



Dissertation

Positive Leadership und Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen

**Untersuchungen zur Ausgestaltung und Auswirkung von Folgeprozessen und
zum Einfluss von Positive Leadership auf Folgeprozesse und
Arbeitseinstellungen**

Vorgelegt von:

David Michaelis, M.Sc.

vom Promotionsausschuss des Fachbereichs 8: Psychologie der
Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau zur Verleihung des
akademischen Grades Doktor der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte Dissertation

Datum der wissenschaftlichen Aussprache: 14.12.2023

Erstgutachter (Berichterstatter): Prof. Dr. Ottmar L. Braun

Zweitgutachter (Berichterstatter): Prof. Dr. Martin Sauerland

Vorsitzende des Promotionsausschusses: Prof. Dr. Tanja Lischetzke

Zusammenfassung

In der heutigen Arbeitswelt stehen Organisationen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich an Veränderungen anzupassen. Der demographische Wandel und steigende Zahlen von Arbeitsausfällen durch psychische Belastungen rücken das Wohlergehen und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz in den Fokus. Die Mitarbeiterbefragung¹ als Instrument der Organisationsentwicklung ist eine Möglichkeit Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass betriebswirtschaftliche und gleichzeitig humanistische Ziele erreicht werden können. Bei der Umsetzung von Mitarbeiterbefragungen kommt es vor allem auf deren Folgeprozesse an, da hier aus den Ergebnissen einer Befragung Schlussfolgerungen gezogen und diese in Aktionen überführt werden. Der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass Erwartungen an Folgeprozesse und somit Mitarbeiterbefragungen, sowohl auf Seite von Unternehmen, als auch auf Seite von Mitarbeitenden, oft enttäuscht werden.

Die bisherige Forschung zeigt zwar allgemein den positiven Effekt von Mitarbeiterbefragungen und Folgeprozessen auf, jedoch bleibt unklar, wie einzelne Bestandteile eines Folgeprozesses und vor allem deren qualitative Durchführung wirken. Hierin liegt der erste Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit. Darüber hinaus soll die Rolle von Führungskräften in Folgeprozessen beleuchtet werden. Denn aus den vielen Überlegungen und Untersuchungen dazu, welche Aspekte Change-Prozesse beeinflussen, sticht oft die besondere Rolle von Führungskräften hervor. Dabei wird von den Führungskräften Verhalten gefordert, welches über ein klassisch rational-funktionales Verständnis von Führung hinausgeht und Mitarbeitende dazu anregt, sich offen und engagiert in Veränderungsprozessen zu verhalten. Einen Ansatz dies zu erreichen, stellt Positive Leadership dar. Hierbei werden Führungsverhaltensweisen an den Tag gelegt, die die Sinnhaftigkeit der Arbeit betonen, positive Beziehungen zu Mitarbeitenden fördern, Anerkennung und Wertschätzung zeigen, Stärkenorientierung praktizieren, für positives Arbeitsklima sorgen, positive Kommunikation beinhalten, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung unterstützen und insbesondere Partizipation und Befähigung ermöglichen. Auch wenn sich das Konzept Positive Leadership immer größerer Beliebtheit erfreut, existiert noch keine klare Konzeption des Konstrukts und noch kein etabliertes Messinstrument. Darüber hinaus findet sich noch keine Anwendung des Konzepts im Kontext von Change-Prozessen allgemein und von Folgeprozessen von Mitarbeiterbefragungen im Speziellen.

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, Positive Leadership im Kontext von Folgeprozessen einer Mitarbeiterbefragung zu untersuchen. Dazu wurden vier Studien durchgeführt. In Studie 1 wurde durch teilstrukturierte Experten-Interviews ($N = 22$) exploriert, welche Schritte ein Folgeprozess einer Mitarbeiterbefragung beinhaltet und woran sich eine hohe Qualität in der Durchführung dieser Schritte festmachen lässt. In Studie 2 wurde in drei Teiluntersuchungen ($N_1 = 194$, $N_2 = 201$, $N_3 = 124$) ein Messinstrument für Positive Leadership entwickelt und validiert.

In Studie 3 wurden in einer Fragebogenstudie an einer Stichprobe von Mitarbeitenden ($N = 1302$) und Führungskräften ($N = 266$) der Stellenwert einzelner Schritte des Folgeprozesses und der Qualität in der Durchführung aufgezeigt. Des Weiteren wurde der Einfluss von Positive Leadership auf die Qualität des Folgeprozesses und auch Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit belegt. Dies galt sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte selbst. Sowohl die Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses als auch Positive Leadership wirkten sich zudem (zum Teil indirekt über die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt) auf die Veränderung in Arbeitsengagement und

¹ Beim Begriff Mitarbeiterbefragung handelt es sich um einen feststehenden Ausdruck, der sowohl im Befragungsumfeld als auch in der Literatur zum Thema verwendet wird. Der Autor verzichtet daher auf die Bezeichnung Mitarbeitendenbefragung, betont aber, dass mit dem Terminus sämtliche Mitarbeitenden (m/w/d) bezeichnet werden.

Arbeitszufriedenheit zwischen zwei Mitarbeiterbefragungen aus. Außerdem konnten an einer Stichprobe von 242 Dyaden aus Führungskraft und Mitarbeitendem die Auswirkungen von Diskrepanz und Kongruenz der Einschätzungen zu Positive Leadership oder dem Folgeprozess aufgezeigt werden. Zuletzt wurde untersucht, inwiefern die Attribution von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess durch Positive Leadership beeinflusst wird.

Studie 4 bestätigte in einem experimentellen Design ($N = 420$) unter Anwendung von Video-Vignetten die positiven Effekte einer hohen Qualität des Folgeprozesses und von Positive Leadership auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus konnten die vorigen Erkenntnisse um Aussagen über Interaktionen der untersuchten Faktoren erweitert werden. So zeigte sich, dass positives Führungsverhalten die Effekte mangelhafter Qualität im Folgeprozess oder geringer Einhaltung der Schritte des Folgeprozesses abfedern kann. Eine hohe Einhaltung der Schritte im Folgeprozess wirkte sich zudem nur positiv auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess aus, wenn die Qualität der durchgeführten Schritte hoch war. Außerdem wurde in Studie 4 der Effekt von angenommenen Unterschieden in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften auf die Teilnahmeintention an einer nächsten Mitarbeiterbefragung, sowie der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement aufgezeigt. Abschließend wurden erneut die Auswirkungen von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess analysiert. Zusätzlich wurden auch weiterführende Effekte der Attribution auf die Teilnahmeintention an nächsten Mitarbeiterbefragungen untersucht.

Die vorgestellten Studien der Dissertation werden theoretisch und methodisch diskutiert. Auf Basis der Ergebnisse werden praktische Empfehlungen zum verbesserten Umgang mit Folgeprozessen von Mitarbeiterbefragungen und Positive Leadership abgeleitet.

Abstract

In the modern work environment, organisations are faced with the challenge of continuously adapting to change. Demographic change and increasing numbers of absences from work due to psychological stress are putting the focus on the well-being and satisfaction of employees in the workplace. Employee surveys as an instrument of organisational development are a way of shaping change processes in such a way that both economic and humanistic goals can be achieved. When implementing employee surveys, the most important thing is their follow-up process. However, a look at practice shows that expectations of follow-up processes and thus employee surveys are often disappointed.

Although previous research generally shows the positive effect of employee surveys and follow-up processes, it is unclear how individual components of a follow-up process and, above all, their qualitative implementation work. This is the first starting point of this dissertation. In addition, the role of managers in follow-up processes shall be illuminated since the special role of managers often stands out from the many considerations and studies on the aspects that influence change processes. Managers are expected to behave in a way that goes beyond a classic rational-functional understanding of leadership and encourages employees to behave in an open and committed manner within change processes. Positive Leadership is one approach to achieve this. It involves leadership behaviours that emphasise the meaningfulness of work, promote positive relationships with employees, show recognition and appreciation, practice strength orientation, create a positive working environment, include positive communication, support employees in their development and enable participation and empowerment. Even though the concept of positive leadership is becoming increasingly popular, there is still no clear conceptualisation of the construct and no established measurement tool. Furthermore, there is still no application of the concept in the context of change processes in general and follow-up processes of employee surveys in particular.

The main objective of this dissertation is to examine Positive Leadership in the context of follow-up processes. To this end, four studies were conducted. In study 1, semi-structured expert interviews ($N = 22$) were conducted to explore the steps of a follow-up process to an employee survey and the factors that determine high quality in the implementation of these steps. In study 2, a measurement tool for positive leadership was developed and validated in three sub-studies ($N_1 = 194$, $N_2 = 201$, $N_3 = 124$).

In study 3, a survey study was conducted on a sample of employees ($N = 1302$) and managers ($N = 266$) to show the importance of each step in the follow-up process and the quality of their implementation. Furthermore, the influence of positive leadership on the quality of the follow-up process and on work engagement as well as job satisfaction was shown. This applies not only to employees, but also to managers themselves. Both adherence to and quality of the follow-up process as well as positive leadership also affected (partly indirectly mediated through satisfaction with the follow-up process) the change in work engagement and job satisfaction between two employee surveys. In addition, the effects of discrepancy and congruence in the ratings of Positive Leadership or the follow-up process could be shown in a sample of 242 dyads of manager and employee. Lastly, the extent to which the attribution of successes and failures in the follow-up process is influenced by Positive Leadership was investigated.

Study 4 confirmed the positive effects of the quality of the follow-up process and positive leadership on work engagement and job satisfaction in an experimental design ($N = 420$) using video vignettes. In addition, the previous findings could be expanded to include evidence of interactions of the investigated factors. Thus, positive leadership behaviour was shown to buffer the effects of poor

quality in the follow-up process or low adherence to the steps of the follow-up process. Furthermore, high adherence to the steps in the follow-up process only had a positive effect on satisfaction with the follow-up process if the quality of the steps carried out was high. In addition, study 4 showed the effect of presumed differences in satisfaction with the follow-up process between employees and managers on the intention to participate in a next employee survey as well as on job satisfaction and work engagement. Finally, the effects of positive leadership on the attribution of successes and failures in the follow-up process were again illustrated. In addition, further effects of attribution on the intention to participate in future employee surveys were examined.

The studies presented within the dissertation are discussed theoretically and methodologically. Finally, practical recommendations for dealing with follow-up processes of employee surveys and positive leadership are derived based on the results.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen beteiligten Personen danken, die mich in den letzten Jahren bei der Anfertigung meiner Dissertation unterstützt haben.

Zunächst gilt mein Dank Herrn apl. Prof. Dr. Ottmar Braun, meinem Doktorvater, ohne dessen Bereitschaft für die Betreuung diese Arbeit nie zustande gekommen wäre. Unser konstruktiver und bereichernder Austausch auf fachlicher und persönlicher Ebene hat mir sowohl einen neuen Zugang zur Thematik verschafft und geholfen, neue Ideen zu generieren, als auch als Ermutigung und Motivation gedient.

Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Martin Sauerland für die Bereitschaft, die wissenschaftliche Betreuung dieser Arbeit als Zweitgutachter zu übernehmen.

Ich danke all meinen Kollegen und Kolleginnen der Daimler (Truck) AG, die mich in den ersten drei Jahren der Dissertation unterstützt haben und in vielen Gesprächen dazu beigetragen haben den Praxisbezug dieser wissenschaftlichen Arbeit zu unterstreichen. Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Vorgesetzten der Daimler Truck AG, die das Projekt erst ins Leben gerufen haben.

Darüber hinaus danke ich meinen Kolleg:innen der Arbeitseinheit Sozial-, Umwelt- und Wirtschaftspsychologie der RPTU, die mir wertvolle Hilfestellungen zur Durchführung und Planung der Dissertation geliefert haben.

Des Weiteren gilt denjenigen Studierenden mein Dank, die im Rahmen ihrer eigenen Bachelor- und Masterarbeiten Teil dieser Dissertation waren.

Außerdem möchte ich mich bei meinen Freunden bedanken, die sich die Zeit in ihrem stressigen Alltag genommen haben, meine Arbeit zu lesen und wertvolle Anregungen zu liefern.

Meinen Eltern und meinem Bruder danke ich für Ihren Zuspruch während des gesamten Projekts und die Geduld in der Durchsicht meiner Dissertation. Ganz besonders danke ich meinen Eltern für die Unterstützung während meines Studiums – ohne sie hätte ich niemals diesen Weg einschlagen können.

Zuletzt gilt mein größter Dank Steffi, die mich in allen Höhen und Tiefen der Arbeit stets liebevoll, verständnisvoll und unterstützend aufgefangen und neu motiviert hat und ohne die ich die Dissertation nie zum Abschluss hätte bringen können.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit	5
1.2	Aufbau der Arbeit	5
2	THEORIE	7
2.1	Mitarbeiterbefragungen	7
2.1.1	Definition und Einordnung von Mitarbeiterbefragungen	7
2.1.2	Funktionen von Mitarbeiterbefragungen.....	9
2.1.3	Ablauf und Formen von Mitarbeiterbefragungen	10
2.1.4	Inhalt von Mitarbeiterbefragungen	11
2.1.5	Risiken und Chancen von Mitarbeiterbefragungen	12
2.2	Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen	13
2.2.1	Notwendigkeit des Folgeprozesses und Status Quo	14
2.2.2	Ablauf von Folgeprozessen.....	15
2.2.3	Aktueller Forschungsstand zu Folgeprozessen	16
2.2.3.1	<i>Erkenntnisse zu Feedback</i>	16
2.2.3.1	<i>Erkenntnisse zu Survey-Feedback</i>	17
2.2.4	Einflussfaktoren auf Folgeprozesse.....	22
2.2.4.1	<i>Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungen und Feedback</i>	23
2.2.4.2	<i>Einflussfaktoren auf MABs und Folgeprozesse</i>	24
2.3	Positive Leadership	28
2.3.1	Positive Psychologie	29
2.3.1.1	<i>Einordnung von Positive Leadership</i>	30
2.3.2	Positive Leadership als Sammelbegriff verschiedener Führungskonzepte	31
2.3.2.1	<i>Transformational Leadership (TL)</i>	31
2.3.2.2	<i>Charismatic Leadership (CL)</i>	32
2.3.2.3	<i>Authentic Leadership (AL)</i>	33
2.3.2.4	<i>Ethical Leadership (EL)</i>	33
2.3.2.5	<i>Servant Leadership (SVL)</i>	34
2.3.2.6	<i>Spiritual Leadership (SPL)</i>	35
2.3.2.7	<i>Empowering Leadership (EML)</i>	35
2.3.2.8	<i>Altruistic Leadership (ALL)</i>	36
2.3.2.9	<i>Vergleich etablierter Führungsansätze und Fazit</i>	36
2.3.3	Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt	39
2.3.3.1	<i>Theorien zu Positive Leadership</i>	39
2.3.3.2	<i>Definitionen und Ansätze zu Positive Leadership</i>	41
2.3.3.3	<i>Integratives Modell für Positive Leadership</i>	47
2.3.4	Forschungsstand zu den Effekten von Positive Leadership.....	53
2.4	Kongruenz und Diskrepanz	55
2.4.1	Self-Other Agreement	55
2.4.2	Perzeptuelle Distanz.....	61
2.5	Attribution	63
2.6	Arbeitsengagement	69
2.7	Arbeitszufriedenheit	74
3	FORSCHUNGSFRAGEN	79

4	METHODE	84
4.1	Strukturgleichungsmodelle	84
4.2	Messung von Veränderungen	86
4.3	Starke Messinvarianz als Voraussetzung für Veränderungswerte bzw. Gruppenvergleiche ...	90
4.4	Polynomiale Regression mit Response Surface Analysis	92
4.5	Einordnung der Effektstärkenmaße	96
5	STUDIE 1	97
5.1	Hypothesen	97
5.2	Methode	98
	5.2.1 Stichprobe.....	98
	5.2.2 Ablauf und Design	98
	5.2.3 Material	99
	5.2.4 Auswertung.....	99
5.3	Ergebnisse	99
	5.3.1 Ablauf Folgeprozess	100
	5.3.2 Qualität Folgeprozess.....	101
5.4	Diskussion	103
	5.4.1 Diskussion der Methodik.....	103
	5.4.2 Diskussion der Ergebnisse	108
	5.4.3 Limitationen und Ausblick	112
	5.4.4 Praktische Implikationen	114
	5.4.5 Fazit Studie 1.....	114
6	STUDIE 2	115
6.1	Teil 1: Skalenentwicklung und Explorative Testung	115
	6.1.1 Hypothesen.....	115
	6.1.2 Methode	115
	6.1.3 Ergebnisse.....	116
	6.1.4 Diskussion	116
6.2	Teil 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse und Prüfung der Validität	120
	6.2.1 Hypothesen.....	120
	6.2.2 Methode	120
	6.2.3 Ergebnisse.....	122
	6.2.4 Diskussion	1234
6.3	Teil 3: Inhaltsvalidierung	127
	6.3.1 Hypothesen.....	127
	6.3.2 Methode	128
	6.3.3 Ergebnisse.....	130
	6.3.4 Diskussion	130
6.4	Fazit Studie 2	135
7	STUDIE 3	136
7.1	Hypothesen	136
7.2	Methode	141
	7.2.1 Stichprobe.....	141
	7.2.2 Ablauf und Design	142
	7.2.3 Material	142

7.2.4	Auswertung.....	147
7.3	Ergebnisse	148
7.3.1	Deskriptive Ergebnisse und Dropout-Analyse	148
7.3.2	Hypothesen zur Einhaltung des Folgeprozesses.....	149
7.3.3	Hypothesen zur Bestätigung des Rahmenmodells	155
7.3.4	Hypothesen zum Effekt des SOA bzw. der perzeptuellen Distanz im Rahmenmodell....	161
7.3.5	Hypothesen zur Attribution von Erfolg und Misserfolg	165
7.4	Diskussion	167
7.4.1	Diskussion der Methodik.....	167
7.4.2	Diskussion der Ergebnisse	173
7.4.3	Limitationen und Ausblick	180
7.4.4	Praktische Implikationen	183
7.4.5	Fazit Studie 3.....	185
8	STUDIE 4.....	187
8.1	Hypothesen	187
8.2	Methode	190
8.2.1	Stichprobe.....	190
8.2.2	Ablauf und Design	191
8.2.3	Material	192
8.2.4	Auswertung.....	196
8.3	Ergebnisse	196
8.3.1	Manipulationskontrolle und Randomisierung.....	197
8.3.2	Deskriptive Ergebnisse	197
8.3.3	Hypothesen zum Effekt der Manipulation auf Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit	197
8.3.4	Hypothesen zur Auswirkung der perzeptuellen Distanz in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess.....	203
8.3.5	Hypothesen zur Attribution von Erfolg und Misserfolg	205
8.4	Diskussion	209
8.4.1	Diskussion der Methodik.....	209
8.4.2	Diskussion der Ergebnisse	212
8.4.3	Limitationen und Ausblick	217
8.4.4	Praktische Implikationen	220
8.4.5	Fazit Studie 4.....	221
9	FAZIT	224
10	LITERATURVERZEICHNIS	232
11	ANHANG.....	280
11.1	A. Anhang Studie 1	280
11.2	B. Anhang Studie 2	296
11.3	C. Anhang Studie 3	310
11.4	D. Anhang Studie 4.....	339
11.5	Eidesstattliche Erklärung	359
11.6	Lebenslauf des Verfassers	360

Abkürzungsverzeichnis

AL	Authentic Leadership
ALL	Altruistic Leadership
CL	Charismatic Leadership
EL	Ethical Leadership
EML	Empowering Leadership
FK	Führungskraft
Fup	Folgeprozess
MA	Mitarbeitende(r)
MAB(s)	Mitarbeiterbefragung(en)
OE	Organisationsentwicklung
PL	Positive Leadership
RSA	Response Surface Analysis
sig.	signifikant
SOA	Self-Other-Agreement
SPL	Spiritual Leadership
SVL	Servant Leadership
TL	Transformational Leadership

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. <i>Nomologisches Netzwerk von MABs nach Hübner und Zacher (2021).</i>	8
Abbildung 2. <i>Prozessmodell einer MAB in Anlehnung an Nadler (1977).</i>	11
Abbildung 3. <i>Häufigkeit (in Prozent) von Themen in MABs nach Frieg und Hossiep (2018).</i>	11
Abbildung 4. <i>Ablauf des Folgeprozesses in Anlehnung an Borg (2003).</i>	16
Abbildung 5. <i>Effektstärken von Studien zu Feedback auf Leistung nach Kluger und DeNisi (1996).</i>	17
Abbildung 6. <i>Rahmenmodell für den MAB-Prozess und Folgeprozess nach Hübner und Zacher (2021).</i>	25
Abbildung 7. <i>Rahmenmodell von Positive Leadership.</i>	47
Abbildung 8. <i>Kombinationen von Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung nach Atwater und Yammarino (1997).</i>	56
Abbildung 9. <i>JD-R Modell in Anlehnung an Bakker und Demerouti (2017).</i>	72
Abbildung 10. <i>Rahmenmodell der Dissertation.</i>	81
Abbildung 11. <i>Erweiterung des Rahmenmodells der Dissertation um Attribution und Diskrepanz.</i>	83
Abbildung 12. <i>Beispielhafte Darstellung eines Strukturgleichungsmodells.</i>	85
Abbildung 13. <i>Darstellung eines latenten Differenzmodells mit zwei Messzeitpunkten.</i>	89
Abbildung 14. <i>Beispielhafte Darstellung von Messinvarianz zwischen Gruppen/Zeitpunkten.</i>	91
Abbildung 15. <i>Beispielhafte Darstellung einer Response Surface Analysis.</i>	94
Abbildung 16. <i>Überarbeiteter Ablauf des Folgeprozesses in Anlehnung an Borg (2003) in Studie 1.</i>	101
Abbildung 17. <i>Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.</i>	150
Abbildung 18. <i>Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.</i>	150
Abbildung 19. <i>Mittelwerte des Arbeitsengagements nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.</i>	151
Abbildung 20. <i>Mittelwerte des Arbeitsengagements nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.</i>	151
Abbildung 21. <i>Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.</i>	152
Abbildung 22. <i>Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.</i>	152
Abbildung 23. <i>Mittelwerte der Veränderung im Arbeitsengagement nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.</i>	153
Abbildung 24. <i>Mittelwerte der Veränderung im Arbeitsengagement nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.</i>	153
Abbildung 25. <i>Mittelwerte der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.</i>	154
Abbildung 26. <i>Mittelwerte der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.</i>	155

Abbildung 27. Ergebnisse des SEM zur Überprüfung von Hypothese 3-5 für die Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.	158
Abbildung 28. Ergebnisse des SEM zur Überprüfung von Hypothese 3-5 für die Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.	159
Abbildung 29. Darstellung der RSA für das SOA von Positive Leadership und der perceptuellen Distanz der Qualität des Folgeprozesses in Studie 3.	162
Abbildung 30. Darstellung der RSA der perceptuellen Diskrepanz der Zufriedenheit im Folgeprozess in Studie 3.	164
Abbildung 31. Simple Slopes der Interaktion von Positive Leadership und Bewertung des Folgeprozesses auf die Attributionsdimensionen Locus und Stabilität in Studie 3.	166
Abbildung 32. Simple Slopes der Interaktion von Positive Leadership und Bewertung des Folgeprozesses auf Fähigkeit und Anstrengung/Wille des Teams bzw. der Führungskraft in Studie 3.	167
Abbildung 33. Auszug aus Fallvignette zur Darstellung der bildlichen Unterschiede der Manipulationen in Studie 4.	193
Abbildung 34. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen von Positive Leadership für je hohe und niedrige Qualität in Studie 4.	199
Abbildung 35. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Einhaltung für je hohes und niedriges Positive Leadership in Studie 4.	200
Abbildung 36. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Einhaltung für je hohe und niedrige Qualität in Studie 4.	201
Abbildung 37. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Qualität des Folgeprozesses in Studie 4.	202
Abbildung 38. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen von Positive Leadership in Studie 4.	203
Abbildung 39. Darstellung der RSA der perceptuellen Distanz der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess in Studie 4.	204
Abbildung 40. Mittelwerte der Attribution des Folgeprozesses auf Globalität, Stabilität und Locus in Abhängigkeit der Bewertung als Erfolg oder Misserfolg und der Ausprägung von Positive Leadership in Studie 4.	206
Abbildung 41. Simple Slopes für die Dreifach-Interaktion von Locus, Stabilität und Globalität bei Misserfolg auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB in Studie 4.	208

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Vergleich von MAB-Folgeprozessen bei verschiedenen Autoren nach Bungard et al. (2007).....	15
Tabelle 2. Überblick zum Forschungsstand zu Survey-Feedback/MABs in Bezug auf Operationalisierung des Folgeprozesses, Design, Effekten und Betrachtung der Qualität.	18
Tabelle 3. Modelle der organisationalen Veränderung und mögliche Einflussfaktoren.....	23
Tabelle 4. Vergleich verschiedener positiver Führungskonzepte.	37
Tabelle 5. Überblick zum Verständnis von Positive Leadership, der Operationalisierung des Konstrukts und Studienergebnisse verschiedener Autoren.	42
Tabelle 6. Übersicht zu Positive Leadership-Verhaltensweisen in den Konzeptionen und Definitionen verschiedener Autoren.	50
Tabelle 7. Überblick von Forschungsarbeiten zu den Auswirkungen verschiedener positiver Führungsansätze auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Veränderungsprozesse.	54
Tabelle 8. Klassifikationsschema der Ursachen von Leistungen nach Weiner et al. (1987).	65
Tabelle 9. Cutoff-Empfehlungen für ΔCFI , $\Delta RMSEA$ und $\Delta SRMR$ nach Chen (2007) für Modellvergleiche der Messäquivalenz.	92
Tabelle 10. Bewertung verschiedener Effektstärkenmaße nach Cohen (1988).	96
Tabelle 11. Rekrutierungsplan für Studie 1 nach den Merkmalen Position und Erfahrung mit MABs.	98
Tabelle 12. Ergebnisse der EFA für die neu entwickelte Skala zur Messung von Positive Leadership in Studie 2.	117
Tabelle 13. Ergebnisse der Konfirmatorischen Faktorenanalyse für die Positive Leadership Skala in Studie 2. .	122
Tabelle 14. Korrelationen von Positive Leadership, Transformational Leadership, Thriving, Arbeitsengagement (Vitalität, Hingabe, Absorbiertheit) und Arbeitszufriedenheit in Studie 2.	123
Tabelle 15. Überprüfung der Messinvarianz nach Alter und Geschlecht für die Positive Leadership Skala in Studie 2.....	123
Tabelle 16. Ergebnisse für die Bewertungen der Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit der Items der Positive Leadership Skala zu Positive, Ethical und Transformational Leadership in Studie 2.	131
Tabelle 17. Überprüfung der Messinvarianz für zwei Messzeitpunkte des Arbeitsengagements in Studie 3.	143
Tabelle 18. Überprüfung der Messinvarianz für zwei Messzeitpunkte der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.....	144
Tabelle 19. Deskriptive Ergebnisse zur Einhaltung und wahrgenommenen Qualität des Folgeprozesses in Studie 3.	149
Tabelle 20. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt der Einhaltung des Folgeprozesses in Studie 3.	156
Tabelle 21. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt der Qualität in Studie 3.	157
Tabelle 22. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt von Positive Leadership in Studie 3.	160
Tabelle 23. Unterschätzung, Übereinstimmung und Überschätzung der Unabhängigen Variablen in Studie 3.	161
Tabelle 24. Teilnahmeintention an nächster MAB nach Erfolg und Misserfolg des Folgeprozesses in Abhängigkeit der Attribution auf den Dimensionen Lokalität, Stabilität und Globalität.....	190
Tabelle 25. Beschreibung der Pole zur Messung der Attribution in Studie 4.	195
Tabelle 26. Ergebnisse der MANCOVA in Studie 4.	198

1 Einleitung

Die heutige Arbeitswelt ist von ständigem Wandel geprägt (Doppler & Lauterburg, 2019). Dabei ist die wissenschaftliche Untersuchung von Veränderungen (*change*) und Entwicklungen der Arbeitswelt eines der großen Themen in den Wirtschaftspsychologie (Pettigrew et al., 2001; van de Ven & Poole, 1995). Die Komplexität, in der sich Organisationen bewegen, wird zunehmend durch technologische Neuerungen, weltweite (Arbeits-)Märkte, verknüpfte Informationsnetzwerke, oder veränderte gesellschaftliche Werte (Fry & Whittington, 2005; Rafferty et al., 2012) verstärkt. Diese Komplexität erfordert Anpassungen, um als Unternehmen überlebensfähig zu sein - nach Kotter und Schlesinger (2008) geht dies soweit, dass Unternehmen mindestens alle vier bis fünf Jahre moderate bis größere Veränderungsprozesse durchlaufen müssen. Die Anpassungsfähigkeit auf Veränderungen ist damit eine Kernkompetenz für Unternehmen und ihre Führungskräfte geworden (Parry et al., 2013). Verschärft wird diese Thematik noch durch das zunehmende Fehlen von Fach- und Arbeitskräften.

Das statistische Bundesamt prognostiziert aufgrund des demographischen Wandels in Deutschland einen Rückgang von Arbeitskräften für das Jahr 2060 um gut 35% (Fuchs, 2013). Dieser Rückgang ist bereits heute in vielen Branchen zu spüren – der Begriff „Fachkräftemangel“ ist in aller Munde (Fuchs, 2013). Als Konsequenz daraus tobt an vielen Stellen ein regelrechter Kampf um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt (*war for talents*). Es wird immer wichtiger nicht nur als Unternehmen attraktiv zu sein, sondern Mitarbeitende auch langfristig zu binden und zu hoher Leistung zu motivieren (Fry & Whittington, 2005). Aus diesem Grund rücken das Wohlergehen und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz immer mehr in den Fokus von Organisationen (Hauser et al., 2008). Als Reaktion darauf ist es essenziell für Unternehmen, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass zum einen Möglichkeiten zur Entwicklung vorhanden sind und zum anderen ein Gefühl der Sinnhaftigkeit erfahren werden kann (Fry & Whittington, 2005). So sieht Pfeffer (1998) Arbeitskräfte als die letzte nachhaltige Quelle, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Notwendigkeit von Organisationsentwicklung. Zur Bewältigung dieses externen und internen Wandels wird effektives Change-Management bzw. adäquate Organisationsentwicklung (OE) erforderlich (Kauffeld et al., 2019a). Die OE versucht dabei gleichzeitig sowohl betriebswirtschaftliche als auch humanistische Ziele zu erreichen, sprich gleichzeitig die organisationale Effektivität zu erhöhen und dabei auf individuelle Belange der Mitarbeitenden, wie z.B. deren Arbeitszufriedenheit einzugehen (Kauffeld et al., 2019a). Im Zuge dessen stehen meist Führungskräfte im Fokus, die beispielsweise Akzeptanz für neue Visionen generieren und die Notwendigkeit für Change-Vorhaben darlegen müssen (Fry & Whittington, 2005). Ein Instrument, das innerhalb der OE eingesetzt wird, ist die Mitarbeiterbefragung (MAB). Sie hat dabei neben einer Feedback- bzw. Diagnose-, vor allem eine Interventions- und Partizipationsfunktion (Bungard et al., 2007; Domsch & Ladwig, 2013).

Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Organisationsentwicklung. Allgemein gesprochen hat eine MAB zum Ziel, Meinungen, Einstellungen oder Erwartungen von Mitarbeitenden zu erfassen, um daraus konkrete Veränderungswünsche ableiten, realisieren und evaluieren zu können (Domsch & Ladwig, 2013). Es sollen so dauerhaft positive Veränderungen in der Organisation geschaffen und dadurch Aspekte wie Arbeitsengagement und/oder -zufriedenheit gefördert werden (Bungard, 2007). Die Förderung dieser Konstrukte lohnt sich langfristig, da z.B. Zusammenhänge zur Arbeitsleistung oder Gesundheit bestehen (Faragher et al., 2013; Mazzetti et al., 2021). Eine MAB bietet also große Chancen für Unternehmen – dies wird auch erkannt, was sich in der Popularität der Durchführung widerspiegelt (Bungard & Steimer, 2005; Frieg & Hossiep, 2018; Kraut, 2006b). Neben der Chance diese als Interventionsmotor zu nutzen und auf externen und internen Wandel reagieren zu können, haben

MABs auch eine imagerträchtige Wirkung (Jöns & Bungard, 2018). Denn die Ergebnisse von MABs werden oft nicht nur intern, sondern auch extern zu Vermarktungszwecken kommuniziert, z.B. in Form von Arbeitgeberpreisen wie „Great Place to Work“ (Great Place to Work Institute, 2022). Doch vor allem nach innen sind MABs an Erwartungen geknüpft (Wiley & Legge, 2006) und sowohl Mitarbeitende als auch Initiatoren haben großes Interesse daran, dass diese auch erfolgreich sind.

Folgeprozesse von MABs. Bei der Durchführung einer MAB wird eine Art sozialer Vertrag eingegangen, bei dem die Mitarbeitenden davon ausgehen, dass der Führungskraft als Vertretung des Unternehmens angesprochene Probleme und Entwicklungsfelder wichtig sind und dass sie gewillt ist diese anzugehen (Church & Oliver, 2006). Die Erwartung, dass die Ergebnisse von MABs zur Initiierung von Veränderungsprozessen genutzt werden, wird in der Praxis allerdings oft enttäuscht (Bungard et al., 2007; De Waal, 2014; Welbourne, 2016; Wiley, 2012; Zimmermann & Frank, 2008). Meist finden zwar die Datenerhebung, Auswertung und auch die Präsentation der Ergebnisse statt, jedoch werden die Hauptbestandteile des Prozesses, der nach der eigentlichen MAB beginnen sollte, nämlich die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen, vernachlässigt (Bungard et al., 2007; Linke, 2018). Es kommt also meist kein richtiger Folgeprozess zustande, der jedoch notwendig wäre, um gewonnene Daten in Aktionen zu überführen und somit den implizit eingegangenen Vertrag zu erfüllen (Bungard et al., 2007; Church et al., 2012; Domsch & Ladwig, 2013; Kraut, 2006b). Der Folgeprozess sieht dabei vor, nach Weitergabe der MAB-Ergebnisse aus einer gemeinsamen Diskussion Maßnahmen zu vereinbaren und diese im Team umzusetzen. Außerdem sollte die Evaluation der Aktionen als Teil des Folgeprozesses betrachtet werden und Informationen über Veränderungen durch die Ergebnisse der MAB an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Findet kein Folgeprozess statt, kann dies auch negative Folgen haben. Die eigene Meinung und Bedürfnisse zwar mitteilen zu können, aber keine Konsequenzen daraus resultieren zu sehen ist frustrierend und erweckt den Eindruck, als Mitarbeitender nicht ernst genommen zu werden (De Waal, 2014; Katz & Kahn, 1978). Ohne einen ernsthaft und erfolgreich durchgeführten Folgeprozess kann eine MAB sogar negative Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement oder Leistung im Unternehmen haben (Bungard et al., 2007; Hodapp, 2017; Liebig, 2006; Wiley & Legge, 2006).

Forschungsstand Folgeprozesse von MABs. Passend zu dieser Erkenntnis zeigen Kluger und DeNisi (1996) in einer Meta-Analyse auf, dass Feedback-Interventionen nicht uniform positive Effekte haben. Auch Meta-Analysen im spezifischen Kontext von MABs berichten ebenfalls gemischte Effekte auf z.B. arbeitsbezogene Einstellungen (Friedlander & Brown, 1974; Neuman et al., 1989; Porras & Berg, 1978). Ein möglicher Grund dafür ist die unterschiedliche Implementierung der Folgeprozesse zwischen oder auch innerhalb der betrachteten Studien (Born & Mathieu, 1996). Dieser Gedanke lässt sich so fortführen, dass anstelle der Bewertung von MABs als Ganzes besser deren Folgeprozesse im Detail betrachtet werden sollten. Diverse Studien berichten dabei, dass je mehr Schritte des Folgeprozesses eingehalten wurden, desto positivere Veränderungen sich durch eine MAB erzielen lassen (Björklund et al., 2007; Church et al., 2012; Church & Oliver, 2006; Hübner & Zacher, 2022). Das Problem der Studien dazu ist jedoch, dass der Folgeprozess unterschiedlich differenziert betrachtet wird. Dabei wird die Durchführung bestimmter Schritte oftmals nur impliziert, anstatt diese explizit zu untersuchen (z.B. Elo et al., 1998; Jury et al., 2009). So finden sich zwar Studienergebnisse zu den Effekten der Durchführung einer Ergebnispräsentation (z.B. Nadler et al., 1980), Ergebnisdiskussion (z.B. Bowers, 1973), Maßnahmenplanung (z.B. Björklund et al., 2007) oder Maßnahmenumsetzung (z.B. Church & Oliver, 2006), jedoch nicht für eine Evaluation von Maßnahmen und die Information über Maßnahmen. Abseits der beschriebenen Befunde zum Effekt verschiedener Schritte im Folgeprozess, finden sich überraschenderweise wenig konkrete Studien darüber, wie sich die genaue inhaltliche Ausgestaltung

einzelner Teile des Folgeprozesses einer MAB auswirken. Denn auch wenn der Befragungsprozess selbst (z.B. (Nicht-)Antwortverhalten, Rogelberg et al., 2000; Befragungsarten, Müller et al., 2014) genau untersucht wird, liegt noch zu wenig Fokus auf der konkreten Ausgestaltung der Folgeprozesse (Hübner & Zacher, 2022). Die meisten Studien legen den Fokus darauf, ob dieser überhaupt oder in Teilen durchgeführt wurde, ohne sich auch gleichzeitig dessen Qualität, also dem „wie“ der Durchführung zu widmen (Born & Mathieu, 1996; Nadler et al., 1980).

Führung in Folgeprozessen. Sollen also diese beiden Aspekte zur Betrachtung von Folgeprozessen integriert werden, stellt sich die Frage, welche Faktoren einen Einfluss auf die Durchführung von Schritten im Folgeprozess und vor allem deren Qualität haben. Die Literatur zum Thema Change allgemein (z.B. Armenakis & Harris, 2009; Burke & Litwin, 1992; Nadler & Tushman, 1980) als auch mit konkretem Bezug zu Folgeprozessen von MABs (z.B. Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2021) liefert vielfältige Vorschläge für Einflussfaktoren. Neben Umweltfaktoren (z.B. Zeitmangel), Aspekten der Organisation, kulturellen und personenspezifischen Faktoren, wird vor allem die Rolle des Commitments der Beteiligten, vor allem jedoch der Führungskräfte betont (Burke & Litwin, 1992; Damanpour, 1991). Da in fast allen Unternehmen die Verantwortung für die Durchführung bzw. Initiierung eines Folgeprozesses bei der Führungskraft liegt, kommt ihr ohnehin eine besondere Rolle zu (Deitering, 2003; Jöns & Bungard, 2018). Die Aufgaben der Führungskraft im Folgeprozess einer MAB sind dabei im Grunde dieselben, wie bei sonstigen Change-Prozessen. Von Rosenstiel (2006) sieht die Vermittlung von Sicherheit und Orientierung in Veränderungsprozessen als die zentrale Aufgabe von Führung an. So gilt es nicht nur von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen, sondern auch ein angemessenes Maß an Partizipation zu erzeugen, um den durch den Wandel erlebten Kontrollverlust zu minimieren (von Rosenstiel, 2006). Um Veränderungsprozesse allgemein und im Speziellen Folgeprozesse von MABs positiv zu beeinflussen, werden Verhaltensweisen von Führungskräften gefordert, die über ein ausschließlich rational-funktionales Führungsverständnis hinausgehen (von Rosenstiel, 2006). Denn in Change-Prozessen ist es besonders relevant, dass Führungskräfte dazu anregen, auch ohne eine direkte Gegenleistung (wie im Sinne transaktionaler Führung) volles Commitment zu zeigen (Bass & Avolio, 1990). Dies sollte durch Schaffen von (Entwicklungs-)Perspektiven oder der Orientierung an Stärken geschehen (Creusen et al., 2010).

Positive Leadership. Ein Weg dies zu erreichen, stellt Positive Leadership dar. Positive Leadership bedient sich Konzepten, die aus der Forschung zur Positiven Psychologie stammen und stellt dabei den Menschen gegenüber der Profitabilität in den Mittelpunkt. Über das genaue Verständnis des Konstrukts wird in der aktuellen Forschung rege diskutiert (Blanch et al., 2016; Zbierowski, 2016), wobei zwei Perspektiven bestehen: Manche Autoren betrachten Positive Leadership als Sammelbegriff für positiv orientierte Führungsansätze, wie Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1990) oder Authentic Leadership (Walumbwa et al., 2008). Andere hingegen definieren Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt. Jedoch besteht auch hierbei keine Einigkeit über die exakte Konzeptualisierung. Allgemein kann Positive Leadership als Führungsstil aufgefasst werden, der das Aufblühen, Thriving, Wohlbefinden, Engagement und Commitment der Mitarbeitenden sowie deren positive Emotionen fördert und exzellente Leistungen hervorbringt (Arakawa & Greenberg, 2007; Cameron, 2008; Creusen et al., 2010; Ebner, 2019; Kelloway et al., 2013; Malinga et al., 2019; Youssef & Luthans, 2012). Dabei werden Führungsverhaltensweisen an den Tag gelegt, die die Sinnhaftigkeit der Arbeit betonen, positive Beziehungen zu Mitarbeitenden fördern, Anerkennung und Wertschätzung zeigen, Stärkenorientierung praktizieren, für positives Arbeitsklima sorgen, positive Kommunikation beinhalten, die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung unterstützen und Partizipation und Befähigung ermöglichen (Arakawa & Greenberg, 2007; Cameron, 2008; Malinga et al., 2019). Auch

wenn sich das Konstrukt großer Beliebtheit erfreut und sich viele Forschungsarbeiten finden, die Positive Leadership in unterschiedlichen Kontexten aufnehmen (z.B. Paterson et al., 2014; Ramdas & Patrick, 2019; Stander & Coxen, 2017; Zbierowski & Góra, 2014), liegt noch keine Einigkeit über die Messung des Konstrukts vor (Malinga et al., 2019). So gibt es zwar einzelne Ansätze zur Messung von Positive Leadership (z.B. Antino et al., 2014; Arakawa & Greenberg, 2007; Kelloway et al., 2013), jedoch gibt es kein Messinstrument, welches die verschiedenen Konzepte von Positive Leadership integriert und es in seiner Gänze messbar macht (Blanch et al., 2016; Malinga et al., 2019; Zbierowski, 2016).

Wie sich aus der Beschreibung von Positive Leadership ablesen lässt, beinhaltet das Konstrukt viele der Verhaltensweisen, die von Führungskräften im Rahmen von Change-Prozessen bzw. Folgeprozessen gefordert sind. Somit ist es ein gewinnbringender Ansatz, Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) in Form von Positive Leadership in den Kontext von Folgeprozessen von MABs zu integrieren. Auch wenn bereits Studien zum positiven Effekt verschiedener positiver Führungsstile (z.B. Transformational Leadership, Peng et al., 2021 oder Ethical Leadership, Metwally et al., 2019) auf Veränderungsprozesse existieren, findet sich noch keine Arbeit die Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt, nach dem im vorigen Abschnitt beschriebenen Verständnis, auf Veränderungsprozesse oder Folgeprozesse von MABs bezieht. Der Ansatzpunkt, eigene Stärken und Quellen von Erfolg zu identifizieren, um damit Probleme zu lösen, steht jedoch nachweislich in Zusammenhang mit Arbeitserfolg (Tombaugh, 2005). Des Weiteren finden sich Forschungsbelege dafür, dass sich Positive Leadership (in der Auffassung als eigenständiges Konstrukt) positiv auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Arakawa & Greenberg, 2007; Malinga et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018). Da die Förderung derartiger arbeitsbezogener Einstellungen der Mitarbeitenden als eines der Hauptziele von MABs gesehen werden kann (Domsch & Ladwig, 2013; Wiley, 2012), ist es umso sinnvoller, Positive Leadership im Kontext von Folgeprozessen zu betrachten. Folglich kann Positive Leadership in zweifacher Hinsicht als Antwort auf die bestehenden Herausforderungen in sich stetig verändernden Arbeitswelt gesehen werden: zum einen kann Positive Leadership dazu beitragen, Veränderungsprozesse effektiver und für die Mitarbeitenden angenehmer zu gestalten, zum anderen sorgt Positive Leadership auch im normalen Arbeitsalltag dafür, dass sich Organisationen langfristig zu positiven Organisationen entwickeln und aufblühen (Cameron, 2008).

Unterschiedliche Perspektiven. Wie bereits dargelegt, haben Führungskräfte eine unumstritten wichtige Rolle im Folgeprozess von MABs (Bungard et al., 2007). Dennoch gilt zu beachten, dass Veränderungsprozesse in Unternehmen nicht isoliert von Einzelpersonen, sondern stets in mannigfaltiger Interaktion verschiedener Stakeholder durchgeführt werden (Kauffeld et al., 2019a). So muss sich eine Führungskraft bei jedem Teil des Folgeprozesses mit dem Team absprechen, um z.B. eine gemeinsame Ableitung von Maßnahmen zu treffen, damit diese gemeinsam umgesetzt werden können. Daher ist es besonders wichtig, Folgeprozesse und die Rolle des Führungsverhaltens aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und diese miteinander zu vergleichen. Denn Abweichungen in der Bewertung des Führungsverhaltens (Atwater & Yammarino, 1997) oder sonstiger Wahrnehmungen im Folgeprozess (Gibson et al., 2009) zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden können negative Folgen auf die Effektivität des Folgeprozesses und arbeitsbezogene Einstellungen von Mitarbeitenden haben. Diese Annahmen gilt es noch empirisch zu bestätigen.

Attribution. Die Nutzung von MABs als effektives Instrument der Organisationsentwicklung setzt voraus, dass die Mitarbeitenden auch daran teilnehmen (Domsch & Ladwig, 2013). Erfüllte oder enttäuschte Erwartungen bei einer Befragung determinieren dabei oftmals die Einstellungen gegenüber MABs sowie den zukünftigen Umgang mit diesen (Thompson & Surface, 2009). Bei der

Meinungsbildung zu Ereignissen und Handlungen spielen Kausalattributionen eine essenzielle Rolle (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). So beeinflusst die Wahrnehmung einer Kausalität unser zukünftiges Verhalten (Campbell & Swift, 2006). Studien zeigen, dass die allgemeine Wahrnehmung der Führungskraft einen Einfluss darauf hat, inwiefern sie für Fehler verantwortlich gemacht wird (Schyns et al., 2007). Auch Prototypen (Nye & Forsyth, 1991) oder die Wahrnehmung der Führungskraft als *in-group* (Campbell & Swift, 2006) beeinflussen das Attributionsverhalten. Es kann also angenommen werden, dass sich Positive Leadership auf die Ursachenzuschreibung von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess einer MAB auswirkt. Die Attributionen der Ergebnisse des Folgeprozesses wiederum könnten einen Erklärungsbeitrag leisten, ob Mitarbeitende an zukünftigen MABs teilnehmen. Auch hierzu existieren jedoch bisher noch keine empirischen Untersuchungen.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Untersuchung des Führungsverhaltens in Form von Positive Leadership im Kontext von Folgeprozessen einer MAB. Hierzu existieren kaum empirische Untersuchungen. Die Ziele der Arbeit sind es, den Stellenwert der einzelnen Bestandteile des Folgeprozesses sowie deren Qualität zu beleuchten. Dafür muss zunächst festgelegt werden, wie genau der Folgeprozess einer MAB beschrieben werden kann. Außerdem ist es notwendig festzulegen, wie sich die Qualität und Einhaltung von Schritten im Folgeprozess operationalisieren lassen. Ein weiteres Ziel ist es, den Einfluss des Führungsverhaltens, genauer von Positive Leadership, auf die Durchführung und Wirkung des Folgeprozesses darzulegen. Im Zuge dessen werden auch weitere Einflussfaktoren (z.B. Einstellungen der Beteiligten, Unterstützung) mitberücksichtigt. Als zentrale Abhängige Variablen zur Darstellung der Auswirkung von Positive Leadership und des Folgeprozesses dienen neben der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement. Die beiden letztgenannten stehen nicht nur in Verbindung mit positiven Konsequenzen für Unternehmen (z.B. geringere Fluktuation, Mathieu & Zajac, 1990; Mazzetti et al., 2021), sondern stellen in vielen MABs zentrale Themenfelder (Frieg & Hossiep, 2018) dar. Für die durchzuführenden Untersuchungen soll ein geeignetes Instrument zur Operationalisierung von Positive Leadership entwickelt werden, das sowohl für Selbst- als auch Fremdbewertungen anwendbar ist. Dafür wird zunächst theoretisch abgeleitet, wie Positive Leadership in der vorliegenden Arbeit aufgefasst werden soll. Als weiteres Ziel der Arbeit soll durch den Vergleich verschiedener Wahrnehmungen und Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitenden beleuchtet werden, wie sich Diskrepanzen und Kongruenzen von Wahrnehmungen im Kontext von Folgeprozessen und Positive Leadership auswirken. Als letztes Ziel der Arbeit soll bestimmt werden, wie sich Positive Leadership auf die Attribution von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess auswirkt und welche Effekte sich auf zukünftige Teilnahmeintentionen an MABs ergeben.

1.2 Aufbau der Arbeit

Folgeprozesse von MABs stellen den Rahmen der vorliegenden Arbeit dar. Daher wird zunächst, ausgehend von der Definition und Einordnung von MABs, auf Funktionen, Formen und Inhalte von MABs sowie auf Chancen und Risiken deren Verwendung eingegangen (Kapitel 2.1). Auf dieser Basis wird in Kapitel 2.2 die Notwendigkeit von Folgeprozessen spezifiziert, darauffolgend den Ablauf eines Folgeprozesses abgeleitet sowie der aktuelle Forschungsstand zu Folgeprozessen allgemein sowie zu Einflussfaktoren auf Folgeprozesse dargestellt und dabei die Rolle der Führungskraft hervorgehoben. Im nächsten Teilkapitel des theoretischen Hintergrunds wird Positive Leadership aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und ein Konzept zum Verständnis des Konstrukts abgeleitet (Kapitel 2.3). Zuletzt werden die Konzepte der Kongruenz und Diskrepanz (Kapitel 2.4), Attribution von Erfolg und

Misserfolg im Führungskontext (Kapitel 2.5) sowie Arbeitsengagement (Kapitel 2.6) und Arbeitszufriedenheit (Kapitel 2.7) vorgestellt.

Schließlich werden die theoretischen Hintergründe zusammengeführt und daraus in Kapitel 3 die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit abgeleitet. In Kapitel 4 werden methodische Überlegungen, Vorgehensweisen und Analyseverfahren vorgestellt, die für mehrere der folgenden Studien relevant sind. Die empirischen Ergebnisse der Dissertation befinden sich in Kapitel 5, 6, 7 und 8.

In Kapitel 5 (Studie 1) wird anhand von teilstrukturierten Experten-Interviews exploriert, welche Schritte Folgeprozesse von MABs beinhalten sollten und woran sich deren Qualität festmachen lässt. Aus diesen Erkenntnissen werden im Anschluss Skalen zur Erfassung der Einhaltung bestimmter Schritte im Folgeprozess sowie zur Erfassung deren Qualität abgeleitet. Zudem werden in der qualitativen Untersuchung Anregungen gesammelt, welche weiteren Einflussfaktoren neben dem Führungsverhalten in folgenden Teilen der vorliegenden Arbeit mitzubeachten sind.

Kapitel 6 stellt die Ergebnisse von Studie 2 dar, die sich mittels dreier Teilstudien mit der Entwicklung einer Skala zur Erfassung von Positive Leadership beschäftigt. Als theoretisches Grundkonzept wird dabei das in Kapitel 2.3 abgeleitete Verständnis des Konstrukts genutzt.

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse einer Survey-Studie (Studie 3) dargestellt, bei der Mitarbeitende und Führungskräfte aus einem Unternehmen zum Folgeprozess, Positive Leadership, weiteren möglichen Einflussfaktoren sowie der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement befragt wurden. Damit wird zum einen der Stellenwert einzelner Bestandteile des Folgeprozesses und der Qualität in der Durchführung, zum anderen wird der Einfluss von Positive Leadership auf den Folgeprozess und darüber hinaus untersucht. Des Weiteren werden in Studie 3 sowohl Ergebnisse zu den Effekten von Kongruenz und Diskrepanz in Bezug auf Positive Leadership und Wahrnehmungen im Folgeprozess dargestellt als auch die Auswirkungen von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess untersucht.

Die vierte Studie ist in Kapitel 8 dargestellt. Sie verwendet einen experimentellen Ansatz, bei dem Positive Leadership, die Einhaltung des Folgeprozesses und die Qualität der Durchführung des Folgeprozesses manipuliert werden. Neben der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess werden Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit als Abhängige Variablen betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf den Interaktionen der manipulierten Variablen. Zusätzlich werden Auswirkungen wahrgenommener Kongruenzen und Diskrepanzen in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden untersucht. Zuletzt wird neben der (im Vergleich zu Studie 3) erweiterten Untersuchung des Effekts von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess auch die Auswirkung der Attribution selbst auf die Teilnahmeintention an zukünftigen MABs untersucht.

In Kapitel 9 werden die empirischen Ergebnisse schließlich abschließend zusammengefasst und diskutiert. Im Zuge dessen werden Stärken und Limitationen der vorliegenden Arbeit dargelegt und ein Ausblick auf zukünftige Untersuchungen gegeben. Zuletzt werden Implikationen für die Praxis abgeleitet und ein Fazit gezogen.

2 Theorie

2.1 Mitarbeiterbefragungen

Im folgenden Teilkapitel werden die Grundzüge von Mitarbeiterbefragungen (MABs) als Instrument der Organisationsentwicklung umrissen. Hierbei soll zunächst eine Definition dienen, anschließend die Funktionen von MABs, ihre Ausprägungsformen und Inhalte besprochen werden. Zum Abschluss des Kapitels sollen kritisch Chancen und Risiken von MABs erörtert werden. Für eine detailliertere Ausführung zur konkreten Ausgestaltung einzelner Phasen im MAB-Prozess sei auf Bungard et al. (2007) oder Jöns und Bungard (2018) verwiesen. Des Weiteren existieren einige Praxisleitfäden, die das Thema ausführlich beleuchten (z.B. Domsch & Ladwig, 2013; Lisges & Schübbe, 2014; Linke, 2018; Nürnberg, 2017; Scholz et al., 2012).

2.1.1 Definition und Einordnung von Mitarbeiterbefragungen

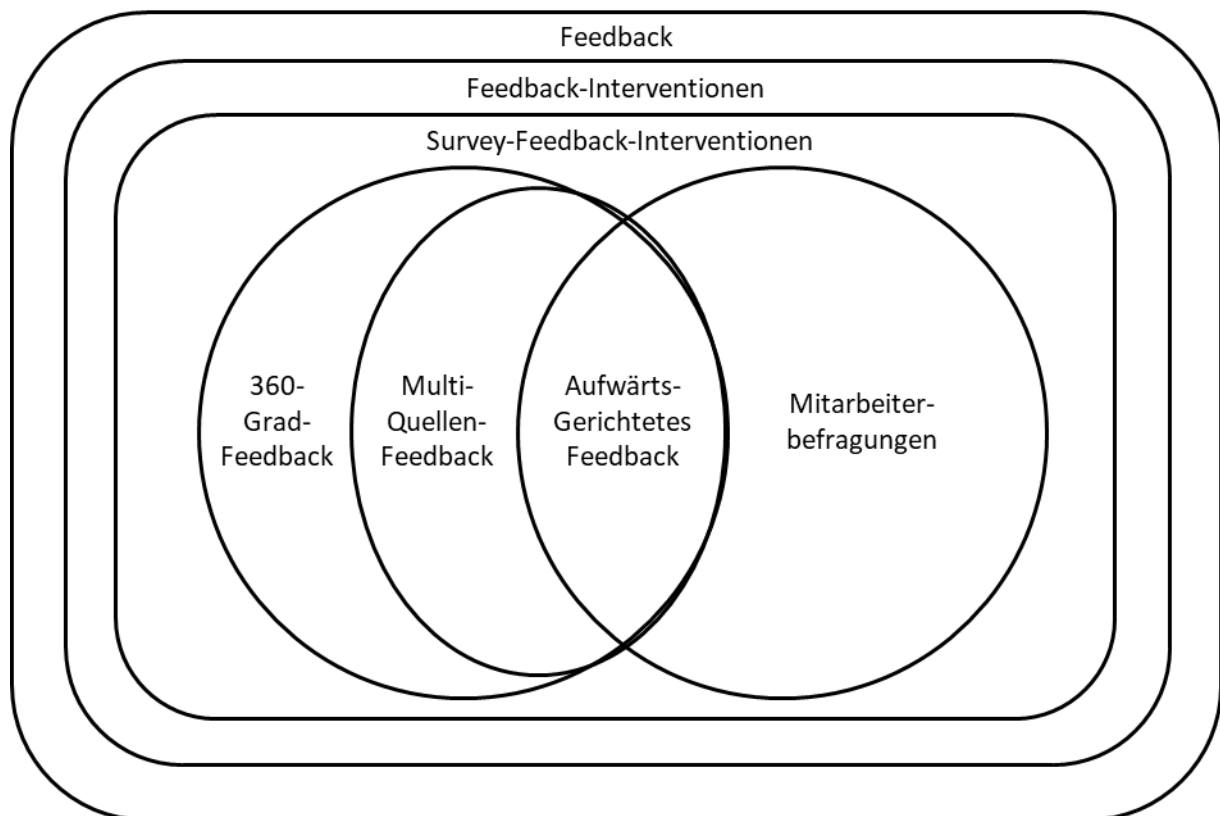
Es existieren zahlreiche, umfangreiche Vorschläge zur Definition von MABs, wobei wesentliche Faktoren sind, dass es sich um eine schriftliche, anonyme Befragung aller Mitarbeitenden handelt, die in einem standardisierten Format in regelmäßigem Abstand durchgeführt wird (Domsch & Ladwig, 2013). Dabei ist die Teilnahme freiwillig. Müller, Bungard und Jöns (2007) liefern eine Definition von MABs anhand von zwölf Merkmalen (S.6):

- (1) Es werden in der Regel alle Mitarbeitenden befragt.
- (2) Die Befragung erfolgt anhand eines standardisierten schriftlichen Fragebogens.
- (3) Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis; die Ergebnismeldung erfolgt anonym, d. h. das einzelne Votum ist nicht auf den Bewertenden zurückzuführen.
- (4) Ziel der Befragung ist die systematische Erfassung von Meinungen, Einstellungen, Wünschen oder Erwartungen der Beschäftigten.
- (5) Der Inhalt der MAB bezieht sich auf Themenbereiche, die im EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management, 2005; Zink, 2004) vorgeschlagen werden.
- (6) Die Ergebnisse werden zügig (innerhalb von zwei bis maximal vier Wochen) ermittelt und an die einzelnen Organisationseinheiten zurückgespiegelt. Die Ergebnisberichte enthalten spezifische Auswertungen mit verschiedenen Vergleichen.
- (7) Die Befragung findet in regelmäßigem Turnus (i.d.R. ein- oder zweimal jährlich) statt.
- (8) In den Reports für die Organisationseinheiten werden Entwicklungen im Jahresvergleich berichtet.
- (9) Die Vorgesetzten sollen zeitnah (d. h. in einem Zeitraum von ca. vier Wochen) die Ergebnisse mit dem Ziel einer Diskussion der zentralen Problemfelder und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen kommunizieren.
- (10) Die Daten- bzw. Ergebnisanalyse soll Problembereiche aufdecken, an denen konkrete Verbesserungsmaßnahmen ansetzen.
- (11) Die Effektivität der Veränderungsmaßnahmen ist bei der darauffolgenden Befragung ebenfalls Gegenstand der Bewertung.
- (12) Die Befragung flankiert übergeordnete Innovations- oder Veränderungsstrategien. Sie ist u. a. als Datenlieferant in weitere Kennzahlensysteme eingebunden bzw. mit diesen verknüpft.

Mitarbeiterbefragungen stellen ein wichtiges Instrument der Organisationsentwicklung dar (Church et al., 1995; Jöns & Bungard, 2018). Wichtig hierbei ist hervorzuheben, dass diese kontinuierlich in Unternehmensprozesse eingebunden sind und keine Sonderaktion darstellen (Bungard et al., 2007; Kraut, 2006a). Dies lässt sich in Punkt 12 der aufgeführten Definition erkennen.

Abgrenzung von MABs zu anderen Formen von Feedback. Allgemein lässt sich Feedback als Kommunikationsprozess verstehen, bei dem ein Sender oder eine Senderin eine Nachricht an einen Empfänger bzw. eine Empfängerin sendet, die Informationen über Letzteren enthält (Ilgen et al., 1979). MABs können also im weitesten Sinne als eine Form von Feedback aufgefasst werden. Das Verständnis als Feedback findet sich in der Definition von Bungard et al. (2007) in den Punkten eins bis vier wieder. Hübner und Zacher (2021) stellen in einem nomologischen Netzwerk die Beziehung von MABs zu Feedback allgemein sowie spezifischen Formen von Feedback dar (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1. Nomologisches Netzwerk von MABs nach Hübner und Zacher (2021).



Feedback-Interventionen beschreiben nach Kluger und DeNisi (1998) das Teilen von Informationen über Leistung bei Aufgaben (*task performance*) und stellen damit eine weit verbreitete Form psychologischer Interventionen dar. Als Feedback-Interventionen lassen sich z.B. Lehrevaluationen, Noten oder Rückmeldegespräche betrachten (Kluger & DeNisi, 1998). Als Survey-Feedback oder Survey-Feedback-Intervention wird nun bezeichnet, wenn das Feedback durch eine Befragung zustande kommt (Nadler, 1976; Burke, 2006). Die Basis der Survey-Feedback-Methode findet sich in der Aktionsforschung im Phasenmodell der Einstellungsänderung nach Lewin (1947). Nach Mann (1961) ist das zentrale Merkmal die systematische Sammlung von Daten sowie deren Rückspiegelung an Individuen oder Gruppen aller Ebenen einer Organisation, um diese zu analysieren, zu interpretieren und Handlungspläne zu entwerfen. Die Betroffenen sollen dabei zu Beteiligten gemacht werden und gemeinsam Veränderungsprozesse festlegen und anstoßen (Bungard, 2018). Weitere verbreitete Feedback-Instrumente bzw. Techniken sind das 360-Grad-Feedback, das Multi-Quellen-Feedback oder das Aufwärtsgerichtete Feedback (DeNisi & Kluger, 2000). Da bei diesen Methoden anonymes Feedback verwendet wird, was meist in Form von Fragebögen bewerkstelligt wird, können diese auch zu den Survey-Feedback-Interventionen gezählt werden (Hübner & Zacher, 2021). 360-Grad-Feedback beinhaltet Feedback aus der horizontalen (Kollegen) und der vertikalen (Vorgesetzte, Mitarbeitende) Ebene sowie aus Selbsteinschätzungen (Foster & Law, 2006). Es wird oft zur Erkennung

und Entwicklung von Potenzialträger:innen verwendet (Pelz, 2014). 360-Grad-Feedbacks stehen allerdings nicht mit klassischen MABs in Konkurrenz, sondern haben eher eine ergänzende Funktion (Gerpott, 2013). Beim Multi-Quellen-Feedback handelt es sich um Feedback von mehr als einer Quelle, die jedoch nicht zwangsläufig einen vollen Feedback-Kreis umfasst, wie beim 360-Grad-Feedback (Foster & Law, 2006). Oft wird diese Form des Feedbacks ähnlich zum 360-Grad-Feedback genutzt (Atwater et al., 2007). Aufwärtsgerichtetes Feedback beinhaltet hingegen vertikales Feedback von Unterstellten an eine Führungskraft, was meist zu Entwicklungszwecken der Führungskraft angewendet wird (Atwater et al., 1995).

Blickt man auf das nomologische Netzwerk von Hübner und Zacher (2021; siehe Abbildung 1), so zeigt sich, dass MABs als mögliche Ausprägungen der Survey-Feedback Methode (Baumgartel, 1959; Mann, 1957; Mann & Likert, 1952) aufzufassen sind. Es bestehen zwar Überlappungen zwischen den genannten Feedback Techniken und MABs, dennoch bestehen Unterschiede mit Blick auf die exakten Prozesse und Ziele (Hübner & Zacher, 2021). Entsprechend beinhalten MABs typischerweise nur vertikales Feedback, können jedoch auch – sofern Items zum Führungsverhalten abgefragt werden – auch als Aufwärtsgerichtetes Feedback dienen (Hübner & Zacher, 2021). Dennoch ist es, wie im vierten Punkt der Definition von Müller et al. (2007) erkennbar, nicht der alleinige Zweck von MABs Rückmeldungen zu Einzelpersonen oder spezifischen Führungsverhaltensweisen zu geben, sondern eine größere Bandbreite an arbeitsbezogenen Themen abzufragen.

Einordnung von MABs in Organisationsentwicklung. Organisationsentwicklung (OE) stellt den geplanten, organisationsweiten Versuch dar, organisationalen Wandel oder Change zu bewerkstelligen bzw. zu beeinflussen (Burke, 2006; Kauffeld et al., 2019a). Hierzu werden zunächst zuverlässige Informationen, wie eine Organisation in ihrer Gesamtheit „tickt“ benötigt (Burke, 2006). MABs können diese Informationen liefern und zeitgleich auch als Evaluation der OE-Maßnahmen genutzt werden (Burke, 2006). Dies wird beim Blick auf Modelle zur Beschreibung von Change-Prozessen deutlich (z.B. Bullock & Batten, 1985; Hiatt, 2006; Kotter, 1996; Kübler-Ross, 1969; Lewin, 1947; für eine Übersicht siehe Rosenbaum et al., 2017). Hält man sich am Modell von Lewin (1947, 1963), so kann eine MAB durch ihre Ergebnisse zum Auftauen bestehender Verhaltensweisen und Strukturen beitragen, einen Veränderungsprozess durch ihren Folgeprozess anstoßen und letztlich als Evaluation dazu dienen, erlangte Veränderungen zu festigen. Dieser Gedanke spiegelt sich in der o.g. Definition von Müller et al. (2007) in den Punkten 9-12 wider. Damit spielen MABs „eine zentrale Rolle bei längerfristigen Change-Management- bzw. Organisations-Entwicklungs-Prozessen“ (Bungard, 2018, S. 21) und stellen somit ein wichtiges strategisches Managementwerkzeug dar (Linke, 2018).

2.1.2 Funktionen von Mitarbeiterbefragungen

Wurden MABs zunächst eher als passives Befragungsinstrument verstanden, so entwickelte sich das Verständnis und die Funktion von MABs zu einem wichtigen Werkzeug der Organisationsentwicklung (Hinrichs, 1991). Nach heutigem Verständnis erfüllen Mitarbeiterbefragungen grundsätzlich drei Hauptfunktionen (Bungard et al., 2007; Domsch & Ladwig, 2013; Kraut, 2006a):

- (1) Diagnosefunktion
- (2) Interventionsfunktion
- (3) Partizipationsfunktion

Nach Jöns (1997) beinhaltet die Diagnosefunktion drei Subtypen: Die Analysefunktion, die Evaluationsfunktion und die Kontrollfunktion. Die Analysefunktion stellt dabei das Sammeln von Informationen, Stärken-Schwächen-Analysen, die Bestandsaufnahme oder Bedarfsermittlung für konkrete Projekte dar. Eine Möglichkeit, um die Befragungsergebnisse im Sinne der Analysefunktion

besser einordnen zu können ist das Benchmarking. Internes Benchmarking bezieht sich dabei auf Vergleiche mit Teilen oder dem gesamten Unternehmen; dieses setzen in der Stichprobe von Frieg und Hossiep (2018) knapp 85% der Unternehmen um. Historisches Benchmarking bezieht sich auf den Rückwärtsvergleich zu früheren MABs, was von knapp 80% der Unternehmen in Deutschland bewerkstelligt wird (Frieg & Hossiep, 2018). Beim externen Benchmarking erfolgt der Vergleich mit Ergebnissen anderer Unternehmen, was von ca. 65% der Unternehmen in Deutschland genutzt wird (Frieg & Hossiep, 2018). Möglichkeiten für externes Benchmarking bieten verschiedene MAB-Anbieter (z.B. Great Place to Work Institute, 2022 oder Gallup Inc., 2022), oder die Mitgliedschaft in einem MAB-Konsortium (z.B. RACER Benchmark Group GmbH, 2018 auf dem deutschen Markt oder die Mayflower Group, 1996 auf dem englischsprachigen Markt). Die Evaluationsfunktion drückt aus, dass Information über Veränderungen und Entwicklungen im Unternehmen gesammelt werden sowie Managementstrategien und –instrumente als auch Einzelmaßnahmen beurteilt werden können. Die Kontrollfunktion beschreibt die Überprüfung des Effekts von Maßnahmen, die als Konsequenz aus einer MAB initiiert wurden, also, ob ein Veränderungsprozess erfolgreich war (Scholz et al., 2012).

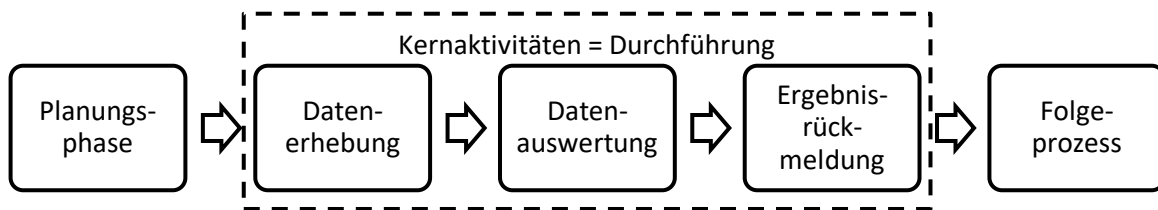
Die Interventionsfunktion spiegelt die Tatsache wider, dass das Hauptaugenmerk von MABs auf dem Handlungsaspekt liegt. Diese Funktion findet sich in der gezeigten Definition von Müller et al. (2007) in den Punkten 9 bis 11 wieder. Eine MAB *per se* stellt bereits eine soziale Intervention dar, da die Mitarbeitenden auf sie reagieren und dadurch Reflexions- oder Kommunikationsprozesse angestoßen werden (Bungard et al., 2007). Die Inhalte signalisieren Schwerpunktthemen im Unternehmen. Auch wird eine gewisse Erwartungshaltung bei den Befragten über Konsequenzen geweckt. Jedoch ist zu betonen, dass es keine automatischen Effekte von MABs gibt: Der Erfolg einer MAB hängt entscheidend von der Ausgestaltung des Folgeprozesses ab (Kraut, 2006b).

Zuletzt stellen MABs moderner Prägung auch ein Partizipationsinstrument dar. MABs sind als Eingriff in die Organisation zu verstehen, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich zu Wort zu melden und die soziale Distanz zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitenden zu reduzieren (Domsch & Ladwig, 2013). Die Möglichkeit zur Partizipation muss allerdings durch einen aktiven Folgeprozess gewährleistet werden. Das rückt die Rolle der Führungskraft ins Zentrum der Aufmerksamkeit, da sie für eine adäquate Kommunikation von Ergebnissen sorgen muss und meist verantwortlich für die Durchführung eines erfolgreichen Folgeprozesses ist (Hodapp & Bungard, 2018). Dieser Aspekt wird in Kapitel 2.2 weiter vertieft.

2.1.3 Ablauf und Formen von Mitarbeiterbefragungen

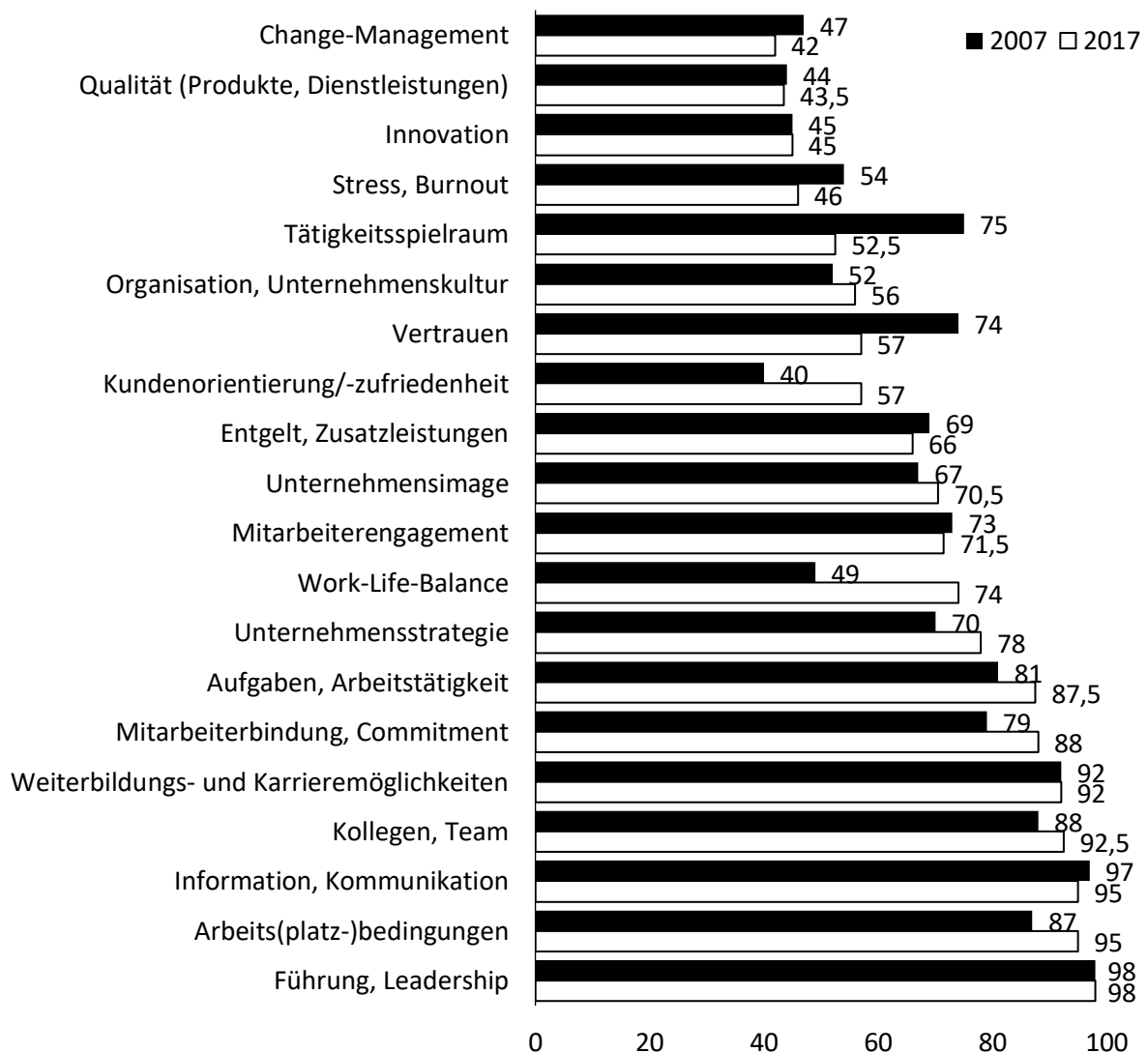
Verschiedene Autoren unterteilen den allgemeinen Ablauf von MABs in die drei Phasen Planung, Durchführung und Umsetzung bzw. Folgeprozess (Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Church & Waclawski, 1998; Domsch & Ladwig, 2013; Nürnberg, 2017; Trost et al., 1999). Bungard et al. (2007) sehen im Abschnitt der Planung die Aspekte der Zieldefinition, Projektplanung und Fragebogengestaltung, in der Durchführung die Datenerhebung, Datenanalyse und Ergebnisdarstellung und im Folgeprozess die Aktionsplanung, Umsetzung und Evaluation inkludiert. Für eine detaillierte Ausführung siehe Bungard et al. (2007). Die genaue Beschreibung des Folgeprozesses wird im nächsten Abschnitt noch ausdifferenziert. Im Kern bauen die verschiedenen Ausführungen zum MAB-Prozess auf Nadler (1977; siehe Abbildung 2) auf.

Mit Blick auf die Ausgestaltung von MABs können anhand verschiedener Merkmale unterschiedliche Formen differenziert werden (Domsch & Ladwig, 2013). Für die vorliegende Arbeit sollen diejenigen Formen verstanden sein, die MABs nicht als Einzelaktionen verstehen und sie zum Zweck der kontinuierlichen Verbesserung der Leistung und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden durchführen.

Abbildung 2. Prozessmodell einer MAB in Anlehnung an Nadler (1977).

2.1.4 Inhalt von Mitarbeiterbefragungen

Allgemein sind die Inhalte von MABs vielfältig und richten sich immer nach dem organisationalen Kontext. Die Auswahl der Inhalte kann als Möglichkeit gesehen zu vermitteln, welche Themen (z.B. in einem Change-Prozess) von der Unternehmensführung als besonders wichtig eingestuft werden (Burke, 2006). „Dauerbrenner“ sind dabei nach Domsch und Ladwig (2013) neben Fragen zur Tätigkeit selbst oft die Arbeitsorganisation und -bedingungen sowie Kommunikation, Information, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder die Beziehung zu Vorgesetzten und Kolleg:innen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Frieg und Hossiep (2018), die eine Befragung in 200 deutschen Unternehmen zu Inhalten von MABs durchführten (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3. Häufigkeit (in Prozent) von Themen in MABs nach Frieg und Hossiep (2018).

2.1.5 Risiken und Chancen von Mitarbeiterbefragungen

In den vorigen Abschnitten wurden die Funktionen und Möglichkeiten von MABs dargelegt. Nun soll auf die Chancen und Risiken des Instruments eingegangen werden. Zunächst bilden MABs als Messinstrumente eigene Realitäten ab, die nicht immer mit der objektiven Realität übereinstimmen (Bungard, 2018). Urteile von Mitarbeitenden sind subjektiv gefärbt und es kann zu kognitiven Verzerrungen (z.B. Erinnerungseffekte, Anpassungseffekte) kommen (Liebig, 2006). Auch kann es zu „taktischen“ Antworten kommen, da Befragte einer MAB sich auch über die Auswirkungen ihrer Antworten bewusst sind und entsprechend ihrer persönlichen Änderungswünsche antworten (Domsch & Ladwig, 2013). Auf der anderen Seite kann es auch zu sozial erwünschtem Antwortverhalten kommen oder aber die Chance genutzt werden, um mit anderen „abzurechnen“ (Bungard, 2018). Nach dem SIDE-Modell (Social-Identity-and-Deindividuation-Effects-Model) wird solches Verhalten unterlassen, das Sanktionen seitens einer mächtigen Outgroup (den Vorgesetzten) auslösen kann, wenn eine Identifizierbarkeit angenommen wird (Scholz et al., 2012).

Durch die Auswahl der Items einer MAB werden immer bestimmte Themen ausgeklammert. Daher kann aus den Befragungen (außer es würden sehr viele offene Fragen gestellt) nicht mehr herausgeholt werden, als in den Fragebogen gesteckt wurde. Man spricht hier vom Ostereier-Effekt, da man nur die „Eier“ findet, die man auch selbst versteckt hat (Bungard, 2018). So nimmt eine MAB an vielen Stellen lediglich eine Indikator-Funktion ein, das Ergebnis muss im anschließenden Folgeprozess weiter ausdifferenziert werden (Liebig, 2006). Auf Grundlage der Befürchtung, dass eine MAB Probleme erst bewusstmacht, können aus Angst bestimmter Personengruppen vor Forderungen zur Problemlösung, sensible Themen bewusst ausgelassen werden (Scholz et al., 2012).

Als nächsten Punkt sollte beachtet werden, dass die Aussagekraft einer MAB auch immer von der Rücklaufquote abhängt. Manche Autoren (Bungard et al., 2007; Hodapp, 2017) sehen diese als Maß der Akzeptanz einer Befragung. Grundsätzlich besteht die Gefahr, dass durch einen hohen Anteil an Teilnahme-Verweigerern die Ergebnisse verzerrt werden. Rückmeldungen von 70% und mehr gelten als hervorragende Werte. Aus Ergebnisberichten von MABs lassen sich keine Kausalschlüsse ableiten: Auch, wenn teilweise Ergebnisse durch Korrelationen oder Regressionen in Verbindung gesetzt werden, lassen sich diese nicht kausal interpretieren (Bungard, 2018).

Bei der Beurteilung der Wirksamkeit von MABs sollte auch immer bedacht werden, dass sich die Populationen zwischen zwei Befragungen verändern können (Garrad & Hyland, 2020). Das kann sich auf verschiedenen Ebenen auswirken, so zeigt die Forschung, dass sich die Einstellungen bei Eintritt in eine Organisation von älteren Organisationsmitgliedern unterscheiden können (Johnson, 2018). Entsprechend sollten Einstellungen auf individuellem Level gemessen und verglichen werden, was jedoch nicht immer möglich ist. Außerdem sollten Benchmarking-Vergleiche immer mit Vorsicht genossen werden, da Faktoren wie der Zeitpunkt der Befragung, Rahmenbedingungen in der Organisation oder auch die Vorerfahrungen mit bestimmten Fragen oder ganzen MABs das Antwortverhalten beeinflussen können (Bungard et al., 1997).

In der Durchführungsphase kann es ebenfalls zu verschiedenen Widerständen kommen: So sehen manche Führungskräfte eine MAB als Bedrohung an, aber auch Befürchtungen um Anonymität können zu Widerstand der Belegschaft führen (Bungard, 2018). Des Weiteren könnten Personalvertreter Ängste entwickeln, dass ihre Rolle bzw. Position geschmälert wird, wenn der Dialog durch eine MAB erfolgreich ist, oder, dass, „in gewohnter Manier nach Schuldigen“ (Bungard, 2018, S. 187) gesucht wird, anstatt Ursachen von Missständen auf den Grund zu gehen. Eine umfassende Auflistung von

Empfehlungen zur Vermeidung typischer Fehler in der Durchführung von MABs findet sich bei Bungard und Kollegen (1997).

Wie Lisges und Schübbe (2014) betonen, ist die MAB „eines der sensibelsten Instrumente des Personalgeschäfts. Sie beinhaltet gleichermaßen hohe Anforderungen an Personaldatenverarbeitung, Organisationsentwicklung und Psychologie. Sie fragt nach ganz persönlichen Befindlichkeiten der Mitarbeiter und weckt Erwartungen“ (S.320). Werden diese Erwartungen – beispielsweise aufgrund der eben aufgeführten Punkte – nicht erfüllt, kann dies zu einer größeren Unzufriedenheit der Mitarbeitenden nach als vor der MAB führen (Linke, 2018). Abseits der beschriebenen Gefahren und kritischen Aspekte in der Umsetzung von MABs, bietet das Instrument jedoch auch zahlreiche Chancen für Unternehmen. So werden im Optimalfall sowohl Ziele des Unternehmens wie auch Wünsche von Mitarbeitenden erfüllt (Nürnberg, 2017). Auf Mitarbeitendenebene kann die MAB dafür sorgen, dass die Arbeitsmotivation oder das Arbeitsengagement steigt und damit die Produktivität erhöht sowie die Fluktuation, der Krankenstand oder die Anzahl der Arbeitsunfälle verringert werden (Linke, 2018). Auf einer weiteren Ebene trägt die MAB auch das Potenzial für eine positive Außenwirkung des Unternehmens (Linke, 2018). Auf dieser Ebene wird beispielsweise ein Transfer in Form gesteigerter Kundenzufriedenheit erwartet. Auch fungieren Mitarbeitende als Botschafter ihres Unternehmens und beeinflussen damit die Wahrnehmung bei Kunden oder im Sinne des Employer Brandings auch bei potenziellen Mitarbeitenden, z.B. durch Bewertungen auf Plattformen wie Kununu (2022). Zuletzt bieten sich nach Linke (2018) Potenziale für strategische Themen durch die Steigerung der Innovationsfähigkeit, der Messung und Steuerung von Führungskompetenzen und Managementprogrammen sowie der Nutzung als Frühwarnsystem.

Bisher existieren wenige empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit von MABs (z.B. Liebig, 2006), was neben (micro-)politischen Hindernissen auch mit der schwierigen Definition eines Kriteriums zum Nachweis der Effektivität zusammenhängt (Hodapp et al., 2007). So kann der Nachweis der impliziten Logik folgend durch die Verbesserung bestimmter Zielkriterien wie z.B. Fluktuation oder Krankenstand erbracht werden, da diese nachweislich mit Mitarbeiter Einstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit) in Zusammenhang stehen. Allerdings beruht dieser Ansatz auf der Prämisse, dass die Durchführung der MAB selbst bereits automatisch zu positiven Veränderungen führt, was zwar wünschenswert ist, jedoch nicht haltbar ist (Liebig, 2006). Effekte dabei werden eher durch den partizipativen Charakter einer MAB erreicht, also, dass erhobene Meinungen auch berücksichtigt werden (Hodapp, 2017). Das bedeutet, dass eine Beurteilung der Effektivität des Instruments Mitarbeiterbefragung mit der Beurteilung seiner Folgeprozesse als Bewertungskriterium verknüpft ist (Hodapp et al., 2007). Hierzu existieren allerdings wenige Arbeiten, was zum einen an der inkonsistenten Benennung des Themas liegt (z.B. als *engagement survey*, *feedback survey*, *employee opinion survey*), zum anderen daran, dass sich ein Großteil der Literatur auf *survey feedback interventions* allgemein, satt spezifisch auf Folgeprozesse bezieht (Hübner & Zacher, 2021).

2.2 Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen

Wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, haben MABs neben der Funktion zur Diagnose auch die Funktion zur Intervention und Partizipation. Um diese zu erfüllen ist ein Folgeprozess notwendig. Im folgenden Kapitel soll zunächst auf die Notwendigkeit des Folgeprozesses eingegangen, anschließend ein Modell für seinen Ablauf abgeleitet werden, Probleme und mögliche Gründe bei der Umsetzung diskutiert sowie der Stand der Forschung zur Wirksamkeit von MABs und ihren Folgeprozessen beschrieben werden. Des Weiteren soll die besondere Rolle der Führungskraft im Folgeprozess erörtert werden.

2.2.1 Notwendigkeit des Folgeprozesses und Status Quo

Wie bereits in Abbildung 2 zum allgemeinen Ablauf von MABs ersichtlich, ist der Folgeprozess einer MAB der Teil, der nach der eigentlichen Befragung erfolgt. In einem berühmten Zitat zum Thema MAB vergleicht Viteles (1953) diese mit einer entscherten Handgranate. Beides kann nicht einfach beiseitegelegt werden. Das trifft die Wichtigkeit des Folgeprozesses einer MAB im Kern. Ohne eine Verwendung von Befragungsergebnissen im Folgeprozess, kann man die MAB als obsolet bezeichnen. Denn der wahre Wert einer MAB liegt darin im Folgeprozess Daten in Aktionen zu übertragen (Wiley & Legge, 2006), es genügt nicht, lediglich Feedback zu den Ergebnissen zu liefern (Nadler, 1977; Saari & Judge, 2004). So sehen Martinson et al. (2017) den Hauptzweck einer MAB darin, eine Brücke zwischen der Diagnose von organisationalen Problemen und der Implementierung von Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme zu schlagen. Bungard (2007) sieht die Wichtigkeit des Folgeprozesses auch darin, dass der Grad an Maßnahmenumsetzung als zentrale Prüfgröße für die Effektivität einer MAB herangezogen werden kann. Das wird auch in Abbildung 2 deutlich, da der Prozess der MAB nicht mit der Datenerhebung endet (Church & Oliver, 2006). Der eigentliche Zweck des Instruments kann nur erfüllt werden, wenn die Ergebnisse auch zu Handlungen führen (Church et al., 2012). Dennoch gibt es scheinbar zahllose Berichte darüber, dass der Folgeprozess in der Praxis oft vernachlässigt wird (Bungard et al., 2007; De Waal, 2014; Wiley, 2012; Welbourne, 2016; Zimmermann & Frank, 2008). Oft werden MABs jedoch als einmalige Ereignisse betrachtet (Kraut, 2006b), anstelle diese als langfristige Projekte zu sehen, die im Sinne einer systemischen MAB geplant sind und zum normalen Managementsystems des Unternehmens gehören (Deitering, 2003). Aus dieser Haltung heraus ergeben sich einige Probleme bei der Umsetzung des Folgeprozesses in der Praxis. In einer Befragung von Kraut (2006b) gaben 42% der Befragten einer Stichprobe von MAB-Praktikern an, dass keine Aktionen bzw. Umsetzung der Ergebnisse von MABs stattfinden. Viele Beteiligte haben das Gefühl, dass die Erkenntnisse aus einer MAB nur teilweise oder gar nicht umgesetzt werden (Linke, 2018). Dabei stellt die Rückmeldung von Ergebnissen aus einer MAB den Startpunkt eines Prozesses dar und nicht dessen Ende (Church et al., 1995).

Betrachtet man die Notwendigkeit eines Folgeprozesses aus verschiedenen Ebenen, so lässt sich zunächst aus Sicht der Unternehmensleitung oder der Auftraggeber festhalten, dass MABs mit einem hohen personellen und finanziellen Aufwand verbunden sind (Jöns & Bungard, 2018). Folgen also keine konkreten Aktionen auf die Ergebnisse der MAB, stehen die Kosten in keinem Verhältnis zum Nutzen (Domsch & Ladwig, 2013). Auch aus Sicht der Mitarbeitenden sei die Notwendigkeit des Folgeprozesses nochmals hervorgehoben: So unterstreicht der Folgeprozess die angestrebte Partizipations- und Interventionsfunktion, die keinesfalls durch das bloße Abfragen von Meinungen oder Befindlichkeiten erfüllt werden (Bungard et al., 2007). Wie die Untersuchung von Frieg und Hossiep (2018) zeigt, versucht eine Mehrheit der Unternehmen (85%) die Mitarbeitenden in den Folgeprozess einzubinden. Bleibt der Folgeprozess aus, kann das eine negative Signalwirkung haben und negative Effekte auf Zielgrößen wie Arbeitsengagement oder Arbeitszufriedenheit haben (Bungard, 2018; Bungard et al., 2007; Hodapp, 2017; Liebig, 2006; Nadler et al., 1980; Wiley & Legge, 2006). Wie Katz und Kahn (1978) betonen, ist es frustrierend, wenn die eigene Meinung zwar mitgeteilt werden kann, dann aber nicht genutzt wird. Mitarbeitende fühlen sich so nicht ernstgenommen, da ihre Bedürfnisse nicht adressiert werden (De Waal, 2014; Mastrangelo, 2009). Neben den bereits genannten Gründen zur Notwendigkeit des Folgeprozesses können Führungskräfte im Speziellen die Ergebnisse von MABs als Chance für Feedback zu ihrem Führungsverhalten wahrnehmen (Jöns & Bungard, 2018).

2.2.2 Ablauf von Folgeprozessen

Zum Ablauf von MABs gibt es eine Vielzahl von Modellen (z.B. Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Church & Waclawski, 1998; Domsch & Ladwig, 2013; Hinrichs, 1990; Trost et al., 1999). Diese beinhalten auch Prozessmodelle für den Folgeprozess von MABs, welche in Tabelle 1 dargestellt sind. Es sei angemerkt, dass klassischerweise der Schritt der Ergebnismeldung nicht zum Folgeprozess gezählt wird (Bungard et al., 2007). Da dieser Schritt jedoch den Startschuss für den Folgeprozess darstellt und es ohne diesen wenig Sinn macht die folgenden Schritte anzugehen, sei die Ergebnismeldung hier als Bestandteil des Folgeprozesses betrachtet. Ein allgemeines Basis-Modell zum Folgeprozess findet sich wiederum bei Nadler (1977). Hier erfolgt zunächst eine (1) differenzierte Ergebnismeldung mit (2a) Feedback an die Führungskräfte und anschließender (2b) Ergebnisdiskussion und Identifikation der Problembereiche. Im Anschluss folgt die (3) Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die (4) Evaluation von Maßnahmen.

Tabelle 1. Vergleich von MAB-Folgeprozessen bei verschiedenen Autoren nach Bungard et al. (2007).

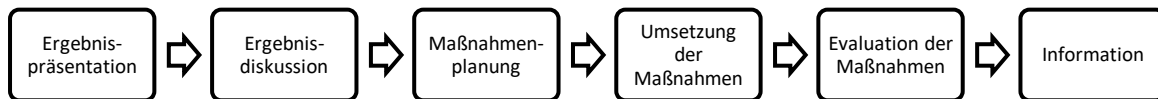
Church & Waclawski (1998)	Trost et al. (1999)	Domsch & Ladwig (2013)*	Hinrichs (1990)	Bungard et al. (2007)	Borg (2003)
Ergebnisse berichten	Rückmeldung der Befragungsergebnisse	Ergebnisdarstellung	Vorstandspräsentation	Ergebnisdarstellung	Ergebnisse an Management und BR
Übertrag und Aktionsplanung	Identifikation der Problembereiche	Aktionspläne	Training von Feedback und Aktionsplanung	Aktionsplanung	MAB-Workshops
	Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen	Realisierung	Feedback-Meetings durchführen	Umsetzung	Aktionsplanung
	Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen	Erfolgskontrolle	Aktionsplanungs-Meetings	Evaluation	Umsetzung der Aktionen
	Evaluation und Coaching		Planung Follow-Up-Befragung		Evaluation
	Ergebnisse als Input strateg. Zieldefinition				Informieren

Anmerkung. *Entspricht dem bei Bungard et al. (2007) beschriebenen Modell von 2000.

Die dargestellten Modelle unterscheiden sich in ihrer Detailliertheit und im Differenzierungsgrad der einzelnen Prozessschritte. Ein zentraler Aspekt ist es dabei, nach der Rückmeldung der Ergebnisse in eine Phase der Aktionsplanung zu kommen (z.B. bei Domsch & Ladwig, 2013 oder Bungard et al., 2007), in der Maßnahmen abgeleitet werden. Diese Ableitung findet z.B. in MAB-Workshops (siehe Borg, 2003) statt. Nach Planung der Maßnahmen sollten diese auch realisiert werden (z.B. Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Domsch & Ladwig, 2013). Anschließend sollte eine Kontrolle des Erfolgs der durchgeführten Maßnahmen stattfinden (z.B. Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Domsch & Ladwig, 2013; Hinrichs, 1990). Zum Schluss bietet es sich an über die durchgesetzten Maßnahmen und implementierten Veränderungen zu informieren.

Als Schnittmenge der dargestellten Ansätze zur Beschreibung des Folgeprozesses soll das folgende Modell in Abbildung 4 dienen, welches die stärkste Überschneidung mit Borg (2003) aufweist. Das Modell betont den Schritt der Information, da „oftmals [...] viele Aktionen, Programme und Projekte, die durch die Ergebnisse der MAB initiiert wurden, dieser gar nicht zugeordnet. Dies gilt vor allem, wenn die MAB einige Zeit zurückliegt“ (Deitering, 2003, S.432). Auch ist die Evaluation der Maßnahmen als Erfolgskontrolle ein essenzieller Bestandteil des verwendeten Modells.

Abbildung 4. *Ablauf des Folgeprozesses in Anlehnung an Borg (2003).*



Die Ausgestaltung des Folgeprozesses kann Top-Down, Bottom-Up oder nach dem Task-Force-Ansatz vonstattengehen (Niethammer & Müller, 2007; Hodapp, 2017). In der Realität findet sich wohl am ehesten eine Kombination dieser Vorgehensweisen (Niethammer & Müller, 2007). So findet meist parallel zur Präsentation der Ergebnisse mit der Geschäftsleitung ein Bottom-Up Prozess statt, der übergeordnet von einem Projektteam gesteuert wird (Hodapp, 2017). Da der Folgeprozess auf allen Ebenen ähnlich ablaufen sollte ist für den hier vorliegenden Kontext wichtig, ob und wie dieser stattfindet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit beziehen sich die Untersuchungen auf Folgeprozesse innerhalb von Arbeitsteams. Das kann also genauso gut ein Folgeprozess auf Team-, Abteilungs-, wie Bereichs- oder Unternehmensebene sein. Denn es findet nicht nur ein Folgeprozess für das gesamte Unternehmen statt, sondern so viele, wie Organisationseinheiten bestehen bzw. wie Ergebnisberichte einer MAB vorliegen (Hodapp, 2017).

2.2.3 Aktueller Forschungsstand zu Folgeprozessen

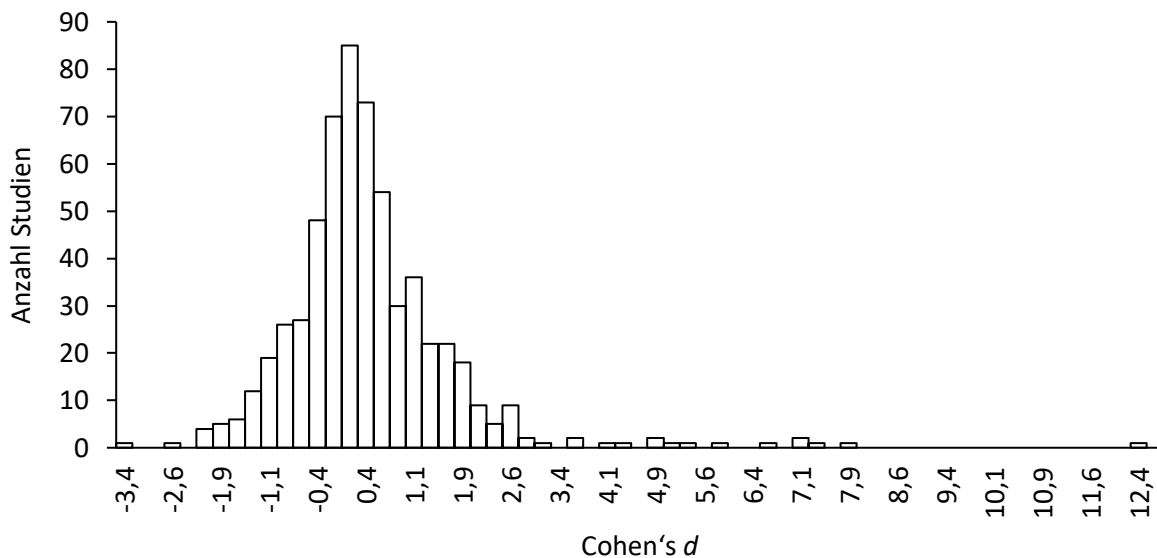
Wie in Kapitel 2.1 dargestellt, lassen sich MABs als Survey-Feedback (-Interventionen) einordnen. Entsprechend werden hier zunächst auch Studien beachtet, die nicht explizit nur die Effekte von MABs, sondern von (Survey-)Feedback als Methode allgemein behandeln. Anschließend wird der Fokus auf den Forschungsstand zu Survey-Feedback gelegt. Hierbei werden zu Beginn einige meta-analytische Ergebnisse zu Survey-Feedback berichtet. Im Anschluss wird für jeden der Schritte im Folgeprozess (siehe Abbildung 4) der aktuelle Forschungsstand zu seiner Wirksamkeit dargestellt. Des Weiteren wird für jeden der Schritte dargestellt, inwiefern Erkenntnisse zur konkreten Ausgestaltung, also zum „wie“ der Durchführung bestehen. Abschließend erfolgt ein Fazit der bisherigen Forschung zur Wirksamkeit des Folgeprozesses und seiner Teilschritte.

2.2.3.1 Erkenntnisse zu Feedback

Die positiven Effekte von Feedback auf Individuen und Gruppen werden in der wissenschaftlichen Literatur vielfach beschrieben (z.B. Bailey & Fletcher, 2002). Die Förderlichkeit von Feedback wird in Bezug auf Leistung, Lernen und Entwicklung, Anstrengung bei der Arbeit, Klärung von Differenzen in Gruppen, oder Veränderungsprozesse attestiert (La Grange & Geldenhuys, 2008). Auch im Organisationskontext belegen Meta-Analysen positive Effekte von Feedback auf Einstellungen von Mitarbeitenden, Produktivität sowie Absentismus und Wechselabsichten (Katzell & Guzzo, 1983; Guzzo et al., 1985). Allerdings wurden in den beschriebenen Meta-Analysen aufgenommene Studien so behandelt, als wären alle Interventionen gleich gut implementiert worden (Born & Mathieu, 1996). Diese Annahme ist jedoch in der Praxis nicht haltbar. Denn nicht das Feedback an sich, sondern vielmehr der Umgang und daraus resultierende Ziele sind relevant für positive Effekte (Nadler et al., 1980). Daher kritisieren Kluger und DeNisi (1996, 1998), dass die Sichtweise der durchweg positiven

Effekte von Feedback (z.B. Ammons, 1956) zu kurz greift. Zudem finden andere Meta-Analysen (Fried & Ferris, 1987; Harris & Rosenthal, 1985) nur schwache Zusammenhänge für Feedback und Leistung. Kluger und DeNisi (1996) zeigen in einer Meta-Analyse, dass der Effekt von Feedback auf Leistung nicht uniform als positiv bezeichnet werden kann. Abbildung 5 stellt eine Übersicht der Effektstärken von in der Meta-Analyse von Kluger und DeNisi (1996) enthaltenen Studien dar. So berichten die Autoren zwar, dass Feedback-Interventionen im Durchschnitt leistungsförderlich wirken ($d = .41$), jedoch auch in gut ein Drittel (38%) der betrachteten Fälle die Leistung verringern. Außerdem berichten die Autoren, dass positive und negative Rückmeldungen über Erfolg oder Misserfolg keine unterschiedlichen Effekte auf die Leistung haben.

Abbildung 5. Effektstärken von Studien zu Feedback auf Leistung nach Kluger und DeNisi (1996).



2.2.3.1 Erkenntnisse zu Survey-Feedback

Überblick. Die meisten Studien im Forschungsfeld validieren das Instrument MAB eher allgemein mit einem Prä-Post-Design (z.B. Elo et al., 1998). Dabei werden neben positiven oft gemischte Effekte berichtet (z.B. Hand et al., 1975). Ein Grund dafür ist, dass oftmals nur Teile des Prozesses betrachtet werden und z.B. von einer Umsetzung von Maßnahmen ausgegangen wird, ohne dies auch zu untersuchen (z.B. La Grange & Geldenhuys, 2008). Nur wenige Arbeiten differenzieren zwischen Gruppen, die unterschiedlich viele Schritte im Folgeprozess durchgeführt haben (z.B. Church et al., 2012). Auch finden sich nur in manchen Studien Kontroll- oder Vergleichsgruppen (z.B. Björklund et al., 2007). Des Weiteren betrachten nur wenige Studien die qualitative Ausgestaltung des Folgeprozesses selbst (z.B. Nadler et al., 1980). Tabelle 2 stellt einen Überblick (in Anlehnung an Hübner & Zacher, 2021) über verschiedene Forschungsarbeiten in Bezug auf die aufgeführten Punkte dar. Keine der dargestellten Studien verwendet ein echtes experimentelles Design, da dies in der Praxis zu MABs nur schwer realisierbar ist. Im Folgenden wird für jeden Schritt des Folgeprozesses Belege für den Effekt dessen Durchführung sowie Hinweise für die Ausgestaltung und den Effekt dessen Qualität aufgeführt. Zuvor wird kurz auf meta-analytische Befunde zur Wirksamkeit von Survey-Feedback allgemein eingegangen.

Ergebnispräsentation. Erste Erkenntnisse zu positiven Effekten der ErgebnISRückmeldung in Survey-Feedback-Prozessen auf die Veränderung von MitarbeiterEinstellungen lieferte Mann (1957, 1961). Eine Gruppe, die ausführliches Feedback zu einer Befragung in mehreren, längeren Meetings erhalten

Tabelle 2. Überblick zum Forschungsstand zu Survey-Feedback/MABs in Bezug auf Operationalisierung des Folgeprozesses, Design, Effekten und Betrachtung der Qualität.

Autoren	Folgeprozess bestehend aus						PPV	GV	Q	KG/ VG	E
	1	2	3	4	5	6					
Adams & Sherwood (1979)	x	x	x	x			x			x	+/0
Alderfer & Holbrook (1973)	x	x	x	x			x				+/0
Anderzén & Arnetz (2005)	(x)	x	x	x	(x)		x				+
Björklund et al. (2007)	x	x	x	(x)			x	x		x	+/0
Born & Mathieu (1996)	x	x	x	(x)			x		(x)		+
Bowers (1973)	x	x	(x)	(x)			x	x		x	+/0
Bowers & Hausser (1977)	x	x	(x)	(x)			x	x			+/0
Brown (1972)	(x)	x					x	x		x	+/0
Burke et al. (1996)	x	x	x	x	(x)	(x)	x				+/0
Callahan & Lake (1973)	x	x	x	(x)							+
Church & Oliver (2006)	x	(x)	(x)	x			x	x		x	+
Church et al. (2012)	x	(x)	(x)	x			x	x		x	+
Conlon & Short (1984)	x	x	x	(x)			x		(x)	x	+/0
Cooke & Coughlan (1973)	x	x	x	(x)	(x)		x			x	+
Dodd & Pesci (1977)	x	x	x	(x)			x		x	x	+
Eklöf et al. (2004, 2006)	x	x	(x)	(x)			x			x	+/0
Elo et al. (1998)	x	x	x	(x)			x				+/0
Fridner et al. (2014)	x	x	x	(x)							k.A.
Gavin (1984)	x	x	x	x							+/0
Gavin & Krois (1983)	x	x	(x)	(x)					x		k.A.
Gavin & McPhail (1978)	x	x	x	x			x				+/0
Griffin et al. (2000)	x	x	x	(x)			x				+/0
Hand et al. (1975)	x	x	x	x			x			x	+/0
Hautaluoma & Gavin (1975)	x	x	x	x							+
Hodapp (2017) – Studie 1	x	x	x	x			x				+
Hodapp (2017) – Studie 2	(x)	(x)	x	x			x				+/0
Hodapp et al. (2007)	x	x	x	(x)						x	+/0
Hübner & Zacher (2022)	x	x	x	(x)	(x)	(x)	x	x		x	+/0
Jury et al. (2009)	x	(x)	x	x			x				+
Kennedy (1994)	x	x	x	x	(x)		x				k.A.
Klein et al. (1971)	x	x							x	x	+
La Grange & Geldenhuys (2008)	x	x	x	(x)			x				+/0
Mann (1957)	x	x	x	x			x			x	+
Mann (1961)	x	x	x	x			x			x	+
Martinson et al. (2017)	x		x	x					(x)	x	0
Miles et al. (1969)	x	x	x	(x)			x				+/0
Molan et al. (2018)	x	x					x				+
Nadler et al. (1980)	x	x	x	x	(x)	(x)	x		x	x	+/0
Peter (1994)	x	(x)	x	(x)			x				+/0
Peter et al. (1997)	x	(x)	x	(x)			x				+/0
Rafferty & Griffin (2001)	x	x	x	(x)					x		0
Swanson & Zuber (1996)	x	x	x	(x)							0/-
Wiley & Legge (2006)	x	(x)	x	x		(x)					+
Zimmermann & Frank (2008)	x	(x)	x	x				x			+

Anmerkungen. (x) = impliziert, nicht ausdrücklich genannt/untersucht. 1 = Ergebnispräsentation. 2 = Ergebnisdiskussion. 3 = Maßnahmenplanung. 4 = Umsetzung von Maßnahmen. 5 = Evaluation. 6 = Information. PPV = Prä-Post-Vergleiche. GV = Gruppenvergleiche verschiedener Folgeprozess-Schritte. Q = Qualität Folgeprozess. KG = Kontrollgruppe. VG = Vergleichsgruppe. E = Effekt.

hatte zeigte nach 2 Jahren statistische Verbesserungen der untersuchten Outcome-Variablen, jedoch nicht eine Gruppe, die nur eine kurze Rückmeldung erhalten hatte. Diese Erkenntnisse wurden in späterer Forschung fortgeführt und bestätigt (Kraut, 1966). Trotz teilweise gemischten Ergebnissen (z.B. Hand et al., 1975) schlussfolgern verschiedene Studien, dass die Rückmeldung von Befragungsergebnissen als effektiver Weg betrachtet werden kann, Outcomes wie die Arbeitszufriedenheit (Hand et al., 1975; Mann, 1961; Miles et al., 1969), die Funktionalität der Organisation (Callahan & Lake, 1973), die wahrgenommene Servicequalität (Molan et al., 2018), oder die Zufriedenheit mit dem Feedback und Nutzung der Ergebnisse (Klein et al., 1971) zu verbessern. Die berichteten Untersuchungen lassen jedoch die Frage offen, ob die Ergebnismrückmeldungen für sich oder die vergangene Zeit zwischen den Befragungen die Effekte erzeugt haben. Diesen Kritikpunkt nehmen Björklund et al. (2007) auf, die Gruppenvergleiche zwischen zwei MABs mit Abstand von 3 Jahren anstellen. Dabei zeigte sich ein positiver Effekt einer Gruppe mit Ergebnismrückmeldung im Vergleich zu einer Gruppe ohne Ergebnismrückmeldung in Bezug auf die Variable Lernanforderungen, jedoch nicht in Bezug auf die Krankheitsquote.

In Bezug auf die Ausgestaltung der Ergebnismrückmeldung finden sich einige Hinweise. Die Untersuchung von Mann (1957) deutet die Wichtigkeit der konkreten Ausgestaltung der Präsentation von Ergebnissen an, da sich ein positiver Effekt von ausführlichen Meetings im Vergleich zu nur kurzen Rückmeldungen ergab. Eklöf und Kollegen (2004, 2006) berichten keine bzw. nicht eindeutige Unterschiede zwischen Interventionen mit Feedback an Einzelpersonen, die Führungskraft oder die gesamte Gruppe. Klein und Kollegen (1971) berichten ein signifikant besseres Abschneiden von persönlichem gegenüber nur schriftlichem Feedback. Ähnlich Ergebnisse berichten auch Gable et al. (2010) in einer Fallstudie. Bei persönlicher Rückmeldung schnitten hier eins-zu-eins Rückmeldungen am besten ab. Klein et al. (1971) berichten des Weiteren, dass es positiver bewertet wurde, wenn die Führungskräfte und nicht Mitglieder des HR die Daten präsentierten und außerdem teamspezifische Ergebnisse anstatt Daten auf übergeordneter Ebene berichtet wurden. Ein Schlüssel zu hoher Zufriedenheit mit der Ergebnispräsentation war zudem, wie gut die Daten durch die Führungskraft erklärt wurden sowie die wahrgenommene Vertrautheit mit den Daten. Einen weiteren Hinweis auf ein Qualitätsmerkmal der Ergebnismrückmeldung findet sich bei Nadler et al. (1980). Hier erfasst eine Skala zur „Qualität der Nutzung“ der Daten u.a. die Klarheit der präsentierten Informationen. Die „Qualität der Nutzung“ korrelierte positiv mit diversen Outcomes, wie der Arbeitszufriedenheit oder der Gruppeneffektivität.

Ergebnisdiskussion. Verschiedene Untersuchungen legen den positiven Effekt einer Diskussion von Ergebnissen im Folgeprozess nahe. Bowers (1973) fand beispielsweise größte Verbesserungen der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in einer Gruppe mit Ergebnismrückmeldung und –diskussion. Eine Gruppe mit nur Rückmeldung in tabellarischer Form zeigte keine Veränderung und eine Gruppe ohne Rückmeldung (nur an die Führungskraft) verschlechterte sich signifikant. Bowers und Hausser konnten diese Ergebnisse 1977 bestätigen. Brown (1972) berichtet eine signifikant verringerte Angst vor Feedback sowie ein erhöhtes Involvement bei Personen, die eine Ergebnisdiskussion erfahren hatten im Vergleich zu bloßer Präsentation der Ergebnisse. Miles et al. (1969) schlussfolgern, dass es auch zu Einstellungsverbesserungen durch eine Ergebnismrückmeldung und anschließende Diskussion kommt, wenn die diskutierten Änderungsvorschläge nicht implementiert wurden. Zimmermann und Frank (2008) berichten eine höhere Arbeitszufriedenheit einer Gruppe, die im Folgeprozess Ergebnisse rückgemeldet bekommen und diese analysiert hatte im Vergleich zu einer Gruppe mit nur Rückmeldung bzw. gänzlich ohne Folgeprozess. Wie Tabelle 2 zeigt, implizieren viele Studien den Effekt der Durchführung einer Diskussion, ohne jedoch explizit Gruppen zu vergleichen.

Eine Untersuchung von Conlon und Short (1984) zeigte zusätzlich zum Effekt der Ergebnismrückmeldung, dass der Umfang, in dem die Führungskraft Ergebnisse mit Mitarbeitenden diskutiert hatte (viel, mittel & wenig) einen Effekt auf z.B. die Arbeitsmotivation oder das Arbeitsklima hatte. Callahan und Lake (1973) betonen, dass in einer Diskussion der Fokus auf für die Gruppe relevante Aspekte liegen sollte, ohne diesen Punkt jedoch empirisch weiter zu untersuchen. Alderfer und Holbrook (1973) diskutieren, dass im Survey-Feedback-Prozess ein offenes Diskussionsklima herrschen und Mitarbeitende auch Kritik äußern können sollten – leider wird dieser Aspekt nicht weiter untersucht. Die bereits erwähnte Studie von Nadler et al. (1980) erfasst durch die „Qualität der Nutzung“ der Daten u.a. auch das Involvement der Mitarbeitenden in die Diskussion. Klein et al. (1971) beschreiben einen positiven Zusammenhang der Anzahl der Feedback-Meetings mit der wahrgenommenen Verwendung der MAB-Daten. Zudem wird berichtet, dass das Engagement der Führungskraft in der Diskussion, der Umgang mit Problemen und die Anregung zur gemeinsamen Problemlösung die Zufriedenheit mit der Ergebnisdiskussion beeinflussen. Dodd und Pesci (1977) berichten von positiven Effekten eines Trainingsprogramms für Führungskräfte zum Folgeprozess. Bewertungskriterien waren dabei u.a. die Konstruktivität der Führungskraft, die Möglichkeit im Meeting relevante Themen einzubringen, der Wille zum Verständnis der Mitarbeitenden, die Möglichkeit zum Nachfragen, die Güte der generierten Ideen, die Glaubwürdigkeit Aktionen folgen zu lassen, die allgemeine Zufriedenheit mit dem Treffen, das wahrgenommene Commitment der Führungskraft und das wahrgenommene Verständnis der Mitarbeitenden. Ähnliche Qualitätsmerkmale (Offenheit der Kommunikation, Freundlichkeit im Umgang, Involviertheit, Fokus auf beeinflussbare Aspekte) beschreiben Gavin und Krois (1973) bei der Bewertung von Gruppendiskussionen durch Berater. Diese Bewertungen wurden jedoch nicht mit Abhängigen Variablen in Beziehung gesetzt und lediglich deskriptiv beschrieben.

Maßnahmenplanung. In der bereits erwähnten Studie von Björklund et al. (2007) wurde neben der Ergebnismrückmeldung auch die Maßnahmenplanung untersucht. Wurden Ergebnisse der MAB rückgemeldet und zusätzlich Maßnahmenpläne erstellt, so fanden sich signifikant größere Effekte auf z.B. das Commitment gegenüber dem Unternehmen, im Vergleich zu einer Gruppe ohne Rückmeldung der Ergebnisse und einer Gruppe mit Ergebnismrückmeldung, aber ohne Entwicklung von Maßnahmenplänen. Auch Hodapp et al. (2007) berichten, dass Gruppen, in denen Maßnahmen abgeleitet wurden, die Veränderung durch die MAB signifikant positiver bewerten als Gruppen, in denen keine Maßnahmen abgeleitet wurden. Hübner und Zacher (2022) zeigen in einer längsschnittlichen Untersuchung, dass eine Maßnahmenplanung einen signifikanten Effekt auf einen Index aus verschiedenen Arbeitseinstellungen im folgenden Jahr hat. Einschränkend muss bei dieser Studie allerdings beachtet werden, dass sich die Angaben, ob Maßnahmenpläne aufgestellt wurden, auf Einträge in einem freiwillig verwendbaren Tool bezogen. In allen aufgeführten Studien zur Maßnahmen- oder Aktionsplanung kann keine Aussage über die schlussendliche Umsetzung der Maßnahmen getroffen werden. Dies trifft auch auf weitere Studien aus Tabelle 2 zu, die eine Maßnahmenplanung implizieren, ohne Schritte bzw. Gruppen miteinander zu vergleichen.

Hodapp (2017) beschreibt einen Effekt der Umsetzung auf verschiedene Variablen (z.B. organisationales Commitment), je nachdem, ob eine themenspezifische Maßnahme vorhanden war oder nicht. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Passung bzw. Konkretisierung von Maßnahmen essenziell für die Qualität der Maßnahmenplanung ist. Nadler et al. (1980) erfassen als Aspekt zur Erfassung der „Qualität der Nutzung“ der Daten wurde die Verwendung der Ergebnisse zu Zielvereinbarungen erfasst. Wie oben beschrieben, fanden sich hier positive Korrelationen mit verschiedenen Outcomes. Auch der bereits aufgeführte Hinweis aus der Studie von Alderfer und Holbrook (1973) zum Diskussionsklima ist für eine gute Qualität in der Maßnahmenplanung

anzubringen. In der erwähnten Studie von Dodd und Pesci (1977) erfolgte auch eine Bewertung von Aktionsplänen der trainierten Führungskräfte. Die verwendeten Kriterien waren dabei die Relevanz, Umsetzbarkeit, Messbarkeit, Sichtbarkeit und Rechtzeitigkeit der Aktionspläne. Martinson et al. (2017) legen nahe, dass durch eine Beratung die Qualität von Maßnahmenplänen in Bezug auf die Umsetzung und Passung der Maßnahmen zu den Daten verbessert (auch wenn sich keine signifikanten Unterschiede zugunsten der Beratungsgruppe ergaben).

Umsetzung. Church und Oliver (2006) vergleichen in einer Feldstudie vier Gruppen. Diese setzen sich aus der Erfüllung der beiden Attribute „Ergebnisse mit Mitarbeitenden besprochen“ und „Maßnahmenumsetzung basierend auf Ergebnissen“ zusammen. Dabei zeigte sich, dass dort, wo es Maßnahmen gegeben hatte zu einer signifikanten Verbesserung von verschiedenen Outcomes, wie z.B. Krankheitstagen, Arbeitsunfällen oder Fluktuation kam. Dabei erzielte die Gruppe mit umgesetzten Maßnahmen und Ergebnisdiskussion die größten Verbesserungen, gefolgt von der Gruppe mit umgesetzten Maßnahmen ohne Ergebnisdiskussion. Die beiden Gruppen ohne Umsetzung zeigten fast identische Ergebnisse, die sich auf den meisten Ebenen verschlechterten. In einer Folgestudie über vier Messzeitpunkte kommen Church et al. (2012) zu fast identischen Ergebnissen. Die bereits erwähnte Fallstudie von Zimmermann und Frank (2008) berichtet die höchste Arbeitszufriedenheit für eine Gruppe mit Rückmeldung der Ergebnisse, Analyse sowie Umsetzung von Maßnahmen im Vergleich zu einer Gruppe ohne Folgeprozess, einer Gruppe mit nur Rückmeldung und einer Gruppe mit nur Rückmeldung und Analyse von Ergebnissen. Verschiedene weitere Autoren berichten von positiven Effekten der Umsetzung von Maßnahmen, ohne jedoch Kontrollgruppen oder den Vergleich verschiedener Gruppen anzustellen (z.B. Wiley, 2012). Hodapp (2017) berichtet z.B. einen signifikanten Effekt des Umsetzungsgrades (Indexwert aus Ergebnistrückmeldung, Diskussion, Ableitung, Umsetzung, wahrgenommene Veränderung und Zufriedenheit mit der Durchführung der MAB) auf die wahrgenommene Wirksamkeit einer MAB. Ähnliche Ergebnisse berichtet Liebig (2006).

Einen Ansatz der Betrachtung des „wie“ beim Schritt der Umsetzung von Maßnahmen im Folgeprozess einer MAB findet sich bei Born und Mathieu (1996). Sie teilten in ihrer Studie die Proband:innen in die Gruppen niedrige, mittlere und hohe Nutzungsintensität der Befragungsergebnisse ein. Die Nutzung hing signifikant mit der Bewertung des Führungsverhaltens vor und nach der Befragung zusammen. Besser bewertete Führungskräfte nutzten also ihre Ergebnisse eher als schlechter bewertete Führungskräfte. Dies impliziert, dass es besonders wichtig ist bei der Umsetzung von Aktionen „am Ball zu bleiben“, die Daten also intensiv zu nutzen. Rafferty und Griffin (2001) erfassen die *change intensity* durch einen Index aus der Anzahl der Maßnahmen, dem Mix der Maßnahmen und der Anzahl an in die Maßnahme inkludierten Levels. Allerdings fand sich keine signifikante Korrelation des Index mit den in der MAB enthaltenen Themenfeldern.

Evaluation und Information. Bezüglich der Prozessschritte der Evaluation und Information finden sich keine Studien, die einen der beiden Schritte explizit manipulieren oder mit anderen Schritten vergleichen (siehe Tabelle 2). Daher sind die Überlegungen zu diesen beiden Schritten des Folgeprozesses zusammengefasst. Auch wenn oftmals nicht explizit als Evaluation oder Information benannt, implizieren einige Autoren (z.B. Nadler et al., 1980) eine Feedbackschleife im Folgeprozess. So zeigten sich z.B. bei Burke et al. (1996) wenige Verbesserungen in Bezug auf Arbeitsmotivation und organisationale Leistung nach einer ersten Befragung, jedoch nach einer zweiten. Bei Hübner und Zacher (2022) zeigten sich die größten Veränderungen in einem Zwei-Jahres-Zeitraum für Arbeitseinheiten, die kontinuierlich (hier über 2 Jahre hinweg) Aktionspläne aufgestellt hatten, im Vergleich zu Arbeitseinheiten, die keine Aktionspläne aufgestellt oder das nur in einem Jahr getan hatten. Auch von Cooke und Coughlan (1973) wird die Notwendigkeit einer Evaluation angesprochen,

um der zirkulären Natur von Change-Prozessen gerecht zu werden. Wiley und Kollegen (2006, 2012) heben zusätzlich die Wichtigkeit der Information zu organisationalen Veränderungsprozessen hervor.

In Bezug auf die qualitative Ausgestaltung der Evaluation und Information findet sich wiederum ein Hinweis bei Nadler und Kollegen (1980). Hier wurde die Häufigkeit der Treffen zu Diskussionen im Folgeprozess erhoben. Diese korrelierte positiv mit der Arbeitszufriedenheit und der Effektivität der Gruppe. Diese Forderung passt zu Forschungsergebnissen von Feedback allgemein: Hier halten verschiedene Autoren fest, dass häufiges, regelmäßiges Feedback höhere Effekte auf Leistung hat (Ilgen et al., 1979; Kluger & DeNisi, 1996). Church und Oliver (2006) fordern, dass Mitarbeitende genau über die getätigten Aktionen im Folgeprozess sowie den Grund für deren Durchführung informiert werden sollten, sodass sich ein stimmiges Bild ergibt.

Zusammenfassung der Erkenntnisse zu Survey-Feedback. Ein Großteil der Forschung zu Survey-Feedback evaluiert die Methode nur allgemein, ohne konkret einzelne Schritte im Folgeprozess zu vergleichen, geschweige deren Qualität zu betrachten. Dennoch finden sich Belege für den positiven Effekt der Ergebnismeldung (z.B. Björklund et al., 2007), Ergebnisdiskussion (z.B. Zimmermann & Frank, 2008) oder Aktionsplanung (z.B. Hübner & Zacher, 2022). Allerdings kann in den meisten Studien nicht differenziert werden, ob Effekte durch die aufgeführten Schritte oder eine spätere Umsetzung von Maßnahmen auftreten (z.B. Hübner & Zacher, 2022). Wenig überraschend finden sich die meisten Studien, die den positiven Effekt der Umsetzung von Maßnahmen auf verschiedene Outcomes berichten (z.B. Church et al., 2012). In Bezug auf die Schritte der Evaluation und Information finden sich lediglich Hinweise für deren positiven Effekt (z.B. Anderzén & Arnetz, 2005; Burke et al., 1996), jedoch keine empirischen Untersuchungen dazu. Insgesamt legen die betrachteten Studien nahe, dass positivere Effekte des Folgeprozesses zu erwarten sind, je eher dieser vollständig eingehalten wird. Allerdings ist der Beitrag einzelner Schritte teilweise noch unerforscht, was z.B. über experimentelle Studien bewerkstelligt werden könnte (Liebig, 2006).

Auch wenn allgemeinen Konsens über die Wirksamkeit von Feedback (z.B. Katzell & Guzzo, 1983; Guzzo et al., 1985) bzw. Survey-Feedback (z.B. Margulies et al., 1977; Porras, 1979; Neuman et al., 1989) besteht, werden auch viele gemischte Ergebnisse berichtet (z.B. Molan et al., 2018). Dies führt zur Forderung von Nadler (1976) genauer zu untersuchen, unter welchen Bedingungen das Feedback am wirksamsten ist. Es existieren einige, wenige Untersuchungen, die den Einfluss der Qualität in der Durchführung des Folgeprozesses aufzeigen (z.B. Nadler et al., 1980) oder Hinweise auf die Ausgestaltung einzelner Schritte im Prozess geben (z.B. Dodd & Pesci, 1977). Allerdings sollte mehr Forschung dazu übergehen Folgeprozesse nicht nur dichotom (Schritt eingehalten/nicht eingehalten), sondern auch explizit in deren Qualität zu betrachten. Daher empfehlen Nielsen und Kollegen neben psychologischen Aspekten auch Kontextfaktoren und die Prozesse von Interventionen selbst zu berücksichtigen (Nielsen & Randall, 2013; Nielsen et al., 2010). Bisher existiert noch keine Untersuchung, die diesen Aspekt in Bezug auf jeden einzelnen Schritt des Folgeprozesses aufgreift.

2.2.4 Einflussfaktoren auf Folgeprozesse

Wie Walter Bungard (2007) zusammenfasst, steht „der Professionalität der Datenerhebung [...] ein deutlicher Dilettantismus in der Phase nach der Befragung gegenüber“ (S.2). Die Vernachlässigung des Folgeprozesses schränkt die Wirksamkeit von MABs deutlich ein (De Waal, 2014; Fraser et al., 2009; Wiley & Legge, 2006). Insgesamt wirft das die Frage auf, welche Faktoren die Qualität des Prozesses nach der Datenerhebung beeinflussen (Born & Mathieu, 1996). Im folgenden Teilkapitel soll sich der Frage nach Einflussfaktoren auf Folgeprozesse analog zum vorigen Abschnitt zunächst wieder aus einer allgemeinen Perspektive angenähert werden. Im Anschluss daran wird ein Modell für die Beschreibung

von Einflussfaktoren vorgestellt. Zudem werden Studien aufgeführt, die sich explizit mit dem Thema im Kontext von Folgeprozessen beschäftigen. Des Weiteren wird die Rolle der Führungskraft im Folgeprozess beschrieben. Abschließend erfolgt ein Fazit.

2.2.4.1 Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungen und Feedback

Organisationale Veränderungen. Die mannigfaltige Literatur zum Thema Change in Organisationen (z.B. Argyris, 1970) liefert einige Hinweise auf wichtige beeinflussende Faktoren. Ein Review zu verschiedenen Modellen findet sich bei Rosenbaum et al. (2017). Der Fokus für die vorliegende Arbeit wird auf einige, wenige Ansätze gelegt, die für Folgeprozesse relevante Aspekte enthalten (siehe Tabelle 3). So finden sich bei Burke und Litwin (1992), Carnall (2007) und Parry et al. (2013) Hinweise auf die besondere Rolle der Führungskraft. Diese Ansicht wird trotz teilweise widersprüchlicher Ergebnisse (Fernandez & Rainey, 2006), von einem Großteil der Change-Literatur unterstützt (Armenakis et al., 1999; Carnall, 2007; Damanpour, 1991; Jones et al., 2019; Kotter, 1995; Yukl et al., 2002). Eine gute Zusammenfassung weiterer, angenommener Einflussfaktoren bietet das Modell von Burke und Litwin (1992; siehe Tabelle 3). Viele der von Burke und Litwin (1992) genannten Aspekte finden sich auch in anderen Modellen (z.B. Nadler & Tushman, 1980; Parry et al., 2013) oder Forschungsarbeiten (z.B. Rafferty & Griffin, 2001) wieder. Zusätzlich können aus der Literatur die Faktoren Kommunikation (Damanpour, 1991; Jones et al., 2019; Parry et al., 2013; Whelan-Berry & Somerville, 2010), Vision (Beckhard & Harris, 1977; Parry et al., 2013; Whelan-Berry & Somerville, 2010), Emotionen (Parry et al., 2013), Partizipation der Mitarbeitenden (Armenakis & Harris, 2009; Parry et al., 2013), die Information über Veränderungsprozesse (Armenakis & Harris, 2009; Jones et al., 2019; Kahn, 1974; Karasek, 1990; Parry et al., 2013) oder für den Change verfügbare Ressourcen (Nadler & Tushman, 1980; Parry et al., 2013) aufgezählt werden.

Tabelle 3. Modelle der organisationalen Veränderung und mögliche Einflussfaktoren.

Autoren	Einflussfaktoren im Modell
Armenakis & Harris (2009)	Institutionalizing Change Model. Umfasst fünf Überzeugungen, die die Bereitschaft Veränderungen zu akzeptieren und zu unterstützen (Diskrepanz, Angemessenheit, Wirksamkeit, Unterstützung durch den Auftraggeber, persönliche Valenz) bestimmen. Diese Überzeugungen werden durch die Merkmale der Veränderungsstrategie, aktive Beteiligung, überzeugende Kommunikation, Management von internen/externen Informationen, formalen Aspekten, Praktiken des Personalmanagements sowie Riten und Zeremonien geformt.
Burke & Litwin (1992)	Kausalmodell. Verschiedene Treiber beeinflussen den Erfolg eines Change-Vorhabens. Diese sind in absteigender Wichtigkeit: (1) externes Umfeld, (2) Auftrag und Strategie, (3) Führung, (4) Kultur, (5) Struktur, (6) Klima in der Arbeitseinheit, (7) Aufgabenanforderungen und individuelle Fähigkeiten, (8) individuelle Bedürfnisse und Werte und (9) Mitarbeitermotivation.
Carnall (2007)	Management of transition model. Um auf internen und externen Change-Druck reagieren zu können, müssen Führungskräfte in der Lage sein, Übergänge zu steuern, mit der Kultur des Unternehmens umzugehen und die Politik zu managen.
Parry et al. (2013)	Change Tracking Model. Verschiedene Schlüsselfaktoren bestimmen den Erfolg eines Veränderungsprozesses: (1) Die Turbulenz (Größe, Geschwindigkeit, mögliche Risiken und Hindernisse der Veränderung), (2) die verfügbaren Ressourcen für das Change-Projekt, (3) die vereinbarte Richtung (Vision und die Kommunikation zum Veränderungsvorhaben), (4) das Führungsverhalten (Stärke und Art und Weise des Engagements gegenüber Mitarbeitenden), (5) Arbeitsrollen (Involvement und Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden), (6) die emotionale Energie.

Feedback. Auf Basis der Beobachtungen, dass Feedback sehr variable Effekte auf Leistung hat (Ilgen et al., 1979) und manchmal zu Verbesserungen, manchmal zu Verschlechterungen und manchmal zu gar keiner Veränderung führt, entwickelten Kluger und DeNisi (1996) die Feedback Intervention Theory (FIT). Zusammenfassend ist es also nach der FIT (Kluger & DeNisi, 1996) relevant, ob sich das Feedback auf eine Meta-Ebene (z.B. das Selbst) oder auf eine Aufgabe richtet. Bei Aufmerksamkeit auf das Selbst ist relevant, ob das Real-, Soll- oder Idealselbst angesprochen wird. Darüber hinaus ist der Inhalt des Feedbacks entscheidend. Konkrete Verhaltenskorrekturen, der Bezug zu Zielen sowie die Valenz und die absolute Höhe einer durch das Feedback hervorgerufenen Diskrepanz sind relevant für den Effekt des Feedbacks. Mit Blick auf die Aufgabe spielt deren Schwierigkeit eine Rolle auf die Feedbackwirkung. Zuletzt gelten verschiedene Aspekte der Persönlichkeit, wie das Selbst als Moderatoren. Die FIT findet vor allem Anwendung bei Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergesprächen, dennoch sollten einige Grundzüge schon bei der Konzeption des Fragebogens einer MAB berücksichtigt werden. Beispielsweise sollten sich Items auf die Aufgaben- bzw. Verhaltensebene beziehen, sodass weniger Gefahr besteht, dass die Aufmerksamkeit auf die Meta-Ebene gerichtet wird (Hodapp, 2017).

2.2.4.2 Einflussfaktoren auf MABs und Folgeprozesse

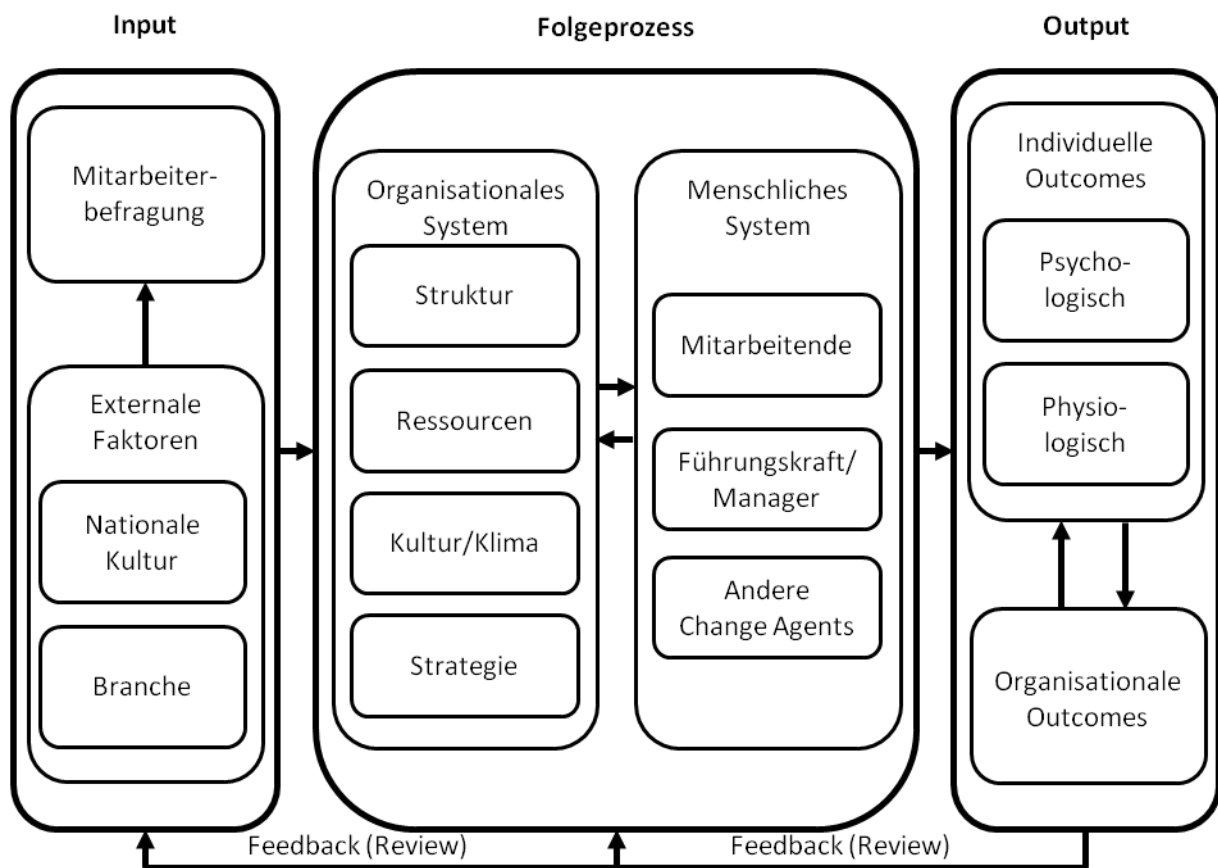
Modell nach Hübner und Zacher (2021). Im Folgenden soll anhand eines allgemeinen Modells zum MAB- und Folgeprozess nach Hübner und Zacher (2021) herausgearbeitet werden, welche Faktoren für den spezifischen Kontext von MABs besonders relevant sind. Das Modell baut auf dem Congruence Model of Organizational Behavior (Nadler & Tushman, 1980) auf. Es beschreibt, dass Inputs für ein behaviorales System über spezifische organisationale Elemente und Verhaltensweisen letztlich in bestimmte Outputs umgewandelt werden. Dieser Prozess geht durch die Interaktion von menschlichen und organisationalen Faktoren vonstatten. Das vollständige Modell von Hübner und Zacher (2021) ist in Abbildung 6 dargestellt. Prinzipiell sind die drei Bereiche Input, Folgeprozess und Output enthalten. An einigen Stellen wird das Modell um verschiedene Aspekte erweitert, die vornehmlich aus Ansätzen von Niethammer und Müller (2007) und Hodapp (2017) stammen. Niethammer und Müller (2007) ordneten dabei allgemein Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit von MABs und Folgeprozessen den Kategorien (1) Wollen = Einstellungen, (2) Können = Kompetenzen und (3) Dürfen = Unternehmenskultur/Umsetzungsstrategie zu. Hodapp (2017) nutzt das CPC-Modell (*content, process, context*) von Armenakis und Bedeian (1999), um mögliche Einflussfaktoren zu beschreiben.

Im Input-Bereich des Modells in Abbildung 6 dient zunächst die MAB selbst mit ihren Inhalten und der persönlichen Relevanz der Ergebnisse (Jöns, 2000) als Input für den späteren Folgeprozess (Armenakis & Bedeian, 1999). Eine MAB sollte daher entsprechend dem Kontext des Unternehmens angepasst sein (Gavin & Krois, 1983; Wiley, 2012). Externale Faktoren beziehen sich auf z.B. politische Umstände, die Kultur oder auch die Branche. Diese könnten das Antwortverhalten oder die Teilnahmequote einer MAB beeinflussen (Jöns & Bungard, 2018). Weitere Faktoren stellen die Marktsituation oder gesetzliche Rahmenbedingungen dar (Hodapp, 2017).

Hübner und Zacher (2021) identifizieren zwei Hauptfaktoren, die für den Folgeprozess relevant sind: Das organisationale System und das Menschliche System. Als Komponenten des organisationalen Systems nennen Hübner und Zacher (2021) die Struktur, die Ressourcen, das Klima bzw. die Kultur und die Strategie des Unternehmens. Die Struktur bezieht sich auf die Art der Ergebnismeldung (z.B. Individual- oder Gruppenfeedback; Eklöf et al., 2004). Ressourcen beziehen sich vor allem auf Unterstützungsangebote des Unternehmens zur Umsetzung des Folgeprozesses, z.B. durch Trainings (z.B. Fraser et al., 2009) aber auch z.B. zeitliche oder monetäre Aspekte (Elo et al., 1998). Das Klima

bzw. die Kultur bezeichnet im weitesten Sinne das Organisationsklima (Bowers, 1973). Für Folgeprozesse sind nach Hodapp (2017) vor allem Klimafaktoren wie das Innovationsklima (West, 1990) interessant. So muss im Unternehmen eine Kultur herrschen, in der Mitarbeitende angstfrei Feedback geben können, ohne, dass dieses mit negativen Konsequenzen assoziiert ist (Scholz et al., 2012). Die Strategie bezeichnet, wie eine Organisation Effektivität im Prozess erzielen möchte (Burke & Litwin, 1992). Sie beinhaltet das Ausmaß, in dem die Organisation im Folgeprozess benötigte Ressourcen zur Verfügung stellt (Niethammer & Müller, 2007), die Qualität der Feedback-Meetings zur Ergebnisrückmeldung (Klein et al., 1971), Kommunikationsmaßnahmen (Walker et al., 2007), oder die Vorbereitung der Hauptakteure (Hodapp, 2017). So ist es sinnvoll Führungskräfte in Kompetenzen zur Durchführung von Folgeprozessen zu trainieren (Niethammer & Müller, 2007).

Abbildung 6. Rahmenmodell für den MAB-Prozess und Folgeprozess nach Hübner und Zacher (2021).



Im menschlichen System befinden sich alle Akteure, die in den Folgeprozess einer MAB involviert sind. Die Autoren beziehen sich explizit auf die Change Agents, die den Prozess treiben sollen (Born & Mathieu, 1996); das können sowohl Führungskräfte, aber auch Mitarbeitende oder auch andere Personen außerhalb einer Organisation, wie Berater oder Trainer darstellen. Es muss bedacht werden, dass sich alle Akteure des menschlichen Systems gegenseitig (z.B. in ihren Einstellungen) beeinflussen (Niethammer & Müller, 2007). Essenziell ist dabei die Einbindung bzw. Partizipation gerade der Mitarbeitenden (Hodapp, 2017). Das menschliche System soll hier jedoch auch so verstanden werden, dass individuelle Faktoren als Treiber im Folgeprozess berücksichtigt werden sollten. Ein Beispiel für einen solchen Faktor ist die individuelle Veränderungsbereitschaft (Holt et al., 2007). Sie wird dabei von bisherigen Erfahrungen des Mitarbeitenden (Devos et al., 2007), der organisationalen Unterstützung (Self et al., 2007) sowie dem allgemeinen Betriebskontext (Armenakis & Bedeian, 1999) geformt. Außerdem spielen implizite Überzeugungen zur Zielsetzung einen Einfluss auf das Verhalten

im Folgeprozess (Peiro et al., 1999). Ein weiterer, wichtiger individueller Faktor ist die Einstellung der Beteiligten gegenüber MABs. Diese kann vor allem durch gezielte Kommunikation und Information beeinflusst werden (Peiro et al., 1999). Dazu sollten nach Niethammer und Müller (2007) Aspekte wie Anonymität, Freiwilligkeit zur Teilnahme oder die Transparenz aller begleitenden Prozesse sichergestellt sein. An diesem Punkt wird ersichtlich, dass das menschliche und organisationale System in Interaktion stehen.

Im anschließenden Output-Bereich unterscheiden Hübner und Zacher (2021) zwischen individuellen (psychologischen und physiologischen) und organisationalen Outcomes. Dazu zählen z.B. die Kultur am Arbeitsplatz, die Entwicklungsmöglichkeiten, die Kommunikation, die Arbeitszufriedenheit, das Commitment, die Beziehungen zwischen Angestellten oder die Zielklarheit (Alderfer & Holbrook, 1973; Björklund et al., 2007; Church et al., 2012; Jury et al., 2009). Auch die Zufriedenheit mit dem Feedback-Prozess nennen die Autoren als möglichen Outcome (Peter et al., 1997; Klein et al., 1971). Physiologische Outcomes beziehen sich z.B. auf Maße zur Stresserfassung (Anderzén & Arnetz, 2005; Eklöf et al., 2004). Organisationale Outcomes beschreiben z.B. Kündigungsabsichten, Krankheitszeiten oder Unfallzahlen (Anderzén & Arnetz, 2005; Church & Oliver, 2006; Björklund et al., 2007). Zuletzt sieht das Modell in Abbildung 6 Feedback-Schleifen vor. Zum einen sollten die im Folgeprozess abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen auf ihre Effektivität hin überprüft werden, zum anderen sollte ein kontinuierliches Review mit Blick auf den nächsten Befragungszyklus stattfinden.

Empirische Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf Folgeprozesse. Abseits der beschriebenen Modelle und allgemeiner Ableitungen aus der Literatur zu Feedback und organisationalen Veränderungsprozessen, existiert nur wenig empirische Forschung, die sich spezifisch den Einflussfaktoren von Folgeprozessen widmet. In einer qualitativen Untersuchung von Church et al. (2012) gaben Mitarbeitende, die berichtet hatten, dass zwar Ergebnisse diskutiert, aber nichts weiter damit geschah als häufigste Gründe kulturelle Barrieren an (fehlende Unterstützung oder mangelndes Commitment gegenüber der MAB) sowie, dass die Ergebnispräsentation halbherzig und oberflächlich war. Personen, bei denen keine Umsetzung von Maßnahmen erfolgt war, gaben als Hauptgrund dafür organisationale Veränderungen an. Weitere genannte Gründe waren die verfügbaren Zeit-, Geld- oder Personalressourcen.

Als wichtigste Einflussfaktoren auf den „Umsetzungsgrad eines MAB-Prozesses“ (S.107) stellt Hodapp (2017) den Umgang mit Veränderungen, die Akzeptanz der Befragung, den Informationsfluss, die Weiterbildung als Chance für Veränderungen sowie die Führungskraft heraus. Der „Umsetzungsgrad“ bezeichnet einen Indexwert aus den Aspekten Ergebnisrückmeldung, Diskussion, Ableitung, Umsetzung, wahrgenommene Veränderung durch die Maßnahmen und Zufriedenheit mit der Durchführung der MAB. Die Ergebnisse beziehen sich also sowohl auf die Durchführung des Folgeprozesses als auch auf seine wahrgenommene Wirksamkeit. In einer weiteren Studie erfasst Hodapp (2017) zusätzlich zum Umsetzungsgrad noch die Wirksamkeit des Folgeprozesses. Wenig überraschend zeigte sich ein starker Zusammenhang ($\beta = .64$) zwischen dem wahrgenommenen Umsetzungsgrad und der wahrgenommenen Wirksamkeit des Folgeprozesses. Des Weiteren ergab sich ein signifikanter Einfluss der Faktoren Umgang mit Veränderungen ($\beta = .86$), Weiterbildung ($\beta = -.31$), Einstellung der Führungskraft zur MAB ($\beta = .31$) und Akzeptanz der Befragung ($\beta = .27$) auf den wahrgenommenen Umsetzungsgrad des Folgeprozesses. Die Variable Führung ($\beta = -.11$) zeigte keinen signifikanten Einfluss auf den Umsetzungsgrad. Zusätzlich zeigte sich ein indirekter Effekt der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Führungskraft auf den Umsetzungsgrad des Folgeprozesses ($\beta = .16$) und die Wirksamkeit des Folgeprozesses ($\beta = .10$). Auch der Umgang mit Veränderungen ($\beta = .54$) und die Einstellung der Führungskraft gegenüber der MAB ($\beta = .20$) zeigten signifikante, indirekte

Effekte auf die Wirksamkeit des Folgeprozesses. Zusammenfassend zeigen die Untersuchungen von Hodapp (2017) die Wichtigkeit der Umgang mit Veränderungen sowie die Einstellung der Führungskraft zur MAB und die Selbstwirksamkeit der Führungskraft im Kontext des Folgeprozesses. Zudem spielen allgemein kontextuelle Faktoren, wie das Organisationsklima, eine wichtige Rolle.

Rolle der Führungskraft im Folgeprozess. Die Rolle der Führungskraft in Bezug auf Survey-Feedback (z.B. Adams & Sherwood, 1979; Conlon & Short, 1984; Eklöf et al., 2004; Klein et al., 1971; Nadler et al., 1980) oder Change-Management (Armenakis et al., 1999; Burke & Litwin, 1992; Kotter, 1995; Parry et al., 2013; Peng et al., 2021; Yukl et al., 2002) wurde schon vielfach festgehalten. So finden Peng et al. (2021) in einer Meta-Analyse eine positive Beziehung von Transformational Leadership und Commitment zu Veränderung ($p = .25$), Offenheit für Veränderung ($p = .31$) sowie Bereitschaft zu Veränderung ($p = .38$). Darüber hinaus finden die Autoren eine negative Beziehung zu Widerstand gegen Veränderung ($p = -.18$) und Zynismus bei Veränderung ($p = -.40$). Auch die im vorigen Abschnitt dargestellten Modelle und Studienergebnisse deuten auf eine besondere Rolle von Führungskräften bei Folgeprozessen als spezifische Change-Prozesse an (Jöns & Bungard, 2018). So sind meist Führungskräfte für den Folgeprozess hauptverantwortlich: Eine Befragung von Frieg und Hossiep (2018) zeigte, dass in 91% der Fälle die direkten Führungskräfte die Aufgabe übernehmen, die Mitarbeitenden über die Ergebnisse der MAB zu informieren. Neben Aufgaben in der Vorbereitung und Durchführung einer MAB liegen Aufgaben der Führungskraft also vor allem im Folgeprozess (Dodd & Pesci, 1977; Jöns, 1997). Schlussendlich hängt der Erfolg bei der Initiierung von Change- bzw. Folgeprozessen maßgeblich von einer aktiven und zielgerechten Steuerung sowie dem Commitment der Führungskraft ab (Elo et al., 1998; Jöns, 2007). Hier spiegelt sich der bereits in Abschnitt 2.3 angesprochene Punkt wider, dass nicht nur die Rollenübernahme an sich relevant ist, sondern vor allem wie (aktiv und zielgerichtet) der Folgeprozess vonstattengeht.

Doch in vielen Fällen scheinen Führungskräfte nicht gut genug auf ihre Rolle vorbereitet und der Folgeprozess kommt ins Stocken (Bungard, 2018). Dies liegt nach Bungard et al. (2007) zum einen am Können und zum anderen am Wollen der Führungskräfte. So wird teilweise die Nützlichkeit oder Notwendigkeit von Feedback, das Urteilsvermögen oder die Angemessenheit von Feedback angezweifelt. Auch bestehen Befürchtungen vor negativen Reaktionen sowie auch Ressentiments beim Geben von positivem Feedback. Es gilt zu verhindern, dass Führungskräfte im Folgeprozess zu *box checkern* oder *disbelievern* nach Church et al. (2012) werden, die entweder nur die Ergebnisse präsentieren, damit die Aufgabe erledigt ist, danach aber nichts weiter im Folgeprozess in die Wege leiten oder rein gar nichts mit den Ergebnissen der MAB anstellen. Beide Gruppen zeigen vergleichbar negative Veränderungen auf verschiedenen Outcomes im Zeitverlauf (z.B. Arbeitszufriedenheit; Church et al., 2012). Fehlendes Können resultiert teilweise aus der Selbst-Selektion bestimmter Berufsgruppen, so führen fachliche Qualifikationen in aller Regel zur Beförderung, ohne, dass dabei notwendigerweise auch auf methodische oder soziale Kompetenzen geachtet wird (Bungard, 2007). Ähnlich sieht auch Jöns (2007) Kompetenzen und Erfahrungen in der Moderation von Workshops oder zur Motivierung von Mitarbeitenden als essenziell für die Rollenübernahme im Folgeprozess. Folglich gilt es Führungskräfte mit gezielten Unterstützungsangeboten auf ihre Rolle im Folgeprozess vorzubereiten (Peiro et al., 1999; Racky, 2007). Wie verschiedene Autoren (z.B. Conlon & Short, 1984) jedoch andeuten, ist nicht nur das prozessspezifische Verhalten für den Erfolg des Folgeprozesses relevant, sondern das Führungsverhalten insgesamt.

Zusammenfassung der Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf Folgeprozesse. Erkenntnisse aus der Forschung zu Einflussfaktoren auf organisationale Veränderungsprozesse stellen neben externen Umweltfaktoren (z.B. Rafferty & Griffin, 2001), Aspekte der Organisation, wie z.B. die Strategien und

Strukturen (z.B. Armenakis & Harris, 2009), Aspekten des Prozesses selbst (z.B. Parry et al., 2013), kulturellen Faktoren (z.B. Porras & Robertson, 1992), personenspezifischen Faktoren (z.B. Burke & Litwin, 1992) die Rolle des Commitments der Beteiligten (z.B. Argyris, 1970), vor allem der Führungskräfte und des Top Managements (z.B. Burke & Litwin, 1992; Damanpour, 1991) in den Vordergrund. So wurde der Einfluss der Führungskraft auf Change-Prozesse vielfach belegt (z.B. Peng et al., 2021; Yukl et al., 2002). Auch wird die Partizipation der Mitarbeitenden (z.B. Karasek, 1990) sowie die Rolle einer effektiven Kommunikation (z.B. Damanpour, 1991) und die Bereitstellung von benötigten Ressourcen (z.B. Nadler & Tushman, 1990) betont. Aus dem beschriebenen Modell von Hübner und Zacher (2021) als auch der Forschung zum Themengebiet lassen sich eine Vielzahl an Faktoren, die die Umsetzung von Folgeprozessen beeinflussen ableiten. Zusätzlich finden sich einige wenige Untersuchungen, die Einflussfaktoren explizit im Kontext von Folgeprozessen von MABs untersuchen (Church et al., 2012; Hodapp, 2017). Wichtige Faktoren, die insgesamt häufig genannt werden, sind neben der Organisationskultur eine generelle Veränderungsbereitschaft, Prozessmerkmale (z.B. Kommunikation, Information, Partizipation, Ressourcen), der gesetzte organisationale Rahmen oder das Involvement bzw. die Einstellung der Beteiligten (Armenakis & Bedeian, 1999; Judge et al., 1999; Rafferty et al., 2012). Die genannten Faktoren spiegeln wenig überraschend auch die Nennungen aus Theorien und Studien zu organisationalen Veränderungsprozessen allgemein wider. Speziell mit Blick auf Führungskräfte herrscht Einigkeit über deren Rolle bei Survey-Feedback (Conlon & Short, 1984; Klein et al., 1971). Im Kontext von Folgeprozessen von MABs kommt ihnen eine Doppelrolle als Implementeur und gleichzeitig Betroffene zu – auch dadurch ergeben sich in der Praxis Probleme bei der Umsetzung des Folgeprozesses (Jöns, 2007). Neben der Einstellung von Führungskräften zu MABs, spielen im Zuge dessen auch Kompetenzen, die Unterstützung des Unternehmens und eigener Vorgesetzten sowie individuelle Faktoren wie der Führungsstil eine Rolle. Einige Untersuchungen zeigen den positiven Einfluss der Führung auf den Umgang mit organisationalen Veränderungen auf (siehe Peng et al., 2021 für eine Meta-Analyse). Mit Ausnahme der Untersuchung von Hodapp (2017) findet sich allerdings keine Untersuchung, die konkret den Führungsstil als Erfolgsfaktor von Folgeprozessen von MABs betrachtet. Hier besteht also noch Nachholbedarf.

2.3 Positive Leadership

Seit den ersten Ansätzen zu Führungsforschung mit der Great Man Theorie, über behaviorale Theorien, wie die X&Y-Theorie (McGregor, 1960) wurde das Verständnis von Führung als auch das Verständnis von Menschen als Arbeitskraft, kontinuierlich weiterentwickelt. Mit Beginn des 21. Jahrhunderts wurden dabei vermehrt positivere Aspekte wie z.B. Motivation durch Inspiration der Mitarbeitenden oder eine attraktive, gemeinsame Vision integriert (Ramdas & Patrick, 2018). Auch wenn zunächst noch wenig Forschung in Bezug auf die Anwendung Positiver Psychologie auf das Thema Führung stattfand (Luthans & Avolio, 2003), erfreut wird dem Konzept neuerdings größere Aufmerksamkeit gewidmet (Zbierowski, 2016). Die Rolle positiver Psychologie in der Führung gewinnt zudem in einer von technologischem und gesellschaftlichem Wandel geprägten unsicheren Arbeitswelt stetig an Bedeutung. Führungskräfte tragen immer mehr auch die Verantwortung ihre Mitarbeitenden zu motivieren und ihnen ein Gefühl von Sicherheit zu geben (Rodriguez & Rodriguez, 2015) als auch für Wohlbefinden und eine positive Entwicklung der Mitarbeitenden Sorge zu tragen. Ein Mittel dies zu erreichen, stellt Positive Leadership dar (Gauthier, 2015). Das Verständnis von Positive Leadership ist geprägt von zwei unterschiedlichen Perspektiven, welche sich insbesondere in der Konzeptualisierung als auch Messung unterscheiden (Blanch et al., 2016; Zbierowski, 2016):

- (1) Verschiedene Autoren betrachten Positive Leadership als Sammelbegriff für positiv orientierte Führungsansätze, die eine gewisse Anzahl von Elementen teilen (Alvesson & Einola, 2019; Stander & Coxen, 2017; Zbierowski, 2016). Die Messung erfolgt also durch etablierte Führungskonzepte (z.B. Transformational oder Authentic Leadership).
- (2) Einige Autoren definieren Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt (z.B. Arakawa & Greenberg, 2007; Cameron, 2008; Kelloway et al., 2013; Youssef & Luthans, 2012). Auch hier besteht jedoch keine Einigkeit und es gibt verschiedene Herangehensweisen zur Messung, wobei noch kein umfassend akzeptiertes Messinstrument existiert.

Die unterschiedlichen Konzeptionen und Operationalisierungen haben auch Auswirkung auf die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse, da dadurch zwangsläufig unterschiedliche Aspekte betont oder ausgelassen werden (Blanch et al., 2016). Daher ist es sinnvoll zum einen ein einheitliches Verständnis von Positive Leadership zu schaffen und zum anderen ein umfassendes Messinstrument zu entwickeln (Blanch et al., 2016; Stander & Coxen, 2017). Zunächst sollen die beiden genannten Konzepte zu Positive Leadership erläutert und zusammengefasst werden (Kapitel 2.3.2 und 2.3.3). Darauf aufbauend wird der Stand der Forschung zu den Auswirkungen von Positive Leadership dargestellt (Kapitel 2.3.4). Beginnend sollen jedoch die Wurzeln des Konzepts in der Positiven Psychologie (Kapitel 2.3.1) thematisiert und Positive Leadership in die Domäne eingeordnet werden.

2.3.1 Positive Psychologie

Als Geburtsstunde der Positiven Psychologie wird häufig die Antrittsrede Martin Seligmans als Präsident der American Psychological Association im Jahr 1998 genannt. In dieser sprach Seligman über seine Vision der Psychologie im 21. Jahrhundert, die sich mehr auf positive Aspekte des Lebens konzentrieren sollte (American Psychological Association, 1998). Erste Ideen einer Positiven Psychologie finden sich jedoch bereits in den Arbeiten von Abraham Maslow (1954) oder Carl Rogers (1963). Seligman und Csikszentmihalyi (2000) bemängeln, dass der Fokus der Psychologie, getrieben durch die Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges, ausschließlich auf dem Heilen von Krankheiten oder der Linderung von Störungen oder Beeinträchtigungen lag. Die Autoren bemängeln, dass der Fokus viel mehr auf das gelegt werden sollte, das Glück ermöglicht (z.B. Optimismus) oder wie Stärken und Kreativität am besten zur Entfaltung kommen. Dieses Verständnis lässt sich gut mit dem vereinen, was nach der Definition der WHO Gesundheit bedeutet, nämlich „vollständiges physisches, geistiges und soziales Wohlbefinden“ (Blickhan, 2015, S. 11). In der Positiven Psychologie stellen Positivität und Negativität keine entgegengesetzten Pole eines Kontinuums, sondern unterschiedliche Paradigmen dar (Luthans & Avolio, 2009). Denn die Abwesenheit von Krankheit (z.B. Burnout) bedeutet nicht direkt eine optimale Leistungsfähigkeit (z.B. Engagement).

Positive Psychologie beschäftigt sich nach Seligman und Csikszentmihalyi (2000) mit positiven subjektiven Erfahrungen, positiven individuellen Traits und positiven Institutionen. Positive subjektive Erfahrungen inkludieren Konzepte wie Glück, Wohlbefinden, Hoffnung, Optimismus oder Flow, positive Traits beinhalten Talente, Interessen, Stärken, Wachstum oder Mut (Peterson, 2006). Positive Institutionen (z.B. Organisationen oder Gesellschaften) und bilden die Grundpfeiler für positive subjektive Erfahrungen und positive Traits. Sie bilden die Basis auf der ein „menschliches Aufblühen“ (sog. Flourishing) ermöglicht wird (Peterson, 2006). Diesem Aufblühen stellt Keyes (2002) in seinem Doppel-Kontinuum geistiger Gesundheit den Zustand des Languishing (Verkümmern) gegenüber. Das Modell veranschaulicht, dass unabhängig von psychischer Krankheit oder Gesundheit Zustände der Leistungsfähigkeit erreicht werden können. Das Modell passt gut zum allgemeinen Ziel der Positiven

Psychologie weg vom bloßen Ausbessern negativer Dinge oder Erlebnisse hin zu einem Aufbau positiver Dinge und Erlebnisse zu kommen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Es gibt gute Gründe dafür, dass Negatives im Alltag mehr Beachtung findet als Positives. In der Literatur findet man dafür drei Hauptgründe (nach Cameron, 2013; Youssef-Morgan & Luthans, 2013). So wird negativen Ereignissen aufgrund ihrer Intensität und Wahrnehmung als Bedrohung mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Außerdem signalisieren negative Ereignisse die Notwendigkeit zu einer Veränderung oder Anpassung. Zuletzt kann eine einzige negative Komponente ein ganzes System dysfunktional machen, aber eine einzige positive Komponente dieses nicht automatisch funktional. Dem gegenüber steht die Erkenntnis, dass Positives auch zu Lernen und Wachstum führt, wenn das Verhältnis von positiv und negativ gerade einmal ausgeglichen ist (Youssef & Luthans, 2012). Das Verhältnis von Positivität zu Negativität sollte, um einen Zustand des Aufblühens zu erlangen, ein Verhältnis von 3:1 am Arbeitsplatz, von 5:1 in komplexeren Settings und von 6:1 bei persönlichen Beziehungen haben (Fredrickson & Losada, 2005; Losada & Heaphy, 2004). Für eine optimale Leistungsfähigkeit ist beides, also Positives und Negatives notwendig (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Jedoch darf keine Überbetonung alles Positiven stattfinden, da dies in Selbstgefälligkeit münden kann (Fredrickson & Losada, 2005).

Die Macht des Positiven zeigt sich an verschiedenen Stellen. Beispielhaft ist eine Studie von Pressman und Cohen (2012) anzuführen. Demnach lebten Autoren, die mehr positive Worte benutzten im Schnitt 6-10 Jahre länger als ihre Kollegen, die mehr negative Worte benutzten. Auch Sänger, die positiver über die Liebe sangen, lebten im Schnitt 14 Jahre länger (Kraft & Pressman, 2012). Eine Studie von Danner et al. (2001) zeigt, dass Nonnen eines katholischen Klosters um mehr als 10 Jahr länger lebten, wenn sie mehr positive Worte in Aufsätzen verwendet hatten, die sie zum Eintritt ins Kloster geschrieben hatten. Zudem zeigten die positiveren Nonnen weniger Anzeichen von Demenz, ohne dass diese sich in einer post-mortem Analyse in den tatsächlichen, physiologischen Anzeichen der Krankheit im Gehirn von ihren negativeren Ordensschwwestern unterschieden (Blickhan, 2015).

Ein bekanntes Modell zur Wirkung positiver Emotionen ist die Broaden-and-Build Theorie von Barbara Fredrickson (2004). Sie besagt, dass positive Emotionen das Denken oder die Kognitionen erweitern (*broaden*) und kurzfristig für eine vergrößerte Kreativität, Verhaltensflexibilität und mehr Offenheit für Neues sorgen. Dadurch werden langfristig Ressourcen aufgebaut (*build*), was wiederum zu mehr positiven Emotionen führt (Blickhan, 2015). Es entsteht eine Aufwärtsspirale. Lyubomirsky et al. (2005) zeigen in einer Meta-Analyse, dass positiver Affekt und ein positives Organisationsklima in Beziehung zu Glück, Produktivität und Profitabilität steht. Auch Cameron konnte in verschiedenen Studien zeigen, dass individuelles positives Verhalten zu Steigerungen in Profit und Produktivität, höherer Qualität, mehr Innovationen, mehr Kundenzufriedenheit und größerer Mitarbeiterbindung führt (Cameron, 2013; Cameron et al., 2004; Cameron et al., 2011; Caza et al., 2004).

2.3.1.1 Einordnung von Positive Leadership

Eine Orientierung an den Prinzipien der Positiven Psychologie hat es in verschiedenen Bereichen gegeben, beispielsweise im Pädagogischen Kontext (Gilman et al., 2009), im Klinischen Kontext (Joseph & Linley, 2004), im Wirtschaftskontext (Cameron et al., 2003) oder den Neurowissenschaften (Burgdorf & Panksepp, 2006). Die Positive Organizational Psychology (POP) bezeichnet hierbei die Untersuchung und Anwendung der Positiven Psychologie auf arbeits- und organisationsbezogene Themen (Donaldson & Ko, 2010). Zwei Blickrichtungen der POP sind das Positive Organizational Scholarship (POS) und das Positive Organizational Behavior (POB). POB ist dabei "the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured,

developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace" (Luthans, 2002, S. 59). POB bezieht sich also vor allem auf individualpsychologische Aspekte, wie z.B. Hoffnung, Optimismus, Resilienz und Selbstwirksamkeit (Psychologisches Kapital, siehe Luthans et al., 2007) und ihr Einfluss auf Leistung (Youssef & Luthans, 2007) oder Zufriedenheit (Luthans et al., 2007). Im POS werden Untersuchungen über Prozesse, Outcomes und Attribute von Organisationen und ihren Mitgliedern angestellt, die diese vital machen und sie aufblühen lassen (Cameron & Caza, 2004; Cameron et al., 2003; Donaldson & Ko, 2010; Meyer et al., 2019). Es werden im Zuge dessen verschiedene Konzepte oder Phänomene untersucht, wobei hier, neben Positiver Leadership, als wichtigste Ausprägungsformen die positive Devianz und hochqualitative Verbindungen zu nennen sind (Tomoff, 2017). Positive Devianz beschreibt Verhalten, das nach Mertens et al. (2016) von einer Referenzgruppe abweicht, positiv in der Intention oder des tatsächlichen Effekts ist und zugleich konform mit Hypernormen ist, also keiner Gruppe oder (Teilen) der Gesellschaft schadet. Sie lässt sich am ehesten als Ergebnis verschiedener (Führungs-)Prozesse betrachten und stellt ein Ziel von Positive Leadership dar (Cameron, 2008; Zbierowski, 2016). Hochqualitative Verbindungen beziehen sich auf Beziehungen zwischen Mitarbeitenden, die durch positive Wertschätzung, Vertrauen und gegenseitiges Engagement gekennzeichnet sind (Tomoff, 2017). Als Ergebnis der Betonung positiver Prozesse und Outcomes resultieren nach Cameron (2003) sog. *virtuous organizations*, die sich durch die Förderung von Hoffnung, Dankbarkeit, Weisheit, Vergebung, Leidenschaft und Resilienz auszeichnen (Fry & Whittington, 2005). Die folgenden Abschnitte widmen sich Positive Leadership.

2.3.2 Positive Leadership als Sammelbegriff verschiedener Führungskonzepte

Als Führungsstile, die von verschiedenen Autoren (Blanch et al., 2016; Donaldson & Ko, 2010; Meyer et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018; Stander & Coxen, 2017; Zbierowski, 2016) zu den „positive-oriented leadership styles“ (Stander & Coxen, 2017, S. 41) gezählt werden sind unter anderem Authentic Leadership (Walumbwa et al., 2008), Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1990), Charismatic Leadership (Conger & Kanungo, 1998), Altruistic Leadership (Sosik et al., 2009), Empowering Leadership (Konczak et al., 2000), Servant Leadership (Liden et al., 2014), Spiritual Leadership (Fry, 2003) und Ethical Leadership (Brown & Treviño, 2006) anzuführen. Diese Konzepte werden in den folgenden Abschnitten im Kern beschrieben und verglichen, ohne jedoch Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Es soll eruiert werden, was Grundbestandteile von Positive Leadership darstellen könnten.

2.3.2.1 Transformational Leadership (TL)

Das Konzept der Transformationalen Führung (TL) zählt wohl zu den bekanntesten und am meisten untersuchten Führungsansätzen (Haas et al., 2017). Die Idee von Transformational Leadership geht auf das Ende der 1970er Jahre zurück (Burns, 1978). Im Gegensatz zur Transaktionalen Führung beruht TL nicht nur auf rationalen Austauschbeziehungen (z.B. Zielvereinbarungen) zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und löst sich damit vom Prinzip der bloßen Pflichterfüllung gegen Bezahlung (von Au, 2016). Zum Kern von TL gehört „die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitern, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven“ (Pelz, 2016, S. 96). Das wohl bekannteste Modell zu TL stammt von Bernard Bass und Bruce Avolio (1990) und beinhaltet vier Komponenten:

- (1) Inspirierende Motivation: Es werden anspruchsvolle Ziele im Rahmen einer attraktiven Zukunftsvision formuliert. Dadurch soll Zuversicht und Vertrauen vermittelt werden.

- (2) Intellektuelle Stimulierung: Die Führungskraft regt ihre Mitarbeitenden zu eigenständigem Problemlösen und kritischem Hinterfragen von etablierten Ansätzen an und fördert damit die Kreativität und Innovationskraft.
- (3) Individuelle Förderung: Die Führungskraft geht auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein entwickelt gezielt Fähigkeiten und Stärken durch Lob und konstruktive Kritik weiter. Führungskräfte agieren als Coaches und ermutigen ihre Mitarbeitenden durch Einbeziehen in Entscheidungen zu eigenverantwortlicher Entwicklung.
- (4) Idealisierter Einfluss: Die Führungskraft lebt in authentischer, glaubwürdiger Art und Weise hohe moralische Ansprüche und Leistungsstandards als Vorbild vor. Sie schafft es zu begeistern und fördert dadurch das Vertrauen im Team, dass Hindernisse gemeinsam gemeistert werden können.

Das Modell wurde in den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x; Bass & Avolio, 1995) übersetzt, der noch zusätzlich eine Skala zur Transaktionalen Führung beinhaltet. Hierbei wird die Dimension des idealisierten Einflusses in eine Werte- und eine Verhaltenskomponente unterteilt (Bass & Avolio, 1995). Dies führt zur Unterscheidung zwischen authentischen transformationalen Führungskräften, die ehrlich, fair und sozial motiviert sind als auch Zwang und manipulative Einflussnahme ablehnen und sog. pseudo-transformationalen Führungskräften, die selbstsüchtig oder politisch motiviert sind (Bass & Steidlmeier, 1999). Auch wenn im MLQ Items zu Überzeugungen und ethischen Konsequenzen des Handelns eingeschlossen sind, fordern verschiedene Autoren (Hoch et al. 2018; Fry & Whittington, 2005) eine Erweiterung um explizite ethische Dimension, ähnlich des Transformational Leadership Index (TLI; Podsakoff et al., 1990). Eine praktische Anwendung von TL findet sich im sog. *fundamental state of leadership* (Quinn, 2005).

2.3.2.2 Charismatic Leadership (CL)

Teilweise wird der Begriff der Charismatischen Führung (CL) als Synonym zu TL verwendet (z.B. Brown et al., 2005). Dennoch existieren Unterschiede, die nicht ignoriert werden sollten (von Au, 2016; Yukl, 1999). Bei Charismatischer Führung geht es vor allem um das Erzeugen einer persönlichen Identifikation mit der Führungskraft (House, 1977). Nach dem Ansatz von Conger und Kanungo (1998) zeigt sich das auf drei Stufen. Auf der ersten Stufe (Erfassung der Umwelt) muss der Status Quo (auch Hindernisse) analysiert werden und währenddessen die Bedürfnisse der Geführten erkannt und befriedigt werden. Auf der zweiten Stufe (Formulierung und Kommunikation der Vision) werden konkrete Ziele durch eine Vision formuliert. Auf der letzten Stufe (Implementierung und Vereinbarung) zeigt die Führungsperson auf, wie die Organisationsziele erreicht werden können. Dabei scheut sie kein persönliches Risiko, um als Vorbild vorwegzugehen (Conger et al., 1997). In der C-K-Skala (Conger et al., 1997) wird charismatische Führung anhand folgender Faktoren erfasst:

- (1) Vision: Die Führungskraft gibt inspirierende Ziele vor, hat neue und visionäre Ideen, begeistert durch ihre Kommunikation und zeigt Unternehmergeist und Gespür für zukünftige Entwicklungen.
- (2) Gespür für Umweltbedingungen: Die Führungskraft erkennt technische, soziale oder kulturelle Hindernisse, aber auch die Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden.
- (3) Gespür für Bedürfnisse der Mitarbeitenden: Die Führungskraft baut Respekt auf, berücksichtigt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und drückt ihre Anteilnahme aus.
- (4) Persönliches Risiko: Die Führungskraft geht ein Risiko für ihre Arbeit und das Wohl der Organisation ein.

- (5) Unkonventionelles Verhalten: Die Führungskraft nimmt ungewöhnliche, unkonventionelle Wege, um die Ziele der Organisation zu erreichen.

Ähnlich der Unterscheidung im Bereich TL (pseudo und authentisch) unterscheiden Howell und Avolio (1992) zwei unterschiedliche Typen von CL. Dabei spiegeln sozialisierte oder personalisierte charismatische Führung das Machtmotiv als sozial oder persönlich wider.

2.3.2.3 Authentic Leadership (AL)

Authentizität stellt eine der Grundsäulen des POS dar (Zbierowski, 2016). Authentische Führungskräfte legen verschiedene Charakteristika an den Tag; so zeichnen sie sich durch transparentes, selbstbewusstes, hoffnungsvolles, optimistisches, zukunftsorientiertes, resilientes und moralisches Verhalten aus (Donaldson & Ko, 2010; Luthans & Avolio, 2003). Die Führungskräfte verfolgen hohe moralische Überzeugungen und sind dabei „deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspectives, knowledge and strengths“ (Avolio et al., 2004, S. 802). Auch schreiben sie der Weiterentwicklung anderer eine hohe Priorität zu (Fry & Whittington, 2005). Authentic Leadership (AL) wird als *root construct* für andere positive Führungsstile bezeichnet (Luthans & Avolio, 2003). Die beiden verbreitetsten Skalen zur Messung von AL sind der Authentic Leadership Questionnaire (ALQ; Walumbwa et al. 2008) und der Authentic Leadership Inventory (ALI; Neider & Schriesheim 2011). Der ALQ sieht folgende Facetten vor:

- (1) Selbsterkenntnis: Die Führungskraft reflektiert kontinuierlich eigene Stärken und Schwächen sowie eigene Werte und Verhaltensmuster, um ein tieferes Verständnis von sich selbst zu erreichen.
- (2) Transparente Beziehungsgestaltung: Die Beziehungsgestaltung zeichnet sich durch Offenheit und Authentizität gegenüber anderen aus. Dabei teilt die Führungskraft alle relevanten Dinge mit und zeigt eigene Gedanken und Gefühle.
- (3) Ausgeglichene Informationsverarbeitung: Die Führungskraft berücksichtigt alle relevanten Informationen (auch einstellungskonträre), bevor Entscheidungen getroffen werden.
- (4) Moralische Werthaltung: Die Führung findet nach hohen, moralischen Standards statt, wobei Worte und Taten in Übereinstimmung mit den kommunizierten Werten stehen.

Authentische Führung geht darüber hinaus sich selbst treu zu sein, „sondern erfordert vielmehr ausgeprägte Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Selbstregulation“ (Haas et al., 2017, S. 6). Denn würde man Authentische Führung nur so verstehen im Einklang mit den eigenen Überzeugungen zu handeln, könnten auch Hitler, Stalin oder Saddam Hussein als authentische Führungskräfte bezeichnet werden (Fry & Whittington, 2005).

2.3.2.4 Ethical Leadership (EL)

Die Wurzeln der Ethischen Führung liegen in der Theorie des sozialen Lernens (Bandura, 1977) und der Theorie des sozialen Austauschs (Blau, 1964). Popularität erlangte das Konstrukt vor allem nach verschiedenen ethischen Skandalen in Wirtschaft und Politik (z.B. Enron-Skandal 2001, Brown & Treviño, 2006; Lehman Brothers-Skandal 2008, Bedi et al., 2015). Es wird angenommen, dass ethische Führungskräfte sich selbst und ihren Mitarbeitenden klare und hohe ethische Standards setzen, die durch die Führungskraft vorbildhaft eingehalten werden (Brown & Treviño, 2006; Hoch et al., 2018). Brown et al. (2005) definieren ethische Führung als „the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making“ (S.120). De Hoogh und Den Hartog (2009) betonen, dass ethische Führungskräfte ihre Macht zur Beeinflussung

organisationaler Ziele sozial verantwortlich nutzen. Ein verbreitetes Instrument zur Erfassung von Ethical Leadership ist die Ethical Leadership Scale (ELS; Brown et al., 2005). Ein weiteres, weit verbreitetes Messinstrument ist der Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW; Kalshoven et al., 2011), der ethische Führung über die folgenden sieben Facetten misst.

- (1) Fairness: Die Führungskraft hat keine Lieblinge, behandelt alle gleich und gerecht. Sie trifft faire Entscheidungen auf Basis von Prinzipien.
- (2) Machtteilung: Mitarbeitenden wird bei Entscheidungen Wort gewährt. Die Führungskraft hört auf die Ratschläge und Ideen ihrer Mitarbeitenden.
- (3) Rollenklärung: Verantwortlichkeiten, Erwartungen und Ziele werden klar dargestellt.
- (4) Mitarbeiterorientierung: Die Führungskraft respektiert, unterstützt und kümmert sich um ihre Mitarbeitenden.
- (5) Integrität: Die Führungskraft hält ihr Wort und ist somit konsistent in Worten und Taten.
- (6) Ethische Anleitung: Die Führungskraft kommuniziert ethische Vorstellungen, erklärt ethische Regelungen, fördert und belohnt ethisches oder integrires Verhalten.
- (7) Interesse an Nachhaltigkeit: Die Führungskraft hat Interesse an der Umwelt und fördert mit Nachhaltigkeitsgedanken die Wiederverwendung von Arbeitsmaterialien.

2.3.2.5 Servant Leadership (SVL)

Der Ansatz des Servant Leadership (SVL) fordert, dass Führung nicht *top down* erfolgt, sondern stattdessen die Führungspersonen mit ihrem Führungsstil auch ihren Mitarbeitenden dienen (von Au, 2016). Der Grundgedanke dabei ist, dass Führungskräfte ihre eigenen Bedürfnisse gegenüber den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden zurückstellen (Greenleaf, 1970). Servant Leadership nimmt an, dass durch die Förderung der Entwicklung und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden langfristige organisationale Ziele erreicht werden (Hoch et al., 2018; Zbierowski, 2016). Spears (1998) fasst den Ansatz so zusammen, dass SVL „emphasizes increased service to others, a holistic approach to work, promoting a sense of community, and the sharing of power in decision making“ (S.3). Liden et al. (2008) erfassen den Führungsstil über sieben Dimensionen:

- (1) Emotionale Heilung: Die Führungskraft ist sensibel für die persönlichen Interessen und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden.
- (2) Wert für die Gemeinschaft schaffen: Die Führungskraft zeigt ernsthaftes Interesse daran, der Gemeinschaft (Organisation/Team) zu helfen und ermutigt auch ihre Mitarbeitenden dazu.
- (3) Konzeptuelle Fähigkeiten: Die Führungskraft hat die Problemlösefähigkeiten oder das aufgabenspezifische Wissen, um ihren Mitarbeitenden helfen zu können.
- (4) Befähigung: Die Führungskraft befähigt ihre Mitarbeitenden zu selbstständigem Arbeiten an Problemen sowie Aufteilung von Arbeitsaufgaben.
- (5) Entwicklung der Mitarbeitenden: Die Führungskraft unterstützt die Karriere und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden mit verschiedenen Mitteln.
- (6) Mitarbeitende an erster Stelle: Die Führungskraft unterbricht notfalls ihre eigene Arbeit, um ihren Mitarbeitenden bei Problemen mit zugeteilten Verpflichtungen zu helfen.
- (7) Ethisches Verhalten: Die Führungskraft zeigt eine offene, ehrliche und faire Interaktion mit anderen.

Barbuto und Wheeler (2006) konzipieren ihr Messinstrument zu Servant Leadership ähnlich wie Liden et al. (2008) über die Dimensionen „altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, wisdom, and organizational stewardship“ (S. 300).

2.3.2.6 Spiritual Leadership (SPL)

Nach Giacalone und Jurikiewicz (2003) ist das Konzept der *workplace spirituality* ein Rahmenmodell organisationaler Werte. Mitarbeitende sehen einen Sinn bzw. eine Berufung zu ihrer Arbeit und haben ein Bedürfnis soziale Kontakte oder Zugehörigkeit zu spüren. Der Begriff der Spiritualität muss also nicht zwangsläufig mit Religion verknüpft sein (Karadağ, 2016). Das Hauptaugenmerk von Spiritual Leadership (SPL) liegt nach Fry (2003) darin die spirituellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden durch das Kreieren einer ansprechenden Vision, die ein Gefühl der Zugehörigkeit erzeugt, zu erfüllen. Das letztendliche Ziel spiritueller Führung sei nicht eine göttliche Erleuchtung, sondern sowohl organisationales Commitment als auch Produktivität zu fördern. Dabei beinhaltet SPL die Komponenten Vision, Hoffnung bzw. Glaube und Altruistische Liebe. Diese beeinflussen das sogenannte spirituelle Wohlbefinden, welches nach Fry (2003) Zugehörigkeit und Berufung beinhaltet. Insgesamt messen Fry et al. (2005) ihr Kausalmodell zu SPL über fünf Dimensionen. Die Messung bezieht sich aber nicht immer explizit auf die Führungskraft, sondern z.T. auf die Organisation oder auch auf die kausalen Folgen von bestimmten Verhaltensweisen:

- (1) Vision: Beschreibt das Commitment gegenüber der Vision, der Inspiration durch die Vision und das Vertrauen in die Vision des Unternehmens sowie ob diese klar und ansprechend ist.
- (2) Hoffnung/Glaube: Beschreibt die Zuversicht darin, dass sich die Vision erfüllt und inwiefern alles für das Unternehmen gegeben wird, da man in dieses Vertrauen hat.
- (3) Altruistische Liebe: Spiegelt ein Gefühl der Ganzheit, der Harmonie und des Wohlbefindens wider, das durch (Für-)Sorge und Wertschätzung für sich selbst und andere entsteht. Damit verbundene Werte sind Integrität, Geduld, Höflichkeit, Vergebung, Akzeptanz, Güte, Mut, Vertrauen, Loyalität und Einfühlungsvermögen.
- (4) Berufung: Bezeichnet das Sinnerleben. Dies meint die persönliche Bedeutung, die eigener Arbeit beigemessen wird sowie den erlebten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.
- (5) Zugehörigkeit: Drückt ein Gefühl des Verstanden-Werdens und der Wertschätzung durch die Organisation und die Führungskraft aus.

2.3.2.7 Empowering Leadership (EML)

Empowering Leadership (EML) wird definiert als Führungsverhalten, bei dem Autorität an Mitarbeitende delegiert wird und damit selbstständiges und autonomes Treffen von Entscheidungen, Coaching, Teilen von Informationen und Einbringen von Ideen gefördert wird (Sharma & Kirkman, 2015). EML beinhaltet „behaviors that share power with subordinates“ (Vecchio et al., 2010, S. 531). Der Fokus liegt darin Mitarbeitende zu fördern/zu entwickeln und damit Commitment zu erzeugen (Arnold et al., 2000). EML geht über Ansätze wie partizipative Führung hinaus, da Mitarbeitenden echte Verantwortung für ihre Arbeit übergeben wird; somit ist das Konzept der Partizipation eher als Teil des EML zu sehen (Arnold et al., 2000). Im Leader Empowering Behavior Questionnaire (LEBQ) beschreiben Konczak et al. (2000) das Konstrukt wie folgt:

- (1) Delegieren von Autorität: Die Führungskraft gibt Autorität ab und ihren Mitarbeitenden damit Entscheidungsfreiräume.
- (2) Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden für Arbeitsergebnisse: Die Führungskraft überträgt die Verantwortung für Arbeitsergebnisse auf Mitarbeitende.
- (3) Selbstständiges Entscheiden: Die Führungskraft fördert eigenständiges Treffen von Entscheidungen, hilft beim Überwinden von Problemen in der Entscheidungsfindung und verlässt sich auf die Entscheidungen der Mitarbeitenden.

- (4) Teilen von Informationen: Die Führungskraft teilt für die Arbeit relevante Informationen mit den Mitarbeitenden.
- (5) Entwicklung von Fähigkeiten der Mitarbeitenden: Es wird kontinuierliches Lernen und die Entwicklung von Problemlöse- und sonstiger Fähigkeiten gefördert.
- (6) Coaching innovativer Vorgehensweisen: Fehler werden in Kauf genommen, wenn langfristig ein Lernerfolg besteht. Neue Herangehensweisen dürfen ausprobiert werden, auch wenn sie vielleicht nicht zum Erfolg führen.

Arnold und Kollegen (2000) erfassen im Empowering Leadership Questionnaire EML über die fünf Dimensionen Partizipation an Entscheidungen, Coaching, Informieren, Führen durch Vorbildverhalten und Interesse zeigen/Interaktion mit dem Team. Ein alternatives Instrument ist die Empowering Leadership Scale (ELS; Amundsen & Martinsen, 2014).

2.3.2.8 Altruistic Leadership (ALL)

Altruistische Motive wurzeln in der Absicht, anderen einen Vorteil zu verschaffen, wohingegen egoistische Motive darauf abzielen, sich selbst einen Vorteil zu verschaffen (Kanungo & Mendonca, 1996). Altruismus beinhaltet nach Emmerik et al. (2005) die „enduring tendency to think about the welfare and rights of other people, to feel concern and empathy for them, and to act in a way that benefits them“ (S.94). Nach Simmons (1991) beinhaltet Altruismus folgende Merkmale:

- (1) Den Willen, Dinge zu tun, die anderen und nicht sich selbst nutzen
- (2) Freiwilligkeit
- (3) Absichtliches Hilfeverhalten
- (4) Keine Erwartung einer Gegenleistung

Altruistisches Verhalten ist von Hilfeverhalten abzugrenzen, da dieses manchmal eigennützig motiviert sein kann, z.B. um ein Projekt zu beenden (Domínguez Escrig et al., 2016). Altruistische Führungskräfte verfolgen nicht zuerst ihre persönlichen Ziele, sondern die der Organisation und ihrer Mitglieder. Salas-Vallina und Alegre (2018) definieren Altruistische Führung „as a leadership style that transcends immediate self-interests in pursuit of a higher end value“ (S. 634). Trotz der eben aufgeführten Begriffsdefinitionen und Beschreibungen des Konstrukts existiert kein übergeordnetes Modell zu ALL, welches in ein validiertes Messinstrument mit verschiedenen Dimensionen übersetzt wurde. So nutzen manche Autoren (z.B. Domínguez Escrig et al., 2016; Mallén et al., 2015; Salas-Vallina & Alegre, 2018) zur Erfassung des Konstrukts die Altruismus-Subskala des Servant Leadership Messinstruments nach Barbuto und Wheeler (2006). Sosik et al. (2009) operationalisieren das Konstrukt über die Subskala „Altruismus gegenüber Kollegen“ aus einer Messung von OCB nach Hui et al. (1999). Enthalten sind dabei die Aspekte Hilfbereitschaft gegenüber neuen Kollegen (bei arbeitsbezogenen Problemen) und Bereitschaft Aufgaben von Kollegen zu übernehmen.

2.3.2.9 Vergleich etablierter Führungsansätze und Fazit

Nachdem verschiedene Führungsansätze im Kern beschrieben wurden, sollen diese nun folgend verglichen werden. Dazu werden die Konstrukte jeweils anhand der Dimensionen der vorgestellten Skalen (z.B. ALQ; Walumbwa et al. 2008) verglichen. Angereichert wird der Vergleich durch Hinweise aus der einschlägigen Fachliteratur. Eine detaillierte Darstellung findet sich in Tabelle 4. Es sei angemerkt, dass es sich hier um einen lediglich rudimentären Vergleich verschiedener Ansätze handelt – für ausführliche Diskurse sei auf die einschlägige Literatur verwiesen (z.B. Yukl, 1999 für den Vergleich von CL und TL). Auch existieren verschiedene Meta-Analysen zum Vergleich unterschiedlicher Ansätze.

Tabelle 4. Vergleich verschiedener positiver Führungskonzepte.

	TL	CL	AL	EL	SVL	SPL	EML
Transformational Leadership (TL)							
Inspirierende Motivation	++	++				++	
Intellektuelle Stimulierung	++				+		
Individuelle Förderung	++		+	+	++		++
Idealisierter Einfluss	++		+	++	+	+	
Charismatic Leadership (CL)							
Vision	++	++				++	
Gespür für Umweltbedingungen		++					
Gespür für Bedürfnisse der Mitarbeitenden	+	++		++	+	++	+
Persönliches Risiko		++					
Unkonventionelles Verhalten	+	++					+
Authentic Leadership (AL)							
Selbsterkenntnis	++		++		+	+	
Transparente Beziehungsgestaltung	+		++		+		+
Ausgeglichene Informationsverarbeitung	+		++				
Moralische Werthaltung	++	+	++	++	+	+	
Ethical Leadership (EL)							
Fairness	++		++	++	+	+	
Machtteilung				++			++
Rollenklärung	+			++			+
Mitarbeiterorientierung	++	++		++	++	++	+
Integrität	++	+	++	++	++	+	+
Ethische Anleitung	+		++	++	++	+	
Interesse an Nachhaltigkeit				++			
Servant Leadership (SVL)							
Emotionale Heilung	+	+		+	++	++	+
Wert für die Gemeinschaft schaffen	+			+	++	+	
Konzeptuelle Fähigkeiten	+		+		++		
Befähigung	+			++	++		++
Entwicklung von Mitarbeitenden	++	+		+	++		+
Mitarbeitende an erster Stelle					++		
Ethisches Verhalten	+		++	++	++	+	
Spiritual Leadership (SPL)							
Vision	++	++				++	
Hoffnung/Glaube	++	+				++	
Altruistische Liebe	+	+	+	++	+	++	+
Empowering Leadership (EML)							
Delegieren von Autorität				+	+		++
Verantwortlichkeit der MA für Arbeitsergebnisse	+			+	+		++
Selbstständiges Entscheiden	+			+	+		++
Teilen von Informationen			++	+			++
Entwicklung von Fähigkeiten der Mitarbeitenden	++	+		+	+		++
Coaching innovativer Vorgehensweisen	+	+					++

Anmerkungen. ++ = explizit enthalten. + = implizit oder teilweise enthalten. Altruismus (Kernelement Altruistischer Führung) in allen aufgelisteten Führungsstilen enthalten.

So kommen Hoch und Kollegen (2018) beispielsweise zum Schluss, dass AL das Konzept von TL grundsätzlich erweitert (um den Aspekt der Moral), jedoch ein „significant conceptual overlap“ (S. 506) besteht. Meta-Analysen zeigen große Korrelationen von AL und TL (Hoch et al., 2018, $\rho = .75$; Banks et al., 2016, $\rho = .72$). Hoch et al. (2018) empfehlen daher, „that authentic leadership scales should not be used to augment transformational leadership in a consistent fashion“ (S. 521), es sei denn der Fokus liege auf einem bestimmten Outcome (z.B. Vertrauen). Ng und Feldman (2015) finden in einer Meta-Analyse signifikante, aber geringe zusätzliche Varianzaufklärung durch EL über TL hinaus. Die Meta-Analyse von Hoch et al. (2018) zeigt eine große Korrelation ($\rho = .70$; bei Bedi et al., 2015 $\rho = .94$) von EL und TL und empfiehlt eine Verwendung des Ansatzes über TL hinaus nur, wenn der Fokus auf bestimmten Konstrukten (z.B. Arbeitszufriedenheit) liege. Ein ähnliches Urteil fällen Hoch et al. (2018) mit Blick auf die Korrelation von SVL und TL ($\rho = .52$), wo der zusätzliche Einsatz von SVL vor allem für die Untersuchung von Arbeitsengagement oder Arbeitszufriedenheit sowie LMX oder Vertrauen als nützlich bewertet wird.

Fazit. Unterschiedliche Autoren kommen im Vergleich bzw. der Analyse verschiedener positiver Führungsansätze zum Ergebnis, dass es gewisse Überschneidungen der Ansätze gibt, jedoch in den einzelnen Ansätzen Komponenten unterschiedlich stark betont oder ergänzt werden (Ramdas & Patrick, 2018). Über alle Führungsstile hinweg kann konstatiert werden, dass sämtliche Ansätze Kernelemente enthalten, die bei der Beschreibung von Positive Leadership beachtet werden sollten. Auch Decuyper und Schaufeli (2020) erkennen, dass verschiedene PL-Stile ihr Ziel über eine Reihe geteilter Verhaltensweisen und Mittel erreichen. Als Ausgangspunkt für eine Zusammenfassung kann dabei TL als sehr umfassende Führungstheorie dienen. Merkmale des TL wie inspirierende Motivation sowie die Stimulierung und Förderung von Mitarbeitenden finden sich auch in verschiedenen anderen Konzepten wieder. Moralische und ethische Ansprüche, wie der Wunsch nach Integrität und Fairness werden von AL und EL hervorgehoben. Auch Selbsterkenntnis spielt zumindest implizit eine große Rolle, ebenso wie die transparente Beziehungsgestaltung aus dem AL-Ansatz nach Walumbwa et al. (2008). Ein stärkerer Wunsch nach echter Abgabe von Autorität sowie Partizipation und Verantwortlichkeit findet sich in EML. Servant Leadership rückt die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse sowie die soziale Komponente als wichtige Elemente ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Spiritual Leadership erweitert TL um einen stärkeren Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Im Ansatz von Charismatic Leadership wird die Art und Weise, wie Führung stattfindet neu definiert, da Charisma nun auf einer übergeordneten Ebene zu verstehen ist. Auch den Gedanken nach Altruismus der Führungskraft gilt es für das PL-Konzept zu beachten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass keiner der beschriebenen Führungsstile alle Komponenten der jeweils anderen Ansätze enthält. Keine der genannten Theorien ist damit als unumstößlicher Mittelpunkt von Positive Leadership anzuführen. Um einen solchen zu schaffen und eine Art „Positive Leadership-Supertheorie“ zu schaffen, fordern beispielsweise Hoch et al. (2018) in ihrer Meta-Analyse die moralische Dimension von TL zu stärken. Jedoch sollten auch die weiteren beschriebenen Ansätze beachtet werden.

Wie sich aus dem Vergleich der verschiedenen Ansätze erkennen lässt, kann das Konstrukt Positive Leadership als offener Theorieansatz unterschiedlichster Ausprägungen verstanden werden. Die einzelnen Konzepte betonen diverse Aspekte, wobei der Kern des Führungsverhaltens darin besteht, nicht rein durch transaktionale Prinzipien zu führen, sondern auf Partizipation, Sinnstiftung, Entwicklung der Mitarbeitenden, moralisches bzw. ethisches Verhalten und Mitarbeiterorientierung zu setzen. Zum besseren Verständnis von PL wäre kann als gewinnbringend eingeschätzt werden, wenn verschiedene Ideen und Grundsätze einzelner Ansätze im Rahmen einer spezifischen Konzeption von

PL zu vereint würden. Dazu soll im nächsten Abschnitt auf die Auffassung von PL als eigenständiges Konstrukt eingegangen werden.

2.3.3 Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt

Trotz steigender Popularität des Konstrukts Positive Leadership gibt es kein einheitliches Verständnis zum Wesensgehalt von PL. Innerhalb des Sammelsuriums unterschiedlicher Theorieansätze verschiedener Autoren, konnte sich bisher kein Verständnis von PL durchsetzen. Auch existiert derzeit kein einheitliches anerkanntes Messinstrument (Malinga et al., 2019). Im folgenden Abschnitt sollen nur diejenigen Autoren Gewicht finden, die das Konstrukt explizit in einer Theorie aufgreifen, eine Definition vorschlagen oder es nicht über einen der eben vorgestellten Führungsstile erfassen. Im englischen Raum hat v.a. Kim Cameron das Konzept geprägt, im deutschen Sprachraum v.a. Utho Creusen, Ruth Seliger und, mit Fokus auf die Messung von PL, Markus Ebner. Abseits von Theorien liefern Malinga et al. (2019) einen umfassenden Ansatz und den Versuch bisherige Verständnisse in einer Definition zusammenzufassen.

2.3.3.1 Theorien zu Positive Leadership

Cameron (2008) versteht Positive Leadership als die Implementierung von verschiedenen positiven Praktiken, die Individuen und Organisationen helfen ihr größtes Potenzial zu entfalten und ein Aufblühen bei der Arbeit zu erleben. Positive Leadership beinhaltet für Cameron (2008) Folgendes: „What elevates individuals and organizations (in addition to what challenges them), what goes right in organizations (in addition to what goes wrong), what is life-giving (in addition to what is problematic or life-depleting), what is experienced as good (in addition to what is objectionable), what is extraordinary (in addition to what is merely effective), and what is inspiring (in addition to what is difficult or arduous)“ (S. 3-4). Um das zu erreichen, fordert Cameron (2008) vier Aspekte:

- (1) Positives Arbeitsklima: Ein positives Arbeitsklima beinhaltet das Vorleben wie auch die Anregung zum Ausdrücken von Mitgefühl, Vergebung und Dankbarkeit. Es begünstigt positive Emotionen und hilft Individuen und Unternehmen ihr volles Potenzial auszuschöpfen, z.B. durch mehr Hilfeverhalten oder Altruismus (Cameron, 2003).
- (2) Positive Beziehungen: Sie werden von Cameron als Quelle zur Weiterentwicklung, Netzwerken und Förderung individueller Stärken sowie Anhäufung von Wissen gesehen. Damit fördern sie nicht nur das Wohlbefinden (Heaphy & Dutton, 2008), sondern auch die Teamleistung. Führungskräfte fördern einen gegenseitigen Austausch, sind optimistisch, vertrauenswürdig, aufmerksam und uneigennützig.
- (3) Positive Kommunikation: Sie beinhaltet das Einfordern und Geben von Feedback sowie eine unterstützende Kommunikation. Dies führt nicht nur zu einer besseren Konnektivität und Zusammenarbeit, sondern verbessert auch die Koordination und Verteilung von Ressourcen was zu mehr positiven Emotionen und höherer Leistung führt (Meyer et al., 2019).
- (4) Positiver Sinn: Ein positiver Sinn in der Arbeit soll durch den Bezug zu persönlichen Werten und dem Herausheben des eigenen Beitrags geschaffen werden. Damit wird der Zusammenhalt und die Identifikation mit Organisationszielen (Cameron, 2008), Flourishing (Bright et al., 2006) sowie die organisationale Leistung (Wrzesniewski, 2003) gefördert.

Cameron (2008) betont, dass die vier genannten Faktoren nicht unabhängig voneinander zu betrachten sind, sondern vielmehr in wechselseitiger Beziehung stehen. Er stellt in seinem Buch zu jeder der vier Strategien Reflexionsfragen vor, die eine Evaluation der vorig genannten Dimensionen darstellen. In einer Studie an spanischen Studierenden führten Antino et al. (2014) eine Testung dieser Fragen als Messinstrument durch. Alle Dimensionen sowie die Gesamtskala korrelieren gering mit

Authentic Leadership ($r = .10 - .18$) und stark mit Transformational Leadership ($r = .56 - .77$). Cameron (2008) nimmt einen positiven Effekt von Positive Leadership auf eine Vielzahl an organisationalen Outcomes, wie Thriving und Aufblühen/Flourishing oder bei der Erzeugung positiver Emotionen an.

Creusen, Eschemann und Johann (2010) sehen in der Komponente Beteiligung den Kern von Positive Leadership. Das Fundament von Positive Leadership bildet das Psychologische Kapital, (Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz). Auf dieser Basis baut nach Creusen et al. (2010) ein Dreieck aus den Dimensionen Talente, Engagement und Vision, in deren Mitte sich die Komponente Beteiligung befindet, auf.

- (1) Talente: Diese Dimension beinhaltet eine Orientierung an den Stärken der Mitarbeitenden und entsprechender Verteilung von Arbeitsaufgaben.
- (2) Engagement: Um Engagement erreichen zu können, muss auf individueller Ebene ein Flow-Zustand angestrebt werden, der sich auf das organisationale Level übertragen kann. Dazu müssen Grundbedürfnisse erfüllt, Unterstützung erfahren, Teamarbeit gefördert und Wachstum der Mitarbeitenden ermöglicht werden.
- (3) Vision: Eine Vision enthält Grundwerte, einen Unternehmenszweck und eine an langfristigen, ambitionierten Zielen orientierte Zukunftsperspektive. Damit wird Sinn für die Tätigkeit geschaffen. „Sinn wird erfahren, wenn diese Bewertung förderlich, positiv oder bejahend ist, so dass Akzeptanz und positive Emotionen entstehen“ (Creusen et al., 2010, S. 99).
- (4) Beteiligung: Bedeutet die Partizipation von Mitarbeitenden in Entscheidungen, also „mit den Mitarbeitern zu diskutieren und sie zu überzeugen, statt nur von oben anzuordnen“ (Creusen et al., 2010, S. 118). Beteiligung findet dabei durch Kommunikation und Information statt.

Es existiert kein Messinstrument zur eben vorgestellten Theorie nach Creusen et al. (2010).

Ebner (2019) baut sein PERMA-Lead Modell zu Positive Leadership auf dem PERMA-Modell von Seligman (2012) auf. Diese Theorie beschreibt, dass die fünf Komponenten Positive Emotionen (Positive Emotions), Engagement (Engagement), Beziehungen (Relationships), Bedeutung/Sinn (Meaning) und Gelingen (Accomplishment) die Grundlage für das Aufblühen von Menschen darstellen. Ebner (2019) definiert eine positive Führungskraft als Person, „die durch ihr Führungsverhalten das PERMA ihrer Mitarbeiter positiv beeinflusst. [...] Das PERMA der Mitarbeiter ist somit ein Ergebnis von Positive Leadership“ (S.70). Das Modell enthält folgende Aspekte:

- (1) P-Lead: Die Führungskraft ermöglicht positive Emotionen der Mitarbeitenden. Sie trägt zu deren Wohlbefinden und Zufriedenheit sowie Spaß am Arbeitsplatz bei.
- (2) E-Lead: Eine positive Führungskraft fördert individuelles Engagement. Das bedeutet, dass individuelle Stärken entdeckt und entsprechend gefördert werden.
- (3) R-Lead: Die Führungskraft trägt dazu bei, dass tragfähige Beziehungen geschaffen werden. Das bedeutet, dass gegenseitige Unterstützung gefördert und ein wertschätzender Umgang etabliert wird. Jeder Mitarbeitende soll sich als Teil des Teams erleben können.
- (4) M-Lead: Die Führungskraft vermittelt ein Sinn in der Arbeit und macht diesen erlebbar, sodass jedem sein Beitrag für den Erfolg des Gesamtunternehmens erkennbar ist.
- (5) A-Lead: Der letzte Faktor rückt die empathischen Fähigkeiten der Führungskraft in den Vordergrund. So zeigt eine positive Führungskraft Freude, wenn Mitarbeitende Ziele erreicht haben, gibt positives Feedback und drückt entsprechend Lob und Dankbarkeit aus.

Das Modell wurde von Ebner (2019) in einen fünf Dimensionen umfassenden Fragebogen übersetzt.

Gauthier (2015) versteht unter Führung mehr als einen Stil, sondern vielmehr eine Grundhaltung: Positive Führungskräfte haben hohe Ansprüche an die Qualität ihrer Produkte, Dienstleistungen und somit ihre Mitarbeitenden. Sie verfolgen ihre Erwartungen mit einer positiven „wir-schaffen-das“-Einstellung und begegnen auch Problemen und Hindernissen mit einer positiven Einstellung. Um positive Unternehmen zu schaffen, die schlussendlich auch außergewöhnlichen Erfolg hervorbringen, müssen nach Gauthier (2015) die fünf Dimensionen Positive Struktur, Positiver Sinn, Positives Klima, Positive Beziehungen und Positive Kommunikationen gefördert werden. Das Modell orientiert sich stark an den Ideen von Cameron (2008). Eine Übertragung des Ansatzes in ein Messinstrument wurde von Gauthier (2015) nicht bewerkstelligt.

Mishra und Mishra (2012) entwickeln ein vertrauensbasiertes Modell für Positive Organizational Scholarship. Die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft wird maßgebend von den drei Faktoren Authentizität, Bescheidenheit und Selbstwirksamkeit bzw. Mut einen Status Quo zu hinterfragen, determiniert. Führungskräfte sollten dabei zuverlässig sein, also zu ihrem Wort stehen, Informationen mit anderen teilen und ehrlich sein. Außerdem sollten die Führungskräfte durch ihre kompetente Leistung überzeugen und sich einfühlsam gegenüber den Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden zeigen. Somit soll Hoffnung erzeugt und auch gefestigt werden. Als weiteren Aspekt soll auch die Führungskraft den Mitarbeitenden Vertrauen schenken und sie in Entscheidungs- und Problemlöseprozesse einbeziehen. Insgesamt lassen sich Parallelen zu Authentic Leadership ziehen. Es existiert kein Messinstrument zum Ansatz von Mishra und Mishra (2012).

Seliger (2014) nennt als Kernthemen von Positive Leadership die drei Faktoren Sinn, Zuversicht und Einfluss. Diese sind die Energiequellen eines Unternehmens, wobei Sinn den zentralen Aspekt von Positive Leadership darstellt. Die Energiequellen beschreibt sie wie folgt:

- (1) Sinn: Umfasst die Vergangenheit (Ursache der Dinge erkennen), die Gegenwart (Gesamtzusammenhänge erkennen) und die Zukunft (Orientierung). Das beinhaltet die Motivation von Mitarbeitenden durch Lob und klare Ziel- und Rollenbeschreibung. Die einzelnen Beiträge der Mitarbeitenden werden hervorgehoben.
- (2) Zuversicht: Bedeutet hier ein Besinnen auf Ressourcen, Stärken, Qualitäten und Chancen der Mitarbeitenden, woraus Optimismus entstehen kann. Als Möglichkeiten der Umsetzung nennt Seliger die Verteilung von Arbeitsaufgaben nach Stärken, Feedback als Chance anzuerkennen und eine kontinuierliche Kommunikation.
- (3) Einfluss: Bedeutet im weitesten Sinne Befähigung, sodass die Führungskraft Spielräume gewährt, Eigenverantwortung zulässt und Kooperation unter Mitarbeitenden fördert.

Positive Leadership ist dabei die Verknüpfung der drei Führungsdimensionen im Unternehmen (eigene Person, Menschen, Organisationen) mit den drei Quellen der Energie in Organisationen. Seliger (2014) stellt einen nicht weiter wissenschaftlich validierten Fragenkatalog zur Selbstreflexion zur Verfügung, wobei die Fragen eher auf oberflächlichem Niveau bleiben.

2.3.3.2 Definitionen und Ansätze zu Positive Leadership

Nach der Betrachtung unterschiedlicher Theorien zu Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt werden im folgenden Abschnitt verschiedene wissenschaftliche Arbeiten zu Positive Leadership aufgeführt, die eine Definition von Positive Leadership geben, dieses beschreiben oder Untersuchungen zu Positive Leadership anstellen. Dabei sollen insbesondere solche Arbeiten angesprochen werden, deren Operationalisierung nicht auf Basis der in Abschnitt 2.3.2 vorgestellten Ansätze erfolgt (z.B. Stander & Coxen, 2017; Smith et al., 2012; Zbierowski, 2016). Tabelle 5 liefert hierzu einen Überblick.

Tabelle 5. Überblick zum Verständnis von Positive Leadership, der Operationalisierung des Konstrukts und Studienergebnisse verschiedener Autoren.

Autor	Verständnis von Positive Leadership (PL)	Hauptergebnisse	Operationalisierung
Adams et al. (2020)	Beschreibung von PL als latenter Faktor der Facetten Authentische Führung, Respektvolle Führung und Inklusive Führung.	Positiver Effekt von PL auf Inklusion und negativer Effekt auf Diskriminierung. Indirekte Effekte von PL auf Selbstwirksamkeit, Arbeitsengagement und Burnout der Mitarbeitenden, vermittelt durch die vorig genannten.	Authentic Leadership Scale (ALQ, Walumbwa et al., 2008); Inclusive Leadership Scale (van Engen & Meyers, unveröffentlicht); Respectful Leadership Scale (van Quaquebeke & Eckloff, 2010)
Andony et al. (2016)	Definition von PL als Führungsstil, der positive Emotionen, Empowerment und Engagement der Mitarbeitenden fördert.	Positiver Effekt von PL auf den Flow der Mitarbeitenden. Kein sig. Effekt von PL auf Wohlbefinden, nur Subskala „Vision & Mission“.	General Inventory for Lasting Leadership (GILL; Rupprecht et al., 2013)
Arakawa & Greenberg (2007)	Beschreibung von PL anhand der Facetten Stärkenorientierung, Anerkennung und positive Zukunftsperspektive.	Positive Korrelation von PL mit Optimismus, Engagement und Projektleistung der Mitarbeitenden.	Positive Leadership Measurement (PLM). Nicht validiertes Instrument der Autorinnen mit 6 Items pro Facette, je 1 offenes Item für Anerkennung und Perspektive
Blanch et al. (2016)	Beschreibung von PL durch den Fokus auf Stärken, die Betonung außergewöhnlicher Leistung und die Konzentration auf menschliche Tugenden. Ansatz von Cameron adaptiert.	Theoretischer Artikel. Beschreibung von PL als Sammelbegriff verschiedener etablierter Stile und Ableitung der Ähnlichkeiten. Auswirkungen von PL auf verschiedene org. Outcomes.	-
Cheung (2016)	Beschreibung von PL als den Fokus auf Stärken, Verständnis für Emotionen der Mitarbeitenden, Unterstützung der Mitarbeitenden, Vertrauen in die Mitarbeitenden, vorbildhaftes Verhalten, Orientierung an Werten/ der Unternehmensvision und ausgewogenem Entscheidungsverhalten.	Positive Korrelationen von PL mit Effektivität und Effizienz, Qualität, interpersonale Beziehungen, Anpassungsfähigkeit, Profitabilität, psychischer und physischer Gesundheit der Mitarbeitenden.	PRIDE-69 mit den Faktoren positive Praktiken, Beziehungsverbesserung, individuelle Attribute, dynamische Führung und emotionales Wohlbefinden.
Davenport et al. (2016)	Beschreibung von PL durch Beteiligung von Mitarbeitenden bei Entscheidungen und konstruktives, wertschätzendes Feedback.	Qualitative Studie. Fokusgruppen zur Bewertung von Strategien zur Förderung mentaler Gesundheit, u.a. positive Führung.	-
De Cremer et al. (2004)	Verständnis von PL als <i>self-sacrificial leadership</i> .	Positiver Effekt von PL auf org. Commitment der Mitarbeitenden und negativer Effekt auf autokratische wahrgenommene Führung.	Verwendung von zwei Items aus Skala von Conger & Kanungo (1998) zu CL.

Tabelle 5. (Fortsetzung)

Autor	Verständnis von Positive Leadership(PL)	Hauptergebnisse	Operationalisierung
Fry & Matherly (2006)	Beschreibung von PL als Überbegriff verschiedener Führungsstile, denen jedoch (1) die Entwicklung höherer, universeller moralischer Werte und Charakteristika, (2) der Fokus in der Hilfe auf der Suche nach Sinn und Verbindung zur Arbeit und (3) eine Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden und nachhaltig, exzellenter Leistungen gemein ist.	Theoretischer Artikel zur Integration von Spiritual Leadership in PL.	-
Gladis (2013)	Beschreibung von PL mittels der Forderung, dass sich Führungskräfte auf den Beziehungsaufbau zu Mitarbeitenden, eine positive Arbeitsatmosphäre und Stärkenorientierung konzentrieren sollten.	Buchveröffentlichung zur Etablierung von PL durch die drei <i>Game Changer</i> Beziehungsaufbau, Stärkenorientierung und positive Atmosphäre.	-
Gordon (2017)	Beschreibung von PL als Weg zu inspirieren und eine Kultur der Verbundenheit und Zugehörigkeit zu schaffen, die zu außergewöhnlichen Leistungen motiviert.	Buchveröffentlichung zur praktischen Anwendung von PL durch Sinnvermittlung, Beziehungsaufbau und Wertschätzung.	Nicht wissenschaftlich validierter online-Selbsttest.
Gupta & Singh (2014)	Beschreibung von PL über die Dimensionen Aufgabenorientierung, Befähigung, Anerkennung und Inspiration, Teambuilding und Vorbildfunktion.	Positiver, indirekter Effekt von PL auf Kreativität der Mitarbeitenden. Vollständige Mediation über Psychologisches Kapital.	Instrument von Gupta & Singh (2012) mit den linksstehenden Faktoren.
Hannah et al. (2009)	Definition von PL als Aktivierung eines Sets von Kognitionen, Affekten, Erwartungen, Zielen, Werten und selbstregulatorischen Plänen, die effektive Führungsverhaltensweisen ermöglichen.	Theoretischer Artikel. Ableitung der Rolle eines multi-Facetten-Selbstkonstrukts, um PL in verschiedenen, komplexen Situationen anwenden zu können.	-
James et al. (2011)	Beschreibung von PL als besonders positives Verhalten in Relation zu dem, was während Krisen zu erwarten wäre. Anlehnung an Cameron (2008).	Theoretischer Artikel zur Bestimmung der Rolle von Führung in Krisenzeiten. PL bzw. Positive Devianz als eine Lösungsmöglichkeit.	-

Tabelle 5. (Fortsetzung)

Autor	Verständnis von Positive Leadership (PL)	Hauptergebnisse	Operationalisierung
Kelloway et al. (2013)	Definition von PL als Führungsverhalten, das zu positiven Emotionen der Mitarbeitenden führt.	Positiver Effekt von PL auf Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und positiven Affekt der Mitarbeitenden.	5 Items (Dank, Anerkennung guter Leistungen, Ermutigung, Hilfeleistung, Loben).
Lam & Roussin (2015)	Beschreibung von PL als das Schaffen einer positiven Arbeitsumgebung durch Elimination von negativen Aspekten.	Qualitative Fallstudie. Interview mit einem CEO zur Ableitung der Wichtigkeit negative Ereignisse von Mitarbeitenden fernzuhalten.	-
Liu et al. (2010)	Beschreibung von PL als Antrieb, Fähigkeit und Zuversicht der Führungskraft die Mitarbeitenden zu inspirieren und langfristig z.B. Vertrauen, Commitment und Wohlbefinden zu steigern. Dem komme die Transformationale Führung nahe.	Positiver Effekt von PL auf Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden (partiell mediiert durch Selbstwirksamkeit und Vertrauen in die Führungskraft) und arbeitsbez. Stress und Stresssymptome (vollst. mediiert durch Selbstwirksamkeit und Vertrauen in die Führungskraft).	MLQ (Bass & Avolio, 1995)
Lloyd & Atella (2000)	Beschreibung von Positive Leadership über die Elemente „commitment, courage, dignity, healthy control, choice, decision, will to action, responsibility, freedom, challenge, personal meaning, authentic community, communication, activism, social support, and faith“ (S. 156).	Theoretischer Artikel zur Beschreibung von PL. Beispiele für positive Führungskräfte genannt, deren Vision kognitive, emotionale, spirituelle und physische Komponenten anspricht.	-
Mertens & Recker (2017)	Beschreibung von Führung, die zu positiver Devianz führt, anhand von Empowering Leadership und transaktionalen Verhaltensweisen.	Qualitative Studie. Positiver Einfluss von PL auf positive Devianz (das beinhaltet auch z.B. Arbeitszufriedenheit).	-
Meyer et al. (2019)	Verständnis von PL als Führungsverhalten, das sich durch “expressing and institutionalizing virtues amongst co-workers, encouraging imitation, and paving the way for employees to become virtuous leaders themselves” (S. 394) ausdrückt.	Theoretischer Artikel zum Vergleich der Wurzeln von PL und neo-aristotelischer Führung in tugendhaftem Verhalten. Ethisches Verhalten als Grundprinzip in der Führung gefordert.	-
Nel et al. (2015)	Keine explizite Beschreibung oder Definition von PL. Ableitung der Idee, dass Stärkenorientierung und Anerkennung aus dem Konzept von Arakawa und Greenberg (2007) bereits die Dimension der positiven Zukunftsperspektive enthalten.	Positiver Effekt von PL auf psych. Empowerment, Arbeitsengagement und Lebenszufriedenheit. Partielle Mediation des Effekts auf Arbeitsengagement durch psych. Empowerment.	Adaptierte Subskala zu Stärkenorientierung und Anerkennung aus PLM (Arakawa & Greenberg, 2007).

Tabelle 5. (Fortsetzung)

Autor	Verständnis von Positive Leadership (PL)	Hauptergebnisse	Operationalisierung
Oades et al. (2009)	Beschreibung von PL als Führungsstil, der die Notwendigkeit eines positiven Organisationsklimas, positiver Beziehungen, positiver Kommunikation und eines positiven Sinns in der Arbeit betont. Orientierung an Cameron (2008).	Theoretischer Artikel zum Übertrag von PL in den klinischen Kontext.	-
Patrick et al. (2022)	Beschreibung von PL als Führungsstrategie, die Organisationen und Führungskräften hilft unter Druck zu arbeiten. Positive Führungskräfte sind authentisch, leidenschaftlich, ermöglichen positive Devianz und legen den Fokus auf Stärken und tugendhaftes Verhalten.	Qualitative Analyse zur Beschreibung der positiven Führungsverhaltensweisen Stärkenorientierung, Anerkennung und positive Zukunftsperspektive.	PLM (Arakawa & Greenberg, 2007)
Pietiläinen & Salmi (2017)	Beschreibung von Positive Leadership aus der Mikro-Perspektive.	Qualitative Studie. Fokusgruppen bringen die Verhaltensweisen Unterstützung bei Entwicklung, situatives Feedback, transparente Kommunikation und Prozessqualität und Klarheit über Leistungskriterien zutage.	-
Ramdas & Patrick (2018)	Beschreibung von PL anhand des Konzepts von Arakawa und Greenberg (2007; Anerkennung und Wertschätzung, Stärkenorientierung und positive Zukunftsperspektive).	Theoretischer Artikel zur Beschreibung von PL-Verhaltensweisen und Outcomes. Positive Effekte auf Leistung, Zufriedenheit, Vertrauen, Engagement und Empowerment.	-
Ramdas & Patrick (2019)	Siehe Ramdas & Patrick (2018). Gleiches Verständnis verwendet.	Pos. Effekt von PL auf Flourishing und Vertrauen der Mitarbeitenden. Part. Mediation des Effekts von PL auf Flourishing durch Vertrauen.	PLM (Arakawa & Greenberg, 2007)
Tombaugh (2005)	Beschreibung, dass positive Führungskräfte die Stärkenorientierung in Unternehmen fördern müssen.	Theoretischer Artikel zur Veranschaulichung des positiven Effekts von PL auf Leistung.	-

Tabelle 5. (Fortsetzung)

Autor	Verständnis von Positive Leadership (PL)	Hauptergebnisse	Operationalisierung
Tomoff (2017)	Beschreibung von PL als „außergewöhnliche Managementleistungen durch die Anwendung forschungsbasierter Prinzipien [...], wie] die Identifikation von Stärken, die Förderung positiver Tugenden oder auch die Erleichterung und Verstärkung von Faktoren wie Optimismus, Engagement und Wohlbefinden“ (S. 166).	Buchveröffentlichung zur Anwendung der Positiven Psychologie in Arbeit und Beruf.	-
Wijewardena et al. (2014)	Beschreibung von PL durch die Dimensionen Unterstützung (bei Aufgaben und Beziehungen) sowie ethisches/moralisches Verhalten.	Theoretischer Artikel zur Ableitung des positiven Effekts von PL auf Wohlbefinden, Organizational Citizenship Behavior und Leistung durch Zuwachs an positiven und Abnahme von neg. Emotionen.	-
Wong & Cummings (2007)	Beschreibung von PL als (z.B. transformationale oder unterstützende) Verhaltensweisen, die verschiedene Outcomes positiv beeinflussen durch die Ermöglichung effektiver Teamarbeit.	Literatur-Review zur Beschreibung des Zusammenhangs von PL mit erhöhter Patientenzufriedenheit im klinischen Kontext.	-
Youssef & Luthans (2012)	Definition von PL als Manifestation von „leadership traits, processes, intentional behaviours and performance outcomes that are elevating, exceptional and affirmative of the strengths, capabilities and developmental potential of leaders, their followers and their organisations over time and across contexts“ (S. 541).	Theoretischer Artikel zur Ableitung von Positive Global Leadership als Weg Herausforderungen durch räumliche Distanzen, kulturelle Unterschiede und kulturübergreifende Barrieren für Führungskräfte zu meistern.	-
Youssef-Morgan & Luthans (2013)	Siehe Youssef & Luthans (2012). Gleiche Definition verwendet.	Theoretischer Artikel zur Anwendung und Bedeutung von PL über verschiedene Kulturen hinweg.	-
Zbierowski & Góra (2014)	Positive Leadership als Überbegriff verschiedener anderer, positiver Führungsstile. Bestandteile sind Optimismus, Vertrauen, Fairness und Gerechtigkeit, klare Regeln bzgl. Anerkennung, Beförderungen und Bezahlungen sowie Hoffnung.	Positiver Effekt von PL auf Flourishing, Lebenszufriedenheit und subjektives Wohlbefinden. Optimismus und Resilienz beeinflussen PL positiv.	Positive Orientation Scale (Zbierowski, 2012). Skala nicht weiter validiert und nur auf Polnisch verfügbar. 9 Items.

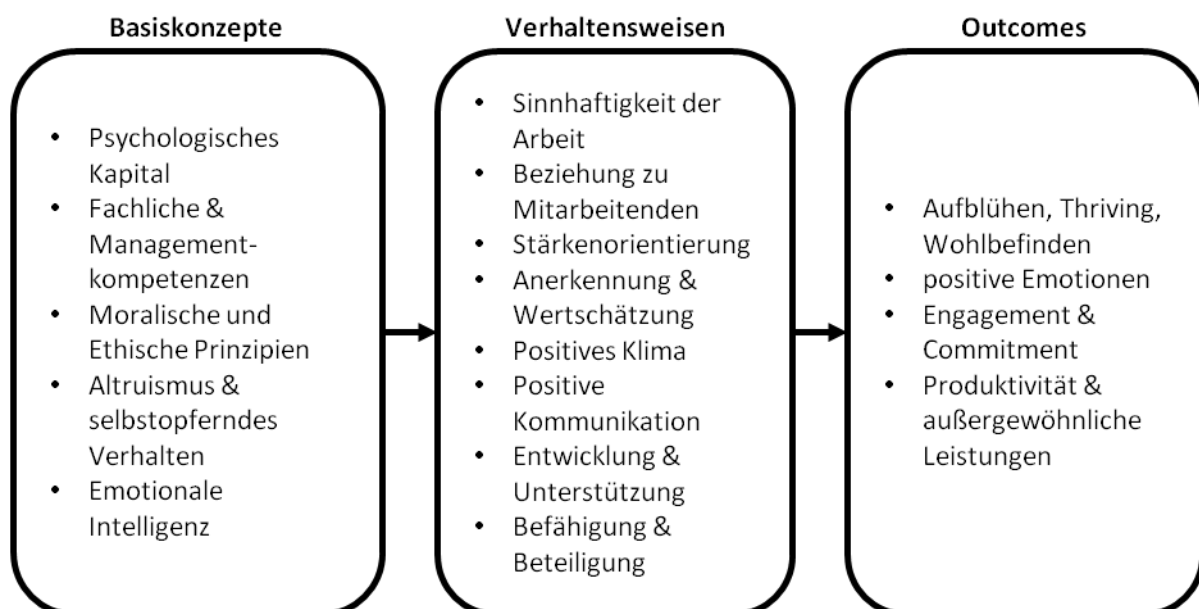
Die Auswahl der hier vorgestellten Forschungsarbeiten lehnt sich an Malinga et al. (2019) an, erweitert diese Arbeit jedoch. Malinga et al. (2019) stellen in einem Literatur-Review ein Konzept von Positive Leadership vor, an der sich auch die vorliegende Arbeit orientiert. Sie beschreiben das Konstrukt über die Abfolge von Traits, Verhaltensweisen und Outcomes:

“Positive leadership is an approach towards leadership that is characterised by the demonstration of leadership traits such as optimism and a ‘can-do’ mind-set, altruism, an ethical orientation, and motivational characteristics, as well as leadership behaviours that entail the creation of a positive working environment, the development of positive relationships, a focus on results, and positive communication with employees. These traits and behaviours in turn result in positive leadership outcomes such as enhanced overall productivity and performance levels, improved organisational citizenship behaviour, and enhanced employee well-being” (S. 214).

2.3.3.3 Integratives Modell für Positive Leadership

Fasst man die unterschiedlichen Ansätze und Definitionen zu PL (Kapitel 2.3.3.1 und 2.3.3.2) zusammen, fallen verschiedene Schwerpunkte auf. Zum einen werden in den Ansätzen die positiven Outcomes von PL betont, zum anderen wird das Führungsverhalten zum Erreichen dieser Outcomes wie auch Traits oder Antezedenzen beschrieben. Wesentliche konzeptionelle Unterschiede ergeben sich meist bei den Verhaltensweisen zum Erreichen positiver Outcomes. Auf Basis dieser Überlegungen soll ein integratives Modell für Positive Leadership abgeleitet werden. Hierfür wird zunächst aufgeführt, welche Outcomes durch PL zu erwarten sind und danach welche Führungsverhaltensweisen den Kern des Konstrukts darstellen, um diese Outcomes zu erreichen. Auf diesem Punkt liegt das Hauptaugenmerk. Zuletzt wird noch angeführt, welche Faktoren als Basis oder Antezedenzen von PL gesehen werden können. Die Erkenntnisse sind zusammenfassend in Abbildung 7 dargestellt. Auf den empirischen Forschungsstand in Bezug auf für die vorliegende Arbeit relevante Outcomes wird an späterer Stelle weiter eingegangen.

Abbildung 7. Rahmenmodell von Positive Leadership.



Positive Leadership Outcomes. Auf Basis der beschriebenen Verständnisse lässt sich PL als Führungsstil definieren, der das Aufblühen, Thriving und das Wohlbefinden (Cameron, 2008; Cheung, 2016; Ebner, 2019; Fry & Matherly, 2006; Malinga et al., 2019; Tomoff, 2017), positive Emotionen (Andony et al., 2016; Kelloway et al., 2013; Patrick et al., 2022; Wijewardena et al., 2014), das Engagement (Andony

et al., 2016; Arakawa & Greenberg, 2007; Creusen et al., 2010; Tomoff, 2017) und Commitment der Mitarbeitenden fördert (Liu et al., 2010) sowie erhöhte Produktivität bzw. exzellente Leistungen ermöglicht (Arakawa & Greenberg, 2007; Blanch et al., 2016; Fry & Matherly, 2006; Malinga et al., 2019; Mertens & Recker, 2017; Youssef & Luthans, 2012). Weitere positive, jedoch eher arbiträre Outcomes, sind beispielsweise Vertrauen (Liu et al., 2010; Mishra & Mishra, 2012; Zbierowski & Góra, 2014) oder Resilienz (Cheung, 2016).

Positive Leadership-Verhaltensweisen. Die dargestellten Ansätze wurden nach Gemeinsamkeiten im beschriebenen Verhalten der Führungskraft analysiert. Dabei lag der Fokus auf Verhaltensweisen, die zum Auftreten der oben definierten, positiven Outcomes führen. Es wurden die zentralen Verhaltensweisen von Führungskräften zusammengefasst, sodass einzelne Aspekte, die nur von einzelnen Autoren erwähnt wurden, nicht oder nur teilweise berücksichtigt werden. Die folgende Aufzählung der PL-Verhaltensweisen lehnt an Malinga et al. (2019) an:

- (1) Sinnhaftigkeit der Arbeit: Die Führungskraft sorgt mit der Formulierung einer ansprechenden Vision für Begeisterung für die Arbeit und zeigt sich zielorientiert. Des Weiteren stellt sie klar, welchen Anteil Mitarbeitende am Unternehmenserfolg haben und wie die zukünftigen Perspektiven des Teams aussehen. Studien zeigen den positiven Effekt einer erlebten Sinnhaftigkeit auf verschiedene PL-Outcomes (Fredrickson et al., 2008; Wrzesniewski, 2003).
- (2) Beziehung zu Mitarbeitenden: Die Führungskraft zeigt Interesse an den Mitarbeitenden als Person und versucht positive Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Sie handelt allen fair und gerecht gegenüber und beseitigt Störfaktoren, die verhindern, dass sich Mitarbeitende bei der Arbeit wohlfühlen. Damit werden verschiedene Outcomes gefördert, z.B. Wohlbefinden (Heaphy & Dutton, 2008), oder Teamleistungen (Cameron, 2008).
- (3) Stärkenorientierung: Allgemein liegt der Fokus auf den Stärken der Mitarbeitenden, so werden häufiger Rückmeldungen über Stärken als Schwächen gegeben. Die Entwicklung von Stärken wird gefördert und Aufgaben auch entsprechend der Stärken zugeteilt. Die Effekte der Nutzung eigener Stärken wurde bereits vielfach belegt (z.B. Proctor et al., 2011).
- (4) Anerkennung und Wertschätzung: Die Führungskraft drückt ihren Mitarbeitenden gegenüber regelmäßig Lob, Dank und Anerkennung für gute Arbeit aus. Sie freut sich mit ihren Mitarbeitenden, wenn diese einen Erfolg erzielt haben. Belege zu den Effekten dieser Verhaltensweise auf die genannten PL-Outcomes finden sich beispielsweise bei Kelloway et al. (2013) oder Arakawa und Greenberg (2007).
- (5) Positives Klima: Die Führungskraft fördert ein positives Arbeitsklima und regt Mitarbeitende dazu an sich auch untereinander Dankbarkeit, Wertschätzung und Anerkennung zu zeigen. Mitarbeitende werden dadurch angeregt sich gegenseitig zu helfen und positive Beziehungen aufzubauen. Das begünstigt die genannten PL-Outcomes (siehe z.B. Antino et al., 2014; Cameron, 2003, 2008; Wood et al., 2010).
- (6) Positive Kommunikation: Die Führungskraft kommuniziert auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung und gestaltet auch negatives Feedback konstruktiv. Insgesamt sorgt sie für ein offenes Diskussionsklima und eine offene Fehlerkultur im Team. Hinweise auf die Beeinflussung von Outcomes wie Wohlbefinden oder positiven Emotionen durch positive Kommunikation finden sich z.B. bei Losada und Heaphy (2004) oder Cameron (2008, 2013).
- (7) Entwicklung und Unterstützung: Die Führungskraft unterstützt beim Erreichen individueller Ziele und fördert somit Höchstleistungen der Mitarbeitenden. Sie legt auf kontinuierliches Lernen wert und regt zu innovativem Verhalten an, um die Weiterentwicklung der

Mitarbeitenden voranzutreiben. Hinweise für den positiven Effekt dieses Verhaltens finden sich z.B. bei Paterson et al. (2014) oder Wijewardena et al. (2014).

- (8) **Befähigung und Beteiligung:** Sofern die Arbeit das zulässt, werden Handlungsspielräume gewährt und Mitarbeitende bei Entscheidungen mit einbezogen. Auch werden Mitarbeitende ermutigt eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. Folglich beinhaltet diese Verhaltensweise psychologisches und strukturelles Empowerment (Kim et al., 2018). Belege zum positiven Effekt dieser Verhaltensweisen finden sich beispielsweise bei Hassan et al. (2013) oder Kim et al. (2018).

In Tabelle 6 findet sich eine Übersicht, in der die Verhaltensweisen den Konzepten und Definitionen aus der bestehenden PL-Literatur (siehe voriges Kapitel) zugeordnet sind. Es sei angemerkt, dass es sich bei den beschriebenen Verhaltensweisen keineswegs um trennscharfe Dimensionen handelt. So ist beispielsweise eine inhaltliche Nähe der Aspekte Anerkennung und Wertschätzung zu positiver Kommunikation oder Beziehung zu Mitarbeitenden offensichtlich. Dennoch trägt die aufgeführte Darstellung zum besseren Verständnis des Kerns von Positive Leadership bei und ermöglicht im weiteren Verlauf der Arbeit die Entwicklung eines Messinstrumentes.

Basiskonzepte von Positive Leadership. Verschiedene Autoren (Creusen et al., 2010; Ebner, 2019) nennen das Psychologische Kapital (PsyCap) als eine der Grundlagen von PL oder operationalisieren das Konstrukt über PsyCap (z.B. Avey et al., 2011). Auch werden die einzelnen Komponenten von PsyCap wie Hoffnung (Carlsen et al., 2012; Lam & Roussin, 2015; Zbierowski & Góra, 2014), Optimismus (Arakawa & Greenberg, 2007; Lam & Roussin, 2015; Zbierowski & Góra, 2014), Resilienz (Zbierowski & Góra, 2014) und Selbstwirksamkeit (Lloyd & Atella, 2000) als Grundlage für PL genannt. Malinga et al. (2019), wie auch Gauthier (2015), sprechen dabei von einem *can-do mind-set*. Gordon (2017) beschreibt die genannten Faktoren als positive Grundhaltung. Darüber hinaus werden fachliche und Managementkompetenzen als Grundlage von PL gezählt, so z.B. strategisches Vorgehen, Kompetenzen und Wissen (Andony et al., 2016; Karaszewski & Lis, 2015), wie auch ausgewogenes Entscheidungsverhalten (Cheung, 2016). Moralische Vorstellungen (Andony et al., 2016; Blanch et al., 2016; Fry & Matherly, 2006) und eine allgemeine Orientierung an ethischen Prinzipien (Malinga et al., 2019; Wijewardena et al., 2014) stellen eine weitere Basis von positivem Führungsverhalten dar. Diese drücken sich z.B. durch Fairness (Zbierowski & Góra, 2014), Gerechtigkeit (Adams et al., 2020; Zbierowski & Góra, 2014), Vorbildverhalten (Cheung, 2016; Gupta & Singh, 2014; Mertens & Recker, 2017; Malinga et al., 2019), Vertrauen (Mishra & Mishra, 2012), Authentizität (Mishra & Mishra, 2012) oder Konsistenz im Verhalten (Youssef & Luthans, 2012) aus. Als nächstes Basiskonzept, das PL-Verhaltensweisen fördert ist Altruismus bzw. *self-sacrificial leadership* (De Cremer et al., 2004; Malinga et al., 2019) zu nennen. Zuletzt wird das Konzept der emotionalen Intelligenz als Basis von PL-Verhaltensweisen aufgeführt (Tombaugh, 2005). Manche Traits spielen natürlich bei den Verhaltensweisen eine Rolle, so zeigt sich z.B. Hoffnung und Optimismus in der Formulierung einer positiven Vision oder positiven Kommunikationsverhalten der Führungskraft. Die Einhaltung moralischer und ethischer Prinzipien drückt sich (zumindest implizit) ebenfalls in verschiedenen Verhaltensweisen aus, z.B. im authentischen Vorleben von Beziehungsaufbau, Vertrauen gegenüber Mitarbeitenden oder fairer Kommunikation.

Abgrenzung zu bisherigen PL-Konzepten. Viele Autoren (Antino et al., 2014; Blanch et al., 2016; Gauthier, 2015; Gladis, 2013) orientieren sich in ihrem Verständnis von PL an Cameron (2008, 2013); dieser scheint einen Kern von PL zu treffen. So lassen sich die drei Grundprinzipien von Cameron (2008), positive Devianz (außergewöhnliche Leistungen), Fokus auf Stärken und Fähigkeiten sowie die

Tabelle 6. Übersicht zu Positive Leadership-Verhaltensweisen in den Konzeptionen und Definitionen verschiedener Autoren.

Autoren	Sinnhaftigkeit	Beziehung zu MA	Stärkenorientierung	Anerkennen/Wertschätzen	Positives Klima	Positive Kommunikation	Entwicklung/Unterstützung	Beteiligung/Befähigung
Adams et al. (2020)		+				+		++
Andony et al. (2016)	++							++
Arakawa & Greenberg (2007)	++		++	++				
Blanch et al. (2016)			++					
Cameron (2008)	++	++	+	+	++	++		
Cheung (2016)		+	++			+	++	
Creusen et al. (2010)	+				+		+	++
Davenport et al. (2016)				++				++
Ebner (2019)	++	++	++	++	++			
Fry & Matherly (2006)	++	++						
Gauthier (2015)	++	++	+	++	++	++		
Gordon (2017)	++	++		++				
Gupta & Singh (2014)		+		++			+	++
Karaszewski & Lis (2015)	++	++						
Kelloway et al. (2013)				++	+		+	
Lam & Roussin (2015)					++			
Lloyd & Atella (2000)							++	
Malinga et al. (2019)	++	++	++	++	++	++	++	++
Mertens & Recker (2017)	+	++		+			++	++
Mishra & Mishra (2012)	+	++					+	++
Pietiläinen & Salmi (2017)				+		++	++	
Seliger (2014)	++		++			+		++
Tombaugh (2005)			++					
Wijewardena et al. (2014)							++	
Youssef & Luthans (2012)			++				++	+
Zbierowski & Góra (2014)	+	+		++				

Anmerkungen. ++ = explizit in Konzept/Definition enthalten. + = implizit in Konzept/Definition enthalten. MA = Mitarbeitende. Definitionen, die nur von Outcomes (Liu et al., 2010; Meyer et al., 2019; Tomoff, 2017) oder Traits (De Cremer et al., 2004, Hannah et al., 2009) berichten sowie sich auf bereits vorhandene Ausführungen stützen (z.B. Antino et al., 2014; James et al., 2011; Nel et al., 2015; Oades et al., 2009; Patrick et al., 2022; Ramdas & Patrick, 2018, 2019) oder sonst keine konkreten Ansatzpunkte zu Verhaltensweisen liefern (Wong & Cummings, 2007), sind nicht aufgelistet.

Förderung von Tugenden, auch im hier abgeleiteten Konzept erkennen. Die Kernelemente zur Erreichung einer positiven Devianz (Cameron, 2008), namentlich der Aufbau eines positiven Organisationsklimas, positiver Beziehungen sowie positiver Kommunikation und dem Aufzeigen eines positiven Sinns in der Arbeit lassen sich auch in der vorliegenden Konzeption von PL-Verhaltensweisen finden. Allerdings werden manchen Aspekten, die auch einen wichtigen Teil von PL darstellen, z.B. die Befähigung (bzw. dem Empowerment) oder der konkreten Unterstützung der Entwicklung von Mitarbeitenden von Cameron (2008) ein weniger großer Stellenwert zugeschrieben. Auch kritisiert Ebner (2019), dass es sich beim Ansatz von Cameron (2008) mehr um ein Organisationsmodell auf der Makroebene, statt eines konkreten Führungsansatzes handle. Eine weitere viel verwendete Definition ist die von Youssef und Luthans (2012, siehe Tabelle 5; z.B. bei Wenström, 2020). Diese ist jedoch wenig konkret, so fehlen konkrete Führungsverhaltensweisen (z.B. Anerkennung und Loben guter Arbeit), oder aber der Verweis auf Outcomes, wie z.B. positive Emotionen.

Die Theorien von Ebner (2019), Seliger (2014), Gauthier (2015), Creusen et al. (2010) sowie Mishra und Mishra (2012) beinhalten ebenfalls nicht alle der hier aufgeführten Elemente oder legen die Betonung auf andere Faktoren, z.B. Vertrauen. Das hier abgeleitete Konzept zur Definition und Beschreibung von Positive Leadership zeigt eine starke Anlehnung an Malinga et al. (2019). Dennoch seien auf die Unterschiede und somit die Notwendigkeit der Vorstellung des eigenen Konzepts eingegangen. So wählen Malinga und Kollegen (2019) andere Kategorien, in die Verhaltensweisen von Führungskräften eingeordnet werden. Beispielsweise werden unter dem Begriff der Ergebnisorientierung verschiedene Aspekte, wie Anerkennung von Leistungen oder Stärkenorientierung zusammengefasst. Da es sich hierbei um zentrale Elemente von Positive Leadership handelt (Cameron, 2008, 2013; Ebner, 2019), sollten diese als eigene Kategorien aufgeführt werden. Auch der Aspekt der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung sollte stärker hervorgehoben werden. Malinga et al. (2019) ordnen Verhaltensweisen um die Themen Sinnhaftigkeit der Arbeit in die Kategorie Leadership Traits an, was im hier abgeleiteten Modell jedoch, um den Fokus auf das Verhalten der Führungskräfte zu legen, anders zugeordnet wurde.

Abgrenzung zu etablierten Führungsstilen. Es lässt sich die Frage stellen, inwiefern ein neues Konzept zu PL überhaupt notwendig ist. Daher sind hier kurz die Überschneidungen und Unterschiede zu den beschriebenen etablierten Führungsstilen aufgeführt. Die größte Überlappung mit dem eben dargestellten Konzept von PL zeigt sich wohl mit TL, wobei bei TL der Fokus weniger stark auf positive Komponenten gelegt wird (Youssef & Luthans, 2012). Man kann sich Zbierowski (2016) anschließen, dass beispielsweise Aspekte der positiven Beziehungsgestaltung und positiven Kommunikation mehr betont werden müssten. Der Aspekt der Anerkennung zeigte in der Studie von Kelloway et al. (2013) eine inkrementelle Varianzaufklärung gegenüber TL zur Vorhersage positiven Affekts. PL zeichnet sich zudem durch eine stärkere ethische Orientierung und einem geringeren Fokus auf den Transformationsgedanken aus (Malinga et al., 2019). In Abgrenzung zu CL legt PL ein stärkeres Gewicht auf die Stärkenorientierung sowie Entwicklung und Befähigung von Mitarbeitenden; Aspekte wie das Beachten der Umweltbedingungen und Eingehen auf die Bedürfnisse von Mitarbeitenden finden sich im abgeleiteten Konzept von PL wieder. AL ist in seiner Definition enger zu verstehen wie PL, wobei der Fokus auf die Positivität nicht vorhanden ist (Youssef & Luthans, 2012), allerdings beispielsweise der Aspekt einer moralischen Werthaltung oder auch transparenter Beziehungsgestaltung als Grundlage positiven Führungsverhaltens betrachtet werden kann. Ähnliches lässt sich mit Blick auf EL festhalten. Ethisches Verhalten ist eher als ein Teilaspekt oder in bestimmten Aspekten eine Basis von positiven Führungsverhaltensweisen zu betrachten; so findet sich das faire und gerechte Verhalten der Führungskraft im vorstellten Verständnis von PL, ebenso wie eine generelle Mitarbeiterorientierung,

wieder. Wie Cameron (2008) anmerkt ist der Grundgedanke bei EL dennoch ein anderer: die Verhaltensweisen und Regeln konzentrieren sich darauf Schaden zu vermeiden und nicht wie bei PL darauf, das Beste aus den Mitarbeitenden herauszuholen. Mit Blick auf SVL müsste das Konzept wohl um eine stärkere Betonung des positiven Sinns in der Arbeit oder auch eines positiven Arbeitsklimas durch positive Beziehungen zu Mitarbeitenden, aber auch unter den Mitarbeitenden erweitert werden, um einem Verständnis als PL gerecht zu werden. Jedoch findet sich viel vom Grundgedanken des Konzepts in der abgeleiteten Beschreibung von PL wieder, beispielsweise die Entwicklung der Mitarbeitenden, deren Befähigung oder die Sensibilität für deren Bedürfnisse. Ein weiterer Unterschied von SVL und PL findet sich im Fokus, dieser liegt bei PL noch ein wenig mehr auf organisationalen Zielen, statt nur auf den Mitarbeitenden (Malinga et al., 2019). Entgegen dem Verständnis von Fry und Matherly (2006) kann SPL als Teil von PL betrachtet werden und nicht umgekehrt, zumal PL als deutlich breiteres Konstrukt zu verstehen ist. Wie zu erkennen ist, finden die Aspekte der Vision bzw. auch der altruistischen Liebe als Orientierung an Bedürfnissen der Mitarbeitenden Eingang in das Konzept von PL. Die Komponente der Hoffnung wird hier eher als Basis (ein Element des PsyCap) von PL aufgefasst. Auch die Befähigung der Mitarbeitenden als Hauptelement von EML wird im abgeleiteten Verständnis von PL berücksichtigt. Des Weiteren finden sich Parallelen in der Entwicklung der Mitarbeitenden und Unterstützung innovativen Verhaltens. Allerdings ist auch hier wieder anzumerken, dass PL als deutlich breiteres Konzept zur Führung von Mitarbeitenden verstanden werden muss. Ähnlich wie bei den bisher betrachteten Stilen findet sich im vorgestellten Konzept von PL auch die Idee von ALL wieder, sie stellt eine Antezedenz dar.

Fazit zur Konzeption von PL. Wie der vorige Absatz zeigt, bestehen größere und kleinere Überschneidungen zwischen bereits etablierten Führungsansätzen (wie TL, AL oder EL) und dem hier aufgestellten Konzept von PL. Dies sollte jedoch nicht weiter verwunderlich sein, da der Kern der Perspektive, dass PL einen Schirm verschiedener Führungsansätze darstellt, bestätigt werden kann. Denn zum einen (siehe Kapitel 2.3.2.9) bestehen signifikante Überschneidungen der aufgeführten Ansätze, zum anderen finden sich Elemente aus allen Ansätzen in der dargestellten Konzeption von PL (siehe Abbildung 7) wieder. Allerdings liegt der Fokus bei den in Kapitel 2.3.2 dargestellten Ansätzen anders als bei PL nach der hier dargestellten Definition nicht explizit auf der Förderung z.B. von Aufblühen, positiven Emotionen oder Engagement durch die genannten PL-Verhaltensweisen, sondern eher darin Schaden abzuwenden. Somit ist keiner der beschriebenen etablierten Führungsansätze gänzlich dazu geeignet das Konstrukt PL in seiner Gänze zu beschreiben. Die logische Konsequenz ist folglich die Integration der verschiedenen Elemente. Entsprechend ergibt sich eine breite Konzeption des Konstrukts, wobei im Vergleich zu z.B. TL die Schwerpunktsetzung anders erfolgt und der Fokus mehr auf die Beziehungsgestaltung gelenkt wird.

Fazit zur Messung von PL. Entsprechend der uneinheitlichen Konzeption von PL hat sich kein Messinstrument zur Erfassung von PL durchgesetzt. Einige Autoren (Ramdas & Patrick, 2019; Patrick et al., 2022) verwenden die von Arakawa und Greenberg (2007) vorgeschlagene Skala (PLM) oder Teile davon (Nel et al., 2015). Sowohl das PLM (Arakawa & Greenberg, 2007) als auch eine Skala von Kelloway et al. (2013) beinhaltet jedoch nicht alle der zuvor aus der Theorie abgeleiteten Dimensionen positiven Führungsverhaltens. Es sind bei diesen beiden Ansätzen nur die Dimensionen Anerkennung und Wertschätzung, positive Perspektive und Stärkenorientierung vorhanden. Der Ansatz zur Messung von Cameron (2008) findet bisher kaum Beachtung, auch wenn es erste Versuche zur Bestimmung psychometrischer Eigenschaften gab (Antino et al., 2014). Geue (2018) verwendet das *Positive Practices Inventory* von Cameron et al. (2011), welches sich allerdings nicht konkret auf Führungsverhalten bezieht, Wenström (2020) verwendet den PRIDE-69 nach Cheung (2016) und stützt

sich zur Definition auf verschiedene Autoren (z.B. Kelloway et al., 2013, Hannah et al., 2009, Cameron, 2008; Youssef & Luthans, 2012). Andony et al. (2016) verwenden den GILL nach Rupprecht et al. (2013). Einige Autoren verwenden im Verständnis von Positive Leadership als Schirmkonstrukt verschiedener Führungsstile beispielsweise Messinstrumente für TL (z.B. Liu et al., 2010; Smith et al., 2012), AL (Smith et al., 2012) oder für CL (z.B. De Cremer et al., 2004). Das Messinstrument von Ebner (2019) orientiert sich, wie bereits beschrieben, an den PERMA-Faktoren. Der Ansatz von Gordon (2017) ist nicht wissenschaftlich validiert und findet entsprechend auch keine Anwendung. Der Ansatz von Gupta und Singh (2014) ist sehr kontextspezifisch und trifft nicht wirklich den Kern des Konstrukts Positive Leadership. Avey und Kollegen (2011) operationalisieren das Konstrukt über das Psychologische Kapital, manche Autoren verwenden zusätzlich dazu noch den MLQ als Instrument für TL, um PL abzubilden. Insgesamt existiert kein Messinstrument, welches die eben konzipierte Bandbreite des Konstrukts PL abdeckt. Daher soll auf Basis der eben beschriebenen Konzeption eine Skala zur Erfassung von PL entwickelt werden.

2.3.4 Forschungsstand zu den Effekten von Positive Leadership

Soll eine Beschreibung des Status Quo der empirischen Forschung zu PL erfolgen, so müssen auch hierbei wieder zwangsläufig die zwei beschriebenen Perspektiven auf das Konstrukt eingenommen werden. Der Fokus liegt hierbei auf dem Effekt von PL auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit als zentrale Abhängige Variablen dieser Arbeit. Zudem werden mögliche Einflüsse auf Change-Prozesse beschrieben.

Auch wenn, wie bereits dargelegt, in den etablierten Führungsansätzen (siehe Kapitel 2.3.2) andere Schwerpunkte gesetzt werden als beim hier verwendeten Verständnis von PL, sollen empirische Befunde verschiedener Ansätze dennoch als Ausgangspunkt der Ableitung des Effekts von PL dienen. Dabei soll nicht in Vergessenheit geraten, dass die Befunde nicht zwangsläufig generalisierbar sind, da nur Teile oder spezielle Aspekte von PL untersucht werden. Für alle der in Kapitel 2.3.2 aufgeführten positiven Führungsansätze finden sich zahlreiche Befunde zur direkten oder indirekten Beeinflussung von verschiedenen organisationalen Outcomes. Belege für die Effekte der jeweiligen Führungsstile auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Change-Prozesse befinden sich in Tabelle 7. Es sei angemerkt, dass es sich bei der dargestellten Auflistung lediglich um Beispiele und keine vollumfängliche Darstellung des Forschungsstandes handelt.

Es bestehen einige theoretische Hinweise für den positiven Einfluss von PL in seinem Verständnis als eigenständiges Konstrukt auf Arbeitszufriedenheit (Mertens & Recker, 2017; Ramdas & Patrick, 2018; Patrick et al., 2022), Arbeitsengagement (Lam & Roussin, 2015; Ramdas & Patrick, 2018; Patrick et al., 2022) oder Change-Prozesse (Gladis, 2013; Gordon, 2017; James et al., 2011; Karaszewski & Lis, 2013). Werden nur diejenigen Autoren bedacht, die Positive Leadership nicht als einen der in Abschnitt 2.3.2 aufgeführten etablierten Führungsansätze verstehen und entsprechend operationalisieren (z.B. bei De Cremer et al., 2004; Liu et al., 2010; Smith et al., 2012), existieren hierzu jedoch wenige empirische Forschungsarbeiten (siehe Tabelle 6). Adams et al. (2020), Ebner (2019) oder Nel et al. (2015) berichten von einem positiven Effekt von PL auf Arbeitsengagement, bei Liu et al. (2010) oder Kelloway et al. (2013) finden sich Zusammenhänge zu Arbeitszufriedenheit – allerdings wurde bei Liu et al. (2010), trotz eigenständiger Definition von PL, der MLQ nach Bass und Avolio (1995) verwendet. Bei Arakawa und Greenberg (2007) findet sich eine positive Korrelation von PL und Engagement. Auch in Bezug auf den Einfluss von PL in seinem hier getroffenen Verständnis auf Change-Prozesse findet sich kaum empirische Evidenz. Lediglich die Untersuchung von Cheung (2016) beschreibt eine positive Korrelation des Führungsverhaltens mit der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Tabelle 7. Überblick von Forschungsarbeiten zu den Auswirkungen verschiedener positiver Führungsansätze auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Veränderungsprozesse.

	Arbeitsengagement	Arbeitszufriedenheit	Veränderungsprozesse
TL	Banks et al. (2016)*; Hoch et al. (2018)*	Banks et al. (2016)*; Dumdum et al. (2002, 2013)*; Hoch et al. (2018)*; Judge & Piccolo (2004)*; Pelz (2016)	Peng et al. (2021)*: Veränderungsbereitschaft und geringerer Widerstand; Salas- Vallina & Alegre (2018): organisationale Lernfähigkeit Mangundjaya & Amir (2021); Michaelis et al. (2009): Commitment für Veränderungen
CL	Babcock-Roberson & Strickland (2010)	Conger et al. (2000); DeGroot et al. (2000)*; Shamir et al. (1993)	Bakari et al. (2017): Veränderungsbereitschaft; Haas et al. (2016): Sicherheit in Veränderungen
AL	Banks et al. (2016)*; Hoch et al. (2018)*; Wong et al. (2010)	Banks et al. (2016)*; Hoch et al. (2018)*; Luthans & Avolio (2003); Walumbwa et al. (2008)	Metwally et al. (2019); Sharif & Scandura (2014): Veränderungsbereitschaft
EL	Bedi et al. (2015)*; Den Hartog & Belschak (2012)	Akar (2018)*; Avey et al. (2012); Bedi et al. (2015)*; Neubert et al. (2013)	Kool & van Dierendonck (2012): Commitment gegenüber Veränderungen; Irfan & Rjoub (2021): Change-Bereitschaft, Implementierung von Change
SVL	Hoch et al. (2018)*; Hunter et al. (2013)	Chan & Mak (2014); Hoch et al. (2018)*	Wang et al. (2019): Innovationskraft und Teilen von Wissen
SPL	Sheikh et al. (2019); Wu & Lee (2020)	Pio & Tampi (2018); Supriyanto et al. (2020); Yusof (2011)	Jung et al. (2020): Commitment gegenüber Veränderung; Muafi et al. (2019): Veränderungsbereitschaft
EML	Kim et al. (2018)*; Tuckey et al. (2012)	Amundsen & Martinsen (2014); Kim et al. (2018)*; Konczak et al. (2000); Lee et al. (2018)*; Vecchio et al. (2010)	Domínguez Escrig et al. (2016): Innovationskraft
ALL	Salas-Vallina & Alegre (2018)	Salas-Vallina & Alegre (2018)	

Anmerkungen. *Meta-Analyse. TL = Transformational Leadership. CL = Charismatic Leadership. AL = Authentic Leadership. EL = Ethical Leadership. SVL = Servant Leadership. SPL = Spiritual Leadership. EML = Empowering Leadership. ALL = Altruistic Leadership. Spalte zu Veränderungsprozessen bezieht sich auf positiven Einfluss des jeweiligen Führungskonzepts auf die genannten Variablen.

Integriert man die Erkenntnisse aus den verschiedenen Perspektiven zu PL in Tabelle 7 mit den dargestellten Forschungsbefunden in Tabelle 6, so liegt der Schluss nahe, dass von einem positiven Effekt von PL auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit als auch auf Veränderungsprozesse ausgegangen werden kann. Denn auch wenn nicht die exakt gleichen Konstrukte untersucht wurden, gehören die Ansätze dennoch derselben Familien an. Somit liefern die Erkenntnisse zu den etablierten Ansätzen zu Positive Leadership Hinweise auf den positiven Effekt des Konstrukts auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und Veränderungsprozesse. Allerdings muss dieser Einfluss für das Verständnis von PL wie in Abbildung 7 dargestellt noch empirisch untersucht werden, da hierzu fast keine Forschungsarbeiten existieren.

Außerhalb der dargestellten Auswirkungen von PL auf die zentralen Abhängigen Variablen der vorliegenden Arbeit soll kurz auf die Relevanz des Konstrukts für die arbeitspsychologische Praxis eingegangen werden. Erstens finden sich neben den beschriebenen positiven Auswirkungen von PL auf Ebene der Mitarbeitenden weitere Effekte in Verknüpfung verschiedener Outcomes.

Wohlbefinden und Engagement führen z.B. langfristig zu geringerem Stresserleben und Burnout (Ebner, 2019) sowie weniger Kündigungsabsichten (De Klerk & Stander, 2014) und mehr Vertrauen am Arbeitsplatz (Ramdas & Patrick, 2019). Es findet dabei ein Übertrag von der Mitarbeitenebene auf die Organisationsebene statt. Damit kann zweitens zusätzlich von einem positiven Effekt von PL auf die Organisationsebene ausgegangen werden, da sich die durch PL hervorgerufenen Höchstleistungen auf alle Ebenen auswirken (Cameron, 2008) und z.B. höhere Kundenzufriedenheit (Cameron & Plews, 2012; Ebner, 2019) oder größere Zielerreichung (Ramdas & Patrick, 2018) fördern. In einem interessanten Ansatz zu AL beschreiben beispielsweise Alavi und Gill (2017), dass durch das Führungsverhalten u.a. das Psychologische Kapital der Mitarbeitenden sowie deren Vertrauen in die Führungskraft erhöht wird, was sich wiederum positiv auf das Verhalten in Change-Prozessen auswirkt, sodass diese z.B. eher unterstützt werden. Auch an anderen Stellen finden sich Hinweise für mögliche Mediatoren in Bezug auf Veränderungsprozesse (z.B. Bouckennooghe et al., 2015). Drittens scheint es auch für Führungskräfte selbst positive Auswirkungen zu haben, positiv zu führen. Ebner (2019) berichtet von positiven Effekten auf das Wohlbefinden und Flourishing der Führungskräfte selbst. Dies erklärt er so, dass der Fokus auf Stärken oder das Gelingen von Mitarbeitenden auch automatisch auf die eigene Person übertragen wird. Des Weiteren werden positive Beziehungen im Team aufgebaut, was eine Ressource für die Führungskräfte darstellt und wiederum positive Emotionen erzeugt. Hierbei kann es wieder zu einer Aufwärtsspirale gemäß Fredrickson (2004) kommen. Viertens kann von einer Vorbildwirkung von PL auf andere Führungskräfte ausgegangen werden. Nach Ebner (2019) zeigten diejenigen Führungskräfte stärkere Ausprägungen auf Facetten von Positive Leadership, deren eigene Führungskräfte auf diesen Facetten auch höhere Ausprägungen aufwiesen. Fünftens sind Positive Leadership-Verhaltensweisen erlernbar (Arakawa & Greenberg, 2007). Es handelt sich nicht um einen eigenschaftsbezogenen Ansatz, der eine heroische Führungskraft frei von Verfehlungen (wie in mancher Kritik des Ansatzes behauptet, Alvesson & Einola, 2019) fordert. So könnte beispielsweise in Trainings die Stärkenorientierung, Anerkennung oder eine positivere Kommunikation oder alle anderen genannten Positive Leadership-Verhaltensweisen verbessert werden. Auch an den Basiskonzepten lässt sich teilweise ansetzen, z.B. am Psychologischen Kapital der Führungskräfte. Es existieren also vielfältige Gründe, wieso Positive Leadership als Führungsansatz etabliert werden sollte. Führungskräfte haben auf jeden Fall einen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden, egal ob sie das beabsichtigen oder nicht. Führungskräfte prägen im Zuge dessen die Langzeit-Kultur einer Organisation und die Stimmung am Arbeitsplatz. Daher ist es besonders wichtig einen positiven Ansatz zu verfolgen (Ramdas & Patrick, 2018).

2.4 Kongruenz und Diskrepanz

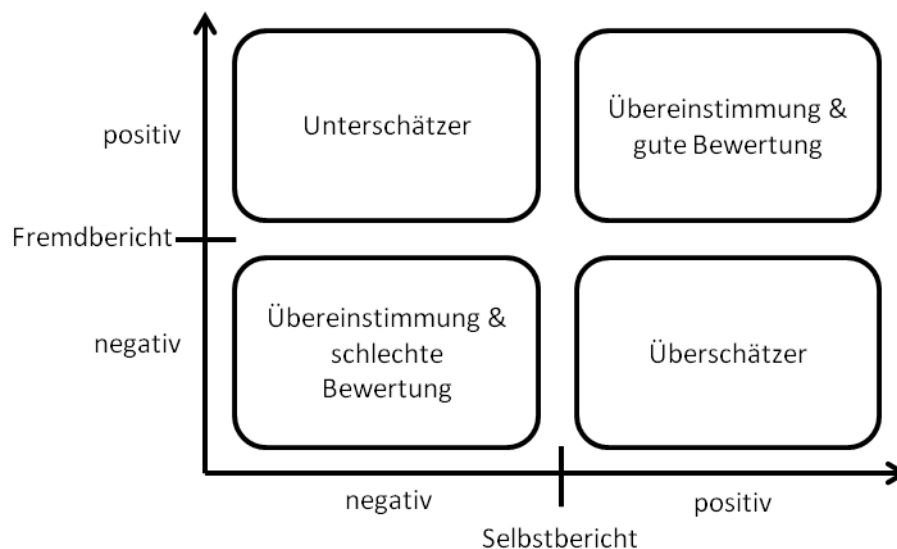
Im Folgenden Teilkapitel wird das Verständnis von Kongruenz und Diskrepanz zum Vergleich von Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Führungskräften eingegangen. Im Zuge dessen werden die Konzepte des Self-Other Agreement und der perceptuellen Distanz bzw. Kongruenz eingeführt. Für beide erfolgt zunächst eine Begriffsbestimmung, gefolgt von einer kurzen Darstellung des Forschungsstandes, der Entstehung sowie zur Erfassung und Analyse von Fragestellungen zu Kongruenz und Diskrepanz. Daraufhin sollen Konsequenzen von Kongruenz und Diskrepanz im Arbeitskontext aufgezeigt werden und beide Themenfelder eingeordnet werden.

2.4.1 Self-Other Agreement

Begriffsbestimmung. Die Übereinstimmung oder Diskrepanz von Wahrnehmungen zu verschiedenen Verhaltensweisen in der Führung zwischen Führungskräften und beispielsweise Mitarbeitenden wird in der Forschung als Self-Other Agreement (SOA; Atwater & Yammarino, 1997) bezeichnet. Der Fokus

liegt dabei auf dem Grad an Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbewertung (Fleenor et al., 2010). Die Fremdbewertung kann dabei aus verschiedenen Quellen stammen, z.B. im Sinne eines 360-Grad-Feedbacks von Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten. Ein Grundgedanke dabei ist, dass die Beobachter:innen die Führungskräfte aus unterschiedlichen Perspektiven bewerten (Atwater & Yammarino, 1997; Conway & Huffcutt, 1997). Da sowohl Selbst- als auch Fremdbewertungen auf verschiedene Weisen verfälscht sein können, ist es sinnvoll beide Blickwinkel zu inkludieren, um so ein möglichst akkurates Bild der Realität zu zeichnen (Kopperud et al., 2014). Am häufigsten werden dabei Führungskräfte-Mitarbeiter Dyaden betrachtet (z.B. Whittington et al., 2009). Allgemein kann nicht abschließend gesagt werden, welche Quelle von Fremdbewertungen den besten Prädiktor für verschiedene relevante Outcomes, wie die Führungseffektivität darstellt (Fleenor et al., 2010). Teilweise kommen Forschende zum Ergebnis, dass Kollegen die beste Vorhersagekraft haben (Brutus et al., 1999), teilweise, dass Bewertungen von Untergebenen bessere Vorhersagen anstellen (Fleenor et al., 2010). Conway und Huffcutt (1997) berichten generell geringe Korrelationen zwischen verschiedenen Bewertendenquellen. Manche Autoren (Fleenor et al., 2010; Hasson et al., 2020; Tekleab et al., 2008) sehen die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung als Messung der Selbstaufmerksamkeit von Führungskräften. Atwater und Yammarino (1997) entwickelten ein umfassendes Modell zum SOA, das auch Erklärungsansätze beinhaltet, wieso Selbstberichte oft von Fremdbewertungen abweichen. Die Autoren nennen dabei vier mögliche Kombinationen der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung, wie in Abbildung 8 dargestellt.

Abbildung 8. Kombinationen von Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertung nach Atwater und Yammarino (1997).



Forschungsstand zum SOA. Es existiert eine inkonsistente Befundlage zum SOA zwischen Führungskräften und Beobachter:innen bei Bewertung des Führungsverhaltens (z.B. Ostroff et al., 2004; Fleenor et al., 2010). Manche Studien legen nahe, dass Selbstbewertungen meist besser ausfallen als Fremdbewertungen, andere nehmen eine umgekehrte Beziehung an oder gehen von einer Übereinstimmung aus (Fleenor et al., 1996, 2010). Insgesamt zeigen Meta-Analysen (Carpenter et al., 2014; Conway & Huffcutt, 1997; Lee & Carpenter, 2018) schwache bis moderate Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdbewertungen des Führungsverhaltens. Lee und Carpenter (2018) berichten in ihrer Meta-Analyse Korrelationen der Selbst- und Fremdeinschätzungen für Transformational Leadership von $\rho = .27$, für Servant Leadership von $\rho = .26$ und für Ethical Leadership von $\rho = .14$, wobei sich Führungskräfte tendenziell besser bewerteten als ihre Beobachter:innen. Eine Meta-Analyse von

Sin et al. (2009) berichtete Zusammenhänge in ähnlicher Stärke für LMX ($\rho = .37$). Lee und Carpenter (2018) zeigen, dass die Divergenz zwischen Führungskräften und Beobachtenden für beziehungsorientierte Verhaltensweisen größer war als für aufgabenorientierte Verhaltensweisen, da diese eher faktisch neutral sind. Whittington et al. (2009) berichten, dass signifikant mehr Übereinstimmung in der Bewertung von transaktionaler Führung, als transformationaler Führung bestand.

Entstehung. Die Einschätzungen von beispielsweise Führungskräften und Mitarbeitenden bzgl. des Führungsverhaltens können aus verschiedenen Gründen divergieren. Zum einen spielt eine Rolle, wie leicht oder schwer ein Verhalten zu beobachten ist (Funder, 2012; Lee & Carpenter, 2018). Zum anderen kann es auch durch die Häufigkeit der Interaktion mit der zu bewertenden Person zu Informationsunterschieden und damit zu Diskrepanzen in der Bewertung kommen (Fleenor et al., 2010; Lee & Carpenter, 2018). Außerdem spielt das Verhalten der Peers der zu bewertenden Person (Fleenor et al., 2010; Lee & Carpenter, 2018), die Ähnlichkeit und Vertrautheit (Antonioni & Park, 2001a), der emotionale Affekt (Antonioni & Park, 2001b) oder auch Wissen über das vorige Verhalten (Smither et al., 1988) eine Rolle. Aus der Perspektive der Führungskraft als bewertete Person hat diese die meisten Informationen über das eigene Verhalten zur Verfügung (Hasson et al., 2020). Auftretende Diskrepanzen treten jedoch auch durch motivationale Gründe auf (Fleenor et al., 2010). So können selbstwertdienliche Verzerrungen zustande kommen, mit denen Führungskräfte sich in ein besseres Licht rücken (Atwater et al., 1998). Als weitere Einflussfaktoren auf die Selbstbewertung gelten das Alter, Geschlecht, die Position im Unternehmen, verschiedene Persönlichkeitsfaktoren (Fleenor et al., 2010; Ostroff et al., 2004; Vecchio & Anderson, 2009) und kontextuelle Faktoren (Lee & Carpenter, 2018). Auf Seite der Beobachtenden, oftmals Mitarbeitende, können verzerrte Bewertungen z.B. auf Grund von Angst vor negativen Konsequenzen, des Halo Effekts oder Eigennutz (Status sichern, Beziehung verbessern) oder impliziten Führungstheorien zustande kommen (Fleenor et al., 2010; Hasson et al., 2020). Auch spielen situationale Faktoren (z.B. Verantwortlichkeit) sowie persönliche Charakteristika der Bewertenden eine Rolle (Fleenor et al., 2010).

Erfassung von SOA. Zur Operationalisierung des SOA finden sich verschiedene Herangehensweisen, die Fleenor et al. (2010) wie folgt zusammenfassen: Die Methode des sozialen Vergleichs vergleicht Selbstbewertungen eines Individuums mit der Bewertung von anderen Personen durch das Individuum. Die Methode der Selbsteinsicht vergleicht Selbstbewertungen eines Individuums mit Fremdbewertungen des Individuums durch andere Personen. Beide Ansätze lassen sich jedoch kritisieren (Kwan et al., 2008): Denn der Ansatz des sozialen Vergleichs beachtet nicht, wie andere das fragliche Individuum bewerten, während der Ansatz der Selbsteinsicht nicht beachtet, wie das Individuum normalerweise andere bewertet. Diese Aspekte werden im sog. Komponenten-Ansatz von Kwan et al. (2008) mit aufgenommen. Hierbei resultiert jedoch im Endeffekt einen Differenzwert zur Operationalisierung des SOA, was wiederum Limitationen mit sich bringt, wie Edwards (1993, 1994) oder Edwards und Parry (1993) beschreiben (siehe nächster Abschnitt). Die meisten Studien zum SOA (z.B. Černe et al., 2014) vergleichen Selbstberichte von Führungskräften mit den Fremdbereichten verschiedener anderer Gruppen. Ob dabei die Selbstberichte mit allen Bewertenden(gruppen) aggregiert oder einzeln verglichen werden sollten existiert eine rege Diskussion (LeBreton et al., 2003; Lance et al., 2008). In einem Review schlagen LeBreton und Senter (2008) Indizes zur Inter-Rater-Übereinstimmung für verschiedene Situationen vor, die vor Aggregation von Bewertendengruppen herangezogen werden sollten. Vor der Untersuchung von SOA-Hypothesen sollte zudem die Messinvarianz bzw. -äquivalenz überprüft werden, um sicherstellen, dass unterschiedliche Bewertungen nicht durch die Messung selbst, sondern durch wahre Unterschiede zustande gekommen

sind (Fleenor et al., 2010; Woehr et al., 2005). Dies wird am häufigsten mittels Multigruppen Konfirmatorischer Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, auch wenn Woehr et al. (2005) eine Multi-Trait-Multi-Rater CFA vorschlagen.

Datenanalyse von SOA. Zur Analyse von SOA-Hypothesen existieren verschiedene Ansätze. So war zunächst die Verwendung von Differenzwerten (z.B. die quadrierte, algebraische oder absolute Differenz) das Mittel der Wahl (Edwards, 1994; Fleenor et al., 2010). Die Verwendung von Differenzwerten bringt jedoch entscheidende, statistische Probleme mit sich. So kann nicht unterschieden werden, ob ein signifikanter Zusammenhang auf den Effekt der Differenzvariable oder der Variablen, aus der sie gebildet wurde, zurückgeht (Nestler et al., 2019). Wenn also die Einschätzung von Mitarbeitern mit der Abhängigen Variablen korreliert, die Einschätzung der Führungskräfte aber nicht, wird die Differenz dennoch mit der Abhängigen Variable korrelieren (Shanock et al., 2010). Außerdem kann bei der Untersuchung mittels Differenzwerte nicht der Fall differenziert werden, ob eine Übereinstimmung auf einem hohen oder einem geringen Level gegeben ist (Nestler et al., 2019). Die Differenz auf einer 5-stufigen Likert-Skala für hohe Werte beider UVs ($5-4=1$) ist gleich zur Differenz für niedrige Werte ($2-1=1$). Es gehen also wertvolle Informationen verloren. Für eine weitere Vertiefung sei an Edwards (1994) verwiesen.

Alternativ schlugen Atwater und Yammarino (1997) oder Fleenor et al. (1996) Modelle zur Gruppierung der Personen vor (Überschätzer, Unterschätzer, gute/schlechte Übereinstimmer). Auch dieser Ansatz weist jedoch viele der Einschränkungen der Verwendung von Differenzwerten (Edwards, 1993) und künstlichen Kategorisierung kontinuierlicher Daten (Brutus et al., 1999) auf und wird daher nicht mehr empfohlen (Fleenor et al., 2010). Ein weiterer Ansatz, der hier kurz angerissen werden soll, ist die Verwendung der traditionellen moderierten Regression (z.B. bei Černe et al., 2014). Hierbei wird die Interaktion der beiden Prädiktoren in solchen Fragestellungen als zusätzliche Variable auf das Kriterium regrediert. Im Zuge dessen erhält man jedoch lediglich ein zweidimensionales Bild der Kombination der Prädiktoren. Zuletzt kann in einer zweidimensionalen Graphik einer moderierten Regression nicht dargestellt werden, inwiefern sich der Grad an Diskrepanz zwischen zwei Prädiktoren auf die Abhängige Variable auswirkt (Shanock et al., 2010).

Um die Schwächen der beschriebenen Ansätze zu umgehen, empfehlen Edwards (1993) und Edwards und Parry (1993) die Verwendung der polynomialen Regression mit Response Surface Analysis (RSA). Für die RSA wird die polynomiale Regression zur Beschreibung nichtlinearer Zusammenhänge mit der *response surface methodology* (z.B. Box & Draper, 1987) kombiniert. Hierbei werden durch die Trennung der Komponenten (z. B. Selbst- und Fremdeinschätzung) und durch die Einbeziehung von Regressionstermen höherer Ordnung die Beziehungen zwischen SOA und den Kriterien im dreidimensionalen Raum dargestellt (Fleenor et al., 2010). Dies erlaubt ein so differenzierteres Bild, dass auch nichtlineare Zusammenhänge dargestellt werden können oder Informationen über das Kriterium abgebildet werden können, wenn die Selbst- und Fremdbewertung übereinstimmen (Shanock et al., 2010). Die Verwendung der RSA eignet sich folglich besser als Differenzwerte, die Einteilung in Kategorien oder die moderierte Regression dazu, tiefergehende Untersuchungen von Beziehungen zwischen zwei Bewertungen im SOA-Kontext anzustellen (Edwards & Parry, 1993). In Anlehnung an Shanock et al. (2010) lassen sich allgemein durch die RSA folgende Fragestellungen beantworten:

- (1) Wie wirkt sich Übereinstimmung zwischen zwei Prädiktoren auf ein Kriterium aus?
- (2) Wie wirkt sich der Grad an Diskrepanz zwischen zwei Prädiktoren auf ein Kriterium aus?
- (3) Wie wirkt sich die Richtung der Diskrepanz zwischen zwei Prädiktoren, also welcher der beiden Prädiktoren höher ausgeprägt ist, auf ein Kriterium aus?

Diese Fragen werden unter Betrachtung der Linie der Kongruenz (der perfekten Übereinstimmung) sowie der Linie der Inkongruenz (der Diskrepanz) beantwortet. Dabei lässt sich jede der Linien anhand ihrer Steigung und der Krümmung (kurvilinearer Zusammenhang) beschreiben. Wie eine Studie von Atwater et al. (2009) zeigt, ist es zudem wichtig bei der Analyse von SOA-Fragestellungen die Schachtelung von Daten zu berücksichtigen. Dies lässt sich in die Methode der RSA integrieren.

Konsequenzen. In den meisten Studien zum SOA wird die Auswirkung der Bewertungen des Führungsverhaltens auf Outcomes auf Seiten der Führungskraft aufgegriffen. Darüber hinaus sollen Studien und Erkenntnisse auf mitarbeiterbezogene Konsequenzen genannt werden. Die inkonsistente Befundlage geht teilweise auf die unterschiedlichen Methoden zur Analyse des SOA zurück (z.B. Atwater et al., 1995; Brutus et al., 1999; Fleenor et al., 1996; Hernandez et al., 2015; Moshavi et al., 2003; Sosik, 2001; Whittington et al., 2009). Auch muss beachtet werden, dass berichtete Vergleiche (z.B. Übereinstimmer auf gutem Niveau vs. Überschätzer) und Kennwerte nicht immer stringent berichtet werden (Hasson et al., 2020; Tekleab et al., 2008; Sosik, 2001). Die Selbst- und Fremdbewertungen der hier aufgeführten Studien beziehen sich auf unterschiedliche Führungsverhalten, z.B. allgemeines Führungsverhalten (Ostroff et al., 2004), die Führungsleistung (Hernandez et al., 2015) oder die Kommunikation der Führungskraft (Erben et al., 2019). Auch beziehen sich die Bewertungen auf verschiedene Führungsstile, wie Charismatic Leadership (Sosik, 2001), Empowering Leadership (Amundsen & Martinsen, 2014; Tekleab et al., 2008), Authentic Leadership (Černe et al., 2014), Transformational Leadership (Hasson et al., 2020; Kopperud et al., 2014; Moshavi et al., 2003; Tekleab et al., 2008; Whittington et al., 2009), Transactional Leadership (Whittington et al., 2009) oder LMX (Matta et al., 2015).

Übereinstimmung in Bewertungen wurde in Studien auf Seite der Führungskräfte mit Aspekten wie effektivem Entscheiden, hohem Commitment, Leistung, Wahrscheinlichkeit einer Beförderung und geringer Kündigungsabsicht assoziiert (Atwater et al., 1998, 2005; Atwater & Yammarino, 1992). Diskrepanzen hingegen wurden mit einer geringen Führungseffektivität und verschiedenen negativen organisationalen Outcomes in Verbindung gesetzt (Atwater & Yammarino, 1997; Atwater et al., 2009). Ostroff et al. (2004) berichten, dass eine Übereinstimmung bei einer hohen Bewertung des Führungsverhaltens positiv mit Führungseffektivität zusammenhing und Überschätzung stärker negativ mit Führungseffektivität als Unterschätzung. Die bewertete Führungsleistung war bei Unterschätzung besser als bei Überschätzung, jedoch am besten für übereinstimmend gute Bewertungen und am schlechtesten für übereinstimmend schlechte Bewertungen. Atwater et al. (1998, 2005) kommen zu denselben Ergebnissen, wobei Tekleab et al. (2008) berichten, dass Überschätzer am schlechtesten abschneiden. Den Zusammenhang der Diskrepanz beschreiben Tekleab et al. (2008) zudem als kurvilinear, sodass die Überschätzung stärker zu einer schlechteren Bewertung der Führungseffektivität führt als die Unterschätzung zu besseren Bewertungen. Martinsen und Amundsen (2014) berichten hingegen zum SOA von Empowering Leadership keinen signifikanten Effekt der Diskrepanz sowie einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang der Kongruenz von Selbst- und Fremdbewertungen auf die Führungseffektivität.

Auch auf der Arbeiterebene ist der Forschungsstand zur Auswirkung von SOA von Führungsverhalten auf verschiedene Outcomes nicht immer konsistent. Bei sich überschätzenden Führungskräften wird die Arbeitszufriedenheit (Amundsen & Martinsen, 2014; Moshavi et al., 2003), das Arbeitsengagement (Matta et al., 2015) oder das Commitment der Mitarbeitenden (Sosik, 2001) als auch Zufriedenheit mit der Führungskraft (Tekleab et al., 2008), das Empowerment (Hasson et al., 2020), die psychologische Sicherheit (Hernandez et al., 2015), das Serviceklima (Kopperud et al., 2014) oder das Vertrauen in die Führungskraft (Sosik, 2001) als geringer eingestuft, wie von sich

unterschätzenden Führungskräften. Gleichzeitig wird Überschätzung mit einer höheren Kündigungsabsicht (Amundsen & Martinsen, 2014) assoziiert als eine Unterschätzung der Führungskräfte. Andere Autoren berichten jedoch keine Unterschiede zwischen Unter- und Überschätzern (Černe et al., 2014; Erben et al., 2019; Hasson et al., 2020). Verschiedene Autoren berichten jedoch einen kurvilinearen Effekt der Diskrepanz in der Bewertung des Führungsverhaltens auf die Arbeitszufriedenheit (Černe et al., 2014; Erben et al., 2019; Tekleab et al., 2008). Für die Kündigungsabsicht zeigt sich bei Martinsen und Amundsen (2014) ein U-förmiger Zusammenhang für die Diskrepanz. Bei Matta et al. (2015) zeigt sich ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang der Diskrepanz auf das Arbeitsengagement. Das Arbeitsengagement der Mitarbeitenden nimmt also schneller abnimmt, je mehr Diskrepanz in den Bewertungen herrscht.

Übereinstimmung in Bewertungen des Führungsverhaltens wurde positiv mit Arbeitszufriedenheit assoziiert (Szell & Henderson, 1997), sodass Mitarbeitende von übereinstimmend gut bewerteten Führungskräften zufriedener waren als solche von übereinstimmend schlecht bewerteten (Černe et al., 2014, Erben et al., 2019; Tekleab et al., 2008). Eine Übereinstimmung bei guten Bewertungen wurde außerdem mit höheren Ausprägungen des Commitments (Szell & Henderson, 1997; Whittington et al., 2009), der Arbeitsleistung (Whittington et al., 2009), des Lernklimas (Hasson et al., 2020), des Vertrauens (Whittington et al., 2009), der Civility und psychologischen Sicherheit (Hernandez et al., 2015) und des Arbeitsengagements (Matta et al., 2015) von Mitarbeitenden assoziiert als übereinstimmend schlechte Bewertungen. Auf der anderen Seite konnten keine signifikanten Effekte der Übereinstimmung auf die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden (Amundsen & Martinsen, 2014) sowie auf das Serviceklima (Kopperud et al., 2014) berichtet werden.

Auch beim Vergleich der verschiedenen Gruppen entlang der Kongruenz- und Diskrepanzlinien ergeben sich keine eindeutigen Ergebnisse. Bei manchen Autoren zeigten die Unterschätzer die stärksten Ausprägungen der jeweiligen Outcomes, gefolgt von den Übereinstimmern (gut und schlecht auf gleichem Niveau) und den Überschätzern (Kopperud et al., 2014; Moshavi et al., 2003; Sosik, 2001; Tekleab et al., 2008). In der Studie von Martinsen und Amundsen (2014) konnte für die Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht keine Unterschiede zwischen den Übereinstimmern mit guter und schlechter Bewertung gefunden werden, die wiederum niedrigere bzw. höhere Werte als Unterschätzer und höhere bzw. niedrigere Werte als Überschätzer aufwiesen. Bei Matta et al. (2015) zeigten die Übereinstimmer mit guten Bewertungen höhere Engagement-Werte als Übereinstimmer mit schlechten Bewertungen, gefolgt von Unter- und Überschätzern. Für Černe et al. (2014) ergab sich ein ähnliches Bild, mit der Ausnahme, dass in der Ausprägung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden nicht zwischen Unter- und Überschätzern differenziert werden konnte. Erben et al. (2019) berichten die höchsten Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit für Mitarbeitende aus der Gruppe der übereinstimmend gut bewerteten Führungskräfte, gefolgt von den Über- und Unterschätzern auf gleichem Niveau sowie zuletzt den übereinstimmend schlecht bewerteten.

Einordnung und Fazit. Die Forschung zur Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbewertungen (SOA) beschäftigt sich oftmals mit den Auswirkungen zur Kongruenz und Diskrepanz des Führungsverhaltens. Für verschiedene positive Führungsstile kann angenommen werden, dass Führungskräfte dazu tendieren sich zu überschätzen (Lee & Carpenter, 2018). Diskrepanzen in den Bewertungen können dabei auf Seite der Selbst- und Fremdbeobachtung durch verschiedene Gründe entstehen. Die polynomiale Regression mit Response Surface Analysis (Edwards & Parry, 1993) hat sich als Mittel der Wahl zur Analyse von SOA-Fragestellungen etabliert. Hierbei können auch nicht-lineare Zusammenhänge betrachtet werden. Studien zu Konsequenzen des SOA zeichnen ein oftmals inkonsistentes Bild, was zum einen an unterschiedlicher Methodik zur Analyse, zum anderen an

unterschiedlichen Führungsverhaltensweisen, die zu Bewertung herangezogen wurden, liegt. Auf Ebene der direkten Auswirkung auf Führungskräfte wird eine Unterschätzung allgemein mit effektiverer Führungsleistung als Überschätzung assoziiert sowie Übereinstimmung auf hohem Niveau mit mehr Effektivität als Übereinstimmung auf niedrigem Niveau (Atwater et al. 1998, 2005; Ostroff et al., 2004; Tekleab et al., 2008). Dieses Bild lässt sich auch auf verschiedene Outcomes auf Mitarbeiterebene, z.B. Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsengagement (Černe et al., 2014, Erben et al., 2019; Matta et al., 2015; Tekleab et al., 2008) übertragen. Zusammenfassend hat sowohl die Richtung kongruenter Bewertungen als auch die Richtung der Diskrepanz (Über- oder Unterschätzung) einen Einfluss. Nichtlineare Effekte (Černe et al., 2014; Erben et al., 2019; Tekleab et al., 2008) deuten an, dass nicht nur Richtung (Amundsen & Martinsen, 2014; Moshavi et al., 2003; Tekleab et al., 2008), sondern auch die Ausprägung der Diskrepanz eine Rolle spielt. Bisher findet sich keine Arbeit, die die Auswirkungen des SOA von Positive Leadership untersucht.

2.4.2 Perzeptuelle Distanz

Begriffsbestimmung. Oftmals wurden Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen verschiedenen Stakeholdern in Organisationen als (Mess-)Fehler betrachtet (Gibson et al., 2009). Dabei zeigt sich aus verschiedenen Kontexten, dass es nicht nur bei der Bewertung von Führungsverhalten, sondern auch bei sonstigen organisationalen oder Teamprozessen essenziell ist, verschiedene Perspektiven zu betrachten (Gibson et al., 2009; Hasson et al., 2013). Unterschiede in den Wahrnehmungen verschiedener Akteure werden dabei auch als perzeptuelle Distanz, perzeptuelle Kongruenz, perzeptueller Fit oder perzeptuelle Ähnlichkeit bezeichnet (Tafvelin et al., 2017). Dabei werden Faktoren wie das Kommunikationsverhalten oder sonstige arbeitsbezogene Verhaltensweisen verglichen (Gibson et al., 2009). Diskrepanzen können erheblichen Einfluss auf die Leistung eines Teams haben. So ergeben sich beispielsweise durch unterschiedliche Ansichten darüber, wo ein Problem anzugehen ist, entsprechend unterschiedliche Prioritäten (Gibson et al., 2009).

Gibson et al. (2009) entwickelten ein Model als Grundlage zur Untersuchung der perzeptuellen Distanz von Führungskräften und Mitarbeitenden auf Teamebene. Dabei fokussieren sie sich auf die kognitiven Prozesse im Team. Sie halten fest, dass Unterschiede in der Wahrnehmung hinderlich für die Teamleistung sind, da kein kollektives Gedankengut erlangt wird. Perzeptuelle Differenzen führen unter anderem zu Missverständnissen, die die Beteiligten ablenken und Ressourcen unnötigerweise verschwenden (z.B. Zeit, Energie, Geld), die sonst anderweitig zur Erfüllung von (Team-) Aufgaben hätten eingesetzt werden können. Je größer die Unterschiede in der Wahrnehmung, desto weniger wahrscheinlich werden verschiedene Katalysatoren (z.B. Feedback, Erkennen von Konflikten, Rollenklärung) eingesetzt, durch die Routinen aufgebrochen, die Informationsnutzung im Team verbessert sowie neue Verhaltensweisen etabliert werden können (Gibson & Earley, 2007).

Forschungsstand zur perzeptuellen Distanz. Bisherige Studien berichten beim Vergleich der Wahrnehmung von Führungskräften und ihren Teams zu verschiedenen Themen (z.B. Arbeitsleistung oder Kommunikation), dass Führungskräfte und ihre Teams meist unterschiedliche Wahrnehmungen haben (z.B. Engle & Lord, 1997; Hatfield & Huseman, 1982). So ergaben sich beispielsweise beim Thema der Möglichkeiten zum kontinuierlichen Lernen in der Organisation bei Tafvelin et al. (2017) 76% diskrepante Wahrnehmungen, wobei der Anteil der überschätzenden Führungskräfte mit 39% ähnlich zu dem der unterschätzenden (37%) war. In einer Untersuchung von Hasson et al. (2013) zeigten sich 42% der Teams in Übereinstimmung mit ihren Führungskräften bzgl. des Empowerments, wobei 32% der Führungskräfte das Empowerment über- und 26% unterschätzten.

Entstehung. Der Ausgangspunkt zur Entstehung einer perceptuellen Distanz ist, dass Individuen, die in Organisationen zusammenarbeiten sich oftmals in ihren Erfahrungen, Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Werten unterscheiden und damit unterschiedliche Wahrnehmungen gleicher Phänomene am Arbeitsplatz haben (Tafvelin et al., 2017). Die bisherige Forschung deutet an, dass Führungskräfte und ihre Teams vor allem unterschiedliche Wahrnehmungen auf Grund von unterschiedlicher Macht bzw. Positionen, Arbeitskontexten und Erklärungsansätzen für organisationale Phänomene ausbilden (Beus et al., 2012; Van Velsor et al., 1993). Diese Faktoren bilden verschiedene Linsen und Rahmen, mit der Individuen ihre Umgebung wahrnehmen und filtern, die dazu führen, dass unterschiedliche Wahrnehmungen gleicher Phänomene entstehen (Gibson et al., 2009). Auch ein unterschiedlicher Zugang zu Informationen, deren Interpretation oder auch unterschiedliche Referenzpunkte führt zu weiteren Unstimmigkeiten in der Wahrnehmung bestimmter Aspekte und Prozesse im Arbeitsumfeld (Gibson et al., 2009). Allgemein sind die Erkenntnisse zu den Antezedenzen auf Selbst- und Fremdbewertungen aus der Forschung zum SOA (z.B. Fleenor et al., 2010) auf das Konzept der perceptuellen Distanz bzw. Kongruenz übertragbar. So spielen auch neben den bereits angerissenen Faktoren die Persönlichkeit der urteilenden Personen, das Interesse oder mentale Skripte (z.B. kognitive Schemata über den prototypischen Ablauf eines Folgeprozesses) eine Rolle (Benlian, 2014). Darüber hinaus können Kommunikationsprobleme zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu unterschiedlichen Wahrnehmungen führen (Hatfield & Huseman, 1982).

Datenanalyse der perceptuellen Distanz. Auch die Forschung zur perceptuellen Distanz zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden konzentrierte sich die Auswertung zunächst auf einfachere statistische Verfahren, wie Korrelationen und Differenzwerte (Hasson et al., 2013; Hatfield & Huseman, 1982). Andere Forschende verwenden wiederum auch eine Multi-Gruppen-CFA (z.B. Beus et al., 2012; Du et al., 2015). Generell gelten zur Analyse der perceptuellen Distanz dieselben Anmerkungen, wie zur Analyse von SOA-Fragestellungen. Die polynomiale Regression mit RSA ist auch hier das Mittel der Wahl zur statistischen Analyse (Edwards, 1994).

Konsequenzen. Ähnlich zum Forschungsstand zum SOA von Führungsverhalten gilt auch bei der perceptuellen Distanz zwischen Führungskräften und Teams bzw. Mitarbeitenden zu beachten, dass unterschiedliche Methoden angewandt wurden. Die dargestellten Forschungsergebnisse sollen einen generellen Überblick liefern. Allgemein lassen sich, nicht nur auf Grund der inhaltlichen Nähe, enge Parallelen zum SOA ziehen. So kann angenommen werden, dass die perceptuelle Distanz auf verschiedene Outcomes, wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, die Gruppenidentifikation, die Innovation oder Kreativität Einfluss haben kann (Gibson et al., 2009). Ein Hautfokus der Forschung zur perceptuellen Distanz liegt auf dem Einfluss verschiedener Wahrnehmungen auf die Teamleistung (Tafvelin et al., 2017).

Du et al. (2015) kommen beim Vergleich von Wahrnehmungen von Teammitgliedern bzgl. der organisationalen Effektivität zum Ergebnis, dass kongruente Wahrnehmungen das Hilfeverhalten und die Arbeitsleistung besser vorhersagen als inkongruente. Hatfield und Huseman (1982) fanden kleine, aber signifikante Zusammenhänge zwischen Kongruenz in den Wahrnehmungen der Koordination und Partizipation von Mitarbeitenden und Führungskräften und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Hasson et al. (2013) berichten, dass eine größere Diskrepanz zwischen Teams und Führungskräften in der Bewertung des organisationalen Lernklimas zu geringeren Bewertungen der Gesundheit der Mitarbeitenden und organisationaler Effizienz führten. Alle drei Studien verwendeten jedoch nicht die RSA-Methodik, daher kann keine klare Aussage über die Effekte der Richtung und der Ausprägung der Übereinstimmung getroffen werden.

Unter Verwendung der RSA Methodik finden sich Forschungsbefunde zum positiven Effekt der perceptuellen Kongruenz von Führungskräften und Mitarbeitenden bzgl. des Klimas für organisationale Unterstützung (Bashshur et al., 2011), des Service Commitments und der Bewertung der Service Systeme (Benlian, 2014), der Zielerreichung und dem Umgang mit Konflikten (Gibson et al., 2009) sowie der Kommunikationskultur (Tafvelin et al., 2017) auf die Team- bzw. Arbeitsleistung, sodass eine Übereinstimmung mit höheren Werten mit einer höheren Teamleistung assoziiert wurde als Übereinstimmung mit geringeren Werten. Bashshur et al. (2011) berichten einen solchen Zusammenhang auch für den positiven Affekt von Mitarbeitenden und einen umgekehrten Effekt für den negativen Affekt. Cole et al. (2013) hingegen finden keine signifikanten Zusammenhänge von perceptueller Kongruenz der Machtdistanz und der Teameffektivität. Bezüglich der perceptuellen Inkongruenz wird meist berichtet, dass Überschätzung durch Führungskräfte abträglich für die Ausprägung der Teamleistung oder anderen Abhängigen Variablen ist (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Cole et al., 2013; Tafvelin et al., 2017). Lediglich Gibson et al. (2009) berichten von einem umgekehrten Zusammenhang bzgl. der Inkongruenz der Zielerreichung auf die Teamleistung. Außerdem finden sich teilweise auch Hinweise auf nicht-lineare Zusammenhänge (Bashshur et al., 2011; Cole et al., 2013; Gibson et al., 2009). So berichtet beispielsweise Benlian (2014) eine signifikante Krümmung der Inkongruenzlinien für Service Leadership und Service Commitment, sodass es sich hier um einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zur Teamleistung handelt. Für die Bewertung der Service Systeme zeigte sich eine signifikante Krümmung der Steigung der Kongruenzlinie, sodass die Teamleistung mit kongruent höheren Werten weniger stark zunahm als mit kongruent niedrigeren Werten. Beim Vergleich der Endpole der Kongruenz- und Inkongruenzlinien werden meist die höchsten Outcome-Werte für Übereinstimmer mit guten Bewertungen berichtet und geringste Werte für Übereinstimmer mit schlechten Bewertungen (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Bashshur et al. (2011), Benlian (2014) und Tafvelin et al. (2017) berichten die zweithöchsten Ausprägungen der Teamleistung für Teams, in denen die Führungskraft mit ihrer Einschätzung, unter der des Teams lag, gefolgt von Teams, in denen die Einschätzungen der Führungskraft, über der des Teams lag.

Einordnung und Fazit. Perzeptuelle Distanz oder Kongruenz bezieht sich auf den Vergleich von Wahrnehmungen von meist Führungskräften und ihren Mitarbeitenden zu verschiedenen Aspekten im organisationalen Umfeld, z.B. von Teamprozessen oder dem Organisationsklima (Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Fast übereinstimmend werden Unterschiede in den Wahrnehmungen für verschiedene Themen berichtet (z.B. Hatfield & Huseman, 1982), die wiederum verschiedene Quellen haben können (Harrison et al., 2002). Auch Erkenntnisse zur SOA-Forschung sind übertragbar (Fleenor et al., 2010). Dies gilt ebenfalls für die Analyse von Fragestellungen zur perceptuellen Distanz, wobei vor allem auf die polynomiale Regression mit RSA zurückgegriffen werden sollte (Edwards & Parry, 1993). Die Forschung zur perceptuellen Distanz zeigt den allgemein positiven Effekt von der Ausprägung der Übereinstimmung von Wahrnehmungen auf verschiedene Outcomes, z.B. auf die Teamleistung oder Zufriedenheit (Gibson et al., 2009). Mit Blick auf die Inkongruenz zeigt sich meist das Bild, dass Überschätzung abträglich für Teamleistung und andere Variablen ist als Unterschätzung durch die Führungskraft (Bashshur et al., 2011). Befunde zu nicht-linearen Effekten deuten an, dass auch die Ausprägung von Diskrepanzen zu beachten ist (Bashshur et al., 2011; Cole et al., 2013).

2.5 Attribution

Das folgende Teilkapitel widmet sich den für die vorliegende Arbeit relevanten Aspekten der Attribution von Verhalten und Ereignissen im Folgeprozess sowie deren Auswirkungen. Zunächst

werden dazu allgemeine Theorien beschrieben sowie deren Abweichungen. Der Fokus liegt auf der Attribution von Führung und der Konsequenz von Ursachenzuschreibungen. Abschließend erfolgen eine Einordnung und ein Fazit.

Begriffsbestimmung. Allgemein haben Menschen das Bedürfnis Handlungen und Dinge, die um sie geschehen zu verstehen, sie vorherzusagen und zu kontrollieren (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018) – essenziell dabei sind Kausalattributionen, also Ursachenzuschreibungen. Denn Erklärungen für Ereignisse und die Wahrnehmung von Kausalität beeinflusst unser zukünftiges Verhalten (Abramson et al., 1978; Campbell & Swift, 2006; Kelley & Michela, 1980). Ursachenzuschreibungen dienen dabei dem Ziel die eigenen Handlungen effektiver zu machen (Kelley, 1971). Erste attributionspsychologische Forschungsleistungen stammen von Heider (1958), fortfolgende Forschung widmete sich entweder Attributionstheorien oder attributionalen Theorien (Kelley & Michela, 1980). Attributionstheorien befassen sich mit dem Zustandekommen von Attributionen. Attributionale Theorien beschäftigen sich mit den Auswirkungen der Attribution auf Verhalten und Erleben.

Die attributionale Analyse nach Weiner (1985). Die attributionale Analyse von Motivation, Emotion und Verhalten nach Weiner (1985, 2006) stellt der Grundlage für viele attributionale Theorien (z.B. bezüglich Depressionen bei Abramson et al., 1978 oder aggressivem und prosozialem Verhalten bei Graham et al., 1992) dar. Weiner (1985) postuliert, dass Personen versuchen ihre Umwelt kausal zu erklären. Zunächst werden Handlungsergebnisse nach ihrer Valenz (positiv oder negativ) bewertet, wodurch bestimmte Emotionen entstehen. Eine Suche nach Ursachen für ein Ergebnis findet nun nach Weiner (1985) statt, wenn es unerwartet auftritt, als wichtig oder negativ bewertet wird. Die Suche nach Ursachen endet mit einer Ursachenzuschreibung (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Die letztliche Attribution hängt von einer Reihe von Antezedenzen ab, z.B. der Auswertung von Informationen zur Handlung, kausalen Schemata, hedonistische Voreingenommenheit (z.B. Selbstwert schützen) oder der Perspektive als Akteur oder Beobachtender. Diese beeinflussen die kausalen Zuschreibungen, die hinsichtlich bestimmter Eigenschaften, der Kausaldimensionen, eingeschätzt werden. Verschiedene Autoren nennen hier verschiedene mögliche Dimensionen, wobei zu den wichtigsten die Lokation bzw. der Lokus, die Stabilität, die Kontrollierbarkeit bzw. die Intentionalität oder die Globalität zählen (Abramson et al., 1989; Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018; Weiner, 1992). Die genannten Dimensionen stellen eher Kontinuen als strikte dichotome Kategorien dar.

Für Kausalattributionen im Leistungskontext stellten Weiner et al. (1987) ein Klassifikationsschema auf, in dem die Dimensionen der Stabilität und Lokus zur Ursache von z.B. eines misslungenen Folgeprozesses erklärt werden können (siehe Tabelle 8). Das Schema lässt sich noch erweitern, z.B. durch die Dimension der Kontrollierbarkeit, die jedoch für die vorliegende Arbeit keine Relevanz hat. Ist Weiners Theorie zunächst ein attributionstheoretischer Ansatz, so werden im Weiteren auch Einflüsse der kausalen Zuschreibungen auf Verhalten und Erleben behandelt, was die Theorie zu einer attributionalen Theorie wandelt. Denn Zuschreibungen hinsichtlich der genannten Dimensionen haben kognitive (z.B. Erwartungen oder Generalisierungen) Konsequenzen, die sich auch in affektiven Konsequenzen zeigen (z.B. Hoffnungslosigkeit oder Zuversicht). Affektive Konsequenzen wie Stolz oder Mitleid können dabei auf die eigene Person oder auf andere Personen gerichtet sein (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Eine Attribution eines Erfolgs auf internale Ursachen sollte so z.B. meistens Gefühle wie Stolz oder Selbstachtung hervorrufen, wobei ein Misserfolg eher Gefühle wie Scham oder Schuld hervorrufen würde. Gefühle wie Ärger, Dankbarkeit oder Mitleid werden nach Stiensmeier-Pelster und Heckhausen (2018) vornehmlich durch die Dimension der Kontrollierbarkeit determiniert.

Tabelle 8. Klassifikationsschema der Ursachen von Leistungen nach Weiner et al. (1987).

Stabilität	Lokus	
	Internal	External
Stabil	Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
Variabel	Anstrengung	Zufall

„Naive“ Handlungsanalyse nach Heider (1958). Allgemein sieht Heider in Anlehnung an Lewin Verhalten als eine Funktion der Person (Intention/Anstrengung + Fähigkeit) und der Umwelt (Schwierigkeit + Zufall). Durch die Handlungsanalyse kann ein Beobachter also feststellen, ob Verhalten durch persönliche (intentionale Handlungen) oder nichtpersönliche (unintentionale Verhaltensweisen, wie Gähnen oder physische Ereignisse, wie fallende Blätter) Kausalität zustande gekommen ist und sein Verhalten entsprechend anpassen oder vorhersagen (Malle, 2008). Wie Heider (1958) festhält, tendieren Beobachter dazu die Wichtigkeit situationaler Faktoren bei der Attribution von Ursachen zu unterschätzen.

Kovariationsmodell nach Kelley (1967). Nach Kelleys Kovariationsprinzip (Kelley, 1967; Kelley & Michela, 1980) nutzen Personen drei Dimensionen einer Information, um zu einer Attribution auf internale oder externale Ursachen zu gelangen. Kelley (1967) unterscheidet externale Ursachen (die Umwelt) in Entität und Umstände. Die Entität stellt einen konstanten Umweltfaktor dar, die Umstände einen variablen Umweltfaktor. Zur Beurteilung der Konsistenz über die Zeit als erste Dimension der Information prüft der Urteilende, ob das Verhalten in dieser oder ähnlichen Situationen über verschiedene Zeitpunkte hinweg in ähnlicher Art und Weise auftritt, oder ob dieses eine Ausnahme darstellt. Eine hohe Konsistenz ist beispielsweise vorhanden, wenn das Verhalten über verschiedene Zeitpunkte hinweg ähnlich oder gleich ist. Eine Konsistenz über verschiedene Modalitäten bedeutet, dass die gleiche Handlung gezeigt wird, wenn die Entität in anderen Situationsumständen eingebettet wäre. Anschließend wird geprüft, ob sich andere Personen in der gleichen Situation gleich oder ähnlich verhalten – diese Information ist der Konsens. Ist der Konsens hoch, reagieren viele Personen ähnlich. Die Distinktheit als letzte Dimension der Information beschreibt, inwiefern das gezeigte Verhalten spezifisch für die aktuelle Situation ist. Sie ist hoch, wenn sich der Akteur nur in wenigen Situationen so verhält und niedrig, wenn sich der Akteur in vielen Situationen so verhält, wie aktuell gezeigt. Zusammenfassend sind die drei hauptsächlichen Kriteriumsdimensionen also Entitäten, Zeitpunkte und Personen (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Studien von McArthur (1972) bestätigen das Kovariationsmodell: So wird bei niedriger Distinktheit, niedrigem Konsens und hoher Konsistenz am häufigsten auf die Person attribuiert, wobei die Informationen zu Distinktheit und Konsistenz am wichtigsten sind. Auf die Entität wird attribuiert, wenn Distinktheit, Konsistenz und Konsens hoch sind, auf die Situation, wenn die Distinktheit hoch und die Konsistenz niedrig ist, während der Konsens irrelevant scheint.

Abweichungen von den Attributionsmodellen. Im Alltag finden sich Abweichungen von den Vorhersagen der vorgestellten Attributionsmodelle. Das kann an einer unvollständigen Informationslage, dem Schutz des Selbstwertes, dem Streben nach Konsistenz, der Perspektive, dem erworbenen Begabungskonzept oder dem Attributionsstil (z.B. depressionstypischer Attributionsstil; Abramson et al., 1978) liegen. Personen versuchen zudem nicht die realistischste, sondern die für das weitere Handeln bzw. Wohlergehen optimale Attribution zu treffen (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018).

Die Forschung zeigt, dass die Attribution von Erfolg und Misserfolg meist selbstwertdienlich vorgenommen wird, sodass für Misserfolg externale Ursachen herangezogen werden (Stiensmeier-

Pelster et al., 1998; Poppe et al., 2005). So zeigte sich in einer Studie von Poppe et al. (2005) eine Tendenz Erfolge stabiler, internaler und globaler zu attribuieren als Misserfolge. In einer Studie von Stevens und Jones (1976) attribuieren erfolgreiche Versuchspersonen stärker internal und weniger external als nichterfolgreiche Teilnehmer. Entgegen der Vorhersage des Kovarianzprinzips (Kelley, 1967) wurde bei hoher Konsistenz, niedriger Distinktheit und niedrigem Konsens nicht auf die Fähigkeit, sondern auf den Zufall attribuiert.

Auch das Selbstkonzept eigener Fähigkeiten hat einen Einfluss auf die Attribution von Verhalten (z.B. Schwarzer & Jerusalem, 1982). Ein niedriges Begabungskonzept führt bei Misserfolg zur Attribution auf die eigenen Fähigkeiten, ein hohes Begabungskonzept zur Attribution auf externale Faktoren. Diese Erkenntnisse lassen sich anhand der Konsistenztheorie mit den vorig genannten Erkenntnissen zum Selbstwertschutz in Einklang bringen. So wird so attribuiert, dass die Information konsistent zum bisherigen Begabungskonzept ist (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Der Einfluss der Begabung lässt sich jedoch auch mit dem Kovariationsmodell nach Kelley (1967) erklären. So wären bei geringer Begabung die Distinktheit und der Konsens gering und die Konsistenz hoch, was eine Attribution auf die Person nahelegen würde. Da diese Informationen im Alltag meist nicht vorliegen, greifen Personen auf ihren Erfahrungsschatz zurück und schließen auf fehlende Informationen (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018).

Wie Jones und Nisbett (1971) zeigten neigen Handelnde dazu ihr Verhalten external-variabel zu attribuieren, wobei Beobachtende dazu neigen das Verhalten anderer auf Personeneigenschaften, sprich internal und stabil zu attribuieren. Dies scheint nach Stiensmeier-Pelster und Heckhausen (2018) im Wesentlichen auf „Unterschiede im Gegenstand der Aufmerksamkeit und Unterschiede in der Menge der Kontextinformationen“ (S. 478) zurückzuführen zu sein. So richtet der Handelnde die Aufmerksamkeit auf die Situation und der Beobachter auf die Handelnden. Entsprechend verfügen Beobachtende über mehr Konsensinformationen und die Akteur:innen über mehr Distinktheit- und Konsistenzinformationen. Monson und Snyder (1977) führen verschiedene Bedingungen und Erklärungen aus, wann in der Selbstattribution Personen- bzw. Situationsfaktoren dominieren. So merken die Autoren an, dass Handelnde stets eine größere Informationsmenge haben und daher grundsätzlich überlegen sind angemessen zu attribuieren. Beobachtende hingegen überschätzen generell Personenfaktoren und erliegen so dem fundamentalen Attributionsfehler nach Ross (1977).

Der positiv-negativ Asymmetrie-Effekt (Baumeister et al., 2001) nimmt an, dass negative Informationen einen höheren Informationsgehalt haben als positive Informationen. Grundlegend liegt dies voraussichtlich auch daran, dass eine negative (schema-inkonsistente) Information länger zur Verarbeitung benötigt als eine positive (schema-konsistente) Information. Das kann entsprechend Auswirkung auf Attributionsprozesse haben, da z.B. Mitarbeitende annehmen, dass Fehler ihrer Führungskraft mehr Informationen über sie bereitstellen als positive Aspekte (Schyns & Hansbrough, 2008). Denn negative Informationen sind nicht mit dem Schema einer prototypisch guten Führungskraft verknüpfbar (Schyns & Hansbrough, 2008).

Attribution und Führung. Im folgenden Abschnitt sollen verschiedene Konzepte aufgegriffen werden, die Vorhersagen zur Attribution von Ereignissen in Unternehmen in Bezug auf die agierenden Führungskräfte anstellen. Gemäß des Romance of Leadership Ansatzes (Meindl et al., 1985) tendieren Individuen dazu, die Verantwortlichkeit für die Performance eines Unternehmens auf die Führungskräfte zu attribuieren, ohne mögliche andere Faktoren, wie die Marktsituation, zu beachten. Dies dient der Reduktion der kognitiven Komplexität und gilt vor allem bei besonders guter oder schlechter Performance eines Unternehmens (Felfe & Schyns, 2014). Es wird also sowohl Erfolg als

auch Misserfolg auf Führungskräfte attribuiert (Schyns & Hansbrough, 2008). Die Wichtigkeit situationaler Faktoren wird unterschätzt (Heider, 1958). Eine mögliche Erklärung ist, dass die Verantwortlichkeit von Führungskräften generell größer wahrgenommen wird als die ihrer Untergebenen (Schyns & Hansbrough, 2008). Denn das Bild einer Führungskraft wird oftmals von impliziten Führungstheorien und Prototypen geprägt. Implizite Theorien enthalten kognitive Schemata, die Personen allgemein (unabhängig der aktuellen) von Führungskräften ausbilden (Schyns & Hansbrough, 2008). Einmal aktiviert werden so kognitive Fehler, wie die selektive Aufmerksamkeit, die Ablehnung inkonsistenter Information, oder die Inklusion objektiv nicht-existenter, schema-bestätigender Information begangen (Schyns & Hansbrough, 2008).

Mitarbeitende, die dazu tendieren ihre Führungskraft zu „romantisieren“, schreiben dieser mehr Charisma zu als objektiv beobachtbar (Schyns et al., 2007). Zudem wird die Führungskraft als besonders frei von Fehlern und positiv wahrgenommen. Es lässt sich annehmen, dass Positive Leadership eine romantisierende Wahrnehmung von Führungskräften fördert. Als Folge davon nehmen Schyns und Hansbrough (2008) an, dass „a romantic view of leaders will prevent followers from attributing mistakes to leaders; instead, followers will tend to assume that mistakes must be due to situational circumstances“ (S. 199). Auch führt eine positive Sicht des Führungsverhaltens nach Schyns und Hansbrough (2008) zu einer Attribution auf stabile Charakteristika der Führungskraft. Diese Annahme lässt sich mit den Ausführungen von Heider (1958) stützen, wonach Beobachter:innen nach einer holistischen Harmonie ihrer Wahrnehmungen streben. Ein Fehler oder untadeliges Verhalten passt folglich nicht zu einer positiven Führungskraft (Schyns & Hansbrough, 2008). Entsprechend werden gute bzw. positive Führungskräfte weniger verantwortlich für Fehler gemacht als „schlechte“ Führungskräfte, um implizite Bilder aufrechtzuerhalten. Man kann annehmen, dass positive Führungskräfte eine höhere Erfolgserwartung haben. Widerspricht ein Ergebnis der ursprünglichen Erwartung, so wird dies auf instabile Faktoren zurückgeführt (Dickhäuser & Galfe, 2004; Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Dies lässt sich mit einer attributionstheoretischen Grundannahme erklären, dass wir von unserer Umwelt ein gewisses Maß an Stabilität erwarten.

Nimmt man an, dass Führungskräfte, die Positive Leadership praktizieren eine Art Prototyp darstellen (prototypische Führungskräfte zeigen allgemein positive Charakteristika; Offermann et al., 1994), so hat dies auch Auswirkungen auf die Attribution. Denn wie Nye und Forsyth (1991) beschreiben hat der Grad an Übereinstimmung der Führungskraft mit dem Prototyp eine Auswirkung auf die Attribution. Bei einer hohen Übereinstimmung in der Form, dass über Fehler eher hinweggesehen wird, bei einer geringen Übereinstimmung in der Form, dass Fehler mehr ins Gewicht fallen. Entsprechend der Passung zum Schema werden Ergebnisse auf die Führungskraft oder die Situation attribuiert.

Der Leader-Member-Exchange Ansatz (LMX; Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) unterscheidet zwischen in-group und out-group Mitarbeitenden. In-group-Mitarbeitende sind dabei diejenigen, zu denen die Führungskraft echtes Vertrauen, Respekt und Commitment aufbaut, also einen Austausch mit hoher Qualität besteht. Im Gegensatz dazu bleibt der Austausch mit den out-group Mitarbeitenden eher auf einem nüchternen, vertragsbasierten Level (Campbell & Swift, 2006). Studien zeigen verschiedene positive Outcomes für in-group Mitarbeitende (Vecchio & Gobdel, 1984) und negative Outcomes für out-group Mitarbeitende (Tanner & Castleberry, 1990). Campbell und Swift (2006) nehmen an, dass Führungskräfte eine ähnliche Attribution wie in-group Mitarbeitende zeigen. Auf Basis der Attraction-Selection-Attrition Theorie von Schneider (1987) lässt sich nämlich annehmen, dass Ähnlichkeit oder Homogenität auf psychologischen Traits eine Anziehung hervorruft, die die psychologische Distanz zwischen Individuen verringert. Der LMX-Status sollte also in einer geringen Distanz für in-group-Mitarbeitende resultieren. Als Konsequenz werden Attributionen in einer in-

group-Dyade eher wie selbstbezogene Attributionen gefällt (Campbell & Swift, 2006). Entsprechend erfolgen die Attributionen der Führungskraft über die Leistung von in-group-Mitarbeitenden internal bei Erfolg und external bei Misserfolg (Campbell & Swift, 2006). Dieser Gedanke lässt sich analog für Mitarbeitende ausführen, die Ursachen für das Verhalten von Führungskräften attribuieren. Schyns und Hansbrough (2008) nehmen an, dass aufgrund der engen Beziehung von in-group-Mitarbeitenden die Attributionen eher selbstwertdienlich für die Führungskraft erfolgen; das heißt Fehler werden eher external attribuiert und nicht – wie allgemein angenommen werden könnte – gemäß dem fundamentalen Attributionsfehler oder Actor-Observer-Bias auf die Führungskraft selbst. Out-group-Mitarbeitende attribuieren Fehler eher auf die Führungskraft und Erfolge auf die Situation.

Auswirkungen der Ursachenzuschreibung. Wie bereits angesprochen, beschäftigen sich Attributionale Theorien mit der Wirkung, die eine Attribution auf das Verhalten und Erleben hat. Damit können Erwartungen und der Wert von Handlungen vorhergesagt werden; hierbei sind vor allem die Attributionsdimensionen (Lokus, Stabilität, Globalität und Kontrollierbarkeit bzw. Intentionalität) wichtig (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Wie verschiedene Studien annehmen, hat die Attribution auf stabile bzw. instabile Ursachen einen Einfluss auf die Änderung der Erfolgserwartungen (Weiner, 1985). Wie eine Studie von Dickhäuser und Stiensmeier-Pelster (2002) zeigt, determiniert das Ausmaß der Verhaltenswirksamkeit der Ursache die Erfolgserwartungen und nicht bloß deren Stabilität. Verhaltenswirksam werden Ursachen nämlich dann, wenn sie sich auf stabile Eigenschaften einer Person oder sich auf eine Entität beziehen, deren Wechsel möglich ist. So führte die Attribution eines Misserfolgs in der Studie auf eine defekte Diskette (stabil und unkontrollierbar) zu einer höheren Erfolgserwartung als eine Attribution auf mangelnde Kenntnisse (instabil und kontrollierbar).

Einordnung und Fazit. Bei der Erklärung von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess einer MAB als Kontext der vorliegenden Arbeit, können kausale Zuschreibungen auf verschiedenen Dimensionen getroffen werden. Der Fokus liegt hier auf den Dimensionen Lokus, Stabilität und Globalität (Weiner, 1992). In der Forschung zeigt sich, dass die Vorhersagen der Attributionstheorien (z.B. Kelley, 1967 oder Weiner, 1985) jedoch nicht immer vollständig zutreffend sind. Es zeigt sich ein Einfluss verschiedener Variablen, wie des Selbstwerts (Pope et al., 2005), des Begabungskonzepts (Schwarzer & Jerusalem, 1982), der Perspektive (Jones & Nisbett, 1971) oder des positiv-negativ Asymmetrie-Effekts (Baumeister et al., 2001). Verschiedene Ansätze machen darauf aufbauend spezifische Vorhersagen für die Attribution von Leistung im Führungskontext. So werden nach dem Romance of Leadership Ansatz (Meindl et al., 1985) Führungskräfte sowohl für besonders gute als auch für besonders schlechte Unternehmensleistung verantwortlich gemacht, ungeachtet der äußeren Umstände. Schyns et al. (2007) nehmen an, dass es durch Mitarbeitende jedoch auch zu einer „Romantisierung“ der Führungskraft kommen kann. Dabei wird der Führungskraft ein besonderes Charisma zugeschrieben, sodass Fehler auf situationale Umstände und Erfolge auf stabile Eigenschaften der Führungskraft attribuiert werden. Entsprechen Führungskräfte nach der Einschätzung ihrer Mitarbeitenden einem gewissen Prototyp, hat dies ebenfalls Auswirkungen auf die Attribution (Nye & Forsyth, 1991). Diese wird in Kongruenz zum Schema (Prototyp bestätigend) gefällt. Beim Übertrag des LMX-Ansatzes (Graen & Uhl-Bien, 1995) wird davon ausgegangen, dass die Attribution der Leistung von in-group-Personen analog zur eigenen Person selbstwertdienlich getroffen wird. Die aufgeführten Ansätze lassen sich auf die Vorhersage der Attribution von Erfolg und Misserfolg bei einem Folgeprozess in Abhängigkeit von Positive Leadership anwenden. So kann abgeleitet werden, dass Fehler positiver Führungskräfte eher auf äußere Umstände attribuiert werden und Erfolge auf stabile Eigenschaften der Führungskraft. Bisher existieren jedoch noch keine Studien zur Attribution von Erfolg und Misserfolg in Bezug auf Positive Leadership. Die getroffenen

Attributionen haben auch eine Wirkung auf zukünftiges Verhalten. So kann angenommen werden, dass die Ursachenzuschreibung für Erfolge oder Misserfolge im Folgeprozess einen Einfluss auf die Erfolgserwartung bei zukünftigen MABs bzw. Folgeprozessen haben.

2.6 Arbeitsengagement

Im Folgenden soll das Arbeitsengagement als Abhängige Variable der vorliegenden Arbeit vorgestellt werden. Zunächst erfolgt zur Beschreibung des Konstrukts eine Begriffsbestimmung sowie eine Definition und Erläuterung des Verständnisses von Arbeitsengagement. Darüber hinaus soll auf die Messung sowie die Abgrenzung zu verwandten Konstrukten eingegangen werden. Als theoretischer Rahmen zur Ableitung von Antezedenzen und Outcomes wird das Job Demands-Ressources Modell (Demerouti et al., 2001) herangezogen. Abschließend erfolgt ein Fazit.

Begriffsbestimmung. In der Literatur zum Thema finden sich verschiedene Begriffsbezeichnungen, die im Kern alle dasselbe meinen. So finden sich im englischen Sprachgebrauch Artikel zu *employee engagement*, *work engagement* oder lediglich *engagement* und auch im Deutschen zu Arbeitsengagement oder Engagement. Diese beiden Begrifflichkeiten werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. Wie Schaufeli und Salanova (2011) festhalten wird *employee engagement* eher populär in der Wirtschaft (z.B. Gallups Q12) und *work engagement* eher in der akademischen Literatur verwendet. *Work engagement* ist dabei enger zu verstehen und bezieht sich auf die Beziehung einer Person zu seiner Arbeit, wobei *employee engagement* die Beziehung zur Arbeitsrolle und zum Unternehmen bezeichnet (Schaufeli, 2014). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich im Verständnis auf Arbeitsengagement als *work engagement*, da dies das Verständnis des verwendeten Messinstruments (UWES-9, Schaufeli et al., 2006) ist.

Definition und Verständnis. In Übereinstimmung mit der Forderung Seligmans und Csikszentmihalyi (2000) zum Fokus auf Dinge, die das Leben lebenswert machen, richtet sich das Konstrukt des Arbeitsengagements auf einen Zustand des arbeitsbezogenen Wohlbefindens. Nach Kahn (1990) ist Engagement also die Beschäftigung und Ausdruck des präferierten Selbst im Aufgabenverhalten. Rothbard (2001) definierte Engagement in Anlehnung an Kahn (1990) als zweidimensionales, motivationales Konstrukt, das Aufmerksamkeit (Zeit, in der man in der Arbeitsrolle denkt) und Vertiefung (Intensität des Fokus auf die Rolle) inkludiert. Ein weiteres Verständnis des Konstrukts stammt aus der Forschung zu Burnout. Engagement wird charakterisiert durch Energie, Involviertheit und Effektivität, welche die direkten Gegenteile der drei Burnout Dimensionen emotionale Erschöpfung, Zynismus und reduzierte Leistungsfähigkeit darstellen (Maslach et al., 1996). Demnach sind geringe Ausprägungen der Burnout Dimensionen als Arbeitsengagement zu verstehen. Dem gegenüber steht das Verständnis von Schaufeli und Kollegen (z.B. Bakker et al., 2008; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2014), die Arbeitsengagement als distinktes Konstrukt behandeln. Bakker et al. (2008) definieren Arbeitsengagement als “a positive, affective-motivational state of fulfilment that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (S. 187):

- (1) Elan wird beschrieben durch „high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one’s work, and persistence even in the face of difficulties“ (Schaufeli et al., 2002, S.74)
- (2) Hingabe ist charakterisiert durch “feelings of a sense of significance, enthusiasm, pride, and challenge” (Schaufeli et al., 2002, S.74)
- (3) Vertiefung oder Absorption wird beschrieben als “being fully concentrated and deeply engrossed in one’s work, whereby time passes quickly, and one has difficulties with detaching oneself” (Schaufeli et al., 2002, S.75).

Nach González-Romá et al. (2006) bildet der Elan mit dem Gegenpol Erschöpfung ein Kontinuum der „Energie“ und die Hingabe mit dem Gegenpol des Zynismus ein Kontinuum der „Identifikation“. Folglich ist Arbeitsengagement durch ein hohes Energielevel und eine starke Identifikation mit der Arbeit charakterisiert (Bakker et al., 2008). Für die Dimension der Vertiefung müsse noch geklärt werden, ob es sich um einen Outcome der vorigen handle (Bakker et al., 2008). Eine Zusammenfassung verschiedener Ansätze findet sich bei Macey und Schneider (2008).

Da die Arbeitsbedingungen und damit die Arbeitsanforderungen von Tag zu Tag variieren und damit unsere tägliche Stimmung oder unseren Affekt beeinflussen schwankt auch das tägliche Level des Arbeitsengagements (Bakker, 2008, 2014). So muss die dynamische und temporäre Natur des Konstrukts beachtet werden (Bakker et al., 2011). Denn Engagement könne sich auf „the job in general (habitual work engagement), the particular workday (day-level work engagement), or the task at hand (task engagement)“ (Schaufeli & Salanova, 2011, S. 42) beziehen. Die vorliegende Arbeit bezieht sich vornehmlich auf das habituelle Arbeitsengagement.

Messung. Im Verständnis von Engagement als Gegenpol zu Burnout bieten sich der Maslach Burnout Inventory (MBI, Maslach et al., 1996) oder der Oldenburg Burnout Inventory (OLBI; Demerouti & Bakker, 2008) zur Erfassung des Konstrukts an. Geringe Werte entsprechen dann hohen Werten des Engagements. Dennoch sprechen sich einige Autoren gegen die Verwendung des MBI oder OLBI (z.B. Schaufeli & Salanova, 2011) zur Messung von Arbeitsengagement aus, da hier angenommen würde, dass es sich um einen perfekten Antagonisten zu Burnout handle, was von Meta-Analysen (z.B. Halbesleben, 2010) widerlegt wird. Die am häufigsten zur Messung von Arbeitsengagement verwendete Skala (Bakker et al., 2008) ist die Utrecht Work Engagement Scale, für die eine Langversion (UWES-17; Schaufeli et al., 2002), eine Kurzversion mit 9 Items (UWES-9, Schaufeli et al., 2006) und eine Ultrakurzversion (UWES-3, Schaufeli et al., 2017) existiert. Für die vorliegende Arbeit wurde die Kurversion mit 9 Items (Schaufeli et al., 2006) verwendet. Die Skala enthält gemäß der o.g. Definition von Arbeitsengagement die Subskalen Elan, Hingabe und Vertiefung. Die Skala wurde für viele verschiedene Länder bzw. Sprachen validiert, z.B. Brasilien (Sinval et al., 2018a), China (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Deutschland (Sautier et al., 2015), Finnland (Hakanen, 2002), Frankreich (Zecca et al., 2015), Griechenland (Xanthopoulou et al., 2012), Italien (Balducci et al., 2010), Japan (Shimazu et al., 2008), Portugal (Sinval et al., 2018b), Südafrika (Storm & Rothmann, 2003), Spanien (Schaufeli et al., 2002), Nepal (Panthee et al., 2014), Niederlande (Schaufeli et al., 2002) oder Vietnam (Tran et al., 2020).

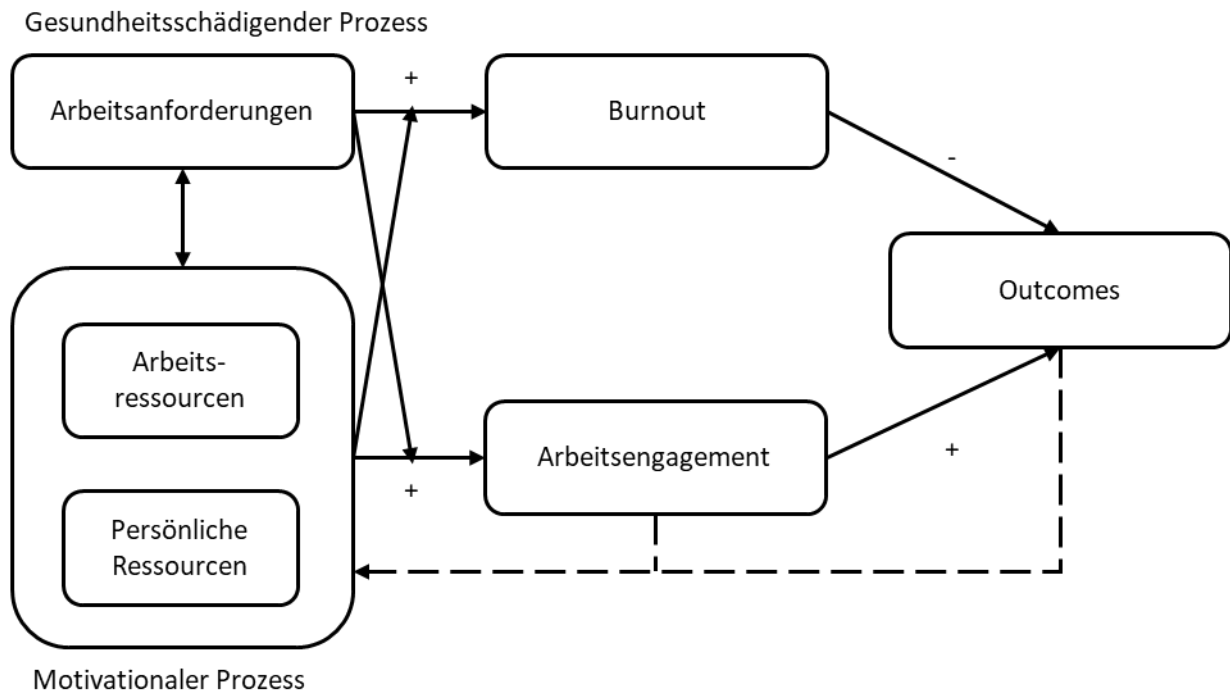
Die Forschenden berichten übereinstimmend zufriedenstellende interne Konsistenzen der Subskalen. Bzgl. der Faktorstruktur scheinen zwar die einige Forschende die angenommene dreifaktorielle Lösung zu replizieren (z.B. Mills et al., 2012; Panthee et al., 2014; Schaufeli et al., 2002; Tran et al., 2020; Zecca et al., 2015), wobei einige Studien auch Probleme bei der Replizierung und gleichwertige oder bessere Fits einer einfaktoriellen Lösung oder eines Modells mit einem Faktor zweiter Ordnung (z.B. Sautier et al., 2015; Shimazu et al., 2008; Sinval et al., 2018b; Tran et al., 2020) berichten (zusammenfassend siehe Kulikowski, 2017). Auch für die deutsche Version des in der vorliegenden Arbeit verwendeten UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) kommen Forschende zu unterschiedlichen Ergebnissen bzgl. der Faktorstruktur (z.B. Sandmeier & Mandel, 2021; Sautier et al., 2015). Schaufeli et al. (2006) schlagen die Nutzung eines Summenscores für die praktische Anwendung vor, da die drei Subskalen der UWES-9 eine hohe Interkorrelation aufweisen. Wie Kulikowski (2017) festhält lässt sich für beide Strukturen argumentieren: liege der Fokus auf Arbeitsengagement im Allgemeinen, könne dabei eine einfaktorielle Struktur verwendet werden. Willmer et al. (2019) empfehlen, dass jeder Forschende eine Untersuchung zur faktoriellen Struktur durchführen sollte.

Abgrenzung. Wie van Beek et al. (2012) festhalten, sind „Workaholism, work engagement, and burnout [...] three different kinds of job-related well-being“ (S.31). Die exakte Differenzierung ist vielfach untersucht und dargelegt (z.B. Taris et al., 2010; van Beek et al., 2011, 2012). Im Gegensatz zu Workaholics fehlt bei engagierten Mitarbeitenden eine zwanghafte Komponente, da Arbeit für sie Spaß und keine Abhängigkeit darstellt (Bakker et al., 2008). Das Arbeitsbedürfnis für Workaholics ist so übertrieben, dass es die Gesundheit gefährdet, das Wohlbefinden reduziert, interpersonalen Beziehungen schadet und die Arbeitszufriedenheit verringert (Bakker et al., 2009; van Beek et al., 2011, 2012; Taris et al., 2010). Engagierte Personen fühlen sich gut, wenn sie arbeiten, Workaholics fühlen sich schlecht, wenn sie nicht arbeiten (Schaufeli & Salanova, 2011). Engagement und Burnout werden hier, wie oben beschrieben, ebenfalls als distinkt behandelt, auch wenn unter bestimmten Umständen Arbeitsengagement zu Burnout führen könnte (Schaufeli & Salanova, 2011). Eine Meta-Analyse von Newman et al. (2010) zeigte, dass Engagement in enger Beziehung zum sog. A-Faktor (Attitude-Faktor, bestehend aus Arbeitszufriedenheit, Job Involvement und affektivem organisationalem Commitment) steht. Auf der anderen Seite zeigen andere Untersuchungen, dass Arbeitsengagement signifikant inkrementelle Varianzanteile der Aufgabenleistung, der kontextabhängigen Leistung sowie von Job Involvement, intrinsischer Motivation und organisationalem Commitment über die Arbeitszufriedenheit hinaus aufdeckt (Christian et al., 2011; Rich et al., 2010).

Job Demands-Ressources Modell. Die meisten Studien zum Thema Engagement nutzen das Job Demands-Resources Modell (JD-R Model; Demerouti et al., 2001) als theoretische Basis. Das Modell betrachtet dabei „two specific sets of working conditions, job demands and job resources, in its prediction of employee well-being“ (Hakanen & Roodt, 2010, S. 86). Arbeitsanforderungen stellen dabei Charakteristika der Arbeit dar, die potenziell Belastung hervorrufen, sofern die Anpassungsfähigkeit einer Person überstiegen wird (Bakker et al., 2007). Es kann sich also um Zeitprobleme, Arbeitsdruck, die Arbeitsrolle oder die physische Arbeitsumgebung handeln (Demerouti et al., 2001). Arbeitsressourcen können dabei auf Ebene der Organisation (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Job Sicherheit), auf interpersoneller oder sozialer Ebene (z.B. Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte), auf Ebene der Arbeitsorganisation (z.B. Rollenklarheit) und auf Aufgabenebene (z.B. Leistungsfeedback) auftreten (Hakanen & Roodt, 2010). Erweiterungen des JD-R Modells beziehen auch persönliche Ressourcen mit ein, z.B. Selbstwirksamkeit, Optimismus oder emotionale Stabilität (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Demerouti & Nachreiner, 2019).

Eine zentrale Annahme des JD-R Modells ist es, dass die Arbeitsanforderungen und Ressourcen zwei psychologisch unterschiedliche, aber dennoch verwandte Prozesse anstoßen (Bakker & Demerouti, 2007, 2017): (1) einen energiezehrenden, gesundheitschädigenden Prozess, bei dem die hohen beruflichen Anforderungen die geistigen und körperlichen Ressourcen der Arbeitnehmer erschöpfen, was zu Burnout und schließlich zu Krankheit führt, und (2) einen positiven Motivationsprozess, bei dem die beruflichen Ressourcen das Engagement und das organisatorische Engagement fördern (Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen & Roodt, 2010).

Abbildung 9 zeigt eine Darstellung des JD-R Modells. Die Anforderungen bzw. Ressourcen moderieren die positiven Effekte des jeweils anderen auf Burnout und Arbeitsengagement (Bakker & Demerouti, 2017). Burnout und Engagement medieren den Effekt der Arbeitsanforderungen und der Ressourcen (Schaufeli & Taris, 2014). Studien legen darüber hinaus eine Rückkopplung von Arbeitsengagement und daraus entstehenden Erfolgen auf Ressourcen nahe: So verbessert sich durch eine gute Leistung z.B. die Selbstwirksamkeit (persönliche Ressource), man erhält allerdings auch z.B. positives Feedback durch den Vorgesetzten oder Kollegen (berufliche Ressource; Schaufeli, 2014). Allgemein besteht eine negative Korrelation zwischen Arbeitsanforderungen und Ressourcen (Bakker & Demerouti, 2007).

Abbildung 9. JD-R Modell in Anlehnung an Bakker und Demerouti (2017).

Antezedenzen. Gemäß dem JD-R Modell (Demerouti et al., 2001) fördern berufliche oder persönliche Ressourcen das Arbeitsengagement. Beruflichen Ressourcen sind z.B. soziale Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten, Leistungsfeedback, Qualifikationsvielfalt, Lernmöglichkeiten, organisationale Gerechtigkeit, Innovationsklima, das soziale Klima, die Autonomie oder Lernmöglichkeiten. Beispiele für persönliche Ressourcen sind Optimismus, Selbstwirksamkeit oder der Selbstwert (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen et al., 2006). Verschiedene Studien belegen diese Zusammenhänge (z.B. Bakker et al., 2008; Halbesleben, 2010; Xanthopoulou et al., 2007). Allgemein zeigt sich, dass Ressourcen Arbeitsengagement besser vorhersagen als Arbeitsanforderungen (De Lange et al., 2008; Hakanen et al., 2008; Mauno et al., 2007). Arbeitsressourcen ihre volle motivationale Wirkung erst dann, wenn sie salient sind, was vor allem bei hohen Arbeitsanforderungen der Fall ist (Hakanen et al., 2005; Bakker et al., 2007). Eine aktuelle Meta-Analyse von Mazzetti und Kollegen (2021) zeigt, dass die Effekte der Entwicklungsressourcen (z.B. Feedback $\rho = .40$, insgesamt $\rho = .45$) und persönlichen Ressourcen (z.B. Resilienz $\rho = .57$, insgesamt $\rho = .48$) auf Arbeitsengagement größer waren als die Effekte für die sozialen Ressourcen (z.B. Unterstützung der Führungskraft $\rho = .36$, insgesamt $\rho = .36$) und beruflichen Ressourcen (z.B. Aufgabenvielfalt $\rho = .44$, insgesamt $\rho = .37$).

Schaufeli et al. (2006) berichten schwache Zusammenhänge zwischen Arbeitsengagement und dem Alter sowie keine bzw. inkonsistente Geschlechterunterschiede. Eine Studie von Sandmeier und Mandel (2021) fand in verschiedenen Berufsgruppen unterschiedliche Ergebnisse zum Einfluss des Alters auf Arbeitsengagement. Pocnet et al. (2015) fanden, dass das Alter, Geschlecht, die Organisationszugehörigkeit und die Bildung den Zusammenhang von persönlichen Ressourcen und Arbeitsengagement moderierten. Mazzetti et al. (2021) berichten nichtsignifikante Ergebnisse für das Alter und Geschlecht als Moderatoren der Effekte und Antezedenzen des Arbeitsengagements. Insgesamt lässt sich festhalten, dass in Anbetracht inkonsistenter Befundlage von einem maximal schwachen Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsengagement und keiner Beeinflussung durch das Geschlecht ausgegangen werden kann. Signifikante Unterschiede finden sich in der Ausprägung

des Arbeitsengagements für einzelne Berufsgruppen (Schaufeli et al., 2006). So weisen z.B. Lehrer, Manager oder Polizisten mehr Arbeitsengagement auf als Blue-Collar-Arbeiter (Schaufeli et al., 2006).

Konsequenzen. Verschiedene Studien zeigen den Effekt von Arbeitsengagement auf die Arbeitsleistung. Meta-Analysen legen mittlere bis hohe Korrelationen nahe (Halbesleben, 2010: $\rho = .30$; Mazzetti et al., 2021: $\rho = .48$). Nach Bakker (2008) gibt es vier Gründe dafür, dass Mitarbeitende mit hohem Arbeitsengagement bessere Leistungen zeigen: (1) Sie erfahren öfter positive Emotionen, wie Glück, Freude und Enthusiasmus, (2) haben eine bessere psychologische und physische Gesundheit, (3) mobilisieren ihre eigenen Arbeits- und persönlichen Ressourcen (z.B. Unterstützung von anderen) und (4) übertragen ihr Engagement auf andere. Engagierte Mitarbeitende erfahren öfter positive Emotionen (Carmona-Halty et al., 2021; Schaufeli et al., 2009), die wiederum nach Fredricksons Broaden and Build Theorie (2004) das Denken erweitern und langfristig neue Ressourcen schaffen (Fredrickson & Branigan, 2005). So legen verschiedene Studien (Llorens et al., 2007; Salanova et al., 2006) nahe, dass Engagement eine Aufwärtsspirale triggert, z.B. durch mehr Selbstwirksamkeit oder mehr beruflichen Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung). Verschiedene Studien zeigen den positiven Effekt auf Gesundheit und Wohlbefinden (Hakanen et al., 2006; Hakanen & Schaufeli, 2012), z.B. in Bezug auf Kopfschmerzen, kardiovaskuläre Probleme oder Bauchschmerzen (Schaufeli & Bakker, 2004). Der Effekt der emotionalen Ansteckung in einem Team konnte in verschiedenen Studien belegt werden (z.B. Sy et al., 2005). Auch konnte eine Verbindung von Engagement auf Team- und individueller Ebene nachgewiesen werden (Bakker et al., 2006).

Meta-Analysen von Halbesleben (2010) und Mazzetti et al. (2021) zeigen positive Zusammenhänge des Arbeitsengagements mit Commitment und Gesundheit und negative mit Kündigungsabsichten auf. Die Zusammenhänge sind dabei in der neueren der beiden Analysen stärker. Darüber hinaus berichten Mazzetti et al. (2021) positive Zusammenhänge von Arbeitsengagement mit Arbeitszufriedenheit und allgemeiner Lebenszufriedenheit sowie einen negativen Zusammenhang mit psychologischem Stress. Weitere Studien zeigen negative Zusammenhänge von Arbeitsengagement und Burnout (z.B. Cole et al., 2012; Halbesleben, 2010) sowie positive mit Serviceklima und Kundenloyalität auf (Salanova et al., 2005). Verschiedene Gallup-Studien berichten von einem positiven Einfluss des Engagements auf die Leistung einer Arbeitseinheit, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Loyalität, Profitabilität, Produktivität und Sicherheit (Harter et al., 2002, 2009). Hierbei gilt jedoch trotz großer Stichproben zu beachten, dass die verwendete Erfassung von Engagement eher eine Messung der Antezedenzen statt des Arbeitsengagements darstellt.

Einordnung und Fazit. Das dargestellte JD-R Modell und die zugehörige Forschung machen deutlich, wieso es gewinnbringend ist Arbeitsengagement im Kontext einer MAB zu erfassen und damit zu arbeiten (z.B. im Work Engagement Monitor; siehe Bakker, 2008). Hierbei sollten Interventionen auf verschiedenen Ebenen, vor allem jedoch auf Team bzw. Individualebene ansetzen. Denn für die verschiedenen Arbeitsplätze im Unternehmen gelten unterschiedlichen Arbeitsanforderungen. Zudem sind Arbeitsressourcen und auch persönliche Ressourcen individuell zu betrachten. Hier kann im Sinne eines funktionierenden Folgeprozesses optimal angesetzt werden. Wie Bakker (2008) beschreibt, sollten Interventionen darauf abzielen Arbeitsanforderungen zu reduzieren und die wichtigsten beruflichen Ressourcen zu fördern, um damit die Wahrscheinlichkeit für ein hohes Arbeitsengagement und gute Leistungen zu erhöhen. Für die meisten Organisationen macht es dabei mehr Sinn die Arbeitsressourcen zu erhöhen, als die Anforderungen zu senken (Schaufeli, 2014). Folgeprozesse von MABs können dabei genutzt werden, um das Arbeitsengagement so zu verbessern und zu erhalten. Aus diesem Grund sollte bei der Untersuchung von Folgeprozessen die Veränderung des Konstrukts mit beobachtet werden. Neben den Stellhebeln, die im Rahmen des Folgeprozesses getätigt werden,

um die Arbeitsressourcen zu erhöhen und die Anforderungen zu senken, stellt die Führungskraft einen großen Einflussfaktor dar, da sie diese Aspekte im Arbeitsalltag immer mit determiniert. Wie bereits in Kapitel 2.3.4 erläutert, finden sich Zusammenhänge von Positive Leadership und Arbeitsengagement (z.B. Arakawa & Greenberg, 2007; Nel et al., 2015). Im hier angewendeten Verständnis von Positive Leadership finden sich jedoch bisher wenige Untersuchungen, die sich dem Effekt des Führungsstils auf das Arbeitsengagement widmen.

2.7 Arbeitszufriedenheit

Im folgenden Abschnitt soll die Arbeitszufriedenheit als Abhängige Variable der vorliegenden Arbeit vorgestellt werden. Nach einer kurzen Begriffsbestimmung erfolgen eine Definition sowie eine Ausführung zur Messung des Konstrukts und zur Abgrenzung gegenüber verwandten Konstrukten. Zuletzt sollen Antezedenzen und Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit erläutert und ein Fazit gezogen werden.

Begriffsbestimmung. Arbeitszufriedenheit stellt wohl eines der am meisten untersuchten Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie dar (Ghazzawi, 2010; Huning & Thomson, 2010). Schon bis in die frühen 1990er Jahre wurden mehr als 10.000 Artikel zum Thema veröffentlicht (Kinicki et al., 2002). Der Begriff der Arbeitszufriedenheit wird gelegentlich auch als Mitarbeiterzufriedenheit betitelt, um nicht das zu bewertende Objekt der Arbeit, sondern die handelnde Person ins Zentrum zu rücken. Die Begrifflichkeiten sollen jedoch für die vorliegende Arbeit synonym verstanden werden. Ebenfalls oft synonym verwendet wird die Berufszufriedenheit – diese entspricht jedoch eher der durchschnittlichen Arbeitszufriedenheit, gemittelt über verschiedene Tätigkeiten und einen längeren Zeitraum (Bruggemann et al., 1975).

Definition und Verständnis. Es finden sich verschiedene Ansätze zum Verständnis der Arbeitszufriedenheit in der wissenschaftlichen Literatur. Nach Hackman und Oldham (1975) bezieht sich die Arbeitszufriedenheit auf den Grad, in dem Mitarbeitende zufrieden und glücklich mit ihrer Arbeit sind. Man kann die Arbeitszufriedenheit also allgemein als Einstellung gegenüber der Arbeit und spezifischer als die positiven emotionalen Reaktionen und Einstellungen einer Person gegenüber ihrer Arbeit sehen (Oshagbemi, 1999) – dieses Verständnis drückt die Idee einer globalen Arbeitszufriedenheit aus. Andererseits lässt sich die Arbeitszufriedenheit als zweidimensionales Konstrukt auffassen, das aus einer intrinsischen und einer extrinsischen Zufriedenheitsdimension besteht (Warr et al., 1979), oder alternativ aus einer Zufriedenheit bzw. Mangel an Zufriedenheit oder einer Unzufriedenheit bzw. Mangel an Unzufriedenheit (Winefeld et al., 1988). Entsprechend definieren Kauffeld und Schermuly (2019) das Konstrukt wie folgt: „Arbeitszufriedenheit ist das, was Menschen in Bezug auf ihre Arbeit und deren Facetten denken und fühlen. Es ist das Ausmaß, in dem Menschen ihre Arbeit mögen (Zufriedenheit) oder nicht mögen (Unzufriedenheit)“ (S. 239). Locke (1969) betrachtet die globale Arbeitszufriedenheit als Zufriedenheit mit den Elementen, die zur jeweiligen Arbeitstätigkeit gehören. Verschiedene Autoren gehen darüber hinaus und sehen die Arbeitszufriedenheit als Konstrukt, das verschiedene Facetten mit verschiedenen Aspekten des Arbeitsplatzes einer Person beinhaltet (Faragher et al., 2013). Eine Begründung für die Aufteilung in Facetten liegt in der Tatsache, dass die Arbeitssituation vielschichtig und komplex ist (von Rosenstiel, 2006). So lässt sich die Arbeitszufriedenheit als multidimensionale Reaktion und Einstellung gegenüber einer Tätigkeit auffassen (Neuberger & Allerbeck, 1978).

Messung. Allgemein lassen sich die Messinstrumente zur Arbeitszufriedenheit in zwei Kategorien einteilen: Single Item Messungen, die eine Erfassung des Konstrukts als globales Maß widerspiegeln, oder multi-Item Messungen, die verschiedene Komponenten enthalten (Faragher et al., 2013). Zu den

bekanntesten multi-Item Messungen gehören der Michigan Organisational Assessment Questionnaire (MOAQ; Cammann et al., 1979), der Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975), der Job Descriptive Index (JDI; Smith et al., 1969; deutsche Version: Arbeitsbeschreibungsbogen, ABB von Neuberger & Allerbeck, 1978) und der Brayfield-Rothe Questionnaire (Brayfield & Rothe, 1951). Während der Brayfield-Rothe Questionnaire beispielsweise eine Messung der Gesamtzufriedenheit darstellt, umfasst der JDI bzw. ABB die Facetten Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklung, Arbeitsbedingungen, Kollegium, Führungskräfte, Tätigkeit, Organisation und Leitung, Entwicklung, Arbeitszeit und Bezahlung (Kauffeld & Schermuly, 2019). Der MOAQ wurde als Alternative zum JDS auf Basis des Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) entwickelt und enthält entsprechend Beschreibungen zur Arbeitsumgebung, psychologischen States und Reaktionen der Mitarbeitenden (z.B. Arbeitszufriedenheit, Motivation). Für diesen Kontext ist die Subskala der Arbeitszufriedenheit des MOAQ relevant. Einige Autoren sprechen sich gegen die Verwendung eines Single-Items Indikators aus, da hier keine interne Konsistenz berechnet werden kann (Wanous et al., 1997). Natürlich bleiben auch detailliertere Einblicke in die Konstitution einzelner Facetten der Zufriedenheit verwehrt. Auch unterschätzten single-Item Messungen den Anteil der Unzufriedenen und überschätzten den Anteil der Zufriedenen (Oshagbemi, 1999).

Meta-Analysen fanden Korrelationen verschiedener Facetten der Arbeitszufriedenheit mit der globalen Arbeitszufriedenheit von bis zu $r = .60$ (Bowling & Hammond, 2008; Wanous et al., 1997). Verschiedene Autoren sprechen sich zusammenfassend für die Annahme eines globalen (latenten) Faktors aus, der die Arbeitszufriedenheit beschreibt und mit verschiedenen Facetten kovariiert (Judge & Hulin, 1993; Mathieu et al., 1993). Entsprechend ist es nach Liebig (2006) nicht wichtig, welche Facetten als Teil der Arbeitszufriedenheit gemessen werden, da sie sowieso Ausdruck eines globalen Konstruktes sind, das unverändert bleibt. Auch spricht die Einfachheit der Anwendung und Kürze der Skalen für die Verwendung einfacher, globaler Zufriedenheitsmaße (Bowling & Hammond, 2008; Oshagbemi, 1999). Da in Summe die Verwendung einer Skala zur Messung globaler Arbeitszufriedenheit für den vorliegenden Kontext einer wissenschaftlichen Untersuchung gerechtfertigt war, wurde der MOAQ (Cammann et al., 1979) ausgewählt. Bowling und Hammond (2008) belegten einer umfassenden Meta-Analyse die Konstruktvalidität und Reliabilität des MOAQ als Messinstrument für die globale Arbeitszufriedenheit.

Abgrenzung. Arbeitseinstellungen als allgemeiner Begriff umfassen verschiedene Konzepte, wie auch Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsengagement, stellen also einen Überbegriff dar. Die bisherige Forschung zeigt eindeutig den positiven Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit verschiedenen anderen arbeitsbezogenen Einstellungen, wie dem organisationalen Commitment, dem Job Involvement oder der Zufriedenheit mit der eigenen Karriere (Bowling & Hammond, 2008; Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Konfirmatorische Faktorenanalysen (z.B. Mathieu & Farr, 1991) konnten jedoch die Distinktheit der jeweiligen Konstrukte bestätigen. Während sich Arbeitsengagement auf das arbeitsbezogene Wohlbefinden und einen affektiv-motivationalen Zustand der Erfüllung am Arbeitsplatz bezieht (Bakker et al., 2008), liegt der Fokus der Arbeitszufriedenheit eher auf der Bewertung der Arbeit, die sich durch Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ausdrückt (Kauffeld & Schermuly, 2019).

Modelle. Als Basis zur Erklärung der Entstehung von Arbeitszufriedenheit können verschiedene Theorien herangezogen werden. Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1968) benennt Motivatoren, die die Zufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen und Hygienefaktoren, die die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden beeinflussen. Demnach handelt es sich bei der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsunzufriedenheit um zwei Dimensionen. Die Anwesenheit von

Motivatoren sorgt für einen Zustand der Arbeitszufriedenheit, wobei deren Abwesenheit zu einem neutralen Zustand der Nicht-Zufriedenheit sorgt – entsprechendes gilt für die Wirkung der Hygienefaktoren auf die Arbeitsunzufriedenheit (Kauffeld & Schermuly, 2019). In verschiedenen Untersuchungen konnte Herzberg (1968) mittels der Critical Incident Technique z.B. Leistungserlebnisse, Anerkennung, den Inhalt der Arbeit, den Grad an Verantwortung, die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten als Motivatoren, auch Kontextfaktoren genannt, identifizieren. Die Untersuchungen brachten die Unternehmenspolitik und die Verwaltung als wichtigsten Hygienefaktor hervor. Darüber hinaus zeigten sich Beziehungen am Arbeitsplatz (zu Vorgesetzten und Kollegen), die Arbeitsbedingungen, das Gehalt, der Status oder das Sicherheitsgefühl als Hygienefaktoren, die auch als Kontextfaktoren bezeichnet werden. Auch wenn die Theorie häufig kritisiert wurde und deren Replizierbarkeit an die von Herzberg (1968) verwendete Methode gebunden zu sein scheint, hat der Gedanke, dass Zufriedenheit nicht aufgrund von z.B. Gehalt entsteht, fortfolgende Konzepte geprägt (Kauffeld & Schermuly, 2019).

Bruggemann (1976) berücksichtigt im Züricher Modell der Arbeitszufriedenheit die Dynamik in Entstehung und Umgang mit Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit und nimmt unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit an. Gemäß dem Modell findet zunächst ein Vergleich der eigenen Erwartungen und Bedürfnisse (Soll) mit der tatsächlichen Arbeitssituation (Ist) statt. Ist dieser Vergleich negativ, kann als erste Coping-Strategie das Anspruchsniveau gesenkt werden. Es resultiert eine resignative Arbeitszufriedenheit. Bleibt das Anspruchsniveau aufrecht, kann als Coping-Strategie die Situationswahrnehmung verfälscht werden (Pseudo-Arbeitszufriedenheit), ohne Problemlöseversuche verharret werden (Fixierte Arbeitsunzufriedenheit) oder neue Lösungsversuche zur Überwindung der Lage angestrebt werden (Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit). Ist der Ist-Soll-Vergleich der Erwartungen und tatsächlichen Situation positiv, kann als Reaktion das Anspruchsniveau gesteigert werden (Progressive Arbeitszufriedenheit) oder das Niveau gleichbleiben, was zu einer stabilisierten Arbeitszufriedenheit führt. Durch den Ansatz kann erklärt werden, warum Arbeitnehmer auf der einen Seite ziemlich zufrieden mit ihrer Arbeit sind, auf der anderen Seite ihren Beruf, wenn sie die Wahl hätten, nicht nochmal ergreifen würden (Kauffeld & Schermuly, 2019).

Antezedenzen. Auf Basis vorgestellten Überlegungen zur Konstitution der Arbeitszufriedenheit wurde viel Forschungsarbeit zu Antezedenzen der Arbeitszufriedenheit geleistet. Allgemein nennt Ghazzawi (2008, 2010) als Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit bedingen, Persönlichkeits- und genetische Faktoren, extrinsische und intrinsische Werte, Charakteristika der Arbeit, soziale Faktoren sowie die Lebenszufriedenheit. Der Fokus soll hier auf Charakteristika der Arbeit gelegt werden, da diese am ehesten im Rahmen des Folgeprozesses einer MAB verändert werden können. Zuvor soll kurz Alter und Geschlecht individuelle Merkmale eingegangen werden.

Mit Blick auf den Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitszufriedenheit findet sich ein inkonsistentes Bild. So gibt es Hinweise, dass ältere Arbeitnehmer zufriedener sind (Brush et al., 1987; Lahoud, 2006), auf einen U-förmigen Zusammenhang (Clark et al., 1996), oder, dass jüngere Arbeitende zufriedener sind (Oshagbemi & Hickson, 2003). Andere Autoren schlussfolgern hingegen, dass nicht das Alter, sondern die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses für die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit ausschlaggebend ist (Bedeian et al., 1992). Eine Meta-Analyse von Costanza et al. (2012) kommt zum Ergebnis, dass es wahrscheinlich keine Unterschiede zwischen Generationen in Bezug die Arbeitszufriedenheit gibt. Mit Blick auf das Geschlecht berichten manche Autoren von einer höheren Arbeitszufriedenheit von Männern (Brush et al., 1987), manche von Frauen (Clark, 1997) und manche keine signifikanten Unterschiede (Ying-Feng & Ling-Show, 2004).

Ghazzawi (2008) beschreibt die Arbeitsbedingungen als wahrscheinlich wichtigste Determinante der Arbeitszufriedenheit. In Anlehnung an das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) bestätigte die Forschung den Einfluss verschiedener Job Charakteristika auf die Arbeitszufriedenheit, wie z.B. Aufgabenvielfalt und -komplexität, Identifikation mit der Arbeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Feedback (Allan et al., 2019; Bowling & Hammond, 2008; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Auch für die Interaktionen mit Kollegen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Aufstiegsmöglichkeiten oder das psychologische Empowerment finden sich Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit (Bowling & Hammond, 2008; Liden et al., 2000; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). In einer Meta-Analyse von Judge et al. (2010) korrelierte die Bezahlung als Hygienefaktor jedoch nur gering ($p = .15$) mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Auf den Einfluss der Führung auf die Arbeitszufriedenheit wurde bereits in Kapitel 2.3.4 eingegangen.

Konsequenzen. Mit Blick auf den Zusammenhang von Leistung und Arbeitszufriedenheit berichten manche Meta-Analysen und Reviews (Allan et al., 2019; Petty et al., 1984; Vroom, 1964) nur einen schwachen Zusammenhang ($p = .13 - .23$). Judge et al. (2001) berichten in einer Meta-Analyse einen Zusammenhang von $p = .30$ zwischen der Arbeitszufriedenheit und der individuellen Arbeitsleistung – allerdings ist der Anspruch der Tätigkeit ein signifikanter Moderator, sodass der Zusammenhang bei anspruchsvollen Tätigkeiten höher ausfällt. Auch auf organisationaler Ebene finden sich Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit und der Leistung, die insgesamt etwas höher ausfallen als auf individueller Ebene (Ostroff, 1992). Wie Judge et al. (2001) ausführen sagen die gefundenen Korrelationen jedoch nichts über die Richtung der Zusammenhänge aus, die auch bidirektional sein könnten oder dahingehend, dass erst eine hohe Leistung zu Arbeitszufriedenheit führt und nicht umgekehrt. Über die Kausalrichtung kann trotz einiger Forschung keine endgültige Aussage getroffen werden (Liebig, 2006). Auch für den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment kann nicht aktuell geklärt werden, ob die Arbeitszufriedenheit das Commitment oder umgekehrt beeinflusst, oder, ob es sich um unabhängige Konstrukte handelt, da sich für verschiedene Möglichkeiten empirische Belege finden lassen (Brown & Peterson, 1993; Bowling & Hammond, 2008; Curry et al., 1986; Mathieu & Zajac, 1990). Der Zusammenhang der beiden Konstrukte wird meist als sehr stark berichtet mit Korrelationen von bis zu $r = .60$. In der Literatur finden sich Hinweise darauf, dass Personen mit einer geringeren Arbeitszufriedenheit eher Burnout erleiden, ein erhöhtes Stresslevel und einen geringeren Selbstwert aufweisen sowie erhöhte Level an Depression und Ängstlichkeit zeigen (Faragher et al., 2013). Außerdem besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus, der Abwesenheitsdauer, destruktivem Verhalten, Kündigungsabsichten und Kündigungsverhalten (Bowling & Hammond, 2008; Mathieu & Zajac, 1990). Darüber verweist die Meta-Analyse von Bowling und Hammond (2008) auf einen positiven, signifikanten Zusammenhang mit OCB und der organisationalen Bindung der Mitarbeitenden.

Fazit und Einordnung. Die Arbeitszufriedenheit ist nicht nur aufgrund seiner Beziehung zu Wohlbefinden und anderen gesundheitsbezogenen Aspekten ein wichtiges Thema im Arbeitskontext (Oshagbemi, 1999). Die Arbeitszufriedenheit stellt auch ein wichtiges Kriterium für das Management von Unternehmen dar, weil sie mit verschiedenen relevanten Konsequenzen auf individueller und organisationaler Ebene in Verbindung steht. So ist beispielsweise der Einfluss auf Kündigungsabsichten hervorzuheben (Bowling & Hammond, 2008). Auch die Zusammenhänge mit Produktivität, Absentismus oder Arbeitsleistung machen die Arbeitszufriedenheit zu einer wichtigen Determinante für Unternehmen (Allan et al., 2019; Bowling & Hammond, 2008; Judge et al., 2001). Aus diesem Grund macht es, ähnlich wie für das Arbeitsengagement, Sinn die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu fördern. Dies kann in umfassenden OE-Maßnahmen geschehen. MABs, deren Folgeprozesse

konsequent umgesetzt werden eignen sich gut, um die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern oder auf stabil hohem Niveau zu halten. Daher ist es auch relevant die Veränderung des Konstrukts im Zuge einer MAB und des zugehörigen Folgeprozesses zu betrachten. Darüber hinaus ist es sinnvoll neben Faktoren eines Veränderungsprozesses auch den Einfluss einer Konstanten, namentlich der Führung auf das Konstrukt zu beachten. Wie in Kapitel 2.3.4 beschrieben, finden sich einige Hinweise auf den positiven Effekt von Positive Leadership auf die Arbeitszufriedenheit (z.B. Kelloway et al., 2013). Allerdings muss die Beziehung des neu definierten Verständnisses von Positive Leadership mit der Arbeitszufriedenheit noch genauer untersucht werden.

3 Forschungsfragen

Zur Erreichung der in Kapitel 1.1 beschriebenen Ziele der vorliegenden Arbeit werden insgesamt sieben Forschungsfragen formuliert. Den Kern stellen die Forschungsfragen 1-5 dar. Die Forschungsfragen 1 und 2 dienen im Zuge dessen als Grundlagen für die Beantwortung der übrigen Fragestellungen. Diese werden in Abbildung 10 zu einem Rahmenmodell für die vorliegende Dissertation zusammengefasst. Die letzten beiden Forschungsfragen stellen eine Erweiterung des Rahmenmodells dar. Damit soll eine neue Perspektive auf das Thema Folgeprozesse und Positive Leadership gewonnen werden.

Wie in Kapitel 2.2 diskutiert, existieren verschiedene Ansätze zur Beschreibung von Folgeprozessen im Rahmen von Change-Management-Prozessen und insbesondere zum Folgeprozess von MABs. Um die Ziele der vorliegenden Arbeit zu erreichen, muss jedoch zunächst festgelegt werden, wie genau der Folgeprozess einer MAB zu verstehen ist. Dazu soll das in Kapitel 2.2.2 beschriebene Modell (Abbildung 4) für den Unternehmenskontext der vorliegenden Studie verifiziert werden. Darüber hinaus soll ausdifferenziert werden, welche Merkmale zur Beschreibung der Qualität des Prozesses herangezogen werden können. Daher lautet die erste Forschungsfrage:

Forschungsfrage 1: Wie lässt sich der Folgeprozess von MABs und dessen Qualität beschreiben?

Wie in Kapitel 2.3.3 diskutiert, existieren zur Konzeptualisierung und entsprechend auch zur Messung von Positive Leadership verschiedene Perspektiven. Zum einen wird das Konstrukt als Sammelbegriff für positiv orientierte Führungsansätze verwendet, die bestimmte Verhaltensweisen teilen (Stander & Coxen, 2017; Zbierowski, 2016). Entsprechend findet eine Operationalisierung z.B. über Skalen von Transformational Leadership (z.B. MLQ; Bass & Avolio, 1995) oder Authentic Leadership (z.B. ALQ; Walumbwa et al., 2008) statt. Zum anderen lässt sich Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt verstehen und dies entsprechend messen (z.B. Arakawa & Greenberg, 2007; Kelloway et al., 2013). Trotz einer umfassenden Ausführung von Malinga et al. (2019) gibt es hier jedoch noch keine einheitlich akzeptierte Definition und entsprechend auch kein einheitlich akzeptiertes Messinstrument. Entsprechend lautet die zweite Forschungsfrage:

Forschungsfrage 2: Wie lässt sich Positive Leadership quantitativ messen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage muss zunächst allerdings ein klares Verständnis des Konstrukts Positive Leadership für die vorliegende Arbeit geschaffen werden. Daher wurde zunächst ein Vergleich verschiedener etablierter Führungsstile angestellt und unter Berücksichtigung beider Perspektiven ein integratives Modell für Positive Leadership entwickelt (siehe Kapitel 2.3.3.3). Die zu entwickelnde Skala konzentriert sich dabei auf Positive Leadership-Verhaltensweisen, die das Aufblühen und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, positive Emotionen, das Engagement und Commitment fördern sowie erhöhte Produktivität bzw. exzellente Leistungen hervorbringen. Dazu wurden die Vermittlung der Sinnhaftigkeit der Arbeit, der Beziehungsaufbau zu Mitarbeitenden, die Stärkenorientierung, Anerkennung und Wertschätzung, ein positives Klima, eine positive Kommunikation, Entwicklung und Unterstützung sowie Befähigung und Beteiligung von Mitarbeitenden als Positive Leadership-Verhaltensweisen identifiziert.

Auch wenn verschiedene Berichte zeigen, dass der Folgeprozess einer MAB in der Praxis oft stiefmütterlich behandelt wird (z.B. Wiley, 2012), herrscht Einigkeit über dessen Notwendigkeit und Wichtigkeit im Rahmen von Change-Prozessen (Bungard, 2007; Nadler, 1977; Viteles, 1953), da durch ihn der eigentliche Zweck einer MAB erst erfüllt wird (Church et al., 2012). Allerdings zeigt die Forschung zu Folgeprozessen noch kein vollständiges Bild: So werden zu Survey-Feedback teilweise gemischte Effekte berichtet, was jedoch an nicht beachteten Moderatoren oder unterschiedlich

implementierten Folgeprozessen liegen kann (Friedlander & Brown, 1974; Margulies et al., 1977; Porras, 1979; Porras & Berg, 1978). In vielen Studien wird nur der Folgeprozess als Ganzes, anstatt verschiedene Schritte des Prozesses isoliert betrachtet (Björklund et al., 2007; Church & Oliver, 2006; Church et al., 2012; Hübner & Zacher, 2022). Oftmals wird dabei die Durchführung eines Schrittes des Folgeprozesses durch einen anderen impliziert, jedoch selten explizit Gruppen unterschiedlicher Durchführung miteinander verglichen (Björklund et al., 2007; Church et al., 2012; Hübner & Zacher, 2022). Es finden sich entsprechend nicht zu allen Schritten des angenommenen Folgeprozess-Modells (siehe Kapitel 2.2.2) empirische Belege für deren Wirksamkeit und Wichtigkeit. Wie schon frühe Untersuchungen zu Survey-Feedback andeuten, spielt jedoch nicht nur die bloße Einhaltung verschiedener Schritte im Folgeprozess eine Rolle, sondern auch deren qualitative Durchführung (Conlon & Short, 1984; Nadler et al., 1980). Bisher geht die Forschung jedoch wenig darauf ein auch das „wie“ eines Folgeprozesses zu untersuchen (Hübner & Zacher, 2022). Dabei betonen Nielsen und Kollegen (2010) im Kontext von Change-Prozessen auch die Prozesse der Interventionen selbst als Faktoren für deren Erfolg zu beurteilen. Insgesamt kann nicht für alle Schritte des Folgeprozesses abschließend beurteilt werden, wie sich deren Durchführung und deren Qualität auswirken.

Wie in Kapitel 2.1.4 zu den typischen Inhalten von MABs beschrieben wurde, werden fast in jeder modernen MAB arbeitsbezogene Einstellungen, wie Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Engagement abgebildet (Frieg & Hossiep, 2018). Der Blick auf die Interventionsfunktion einer MAB sowie die inhaltliche Ausrichtung machen deutlich, dass MABs den Anspruch als praktisches Werkzeug zur Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen erheben (Bungard et al., 2007; Liebig, 2006). Die Intention von Unternehmen Aspekte wie Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsengagement zu fördern sind natürlich nicht nur humanistischer Natur. So stehen sowohl Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2001; Ostroff, 1992) als auch Arbeitsengagement (Halbesleben, 2010; Harter et al., 2009) in positivem Zusammenhang mit der Arbeitsleistung auf individueller und organisationaler Ebene. Neben der Betrachtung von Arbeitseinstellungen ist es sinnvoll, auch kurzfristigere Outcomes im Folgeprozess zu betrachten. Im Zuge dessen soll Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (in Anlehnung an: Hodapp, 2017; Klein et al., 1971; Liebig, 2006; Peter et al., 1997) als kurzfristiger Outcome bzw. direkte Reaktion oder Evaluation des Prozesses erfasst werden. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3: Wie wirken sich die Einhaltung einzelner Schritte im Folgeprozess und deren Qualität auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement aus?

Sowohl aus der Forschung zu organisationalen Veränderungsprozessen allgemein (z.B. Armenakis & Harris, 2009; Burke & Litwin, 1992; Nadler & Tushman, 1980) als auch aus der Forschung im Kontext von MABs und Folgeprozessen (Born & Mathieu, 1996; Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2021) lassen sich eine Vielzahl von Faktoren ableiten, die den Erfolg von Folgeprozessen beeinflussen. Die wenigen Untersuchungen, die konkret Einflussfaktoren auf Folgeprozesse untersuchen, heben Aspekte wie die Organisationskultur, die Veränderungsbereitschaft, den organisationalen Rahmen und das Involvement bzw. die Einstellung der Beteiligten hervor (Armenakis & Bedeian, 1999; Hodapp, 2017; Judge et al., 1999; Rafferty et al., 2012). Insbesondere wird allerdings die Rolle von Führungskräften bei Survey-Feedback und Folgeprozessen von MABs hervorgehoben (Conlon & Short, 1984; Jöns, 2007; Klein et al., 1971). So steht z.B. Transformational Leadership in Beziehung zu verschiedenen veränderungsbezogenen Verhaltensweisen und Einstellungen (Peng et al., 2021). In der Literatur finden sich jedoch keine Untersuchungen, die Positive Leadership explizit in Beziehung zu Change-Prozessen allgemein und Folgeprozessen von MABs im Speziellen setzen. Doch auch über den Kontext von MABs hinaus spielt das Führungsverhalten im „normalen“ Arbeitsalltag eine essenzielle Rolle auf

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement (Arakawa & Greenberg, 2007; Creusen et al., 2010; Kelloway et al., 2013; Ramdas & Patrick, 2018; Tomoff, 2017). Folglich wäre es interessant herauszufinden, wie der Führungsstil, konkret Positive Leadership, auf den Folgeprozess einer MAB und auf zentrale Abhängige Variablen von MABs wie die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement wirkt. Daraus ergibt sich die nächste Forschungsfrage:

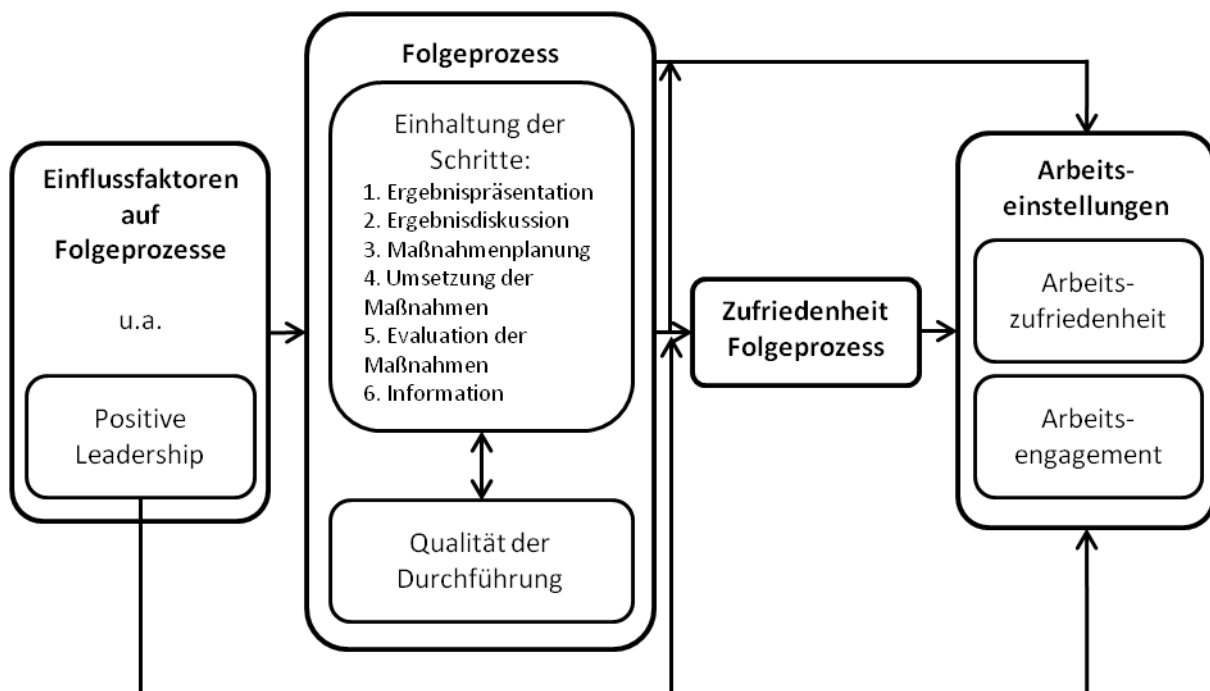
Forschungsfrage 4: Wie wirkt sich Positive Leadership auf den Folgeprozess einer MAB, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement aus?

Wie bereits in der vorigen Forschungsfrage zum Ausdruck gebracht, spielt das Führungsverhalten im Kontext von Folgeprozessen eine wesentliche Rolle. Neben der Betrachtung direkter und indirekter Effekte stellt die Untersuchung der Interaktion des Folgeprozesses und Positive Leadership einen interessanten Aspekt dar. Hierbei ist eine Interaktion der Qualität und Schritte des Folgeprozesses plausibel, sodass die Art der Durchführung (das „wie“) bedingt, ob die Durchführung einzelner Schritte (das „ob“) überhaupt eine Rolle spielt (Born & Mathieu, 1996; Nadler et al., 1980). Zusätzlich legen Cameron und Kollegen nahe, dass sich positives Führungsverhalten zum einen erweiternd, zum anderen puffernd auswirken kann (Bright et al., 2006; Caza et al., 2004; Cameron, 2008). Entsprechend kann folgende Forschungsfrage gestellt werden:

Forschungsfrage 5: Wie wirkt sich die Interaktion der Faktoren Positive Leadership, Einhaltung von Schritten im Folgeprozess und die Qualität der Durchführung auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement aus?

Abbildung 10 veranschaulicht die Zusammenhänge der abgeleiteten Forschungsfragen.

Abbildung 10. Rahmenmodell der Dissertation.



Um die Auswirkungen einer MAB auf die Mitarbeitenden zu erfassen, werden zweierlei Maß angelegt. Zum einen werden das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit als wichtige arbeitsbezogene Einstellungen und zentrale Inhalte von MABs erfasst (Frieg & Hossiep, 2018). Zum anderen wird, wie beschrieben, die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess als direkte Reaktion des Prozesses betrachtet (Hodapp, 2017; Klein et al., 1971; Liebig, 2006; Peter et al., 1997). Hier wird von einer vermittelnden

Funktion zum Einfluss des Folgeprozesses auf die arbeitsbezogenen Einstellungen ausgegangen. Des Weiteren sei mit Blick auf Abbildung 10 angemerkt, dass das Hauptaugenmerk möglicher Einflussfaktoren auf Positive Leadership liegt. Um eine möglichst praxisnahe Untersuchung der Auswirkung des Führungsstils durchzuführen, werden in den Untersuchungen noch weitere Einflussfaktoren auf Folgeprozesse berücksichtigt. Die unterschiedlichen Pfade des Modells werden in unterschiedlichen Untersuchungen betrachtet. Dabei liegt der Fokus in der durchgeführten Experimentalstudie auf den Moderationseffekten, wobei der Fokus in der durchgeführten Korrelationsstudie eher auf den Mediationseffekten liegt.

Auch wenn vielfach Führungskräfte als wichtigste Personen im Folgeprozess genannt werden, wird dieser nicht alleinig durch diese, sondern in ständiger Interaktion mit ihrem Team bzw. ihren Mitarbeitenden durchgeführt (Armenakis et al., 1999; Bungard, 2007; Burke & Litwin, 1992; Jöns, 1997, 2007). Hierbei können (aus verschiedenen Gründen) Unterschiede in der Wahrnehmung des Verhaltens der Führungskraft oder der Qualität des Prozesses auftreten (Fleenor et al., 2010). Zur Betrachtung von Diskrepanzen zwischen verschiedenen Akteuren kann das Self-Other-Agreement (SOA; Atwater & Yammarino, 1997) bzw. das Paradigma der perzeptuellen Distanz (Gibson et al., 2009) herangezogen werden. Die Forschung zeigt dabei, dass Diskrepanzen in der Wahrnehmung des eignen Führungsverhaltens oder anderer arbeitsbezogener Prozesse negative Auswirkungen auf verschiedene Outcomes haben können (Benlian, 2014; Cole et al., 2013; Fleenor et al., 2010; Lee & Carpenter, 2018). Allerdings findet sich in der bisherigen Literatur keine Arbeit, die zum einen konkret Vergleiche zu Selbst- und Fremdbewertungen von Positive Leadership als Führungsverhalten sowie zu Bewertungen des Folgeprozesses, als zentrale Bausteine der vorliegenden Arbeit, anstellt. Aus diesem Grund soll das Rahmenmodell der vorliegenden Arbeit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

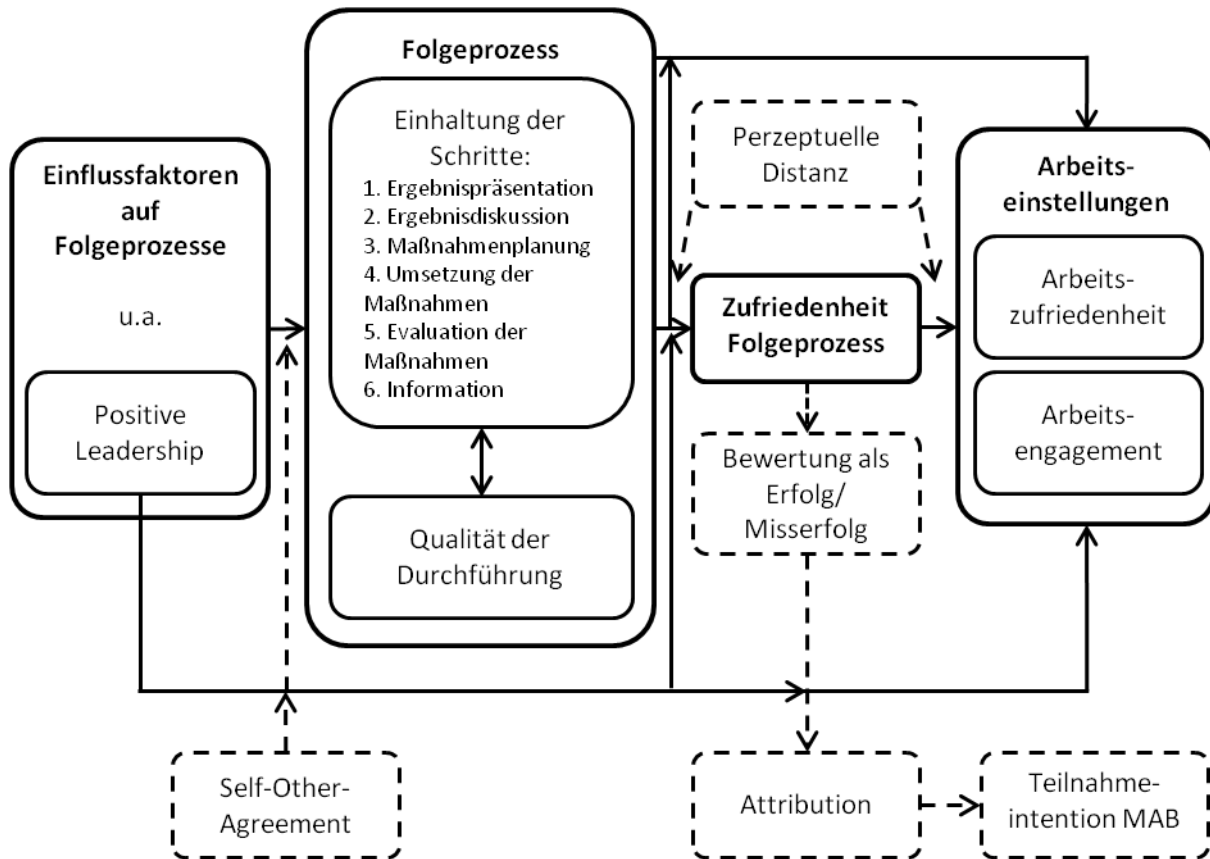
Forschungsfrage 6: Wie wirken sich die Kongruenz und Diskrepanz in der Wahrnehmung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften im Kontext eines Folgeprozesses aus?

Kausalattributionen spielen eine wichtige Rolle dabei, Ereignisse und Handlungen zu verstehen oder ihren Ausgang vorherzusagen (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Die Wahrnehmung von Kausalität beeinflusst dabei unser zukünftiges Verhalten (Campbell & Swift, 2006). Außerdem hat die Attribution eine Auswirkung auf unsere Erfolgserwartungen (Weiner, 1985). Betrachtet man nun die Attribution von Führungsverhalten, so sagt der Romance of Leadership Ansatz (Meindl et al., 1985) vorher, dass Führungskräften vor allem bei besonders hoher und niedriger Leistung die Verantwortlichkeit für Ereignisse in Unternehmen zugeschrieben werden. Die Wichtigkeit situationaler Faktoren wird also unterschätzt (Heider, 1958). Auf der anderen Seite findet sich jedoch auch die Tendenz, dass Führungskräfte, die „romantisiert“ (Schyns et al., 2007) werden, weniger für Fehler verantwortlich gemacht werden. Auch spielen Prototypen von Führung bei der Attribution von Verhalten eine Rolle (Nye & Forsyth, 1991). Erkenntnisse aus dem LMX-Ansatz legen nahe, dass die Leistung von in-group-Personen wohlwollender als die von out-group-Personen attribuiert wird (Campbell & Swift, 2006). Es finden sich jedoch keine Untersuchungen, die die Ursachenzuschreibung im Kontext des Folgeprozesses von MABs und darüber hinaus Positive Leadership als Führungsverhalten betrachten. Zudem existiert keine Studie, die die Konsequenzen von getroffenen Attributionen auf zukünftiges Verhalten untersucht. Im hier vorliegenden Kontext ist es interessant zu untersuchen, wie sich Attributionen auf die Absicht an weiteren MABs teilzunehmen auswirken. Daher lautet die siebte Forschungsfrage:

Forschungsfrage 7: Wie wirkt sich Positive Leadership auf die Attribution eines Erfolgs oder Misserfolgs im Folgeprozess aus und welchen Effekt hat diese Attribution auf zukünftiges Verhalten?

Ein um Forschungsfrage 6 und 7 erweitertes Rahmenmodell ist in Abbildung 11 dargestellt, wobei neu hinzugekommene Aspekte durch gestrichelte Linien gekennzeichnet sind.

Abbildung 11. Erweiterung des Rahmenmodells der Dissertation um Attribution und Diskrepanz.



Forschungsfrage 1 wird in Studie durch teilstrukturierte Interviews mit Führungskräften und Experten der Organisationsentwicklung exploriert. Zur Untersuchung von Forschungsfrage 2 wird in Studie 2 ein Messinstrument zu Positive Leadership entwickelt. Die Forschungsfragen 3, 4, 6 und 7 werden in Studie 3 und 4 beantwortet. Die fünfte Forschungsfrage soll explizit in Studie 4 thematisiert werden. In Studie 3 handelt es sich um einen korrelativen Ansatz, bei dem Mitarbeitende und Führungskräfte eines Unternehmens zum Folgeprozess, Positive Leadership sowie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement befragt werden. Studie 4 verwendet einen experimentellen Ansatz, in dem Positive Leadership und der Folgeprozess einer MAB manipuliert werden. In Studie 3 wird neben der aktuellen Arbeitszufriedenheit und dem aktuellen Arbeitsengagement auch die retrospektive Einschätzung zu diesen Arbeitseinstellungen erhoben. Damit sollen Aussagen über die Veränderungen dieser Variablen getroffen werden können.

4 Methode

Das folgende Kapitel dient dazu einige allgemeine methodische Hinweise zu geben. Im Zuge dessen wird kurz auf statistische Verfahren eingegangen, die die Basis für Auswertungen in mehreren Untersuchungen der vorliegenden Arbeit darstellen. Auf die jeweils verwendete Analyseverfahren der einzelnen Studien wird im Methodenteil der jeweiligen Teilkapitel explizit eingegangen. So stellen Strukturgleichungsmodelle in Studie 2 und 3 die Grundlage zur Analyse der Daten dar. Daher soll das Prinzip der Methodik hier dargestellt werden (Kapitel 4.1). Darauf aufbauend erfolgt eine Erläuterung zur Messung und Modellierung bzw. Analyse von Veränderungen (Kapitel 4.2), da diese u.a. als Abhängige Variable in Studie 3 betrachtet werden. Außerdem wird genauer auf das Prinzip der Messinvarianz als Voraussetzung zur Messung von Veränderungen eingegangen und zudem erläutert, inwiefern so auch Unterschiede zwischen Gruppen getestet werden können (Kapitel 4.3). Des Weiteren erfolgt eine Erläuterung des Prinzips der polynomialen Regression mit Response Surface Analysis (Kapitel 4.4). Diese Methodik findet in Studie 3 und 4 Anwendung zur Analyse der Fragestellungen zur Diskrepanz und Kongruenz. Abschließend wird in Kapitel 4.5 eine Einordnung von verwendeten Effektgrößen nach Cohen (1988) vorgestellt.

4.1 Strukturgleichungsmodelle

Darstellung und Prinzip von Strukturgleichungsmodellen. Um komplexere Verkettungen von Hypothesen sowie Pfadabhängigkeiten mit mehreren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu untersuchen, stellen Strukturgleichungsmodelle (*structural equation model*, SEM) aktuell das Mittel der Wahl dar (Berning, 2018). Strukturgleichungsmodelle bestehen hierbei aus einem Messmodell und einem Strukturmodell und stellen somit eine Kombination aus Pfadanalyse und der konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) dar (Eid et al., 2015). Das Messmodell spezifiziert hierbei die Beziehungen zwischen beobachteten (manifesten) und latenten Variablen, während das Strukturmodell die Beziehungen der latenten Variablen untereinander spezifiziert (Eid et al., 2015). Dieses Prinzip sei in Abbildung 12 verdeutlicht. Latente, also nicht beobachtete Variablen (η), werden durch Kreise dargestellt. Die jeweiligen beobachteten Variablen sind durch Rechtecke dargestellt und laden mit einer bestimmten Faktorladung (λ) auf die latenten Faktoren (Werner et al., 2016). Zusätzlich existiert noch für jede Variable ein Term, der die Zufallseffekte, also einen Fehlerterm darstellt (ε). Die Varianz der Messfehlervariablen wird üblicherweise mit θ gekennzeichnet (in Abbildung 12 weggelassen). Die latenten Residualvariablen sind durch ζ dargestellt, deren Varianzen durch ψ (in Abbildung 12 ebenfalls nicht dargestellt).

Möchte man nun für das Messmodell eine der beobachteten Variablen genauer spezifizieren, könnte eine Modellgleichung wie folgt aussehen:

$$(1) Y_1 = \alpha_1 + \lambda_{13} * \eta_3 + \varepsilon_1$$

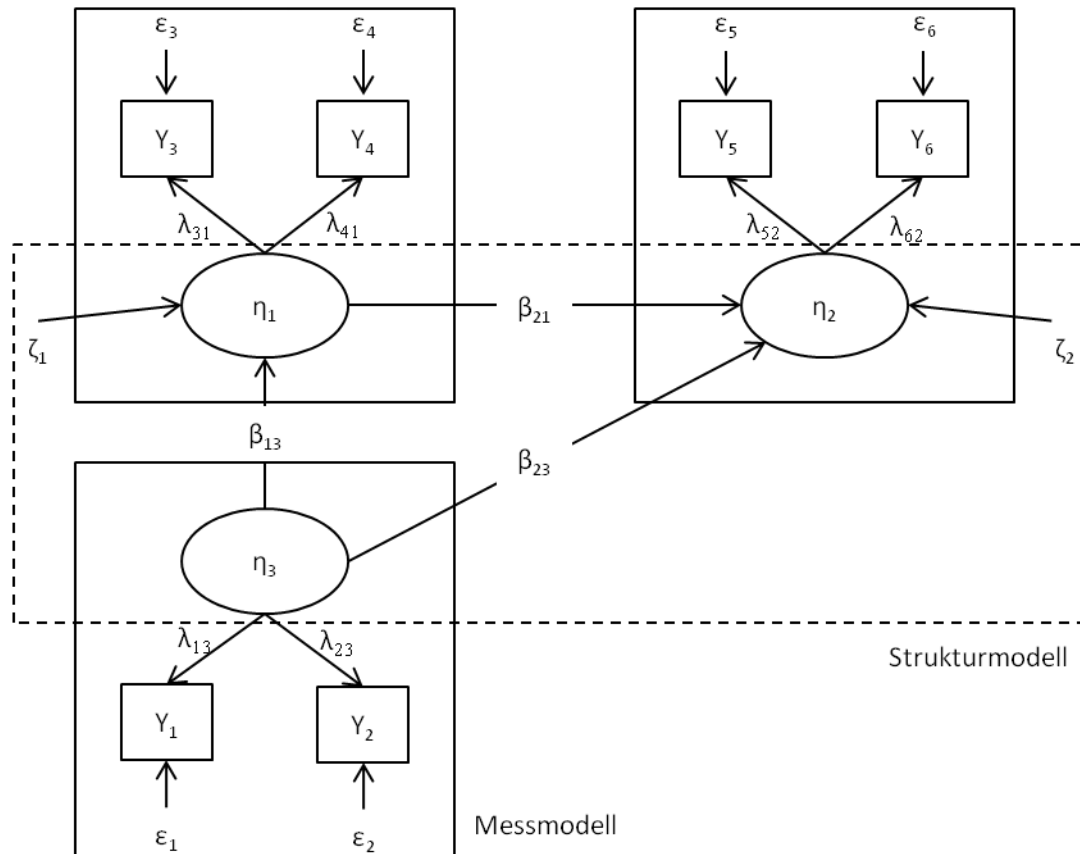
Der Parameter α repräsentiert den Achsenabschnitt eines jeden Items, was jedoch traditionell nicht in Abbildungen von SEM dargestellt wird. Eine Modellgleichung, die einen der latenten Faktoren beschreibt, könnte z.B. (wie in Abbildung 12 dargestellt) wie folgt lauten:

$$(2) \eta_2 = \kappa_2 + \beta_{23} * \eta_3 + \beta_{21} * \eta_1 + \zeta_2$$

Der Parameter κ repräsentiert den Achsenabschnitt einer latenten Variablen. Da in SEM dieselben Variablen gleichzeitig sowohl als Abhängige als auch als Unabhängige Variable betrachtet werden können, werden die Termini endogene und exogene Variable verwendet (Eid et al., 2015). Variablen, die hierbei im Modell durch keine andere erklärt werden, sind exogen und solche, die durch andere erklärt werden endogen (Berning, 2018). Dies hat auch Implikationen für die Benennung der

Parameter: Exogene latente Variablen werden durch ξ und ihre Varianzen und Kovarianzen durch φ gekennzeichnet (Werner et al., 2016). Effekte latenter exogener Variablen auf endogene Variablen werden durch γ und Effekte latenter endogener auf latente endogene Variablen werden durch β gekennzeichnet. Für die fortfolgenden Beispiele wird jedoch für alle latenten Variablen angenommen, dass diese endogen sind (auch wenn nicht vollständig so dargestellt).

Abbildung 12. Beispielhafte Darstellung eines Strukturgleichungsmodells.



SEM kombinieren die Vorteile der Modellierung von latenten Variablen (Kontrolle von Messfehlern) und von Pfadanalysen (Modellierung von vermittelten Zusammenhängen; Berning, 2018; Eid et al., 2015). Es können also sowohl direkte als auch indirekte Effekte untersucht werden (Werner et al., 2016). Zusammenfassend nennen Werner et al. (2016) vier Hauptgründe für die Verwendung von SEM: In den Sozialwissenschaften werden oftmals nicht beobachtbare Konstrukte untersucht. Dafür müssen verschiedene beobachtete Variablen herangezogen, von denen wahrscheinlich keine eine optimale Messung darstellt. Durch die Berücksichtigung mehrerer Variablen gleichzeitig kann die Validität deutlich im Vergleich zur Betrachtung einzelner Variablen erhöht werden. Darüber hinaus können in SEM neben systematischer Varianz auch Messfehlereinflüsse berücksichtigt werden, was die Reliabilität verbessert. Ein nächster Vorteil stellt die Darstellung auch komplexer Zusammenhänge und deren simultane Analyse dar. Zuletzt lässt sich anhand von SEM die angenommene Beziehung zwischen beobachteten Variablen darstellen und z.B. prüfen, ob auch das gemessen wurde, was beabsichtigt war, oder ob ein Konstrukt übersehen wurde.

Modellgüte und Testung von Strukturgleichungsmodellen. Die Auswertung von SEM ist rechenaufwendiger als die Analyse auf ausschließlich manifester Ebene, wie z.B. bei Regressionsanalysen (Eid et al., 2015; Werner et al., 2016). Aus den empirischen Daten der manifesten Indikatoren werden alle Kovarianzen (Zusammenhänge) bestimmt und in der sog. empirischen

Kovarianzmatrix S zusammengefasst (Werner et al., 2016). Aus den theoretisch angenommenen Zusammenhängen ergibt sich ebenfalls ein Zusammenhangsmuster, die modelltheoretische Kovarianzmatrix $\hat{\Sigma}$ (Werner et al., 2016). Im Anschluss wird versucht „Parameter so zu schätzen, dass die Unterschiede zwischen den empirischen Zusammenhängen (empirische Kovarianzmatrix S) und den im Modell reproduzierten Zusammenhängen (modelltheoretische Kovarianzmatrix $\hat{\Sigma}$) möglichst gering werden“ (Werner et al., 2016, S. 956). Es existieren verschiedene Methoden zur Schätzung der Parameter, wobei eine der am häufigsten verwendete die Maximum-Likelihood-(ML-)Schätzung ist (Eid et al., 2015; Werner et al., 2016). Auch bei bester Anpassung zwischen dem angenommenen Modell und den erhobenen Daten bleiben die Residuen $S - \hat{\Sigma}$ als Abweichungen bestehen (Eid et al., 2015). Diese können durch zufällige Schwankungen der Zusammenhänge durch Stichprobenfehler oder durch systematische Modellfehler entstehen (Werner et al., 2016). Folglich stellen Residuen ein Kriterium zur Prüfung der Annahmen über Zusammenhänge zwischen Variablen dar: Wenn trotz bestmöglicher Parameterwahl noch eine große Diskrepanz besteht, heißt das, dass die beobachteten Zusammenhänge nur schlecht über die angenommenen Beziehungen erklären lassen (Werner et al., 2016). Es deutet sich also an, dass die Annahmen (zumindest teilweise) nicht korrekt sind.

Zur Beurteilung der Passung zwischen Modell und Daten (des Modellfits) können verschiedene Indizes herangezogen werden, die auch bei der CFA Anwendung finden. Ein χ^2 -Test beurteilt dabei global die Abweichung zwischen Modell und Daten, wobei ein signifikantes Ergebnis eine signifikante Abweichung bedeutet (Chen, 2007). Da der χ^2 -Test jedoch sensitiv auf die Stichprobengröße und Modellkomplexität reagiert, sollten noch andere Maße zur Beurteilung des Modellfits herangezogen werden (Schermelleh-Engel et al., 2003). Eine Alternative stellt das Verhältnis von χ^2/df dar, wobei Werte <3 für akzeptablen Fit und <2 für einen guten Fit stehen (Kline, 1998; Schermelleh-Engel et al., 2003). Als weiterer Index kann der der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) dienen, wobei Werte $<.1$ für einen akzeptablen Fit, $.05$ -. $.08$ für einen guten Fit und $<.05$ für sehr guten Fit zwischen Modell und Daten stehen (Arzheimer, 2016). Für das Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) deuten Werte $<.1$ einen akzeptablen Fit und Werte $<.05$ einen sehr guten Fit an (Schermelleh-Engel et al., 2003). Als weiterer Index wird in der vorliegenden Arbeit der Comparative Fit Index (CFI) herangezogen. Hierbei stehen Werte von $.95$ -. $.97$ für guten und $>.97$ für sehr guten Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003). Im direkten Vergleich von zwei Modellen hat dasjenige den besseren Fit, das auf den Informationskriterien Akaike Information Criterion (AIC) und das Bayesian Information Criterion (BIC) den geringeren Wert aufweist (Arzheimer, 2016; Berning, 2018; Schermelleh-Engel et al., 2003). Zum Vergleich verschiedener Modelle kann außerdem ein χ^2 -Differenzen-Test herangezogen werden. Ein signifikantes Ergebnis bedeutet hier, dass das restriktivere Modell schlechter passt (Schermelleh-Engel et al., 2003).

4.2 Messung von Veränderungen

Direkte vs. indirekte Veränderungsmessung. Generell lassen sich zwei Arten der Veränderungsmessung unterscheiden: zum einen die direkte und zum anderen die indirekte Veränderungsmessung (Kotte, 2017). Während die indirekte Veränderungsmessung über eine Einschätzung zu verschiedenen Zeitpunkten (z.B. vor und nach einer Intervention) erfolgt, findet bei der direkten Veränderungsmessung eine einmalige retrospektive Einschätzung der konkreten Veränderung statt (Kotte, 2017; Lutz & Grawe, 2007). Über die jeweiligen Vor- und Nachteile der beiden Arten herrscht eine kontroverse Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur (Lutz & Grawe, 2007). Als Vorteil der direkten Veränderungsmessung gilt deren Einfachheit und Ökonomie, wobei als Nachteil die Gefahr der Überschätzung der Veränderung (z.B. durch sozial erwünschtes Verhalten oder einen *present state effect*) sowie das Fehlen eines Vergleichs zum Ausgangszustand genannt werden

können (Döring & Bortz, 2016; Lutz & Grawe, 2007). Allgemein wird die indirekte Veränderungsmessung als strenger eingestuft, außerdem können der Ausgangs- und der Endzustand verglichen werden (Kotte, 2017). Hier kann es jedoch dazu kommen, dass Veränderungen aufgrund von Regressionseffekten zur Mitte oder einem Response Shift (z.B. die Bedeutung der Fragen hat sich nach einer Intervention subjektiv verändert) unterschätzt werden (Kotte, 2017). Da den Problemen der indirekten Veränderungsmessung jedoch mit einer Modellierung als latente Veränderung (siehe nächster Abschnitt) beigegeben werden kann, wurde diese für den Kontext der vorliegenden Studie ausgewählt. Außerdem gilt sie als (Gold-) Standard der Veränderungsmessung (Kohlmann & Raspe, 1998). In Studie 3 war eine indirekte Veränderungsmessung in der Form nicht möglich, dass zu einem Zeitpunkt vor dem anstehenden Folgeprozess (also zur durchgeführten MAB) keine Messung stattfinden konnte bzw. die Daten der MAB nicht zu Verfügung gestellt werden konnten. Aus diesem Grund wurde eine pseudo-indirekte Veränderungsmessung durchgeführt. Hierbei werden Proband:innen gebeten neben Einschätzungen zum aktuellen Zustand (z.B. des Arbeitsengagements) auch den erinnerten Zustand (in diesem Fall zum Zeitpunkt der letzten MAB) wiederzugeben (Wittmann & Schmidt, 2002). Dieser Ansatz beinhaltet immer noch einige Vorteile der indirekten Veränderungsmessung (Wittmann & Schmidt, 2002).

Analyse und Modellierung von Veränderungen. Die Analyse und Modellierung von Veränderungen stellt eine der größten Herausforderungen in der organisationalen Forschung dar (Gollwitzer et al., 2014; Matusik et al., 2021). Die Kontroverse hierzu wogt schon lange hin und her. Es sollen die drei unterschiedlichen Ansätze der Differenzwerte, residualen Veränderungswerte und latenten Differenzwerte hier angerissen werden, wobei in Anlehnung an Gollwitzer et al. (2014) es als „ideal way to measure change“ (S. 680) gesehen wird latente Differenzmodelle zu berechnen. Daher liegt ein Fokus darin, das prinzipielle Vorgehen zur Modellierung eines latenten Differenzmodells zu skizzieren.

Beobachtete Differenzwerte und residuale Veränderungswerte. Als einfachste Herangehensweise zur Erfassung einer intraindividuellen Veränderung stellt der Differenzwert D dar, bei dem Werte von einem Messzeitpunkt X_1 von Werten eines Zeitpunkts X_2 subtrahiert werden (Gollwitzer et al., 2014). Differenzwerte stehen jedoch in der Kritik weder valide noch reliabel zu sein (Cronbach & Furby, 1970; Lord, 1958). Da diese Kritik jedoch auf der Annahme gleicher Reliabilitäten verschiedener Messungen sowie gleicher SD beruht, ist der Ruf der schlechten Reliabilität von Differenzwerten nicht begründet (Gollwitzer et al., 2014). Andere Kritikpunkte beziehen sich z.B. darauf, dass dieselbe Differenz eine Veränderung mit unterschiedlichen Ausgangswerten beschreiben kann und somit nicht vergleichbar ist (Cronbach & Furby, 1970). Als Alternative zu Differenzwerten galten in der Vergangenheit residuale Veränderungswerte (*residual change scores*). Der residuale Veränderungswert bedeutet, dass eine statistische Kontrolle der Testwerte zu t_1 bei der Analyse der Testwerte zu t_2 erfolgt (Dalecki & Willits, 1991). Diese Vorgehensweise wird auch als Kovarianzanalyse (die t_1 -Messung als Kovariate) oder autoregressives Modell bezeichnet (Castro-Schilo & Grimm, 2018). Im Gegensatz zum Differenzwert wird beim residualen Veränderungswert angenommen, dass ein Wert zu X_2 nicht perfekt von X_1 abhängt, sondern nur zu einem gewissen Anteil (Gollwitzer et al., 2014). Diese Gedanken lassen sich wie in Gleichung (3) für das Differenzmodell und Gleichung (4) für das residuale Veränderungsmodell beschrieben ausdrücken.

$$(3) \quad X_2 - X_1 = X_2 - 1 * X_1 + b_2 * M + e$$

$$X_2 = b_0 + 1 * X_1 + b_2 * M + e$$

$$(4) \quad X_2 - X_1 = X_2 - b_1 * X_1 + b_2 * M + e$$

$$X_2 = b_0 + b_1 * X_1 + b_2 * M + e$$

X_1 und X_2 könnten Messungen des Engagements vor und nach einer MAB darstellen und M als Treatment einen Folgeprozess einer MAB. Das Differenzwertmodell nimmt nun an, dass sich ein Testwert einer Person ohne Treatment (M) nicht verändert hätte (Gollwitzer et al., 2014). Das residuale Veränderungsmodell nimmt an, dass sich der Testwert zu t_2 einer Person als lineare Funktion des Testwerts von t_1 darstellen lässt, wenn es kein Treatment (M) gegeben hätte (Gollwitzer et al., 2014). Das erste Modell ist demnach dort sinnvoll, wo eine Stabilität der Messung plausibel ist, das zweite dort, wo eine Veränderung angenommen werden kann (Gollwitzer et al., 2014).

Die Verwendung der beiden Ansätze des Differenzmodells und residualisierten Veränderungsmodells kann zu deutlich unterschiedlichen Ergebnissen führen (Lord, 1967). Dieses Phänomen ist als Lord's Paradox (Lord, 1967) bekannt (für ein ausführliches Beispiel siehe Castro-Schilo & Grimm, 2018). Blickt man auf Gleichung (3) und (4), so erkennt man, dass nur bei einem Regressionsgewicht von $b_1 = 1$ die Gleichungen identisch werden. Dieser Fall tritt ein, wenn der Prädiktor entweder über Zeit hinweg perfekt stabil bleibt (also keine Veränderung durch ein Treatment wie einen Folgeprozess) oder gleichförmige Veränderungen zwischen Gruppen stattfinden (z.B. nicht durch einen Folgeprozess, sondern durch eine Sonderzahlung für alle; Castro-Schilo & Grimm, 2018). Darüber hinaus kann es aufgrund der Regression zur Mitte zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen (Castro-Schilo & Grimm, 2018). Das Paradox tritt vor allem dann auf, wenn Unterschiede zwischen Gruppen zu t_1 (hier X_1) ungleich 0 sind, da das residualisierte Veränderungsmodell von keinen Unterschieden zur Basismessung ausgeht (Castro-Schilo & Grimm, 2018).

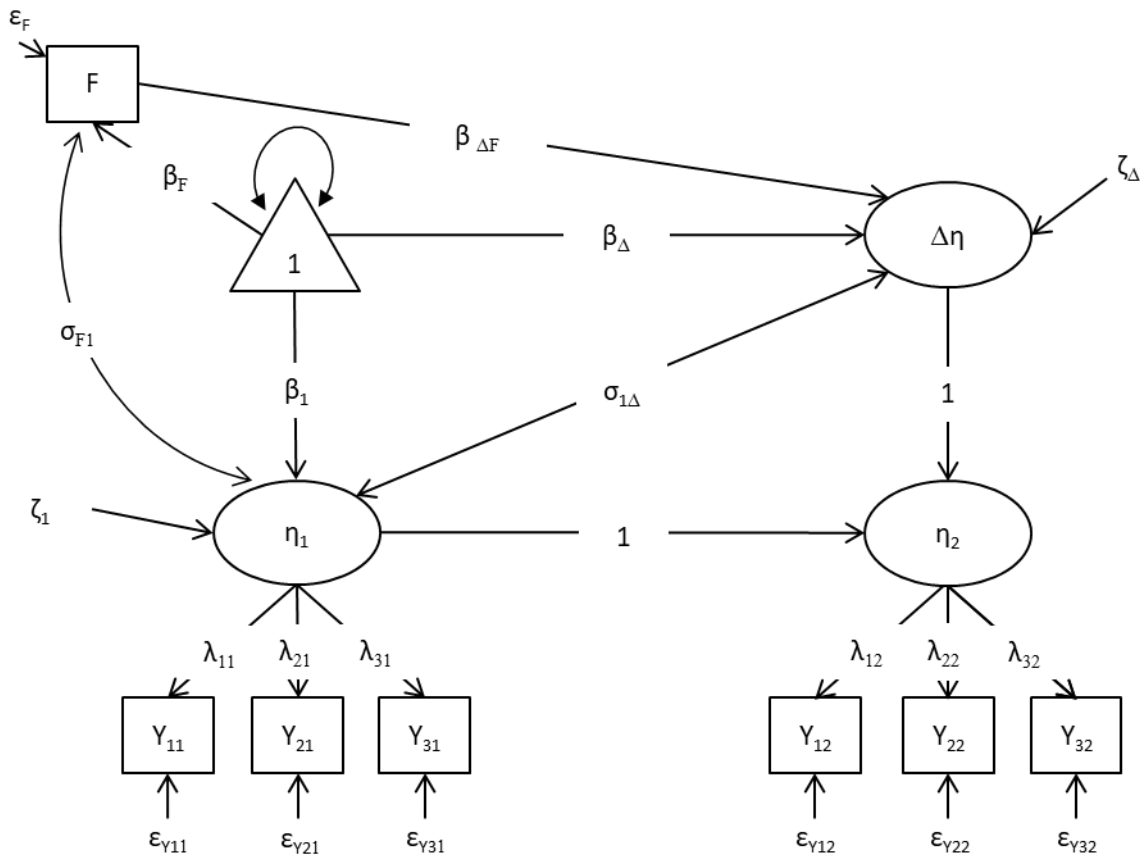
Eines der Hauptprobleme bei der Verwendung des Differenz- oder residualen Veränderungsmodells stellen jedoch Messfehler dar, die zum einen die Teststärke verringern und zum anderen die Regressionsparameter und z.B. den Effekt der experimentellen Manipulation (M) beeinflussen (Castro-Schilo & Grimm, 2018; Gollwitzer et al., 2014). Darüber hinaus gehen sowohl das Differenz- als auch das residuale Veränderungsmodell davon aus, dass es keine Interaktion zwischen X_1 und einem Treatment gibt, also, dass Homoskedastizität vorliegt (Gollwitzer et al., 2014). Da ein Treatment allerdings meist zwischen Gruppen unterschiedlich wirkt, ist diese Annahme meist nicht haltbar und sollte vorher überprüft werden (Gollwitzer et al., 2014; Tabachnik & Fidell, 2013).

Latente Differenzmodelle. Eine Möglichkeit die eben beschriebenen Probleme zu umgehen, stellen latente Differenzmodelle bzw. Latent Change Models (LCMs) dar (Castro-Schilo & Grimm, 2018; Gollwitzer et al., 2014; Matusik et al., 2021). Unter Anwendung von Strukturgleichungsmodellen (SEM) können latente Differenzwerte explizit so modelliert werden, dass die Veränderung durch eine latente Variable dargestellt wird (McArdle, 2009). LCMs erlauben die Verwendung latenter Variablen, die durch mehrere Indikatoren gemessen werden. Dadurch werden die Schätzungen der True Scores (der wahren Werte) von Messfehlern und anderen systematischen Fehlern korrigiert (Castro-Schilo & Grimm, 2018). Denn wenn die Indikatoren frei von Messfehlern sind, ist auch deren Differenz (Δ) frei von Messfehlern. Daher, so Gollwitzer et al. (2014), stellen LCMs genauere Schätzungen von Veränderungen dar als die Verwendung von beobachteten Differenzwerten.

LCMs können Entwicklungstrends beschreiben, denen Variablen unterliegen und quantifizieren dabei die Veränderungen innerhalb und/oder zwischen Personen (McArdle & Nesselroade, 2014). Hauptsächlich wird jedoch die Entwicklung, die innerhalb eines Individuums über die Zeit hinweg auftritt, anhand von LCMs untersucht (Matusik et al., 2021). Eine Variable wird innerhalb eines LCMs in eine Sequenz aus einem latenten *true score* und einem latenten *change score* aufgeteilt (McArdle, 2009). Der letztere erfasst die Veränderung, die in einer Variable zwischen aufeinanderfolgenden Zeitpunkten auftritt. In Abbildung 13 ist ein Modell für mehrere Variablen dargestellt, die zu zwei

Zeitpunkten beobachtet werden und die latenten Variablen τ_1 und τ_2 darstellen. Eine angenommene Konstante von 1 zur Schätzung der Mittelwerte ist durch ein Dreieck dargestellt. Analog zur vorigen Beschriftung werden latente Kovarianzen entsprechend durch σ gekennzeichnet.

Abbildung 13. Darstellung eines latenten Differenzmodells mit zwei Messzeitpunkten.



Anstatt einfach einen Differenzwert (z.B. $Y_{11}-Y_{12}$) zu bilden, wird eine nicht beobachtete, latente Change Variable ($\Delta\eta = \eta_2 - \eta_1$) hinzugefügt (McArdle & Nesselroade, 2014). Dazu werden außerdem fixierte Werte (=1) auf die jeweiligen Pfeile nach η_2 hinzugefügt, um so das Ergebnis der Subtraktion $\eta_2 = \eta_1 - \eta_1 * \Delta$ zu imitieren (McArdle, 2009). Der Veränderungswert ist damit „the part of the score of [η_2] that is not identical to [η_1]“ (McArdle, 2009, S. 583) und nicht direkt gemessen. Der latente Veränderungswert beinhaltet auch eine individuelle Variation zwischen Individuen (ζ_{Δ}) sowie die Kovariation von $\Delta\eta$ und dem latenten Basiswert η_1 ($\sigma_{1\Delta}$). Die latenten Faktoren beinhalten keine Messfehler und somit ist die Varianz im latenten Veränderungswert nicht durch Messfehler konfundiert (McArdle, 2009). Damit werden die Probleme unreliabler Differenzwerte und eine mögliche Regression zur Mitte durch Messfehler umgangen (McArdle & Nesselroade, 2014).

Das aufgestellte SEM erlaubt es Hypothesen über Veränderungen im Mittelwert der latenten Faktorwerte über die Zeit hinweg zu untersuchen (McArdle, 2009). Durch den Einfluss der beobachteten Variablenmittelwerte kann zusätzlich der latente Mittelwert der von η_1 (β_1) und von $\Delta\eta$ (β_{Δ}) geschätzt werden (McArdle, 2009). Zusätzlich lassen sich beliebig viele Prädiktoren (hier F) ergänzen, die die latente Differenz oder den latenten Ausgangswert über Regressionsgewichte (β) bzw. Kovarianzen (σ) vorhersagen (z.B. der Folgeprozess sagt das Arbeitsengagement vorher). Der Prädiktor F ist in Abbildung 13 vereinfacht als beobachtete Variable dargestellt (und als endogen angenommen), lässt sich natürlich jedoch auch als latenter Faktor mit mehreren gemessenen Variablen modellieren (entsprechend z.B. η_1). Dadurch, dass der Prädiktor (F) auch auf den latenten Ausgangswert (η_1)

regressiert wird, erfasst die Analyse auch, „to what extent inter-individual initial differences on the targeted outcome can predispose participants“ (S. 5, Alessandri et al., 2017). Der Einfluss der Ausgangswerte auf den Effekt z.B. eines Treatments oder Faktors kann also in das Modell aufgenommen werden (Alessandri et al., 2017).

Das eben dargestellte Prinzip der latenten Veränderung kann noch beliebig erweitert werden und eine Veränderung auch über mehrere Messzeitpunkte dargestellt werden, was einen Vorteil gegenüber Differenzmodellen darstellt (Matusik et al., 2021; McArdle, 2009). Ein weiterer Vorteil der Verwendung von latenten Differenzmodellen gegenüber beobachteten Differenzwerten ist, dass durch verschiedene Maximum Likelihood Schätzverfahren auch fehlende Werte ausgeglichen werden können (Castro-Schilo & Grimm, 2018). Zuletzt kann eine zugrundeliegende Annahme überprüft werden, nämlich, dass zu den verschiedenen Messzeitpunkten überhaupt dasselbe gemessen wird.

4.3 Starke Messinvarianz als Voraussetzung für Veränderungswerte bzw. Gruppenvergleiche

Die Betrachtung einer latenten Differenz über zwei Messzeitpunkte hinweg macht nur Sinn, wenn mindestens starke Messinvarianz gegeben ist (Widaman & Reise, 1997). Denn Unterschiede zwischen Gruppen bzw. Messzeitpunkten können auch durch unterschiedliche Faktorstrukturen zustande kommen, wodurch ein Vergleich nicht mehr sinnvoll wäre (Hox et al., 2015; Laupper et al., 2020). Forschende nehmen oftmals die Gleichheit oder Äquivalenz von Messungen zwischen Gruppen oder Zeitpunkten an. Doch erst eine Überprüfung der Äquivalenz der Strukturen der zugrundeliegenden Indikatoren, also der Messäquivalenz, legitimiert den Vergleich von Mittelwerten oder strukturellen Beziehungen zwischen Gruppen (Steinmetz et al., 2009).

Multi-Gruppen Konfirmatorische Faktorenanalyse. Mit der Konfirmatorischen Faktorenanalyse (CFA) lässt sich auf Basis von SEM die theoretisch angenommene Faktorstruktur und die Beziehungen zwischen Items und angenommenen Faktoren sowie die Beziehungen von Faktoren untereinander testen (Hox et al., 2015; Laupper et al., 2020; Steinmetz et al., 2009). Die Multi-Gruppen Konfirmatorische Faktorenanalyse (MGCFA) nutzt die Prinzipien von SEM und der CFA. Sie wird meist genutzt, um verschiedene Gruppen (z.B. Geschlechter, Altersgruppen, Kulturen, Messzeitpunkte) auf ihre Messinvarianz hin zu vergleichen (Steinmetz et al., 2009). Die MGCFA kann auch dazu genutzt werden zu prüfen, ob zwei Messzeitpunkte überhaupt in ihrer Bedeutung vergleichbar sind und somit eine Modellierung einer Differenz sinnvoll interpretierbar ist. In Anlehnung an Steinmetz et al. (2009) können vier Fragen mittels einer MGCFA beantwortet werden:

- a. Sind die Messparameter (Faktorladungen, Messfehler, etc.) über die Gruppen hinweg gleich?
- b. Gibt es Antwortverzerrungen in einer bestimmten Gruppe?
- c. Können die beobachteten Differenzen der Mittelwerte als latente Mittelwertsdifferenzen betrachtet werden?
- d. Wird in allen Gruppen dasselbe Konstrukt gemessen?

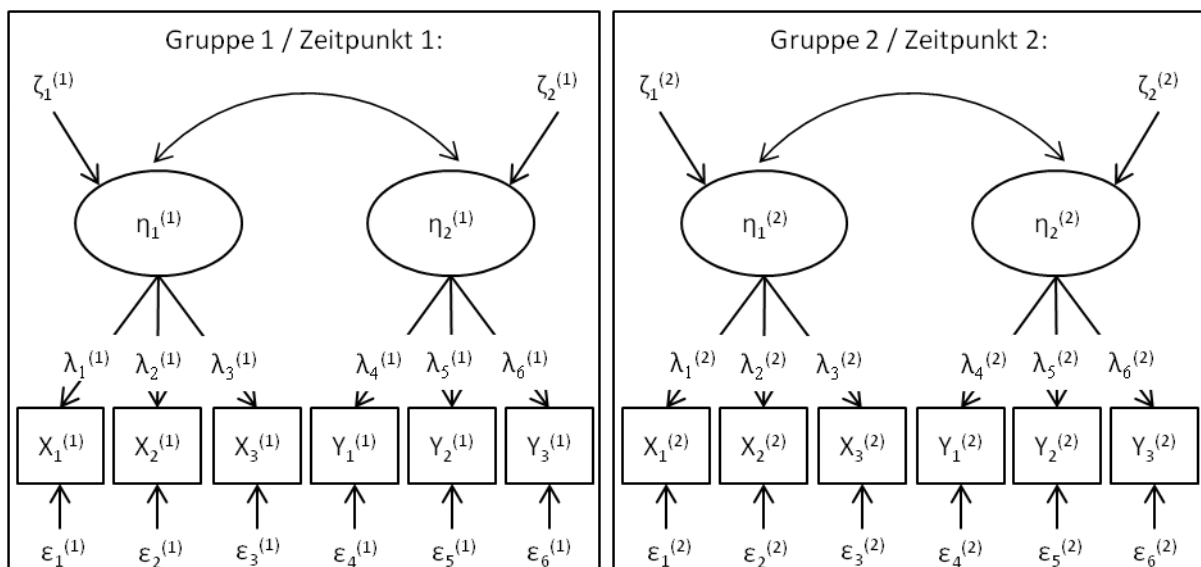
Überprüfung der Messinvarianz. In einem schrittweisen Testverfahren werden zur Überprüfung der Messinvarianz Modelle, die aufeinander aufbauen bzw. ineinander geschachtelt sind und stückweise restriktiver werden bzw. mehr gleiche Parameter fordern, gegeneinander getestet (van de Schoot et al., 2012; Widaman & Reise, 1997). Zum besseren Verständnis wird das Prinzip anhand von Abbildung 14 erläutert. Dargestellt ist ein Zwei-Faktormodell für zwei Gruppen. Es könnte sich also um eine Messung der Arbeitszufriedenheit oder des Arbeitsengagements in zwei Gruppen (z.B. mit und ohne Folgeprozess) oder zu zwei Zeitpunkten (vor und nach dem Folgeprozess) handeln. Die latenten Faktoren η_1 und η_2 werden hier beispielhaft über jeweils drei Variablen (X und Y) gemessen. Die Gleichung zur Beschreibung einer Variable Y_i aus der Gruppe g lautet:

$$(5) \quad Y_i^{(g)} = \alpha_i^{(g)} + \lambda_{1i}^{(g)} + \eta_1^{(g)} + \lambda_{i2}^{(g)} + \eta_2^{(g)} + \varepsilon_i^{(g)}$$

Der Parameter $\alpha_i^{(g)}$ repräsentiert den jeweiligen Achsenabschnitt, der jedoch in Abbildung 14 nicht mit dargestellt ist.

Zunächst wird die konfigurale Invarianz überprüft. Hierfür müssen keine Restriktionen für beiden Gruppen eingeführt werden (van de Schoot et al., 2012). Hierbei wird lediglich überprüft, ob die gleiche Anzahl an Faktoren gemessen wird und ob die generelle Ladungsstruktur zwischen den Gruppen gleich ist (Widaman & Reise, 1997). In Abbildung 14 herrscht also konfigurale Invarianz, sofern in beiden Gruppen die latenten Variablen η_1 und η_2 gemessen werden und die Ladungsmuster der λ_i ähnlich sind. Die inhaltliche Interpretation der konfiguralen Invarianz zwischen Gruppen könnte lauten, dass die latenten Variablen etwas Ähnliches (nicht unbedingt dasselbe) erfassen (Steinmetz et al., 2009). Die konfigurale Invarianz stellt eine Bedingung für die folgenden Invarianztests dar.

Abbildung 14. Beispielhafte Darstellung von Messinvarianz zwischen Gruppen/Zeitpunkten.



Auf der nächsten Stufe wird die metrische oder schwache Invarianz angestrebt. Hierfür müssen die Faktorladungen λ_i über die Gruppen hinweg gleich sein (van de Schoot et al., 2012). Im hier aufgeführten Beispiel müsste also z.B. $\lambda_1^{(1)} = \lambda_1^{(2)}$ sein oder $\lambda_5^{(1)} = \lambda_5^{(2)}$. Ist keine metrische Invarianz gegeben haben einer oder mehrere Faktoren oder ein Subset an Items eine unterschiedliche Bedeutung zwischen verschiedenen Gruppen (Steinmetz et al., 2009). Das könnte beispielsweise auf unterschiedliche Antwortstile, wie extremes Antwortverhalten nach einem Treatment (z.B. eines Folgeprozesses) zurückzuführen sein (Laupper et al., 2020).

Im nächsten Schritt erfolgt eine Prüfung auf skalare oder starke Invarianz. Hierzu müssen zusätzlich zu den Faktorladungen λ_i über die Gruppen auch noch die Item Intercepts α_i zwischen den Gruppen gleich sein, also z.B. $\alpha_1^{(1)} = \alpha_1^{(2)}$ oder $\alpha_4^{(1)} = \alpha_4^{(2)}$ (Steinmetz et al., 2009). Diese Restriktion stellt sicher, dass Unterschiede im Antwortverhalten nicht durch Biases wie unterschiedliche Normen in Gruppen zustande kommen (Laupper et al., 2020). Wie bereits angesprochen muss eine starke Invarianz gegeben sein, um latente Mittelwerte zwischen Gruppen sinnvollerweise vergleichen zu können (van de Schoot et al., 2012).

Ist starke Messinvarianz gegeben, kann darüber hinaus kann noch ein Test auf Gleichheit der latenten Mittelwerte ($E(\eta_1^{(1)}) = E(\eta_1^{(2)})$) angestellt werden (Steinmetz et al., 2009). Dies kann als Alternative für simple Gruppenvergleiche (ohne Interaktionen) mittels t-Tests oder ANOVAs eingesetzt werden

(Steinmetz et al., 2009). Der Vorteil der Testung mittels MGCFA ist, dass die zugrundeliegenden Annahmen der gleichen Faktorladungen und Item-Intercepts, die auch für t-Tests oder ANOVAs gelten, direkt mit überprüft werden können (Steinmetz et al., 2009). Dieses Prinzip soll für den Vergleich des Effekts verschiedener Schritte im Folgeprozess angewandt werden.

Als weitere Steigerung und restriktiveres Modell sei die strikte Invarianz erwähnt, die zusätzlich zu den genannten Restriktionen noch eine Gleichheit der Fehlervarianzen über die Gruppen hinweg fordert, also $Var(\epsilon_1)^{(1)} = Var(\epsilon_1)^{(2)}$ (Steinmetz et al., 2009; van de Schoot et al., 2012). Diese Form der Invarianz ist im vorliegenden Kontext nicht relevant. Wie sich in der Forschungspraxis zeigt, ist der Nachweis der verschiedenen Formen der Messinvarianz, z.B. der starken Messinvarianz oftmals schwer erreichbar. Als Konsequenz daraus wurde von Byrne et al. (1989) das Konzept der partiellen Messinvarianz eingeführt. Hierbei muss die Invarianz nur für mindestens zwei der Indikatoren gegeben sein (Byrne et al., 1989). Das Vorgehen ist in der methodischen Literatur allerdings nicht unumstritten (Schmitt & Kuljanin, 2008).

Um den Vergleich der verschiedenen, ineinander geschachtelten Modelle der Messäquivalenz anzustellen und so z.B. Gleichheit der latenten Mittelwerte zwischen zwei Gruppen annehmen zu können, wird der Modellfit der jeweiligen Modelle miteinander verglichen. Allgemein können die Modelle anhand der bereits dargestellten Indizes auf Passung zwischen Modell und empirischen Daten beurteilt werden. Wie bereits angesprochen können Modelle über den AIC und BIC verglichen werden, wobei das Modell mit den geringeren Werten den besseren Fit aufweist (Schermelleh-Engel et al., 2003). Darüber hinaus kann ein Vergleich mittels χ^2 -Differenzentest angestellt werden, wobei dieser ähnlich sensitiv bei großen Stichproben reagiert, wie ein normaler χ^2 -Test. Daher sollte nach Chen (2007) zusätzlich das ΔCFI , $\Delta RMSEA$ und $\Delta SRMR$ betrachtet werden. Verschiedene Autoren (Meade et al., 2008; Kang et al., 2016) empfehlen zusätzlich die Betrachtung von $\Delta MNCI$ (McDonald's Noncentrality Index), allerdings ist dies nach Chen (2007) nicht notwendig, da $\Delta MNCI$ „did not outperform $\Delta RMSEA$ or $\Delta SRMR$ “ (S. 501). Entgegen den Empfehlungen von Cheung und Rensvold (2002) oder Meade et al. (2008), die einen allgemeinen Cutoff für ΔCFI vorschlagen, orientiert sich die vorliegende Arbeit an den Empfehlungen von Chen (2007). Denn die Werte für die Maße des Modellfits sind von vielen Faktoren, wie der Stichprobengröße, der Anzahl der Indikatoren, der Varianz der Werte, dem Muster an Invarianz oder der Verteilung der Gruppengrößen abhängig (Chen, 2007). Da das Aufzählen sämtlicher Cutoff-Werte je nach vorliegendem Fall den Rahmen der Arbeit sprengen würden, wird in den Modellvergleichen auf die allgemeinen Empfehlungen von Chen (2007) zurückgegriffen, die zwischen gleichen und ungleichen Gruppengrößen sowie nach Stufe der Invarianz unterscheiden. Eine Übersicht zu den Empfehlungen findet sich in Tabelle 9.

Tabelle 9. Cutoff-Empfehlungen für ΔCFI , $\Delta RMSEA$ und $\Delta SRMR$ nach Chen (2007) für Modellvergleiche der Messäquivalenz.

Gruppengröße	Messäquivalenz	ΔCFI	$\Delta RMSEA$	$\Delta SRMR$
ungleich	Bis schwach	-.005	.010	.025
	Ab stark	-.005	.010	.005
gleich	Bis schwach	-.005	.015	.030
	Ab stark	-.010	.015	.010

Anmerkung. Empfehlungen für Vergleiche der strikten Messinvarianz werden hier auf Vergleiche zu starker Messinvarianz mit gleichen latenten Mittelwerten übertragen.

4.4 Polynomiale Regression mit Response Surface Analysis

Zur Untersuchung von Forschungsfrage 6 zur Auswirkung von Diskrepanz und Kongruenz in verschiedenen Bewertungen von Mitarbeitenden und Führungskräften wird eine cross-level

polynomiale Regression mit Response Surface Analysis (RSA, Edwards, 1994; Edwards & Parry, 1993) durchgeführt. Die grundlegende Idee hierbei wurde bereits in Kapitel 2.4 dargelegt. Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf die konkrete Vorgehensweise in der Analyse.

Voraussetzungen und Vorbereitung. Wie bereits beschrieben, kann die RSA zur Beantwortung verschiedener Fragestellungen dienen. Als eine Voraussetzung zur Anwendung nennt Edwards (1994), dass die beiden Unabhängigen Variablen aus derselben konzeptuellen Domäne stammen sollen, sodass eine Diskrepanz sinnvoll interpretierbar ist. Des Weiteren müssen die Prädiktoren auf derselben numerischen Skala gemessen sein (Shanock et al., 2010). Zudem sollten selbstverständlich die üblichen Voraussetzungen zur Durchführung einer Multiplen Regression gegeben sein (siehe Eid et al., 2015). Zur Vorbereitung der Daten sollten die Prädiktoren nach Nestler et al. (2019) am Grand Mean beider Variablen zentriert werden. Andere Autoren (z.B. Shanock et al., 2010) schlagen eine Zentrierung um den Skalenmittelpunkt vor, was jedoch voraussetzt, dass der Mittelpunkt auch semantisch bedeutsam ist und die Verteilungen der beiden Variablen ähnlich sind (Nestler et al., 2019). Für die vorliegende Untersuchung wurde eine Zentrierung am Grand Mean durchgeführt.

Grundlegende polynomiale Regressionsgleichung. Im ersten Schritt der RSA werden die beiden Prädiktorvariablen (z.B. Fremdbewertung von Positive Leadership seitens der Mitarbeiter und Selbstbewertung von Positive Leadership der Führungskräfte), deren Quadrierungen sowie deren Produkt (also die Interaktion) genutzt, um ein Kriterium (z.B. Arbeitszufriedenheit) mittels einer polynomialen Regression vorherzusagen (Nestler et al., 2019). Für den Fall von Daten ohne Schachtelung stellt sich die Regressionsgleichung der Abhängigen Variablen Z also wie folgt dar:

$$(6) \quad Z = b_0 + b_1X + b_2X + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e.$$

X repräsentiert in der Gleichung die erste Unabhängige Variable (z.B. Positive Leadership in der Fremdbewertung durch Mitarbeitende) und Y die zweite Unabhängige Variable (z.B. Positive Leadership in der Selbstbewertung durch Führungskräfte).

Response Surface Analysis. Es werden jedoch nicht direkt die Ergebnisse der Regressionsgleichung interpretiert; sie werden genutzt, um neue Parameter zu bilden mit welchen die Oberfläche der Antworten in einem dreidimensionalen Raum abgebildet wird. Dieser Aspekt bezeichnet die Response Surface Analysis und sei in Abbildung 15 beispielhaft dargestellt. In Abbildung 15 repräsentieren die x- und y-Achsen je eine der beiden Prädiktoren, wobei Werte des Kriteriums auf der z-Achse abgetragen sind. Entscheidend zur Interpretation der Graphik sind nach Shanock et al. (2010) die beiden gedachten diagonalen Linien auf der Bodenfläche der Graphik. Hierbei stellt die „Linie der Kongruenz“ (*line of congruence*) (blaue Linie von -2/-2 nach 2/2 Abbildung 15) den Fall dar, dass $X = Y$, also eine perfekte Übereinstimmung. Die „Linie der Inkongruenz“ (*line of incongruence*) (blaue Linie von -2/2 nach 2/-2 in Abbildung 15) stellt den Fall $X = -Y$ dar. Die Steigung sowie Krümmung (linear oder nichtlinear) dieser beiden Linien beschreibt die Oberfläche der Graphik.

Die Linie der Kongruenz lässt sich wie folgt beschreiben:

$$(7) \quad Z = b_0 + a_1X + a_2X^2.$$

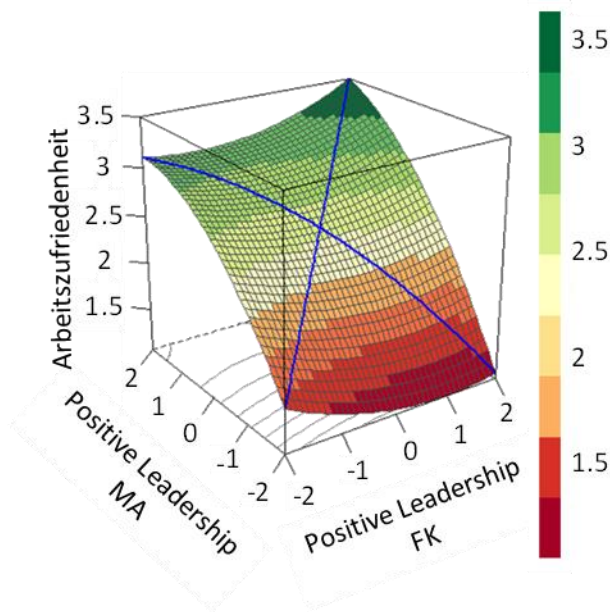
Die beiden Parameter a_1 und a_2 lassen sich aus den vorher geschätzten, unstandardisierten Regressionskoeffizienten bestimmen durch

$$(8) \quad a_1 = b_1 + b_2$$

$$(9) \quad a_2 = b_3 + b_4 + b_5.$$

Der Parameter a_1 der Gleichung stellt die Steigung der Linie der Inkongruenz dar, der Parameter a_2 die Krümmung. Bewegt man sich auf der Linie der perfekten Übereinstimmung von vorne nach hinten in der Graphik und die Werte auf der Abhängigen Variablen erhöhen sich dabei ist die Steigung a_1 positiv. Zusätzlich zeigt die Krümmung a_2 , ob der Zusammenhang zwischen Einschätzungen zweier Prädiktoren, die übereinstimmen und einem Outcome linear oder nichtlinear ist. Ein a_2 von 0 bedeutet, dass die Linie der Inkongruenz linear verläuft, ein negatives a_2 bedeutet eine konvexe Form, ein positives a_2 eine konkave Form (Nestler et al., 2019).

Abbildung 15. Beispielhafte Darstellung einer Response Surface Analysis.



Die Linie der Inkongruenz lässt sich wie folgt beschreiben:

$$(10) Z = b_0 + a_3X + a_4X^2.$$

Die beiden Parameter a_3 und a_4 lassen sich aus den vorher geschätzten, unstandardisierten Regressionskoeffizienten bestimmen durch

$$(11) a_3 = b_1 - b_2$$

$$(12) a_4 = b_3 - b_4 + b_5.$$

Der Parameter a_3 der Gleichung stellt die Steigung der Linie der Inkongruenz dar, der Parameter a_4 die Krümmung. Die Krümmung a_4 entlang der Linie der Inkongruenz zeigt auf, inwiefern der Grad der Diskrepanz der Prädiktoren das Kriterium beeinflusst. Nimmt a_4 einen Wert ungleich 0 an, so ist die Linie der Inkongruenz nichtlinear. Negative Werte von a_4 implizieren eine umgekehrte U-Form, positive Werte eine U-Form (Nestler et al., 2019). Eine negative Krümmung a_4 würde also bedeuten, dass die Abhängige Variable (z.B. Arbeitszufriedenheit) stärker abnimmt, wenn die Level der Unabhängigen Variablen (z.B. Positive Leadership MA vs. FK) divergieren (Shanock et al., 2010). Die Steigung a_3 der Linie der Inkongruenz verdeutlicht, inwiefern die Abhängige Variable mehr durch die Diskrepanz in die eine (z.B. Positive Leadership MA > Positive Leadership FK) oder andere (Positive Leadership MA < Positive Leadership FK) Richtung beeinflusst wird.

Entsprechend der gebildeten Parameter lassen sich nun verschiedene Formen der Oberfläche in der Graphik der RSA beschreiben. Beispielsweise würden ein $a_2 = 0$ und $a_4 = 0$ eine Ebene implizieren. Ein $a_2 < 0$ und $a_4 < 0$ entsprechen einer kuppelförmigen Oberfläche und $a_2 > 0$ und $a_4 > 0$ entsprechen einer

schüsselförmigen Oberfläche (für weitere Beispiele siehe Nestler et al., 2019). Ein $a_1 = 0$ bzw. $a_3 = 0$ bedeuten entsprechend, dass keine Steigung entlang der Linien der Kongruenz oder Inkongruenz vorherrscht. Die in Abbildung 15 dargestellte Oberfläche zeigt beispielsweise, dass bei Übereinstimmung der Unabhängigen Variablen (Positive Leadership MA vs. Positive Leadership FK) höhere Werte zu höheren Werten auf der Abhängigen Variable Arbeitszufriedenheit führen (a_1 ist positiv). Da die Krümmung der Linie der Kongruenz $a_2 = 0$ ist, liegt ein linearer Zusammenhang vor. Die negative Steigung a_3 zeigt an, dass die Richtung der Abweichung eine Rolle spielt, in der Form, dass die Werte der Arbeitszufriedenheit höher sind, wenn die Fremdbeurteilung der Mitarbeiter zu Positive Leadership höher sind als die Selbsteinschätzung der Führungskräfte zu Positive Leadership. Die Krümmung der Linie der Inkongruenz einem $a_4 < 0$ zeigt, dass die Ausprägung der Arbeitszufriedenheit schneller abnimmt, wenn Führungskräfte ihr Führungsverhalten selbst höher einschätzen als ihr Mitarbeiter.

Neben der graphischen Interpretation werden die gebildeten Terme zusätzlich auf ihre Signifikanz hin untersucht. Nach Edwards (1994) sollte zunächst die Signifikanz der polynomialen Terme bewertet werden, bevor die Steigungen a_1 und a_2 sowie die Krümmungen a_3 und a_4 des Modells untersucht werden. Der Empfehlung von Shanock et al. (2010) folgend, sollte der Block der Unabhängigen Variablen mitsamt der polynomialen Terme einen signifikanten Zuwachs an R^2 liefern. Andere Autoren (beispielsweise Černe et al., 2014) testen den zusätzlichen Erklärungsbeitrag des Modells durch die *higher order* Terms. Dieses Vorgehen ist nach Graham et al. (2018) dann sinnvoll, wenn der Hauptfokus der Hypothesen auf der Krümmung des RSA-Modells liegt. In der vorliegenden Hypothese werden lediglich Annahmen zur Steigung der zu untersuchenden *response surface* getroffen, sodass ein signifikantes ΔR^2 des Modells mit Block der Unabhängigen Variablen mitsamt der polynomialen Terme für die Interpretierbarkeit des Modells notwendig ist.

Mehrebenen-RSA. Zur Untersuchung der Hypothesen in Studie soll die RSA über verschiedene Ebenen angewendet werden. Dies wird durch eine cross-level polynomiale Regression stattfinden (für eine detaillierte Beschreibung siehe Nestler et al., 2019). Die für die Fragestellung relevante Stichprobe so aufgebaut ist, dass mehrere Mitarbeitende dieselbe Führungskraft teilen. Folglich gibt es möglicherweise einen geteilten Anteil an Varianz durch die Zugehörigkeit zu einer Führungskraft. Deshalb muss ein Mehrebenen-Ansatz gewählt werden. Zudem werden so die Standardfehler korrekt geschätzt und es kann differenziert werden, wie viel Varianz durch die Level 2 Variablen (hier Zugehörigkeit zu einer Führungskraft bzw. einem Team) erklärt wird (Nestler et al., 2019). Im Folgenden wird eine Multi-Level-Gleichung am Beispiel der Arbeitszufriedenheit als Abhängiger Variable und Positive Leadership als Selbst-(FK) und Fremdbewertung als Prädiktoren, dargestellt. Die Gleichung enthält auch Kontrollvariablen und lautet für Level 1:

$$(13) AZ_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (MAEin_{ij}) + \beta_{2j} * (PLMA_{ij}) + \beta_{3j} * (PLMA^2_{ij}) + r_{ij}$$

Für Level 2 lautet das Modell:

$$(14) \begin{aligned} \beta_{0j} &= \gamma_{00} + \gamma_{01} * (FKEin_j) + \gamma_{02} * (PLFK_j) + \gamma_{03} * (PLFK^2_j) + u_{0j} \\ \beta_{1j} &= \gamma_{10} + u_{1j} \\ \beta_{2j} &= \gamma_{20} + \gamma_{21} * (PLFK_j) + u_{2j} \\ \beta_{3j} &= \gamma_{30} + u_{3j} \end{aligned}$$

Das Gesamtmodell lässt sich folglich darstellen als:

$$(15) AZ_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (PLEin_j) + \gamma_{02} * (PLFK_j) + \gamma_{03} * (PLFK^2_j) + \gamma_{10} + \gamma_{20} + \gamma_{21} * (PLFK_j) * (PLMA_{ij}) + \gamma_{30} + u_{0j} + u_{1j} * MAEin_{ij} + u_{2j} * PLMA_{ij} + u_{3j} * PLMA^2_{ij} + r_{ij}$$

AZ steht für Arbeitszufriedenheit, PLFK entspricht Positive Leadership (FK) und PLMA Positive Leadership (MA); MAEin und FKEin repräsentieren die Kontrollvariablen Einstellung zur MAB seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Modellgleichungen für die in der vorliegenden Studie untersuchten Hypothesen finden sich im Appendix für Studie 3 (Anhang C).

Effektstärkenmaß R^2 . Über die zu verwendende Berechnung zur Einschätzung der Effektgröße R^2 eines Mehrebenenmodells bzw. des Quasi- R^2 für die Hinzunahme eines Prädiktors zu einem Mehrebenenmodell herrscht Uneinigkeit (Eby et al., 2020; Nakagawa & Schielzeth, 2013). Die grundlegende Herausforderung zur Verwendung von R^2 bei Modellen, die auf mehreren Ebenen geschachtelte Datensätze beschreiben, besteht darin, dass verschiedene Quellen an Varianz modelliert werden (z.B. Varianz innerhalb von Gruppen, Varianz zwischen Gruppen, Varianz der *slopes*, Varianz der *intercepts*). Entsprechend könnte die level-spezifisch erklärten Varianz oder die allgemein erklärte Varianz berichtet werden (Nakagawa & Schielzeth, 2013). Da für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage ein größeres Augenmerk auf die Erklärung der Gesamtvarianz, statt auf die Erklärung der Varianz eines bestimmten Levels gelegt werden soll, wird der Ansatz von Nakagawa und Schielzeth (R^2_{GLMM} ; 2013) zur Bestimmung von R^2 gewählt. Nakagawa und Schielzeth (2013) unterscheiden dabei zwischen einem dem *marginal* $R^2_{\text{GLMM}(m)}$ und dem *conditional* $R^2_{\text{GLMM}(c)}$. Das *marginal* $R^2_{\text{GLMM}(m)}$ beschreibt dabei die durch die festen Effekte erklärte Varianz, das *conditional* $R^2_{\text{GLMM}(c)}$ die Varianz des Gesamtmodells, also feste Effekte und Zufallseffekte zusammen. Da das Interesse im Kontext der vorliegenden Auswertung auf einer Determinante für das Gesamtmodell lag, soll $R^2_{\text{GLMM}(c)}$ herangezogen werden.

4.5 Einordnung der Effektstärkenmaße

Die Bewertung der Effektstärkenmaße erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Cohen (1988), der für verschiedene Maße die in Tabelle 10 dargestellten Bewertungen vorschlägt.

Tabelle 10. Bewertung verschiedener Effektstärkenmaße nach Cohen (1988).

	Bewertung des Effekts als		
	klein/gering	mittel	groß/hoch
r/β	< .3	.3 -. 5	> .5
Cohen's d	> .2 -. 0.5	> .5 -. 0.8	> .8
R^2	.02-.13	>.13-.26	>.26
partiell η^2	.01-.06	>.06-.14	>.14

In Studie 3 der vorliegenden Arbeit werden auch indirekte Effekte betrachtet. Bei der Interpretation der Größe des indirekten Effekts besteht die Schwierigkeit, dass kein Index existiert, der als Maß der Effektgröße allgemein empfohlen werden kann (Wen & Fan, 2015). Denn, wie Wen und Fan (2015) zeigen, stellt das zuvor häufig verwendete κ^2 (Preacher & Kelley, 2011) kein angemessenes Maß zur Einordnung indirekter Effekte dar. P_M als Hilfe zur Einordnung hängt von der der Größe des direkten Effekts ab und drückt aus, wie viel der indirekte Effekt vom totalen Effekt ausmacht.

5 Studie 1

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung an Führungskräften und Experten der Organisationsentwicklung zum Folgeprozess von Mitarbeiterbefragungen dargelegt. Die Ergebnisse dieser Studie dienen als Grundlage zur weiteren Untersuchung des Folgeprozesses sowie Positive Leadership und weiterer Einflussfaktoren. Zunächst werden zunächst die Fragestellungen verdeutlicht (Kapitel 5.1) und das methodische Vorgehen erläutert (Kapitel 5.2), anschließend werden die Ergebnisse der qualitativen Studie dargelegt (Kapitel 5.3) und diskutiert (Kapitel 5.4).

5.1 Hypothesen

Das Hauptziel von Studie 1 bestand darin Forschungsfrage 1 zu beantworten. Hierbei ging es darum zu explorieren, wie sich Folgeprozesse von MABs beschreiben lassen und wie sich deren Qualität darstellen lässt. Da hierbei explorativ vorgegangen wurde, konnten keine Hypothesen formuliert werden.

Zum allgemeinen Ablauf von Change-Prozessen können eine Vielzahl von Modellen herangezogen werden (z.B. Bullock & Batten, 1985; Hiatt, 2006; Kotter, 1996; Kübler-Ross, 1969; Lewin, 1947, 1963). Im Wesentlichen lassen sich diese auch auf Folgeprozesse übertragen, da MABs, wie bereits hervorgehoben, Instrumente der Organisationsentwicklung darstellen. Auch konkrete Modelle für den Ablauf von MABs beinhalten Prozessmodelle des Folgeprozesses (Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Church & Waclawski, 1998; Domsch & Ladwig, 2013; Hinrichs, 1990; Trost et al., 1999). Das für den Kontext der vorliegenden Arbeit aufgestellte Modell des Folgeprozesses orientiert sich an bereits bestehenden Modellen, wobei die größte Überschneidung mit Borg (2003) besteht. Die dabei festgelegten Schritte sind: Ergebnispräsentation – Ergebnisdiskussion – Maßnahmenplanung – Umsetzung der Maßnahmen – Evaluation der Maßnahmen – Information. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Items zur Erfassung der Einhaltung des Folgeprozesses überführt.

Darüber hinaus sollte exploriert werden, durch welche Merkmale sich die jeweiligen Prozessschritte charakterisieren lassen. Es finden sich zwar in der Forschungsliteratur allgemeine Hinweise, z.B. zum Thema Feedback (siehe Kluger & DeNisi, 1996), jedoch mit wenigen Ausnahmen (Born & Mathieu, 1996; Hodapp, 2017; Nadler et al., 1980) kaum Untersuchungen mit konkreten Beispielen zur Ausgestaltung der jeweiligen Schritte im Folgeprozess. Daher wurden in Studie 1, ebenfalls explorativ, Qualitätsmerkmale der jeweiligen Schritte des Folgeprozesses zusammengetragen. Aus diesen Ergebnissen wurde ein Erfassungsinstrument zur weiteren Untersuchung des Folgeprozesses (siehe Kapitel 7, Studie 3) entwickelt, das über die bisher übliche Praxis der bloßen Abfrage zur Einhaltung eines gewissen Schrittes hinausgeht und auch die Dimension der Qualität der Umsetzung der einzelnen Prozessschritte enthält.

Neben dem Ziel der Exploration des Ablaufs und der Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses sollte in Studie 1 auch ein Eindruck davon gewonnen werden, welche Faktoren einen Einfluss auf den zuvor untersuchten Ablauf und dessen Qualität haben könnten. Auch diese Erkenntnisse wurden in den nachfolgenden Studien angewendet. So wurden auf Basis der Ergebnisse von Studie 1 aus der Fülle der möglichen Einflussfaktoren auf Folgeprozesse (siehe Kapitel 2.2.4) einige ausgewählt, die zur Untersuchung in Studie 3 herangezogen werden. Es sei jedoch betont, dass der Fokus der Arbeit auf dem Einfluss von Positive Leadership auf Folgeprozesse liegt und die weiteren Einflussfaktoren vor allem zur Sicherung der Validität der Ergebnisse untersucht werden.

5.2 Methode

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage im Rahmen von Studie 1 wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews (Döring & Bortz, 2016; Helfferich, 2019) durchgeführt.

5.2.1 Stichprobe

Die Teilnehmer:innen von Studie 1 wurden aus einem global agierenden Industrieunternehmen rekrutiert. Die Stichprobe wurde dabei gemäß eines qualitativen, disproportionalen Stichprobenplans (Döring & Bortz, 2016) gezogen. Als erstes Merkmal galt die Position, wobei Personengruppen der Ebenen betrachtet werden sollten, die sich nach Angaben von unternehmensinternen Expert:innen am intensivsten mit MABs und deren Folgeprozessen auseinandersetzten. Daher wurden Führungskräfte der Ebene Meister, Teamleiter und Abteilungsleiter zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Als zweites Merkmal des Stichprobenplans galt die Führungserfahrung. Hierbei wurde unterschieden, ob die Befragten bereits viel oder wenig Erfahrung mit MABs in ihrer jetzigen Position hatten (<> 3 Befragungszyklen in der Position erlebt). Um die disproportionale Verteilung der Interviewten pro Zelle auszugleichen, wurden zusätzlich Expert:innen der Organisationsentwicklung, die Führungskräfte aller Ebenen bei der Durchführung und Umsetzung der MAB und des Folgeprozesses unterstützen, zur Stichprobe hinzugezogen. Insgesamt belief sich die Stichprobe auf 22 Personen. Eine Aufteilung auf die Merkmale des Stichprobenplans ist in Tabelle 11 abzulesen.

Tabelle 11. Rekrutierungsplan für Studie 1 nach den Merkmalen Position und Erfahrung mit MABs.

	Abteilungsleiter	Teamleiter	Meister	Experte
Viel Erfahrung mit MABs	1	5	3	2
Wenig Erfahrung mit MABs	2	4	3	2

Auf Wunsch des Betriebsrats wurde auf eine Dokumentation des Alters und der Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer für Studie 1 verzichtet. Es wurden 9 weibliche Probandinnen und 13 männliche Probanden interviewt. Die Rekrutierung der Teilnehmenden erfolgte durch persönliche Ansprache.

5.2.2 Ablauf und Design

Allen Interviewees wurde vor dem Interview eine Einwilligungserklärung zugesendet. In dieser wurde auf den Zweck der Untersuchung, den Datenschutz, die Aufzeichnung sowie die Auswertung und Archivierung des Interviews hingewiesen. Die Teilnahme war für alle Interviewees freiwillig, es bestand zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit Fragen nicht zu beantworten oder die Befragung abzubrechen. Die Interviews konnten nur nach Unterschreiben der Einwilligungserklärung durchgeführt werden. Zur Durchführung der Interviews wurde mit jedem Teilnehmer individuell ein Termin vereinbart. Die Termine bewegten sich hierbei innerhalb einer regulären Arbeitswoche, es fanden keine Interviews an Wochenenden statt. Insgesamt wurden die Gespräche von Mitte April 2020 bis Ende Juli 2020 geführt. Die Interviews wurden von der Versuchsleitung einzeln und ohne die Anwesenheit Dritter durchgeführt. Die Durchführung fand per Video-Konferenz, telefonisch oder in Präsenz statt. Der Interviewer fertigte während der Gespräche Mitschriften in Form von Notizen zur späteren Auswertung an. Zusätzlich wurden zur Absicherung noch jeweils nach voriger Einwilligung Audio-Aufzeichnungen der Interviews gemacht. In Absprache mit der Datenschutzbeauftragten des Konzerns, in dem die Interviews durchgeführt wurden, mussten alle Audio-Aufzeichnungen nach der Auswertung der Studie gelöscht werden. Die Zeitdauer der durchgeführten Interviews bewegte sich zwischen 30 und 60 Minuten. Die Interviews folgten einem teilstandardisierten Leitfaden. Die Reihenfolge der Fragen war somit für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen gleich, wobei die Antworten offen gegeben wurden. Zu Beginn fand nochmals eine Aufklärung über den Zweck der Untersuchung statt.

5.2.3 Material

Zur Erreichung der Ziele von Studie 1 wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der in einem Pre-Test an $N = 3$ Personen auf Beantwortbarkeit und Verständlichkeit getestet wurde. Das Interview enthielt ausschließlich offene Fragen. Eine vollständige Darstellung des Leitfadens befindet sich in Anhang A. Nach der Einleitung in das Gespräch mit Abklären der Formalia (Einwilligung und Zweck) wurden zunächst dargelegt, was genau mit Folgeprozess einer MAB im Kontext des folgenden Interviews gemeint war. Als erste Frage, sollten die Proband:innen beschreiben, welche Schritte sie und ihr Team bzw. im Falle der Experten von ihnen betreute Einheiten, im Folgeprozess unternommen hatten. Im Anschluss daran wurde exploriert, inwiefern die Interviewees mit dem angenommenen Ablauf des Folgeprozesses, wie theoretisch in Kapitel 2.2.2 (siehe Abbildung 4) abgeleitet, als zutreffend erachteten. Die Teilnehmenden wurden darum gebeten Anmerkungen zur Änderung von Schritten oder auch deren Benennung zu machen. Als nächster Teil der Befragung wurden die Proband:innen darum gebeten Einschätzungen abzugeben, was für sie Qualitätsmerkmale einer guten Durchführung der zuvor besprochenen Schritte des Folgeprozesses sind. Es ging also darum herauszufinden, was beispielsweise eine „gute“ Ergebnisdiskussion auszeichnet. Zur Erleichterung der Fragestellung wurden in manchen Fällen Beispiele genannt. Es wurden jeweils sämtliche Schritte des Folgeprozesses durchgesprochen. Als letzten Teil des Interviews wurden die Interviewees darum gebeten zu überlegen welche Faktoren ihrer Meinung nach einen Einfluss auf die Umsetzung des Folgeprozesses haben bzw. in der Vergangenheit hatten.

5.2.4 Auswertung

Den Auswertungsrahmen stellt die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring & Fenzl, 2019) dar. „Die Qualitative Inhaltsanalyse will die Systematik methodisch kontrollierter Textauswertung (in Abgrenzung zu „freier“ Interpretation) beibehalten, ohne in vorschnelle Quantifizierungen zu verfallen“ (Mayring, 2008, S. 10). Wie Mayring (2008) betont, folgt keine automatische Einordnung von Inhalten in Kategorien, da jeder Aspekt einer Interpretation bedarf, die so „regelgeleitet und so explizit wie möglich sein“ (S. 11) soll. Für den Ablauf einer Inhaltsanalyse sieht Mayring (2008) vor, dass zunächst die Auswertungseinheit festgelegt werden muss. Im Anschluss daran erfolgt eine Paraphrasierung, anschließend eine Generalisierung und schließlich eine Reduktion und Zusammenfassung der Inhalte. Als Auswertungseinheit dienen Gedankenaspekte, die in vielen Fällen einen Satz oder mehrere Sätze, ein Satzfragment oder einen Stichpunkt darstellen.

Als Material diente die schriftliche Dokumentation der Interviews. Hierbei wurden die Mitschriften des Interviews, die während der Gespräche angefertigt wurden, um Punkte erweitert, die beim Nachhören der Aufzeichnungen noch als nützlich eingestuft wurden. Auch wenn Audio-Aufnahmen der Interviews existierten, wurde auf eine vollständige Transkription verzichtet. Die wesentlichen Inhalte der Interviews konnten durch die Mitschriften und die erweiterte Dokumentation bereits dargestellt werden. Da die vorliegende qualitative Studie einen explorativen Charakter hat, hätte eine zusätzliche, vollständige Transkription der Interviews keinen zusätzlichen Nutzen erbracht und wurde somit im Sinne der Forschungsökonomie verworfen.

5.3 Ergebnisse

In den vorliegenden Interviews wurde explorativ untersucht, ob sich das angedachte Modell des Folgeprozesses, das in Kapitel 2.2.2 abgeleitet wurde, auch auf den vorliegenden Kontext übertragen lässt. Des Weiteren sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, anhand welcher Merkmale sich ein qualitativ hochwertiger Folgeprozess beschreiben lässt. Diese sollen im nächsten Schritt dazu genutzt werden ein Erhebungsinstrument zur Erfassung des Folgeprozesses zu kreieren. Darüber

hinaus wurde exploriert, welche möglichen Faktoren die Umsetzung und Qualität des Folgeprozesses beeinflussen.

Wie in Abschnitt 5.2.4 dargestellt wurden die Antworten der Proband:innen zunächst paraphrasiert, um anschließend auf einer höheren Inhaltsebene generalisiert zu werden. Dieses Material wurde schließlich reduziert und wird im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Sofern möglich und sinnvoll wurden auch die quantitativen Nennungen einzelner Aspekte ausgewertet. Auf eine tiefere statistische Auswertung absoluter Häufigkeiten wurde jedoch zum einen auf Grund der Stichprobengröße und zum anderen des als gering eingestuften zusätzlichen Nutzens verzichtet.

5.3.1 Ablauf Folgeprozess

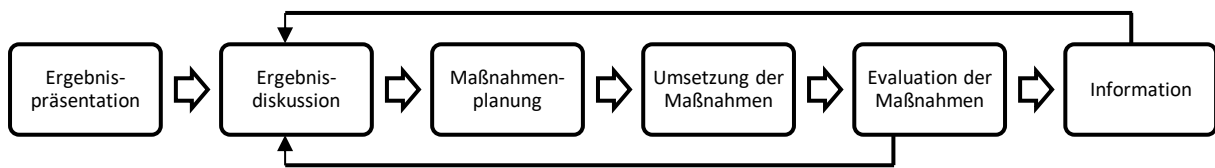
Bei der freien Beschreibung des Folgeprozesses wurden insgesamt alle der Schritte des aufgestellten Ablaufmodells in Anlehnung Borg (2003) genannt. Der Schritt der Ergebnispräsentation wurde von allen bis auf zwei Proband:innen explizit genannt, die Ergebnisdiskussion von allen Befragten. Ebenso berichteten bei freier Beschreibung des Folgeprozesses 19 der 22 Interviewten von einer Maßnahmenplanung. Die Schritte der Diskussion und Planung von Maßnahmen wurden im Zuge dessen von einigen Interviewten als gemeinsamen Schritt verstanden. Darüber hinaus sprachen beinahe alle von der Umsetzung der Maßnahmen, auch wenn diese bei nicht allen stattgefunden hatte. Im freien Bericht der Interviewees von ihrem Folgeprozess beschrieben zudem acht Personen einen Schritt, der sich als Evaluation beschreiben lässt (z.B. Reflektion; Bestandsaufnahme; Fazit zur Ergebniskontrolle). Weitere vier Personen berichteten von einer Information über Ergebnisse des Folgeprozesses. Die Mehrzahl der Befragten ($n = 21$) beschrieb zudem den Schritt der persönlichen Vorbereitung auf die Ergebnispräsentation und –diskussion. Dieser Aspekt stellt jedoch nach Ansicht des Autors keinen separaten Schritt im Folgeprozess dar, wie er hier untersucht werden soll, sondern vielmehr ein Merkmal, das die Qualität der Vorstellung der Ergebnisse durch die Führungskraft determiniert. Daher wurden die Anmerkungen hierzu im Punkt Qualität des Folgeprozesses (Ergebnispräsentation) aufgenommen.

Bei der Bewertung des aufgestellten Ablaufmodells durch die Interviewten bejahten alle Teilnehmenden die prinzipielle Richtigkeit des dargestellten Ablaufs zum Folgeprozess. Drei Befragte regten dazu an, die Vorbereitung der Führungskraft als Prozessschritt aufzunehmen. Wie jedoch im vorigen Abschnitt bereits dargelegt findet dieser Aspekt als Qualitätsmerkmals des Folgeprozesses Eingang in die vorliegende Untersuchung. Ein Proband schlug vor, die Maßnahmenplanung in die Punkte Generierung und Planung zu unterteilen. Diese Aufteilung wurde jedoch vom Autor als nicht weiter gewinnbringend eingestuft. Ein Befragter merkte an, dass ein zusätzliches Tracking als Schritt nach der Umsetzung erfolgen sollte. Auch dieser Punkt wird jedoch eher als Qualitätsmerkmal des Folgeprozesses verstanden. Allgemein machten einige Befragte ($n = 8$) die Anmerkung, dass der Prozess nicht zwangsläufig nur einmal, sondern kontinuierlich stattfinden sollten. Dieser Aspekt wurde aufgegriffen und das Modell zum Ablauf des Folgeprozesses angepasst (siehe Abbildung 16). Einige Interviewees betonten, dass der Folgeprozess zwar prinzipiell wie dargestellt ablaufen sollte, dies jedoch im Arbeitsalltag selten genauso geschehe. Vor allem die Schritte der Evaluation und der Information würden dabei kaum berücksichtigt. Diese Ergebnisse decken sich mit der bisherigen Forschung (z.B. Bungard et al., 2007; Wiley, 2012; Zimmermann & Frank, 2008).

Messinstrument Einhaltung Folgeprozess. Um die Ergebnisse der durchgeführten Studie auch in weiteren Studien nutzen zu können, wurden die Erkenntnisse zur Bestätigung der beschriebenen 6 Schritte im Folgeprozess in 6 Items überführt. Hiermit soll z.B. in Studie 3 die Einhaltung des

Folgeprozesses operationalisiert werden. Dafür wurden Versionen für die Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitenden erstellt. Eine Darstellung dieser Items findet sich in Tabelle A1.

Abbildung 16. Überarbeiteter Ablauf des Folgeprozesses in Anlehnung an Borg (2003) in Studie 1.



5.3.2 Qualität Folgeprozess

In Bezug auf die einzelnen Schritte des Folgeprozesses wurde eine Vielzahl von Faktoren genannt, die die Qualität der Durchführung eines jeweiligen Schrittes determinieren. Im Folgenden werden für jeden Schritt im Folgeprozess die reduzierten Faktoren bzw. Aspekte dargestellt, die häufig genannt wurden oder vom Autor als besonders wesentlich angesehen werden.

Ergebnispräsentation. Wie bereits bei der Beschreibung des Prozesses erwähnt, soll als Qualitätsmerkmal des Schrittes der Ergebnispräsentation eine gute Vorbereitung aufgenommen werden. Dieser Aspekt beinhaltet nach Aussage der Befragten beispielsweise die Ausarbeitung von Stärken und Potenzialen, Bilden von Hypothesen, oder auch die Konsultation von anderen Personen zu den Ergebnissen. Die Führungskraft solle sich dabei selbst hinterfragen und ihre Mitarbeitenden wirklich verstehen wollen. Des Weiteren sprachen einige Interviewte die Bedeutsamkeit der Vermittlung von Hintergründen der Befragung an sowie das Hervorheben der Wichtigkeit der MAB allgemein. Darüber hinaus sollten Vergleiche der Ergebnisse mit anderen nur gezogen werden, wenn daraus auch gelernt werden könne und außerdem neben negativen Ergebnissen auch die positiven Ergebnisse in wertfreier Art und Weise vorgestellt werden. Allgemein müsse darauf geachtet werden, dass sich die Führungskraft Zeit zum Erklären nehme, maximale Offenheit, Transparenz und Authentizität zeige.

Ergebnisdiskussion. Als wichtiges Merkmal einer qualitativ hochwertigen Ergebnisdiskussion nannten einige Befragte die Möglichkeit, Meinungen ehrlich und offen äußern zu können, also eine offene Gesprächs- und Diskussionskultur. Insgesamt solle ein vertrauensvoller Umgang herrschen. Darüber hinaus sollten alle Mitglieder eines Teams an der Diskussion beteiligt werden, sodass Ergebnisse gemeinsam eingeordnet werden könnten. Dabei müsse die Vielfalt verschiedener Meinungen akzeptiert und ein ehrliches Interesse an den Sichtweisen anderer gezeigt werden, auch wenn es sich um Kritik handle. Ein sachlicher Umgang könne beispielsweise durch eine Moderation eines Externen erlangt werden. Hierbei solle die Führungskraft aktiv Rückmeldungen einfordern. In der Diskussion solle zudem die Wichtigkeit des Themas MAB nochmals verdeutlicht werden und nicht nur über Schwächen, sondern auch über Stärken gesprochen werden. Außerdem bringe eine Ergebnisdiskussion über nicht selbst beeinflussbare Dinge keinen Mehrwert; ebenso sollten Vergleiche mit anderen Gruppen oder Teams nur angestellt werden, wenn daraus gelernt werden könne. Eine Diskussion solle ein klares Ziel verfolgen und sich auf die wesentlichen Punkte konzentrieren.

Maßnahmenplanung. Wichtige Qualitätsmerkmale des Schrittes der Planung von Maßnahmen, die genannt wurden, waren beispielsweise, dass Maßnahmen terminiert und konkret dargestellt werden. Hierbei sollten nur realistische Ziele gesetzt werden, die zudem von allen getragen werden, d.h. auf einem Konsens oder zumindest Kompromiss beruhen. Nach Möglichkeit sollte jedoch das gesamte Team hinter einer Maßnahme stehen. Abermals kam der Aspekt der Beeinflussbarkeit zur Sprache. Zunächst sollten Ideen in alle Richtungen diskutiert werden und erst später die Maßnahmen

konkretisiert werden – hierbei merkten einige Befragte an, dass es sinnvoller sei sich auf wenige, dafür ernst gemeinte Aktionen zu konzentrieren, als zu viel auf einmal anzugehen. Ein Interviewter merkte an, dass die Maßnahmen Themen behandeln sollten, die nicht sowieso bearbeitet würden, sondern sich auf die aktuellen Hintergründe und Bedarfe der Mitarbeitenden beziehen.

Umsetzung der Maßnahmen. Das am häufigsten genannte Qualitätsmerkmal einer gelungenen Umsetzung von Maßnahmen war, dass genaue Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Die Verantwortlichkeit müsse dabei nicht zwangsläufig bei der Führungskraft liegen. Im Optimalfall werden gemeinsam zudem Prioritäten festgelegt, welche Maßnahme zuerst angegangen werden soll. Darüber hinaus äußerten einige Proband:innen als Qualitätsmerkmal den Wunsch nach Fristen zur Umsetzung – dieser Punkt wurde jedoch auch schon bei der Maßnahmenplanung häufig genannt. Weitere genannte Merkmale einer guten Umsetzung waren neben der zeitlichen Nähe eine realistische Einschätzung von Zeit und Mitteln sowie ein permanentes „Dranbleiben“ der Beteiligten. Hierbei könnten beispielsweise Austauschplattformen und regelmäßige Informationen über Zwischenstände helfen. Dieser Aspekt wurde beim Schritt der Evaluation aufgegriffen.

Evaluation der Maßnahmen. Als häufigste Anforderung einer erfolgreichen Evaluation von Maßnahmen im Folgeprozess nannten die Interviewten eine Regelmäßigkeit bzw. Kontinuität in der Reflektion. Des Weiteren sollte nicht nur evaluiert werden, sondern auch wirklich Anpassungen vorgenommen werden. Hierzu müsse im Vorfeld festgelegt werden, woran sich der Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme erkennen lässt. Die Bewertung einer durchgeführten oder in Durchführung befindlichen Maßnahme sollte dabei von Mitarbeitenden und Führungskräften gemeinsam geschehen. Außerdem sollten Erfolge entsprechend gewürdigt werden und im besten Fall die Evaluation durch eine neue Messung stattfinden.

Information. Auch bei der Information zum Folgeprozess wurde als Qualitätsmerkmal eine gewisse Regelmäßigkeit bzw. Kontinuität gefordert. Dies könne sowohl über regelmäßige Treffen als auch über Aushänge erreicht werden. Wichtig bei der Information sei es aber, so einige Interviewees, dass nur relevante Informationen geteilt werden und nicht nur Selbstverständlichkeiten. Darüber hinaus sollten klare Verbindungen zwischen durchgeführten Maßnahmen und Aktionen und den Rückmeldungen aus der MAB gezogen werden. Als weiteres Merkmal ist das Loben bzw. die Anerkennung der Hauptverantwortlichen für die Umsetzung von Maßnahmen zu nennen. Erfolge sollten gefeiert werden. Nach Möglichkeit sollte eine Information über den Folgeprozess auch an alle Betroffenen ausgesteuert werden. Die Information könnte auch als Einladung zu erneuter Rückmeldung genutzt werden und auch, um einen Ausblick auf die nächste Befragung zu liefern.

Messinstrument Qualität Folgeprozess. Wie bereits einleitend beschrieben sollten die Erkenntnisse aus den durchgeführten Interviews dazu verwendet werden ein Messinstrument zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses zu kreieren. Daher wurde auf Basis der Nennungen der Befragten für jeden der Schritte Items konstruiert. Es ergab sich daraus ein Itempool von 41 Items. Da nicht nur ein valides, sondern auch ein ökonomisch einsetzbares Instrument geschaffen werden sollte, wurde der Itempool weiter reduziert. Hierzu wurden die Items, die in Aussageform formuliert waren, an 6 Expert:innen der Organisationsentwicklung weitergeleitet, die für jeden der Schritte die für sie wichtigsten 2-3 Aussagen markierten. Im Anschluss wurden die am häufigsten genannten Items für das Messinstrument zur Qualität des Folgeprozesses aufgenommen. Es resultierten dabei 2-4 Items pro Schritt des Folgeprozesses. Eine Übersicht über alle Items ist in Tabelle A2 in Anhang A zu finden.

Einflussfaktoren auf Folgeprozesse. Als mögliche Einflussfaktoren auf Folgeprozesse wurden von den Befragten häufig die Rahmenbedingungen oder das Umfeld (Zeit, aktuelle Situation im Team oder

Unternehmen) und die Einstellungen der Beteiligten (Führungskräfte und Mitarbeitende) zum Thema MAB genannt. Letztere würden dabei vor allem durch Erfahrungen mit vorigen Befragungen geprägt, jedoch auch durch das Verständnis der Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit einer MAB. Als weiterer Einflussfaktor wurde der Wille der Führungskräfte und Mitarbeitenden zur Veränderung genannt (die „innere Haltung“), welcher auch die Ernsthaftigkeit des Themas determiniere. Insgesamt sollte ein Verständnis der Notwendigkeit und eine Bereitschaft zu Innovationen herrschen, was ein Proband als „Wille zur Nachhaltigkeit“ beschreibt. Dieser Aspekt wurde allgemein als Innovationsklima aufgefasst. Darüber hinaus beschrieben einige Proband:innen den Einfluss der Unterstützung durch das Unternehmen (z.B. durch Change Agents oder Leitfäden und andere Materialien), aber auch durch ihre jeweiligen Führungskräfte. Zu guter Letzt nannten einige Befragte den Führungsstil selbst als wichtige Determinante für den Folgeprozess. Hierbei solle eine Stärkenorientierung, Beteiligung der Mitarbeitenden, Wertschätzung, eine individuelle Ansprache sowie ein Interesse der Führungskraft am Individuum gezeigt werden. Diese Aspekte lassen sich gut in das Konzept des Positive Leadership integrieren, was in den folgenden Studien noch genauer untersucht werden soll.

Ein Ziel von Studie 1 war es durch die Befragung aus der großen Fülle an möglichen Einflussfaktoren auf Folgeprozesse solche auszuwählen, die in der Praxis als besonders relevant zu bewerten sind. Die Ergebnisse bestätigen die Wichtigkeit des Führungsstils. Einige Befragte lieferten dabei sogar (ungefragt) treffende Beschreibungen von Positive Leadership („Führungsverantwortung ist neben deren Erfolg auch deren Freude am Arbeiten... man muss als Führungskraft auch glücklich machen wollen“). Neben Positive Leadership, auf dem ein Hauptfokus der vorliegenden Arbeit liegt, sollen für die weitere Untersuchung der Einflussfaktoren auf Folgeprozesse in Studie 3 die Einstellung der Beteiligten zu MABs, die Änderungsbereitschaft, das Innovationsklima, die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen und Vorgesetzte sowie die Rahmenbedingungen herangezogen werden.

5.4 Diskussion

In Studie 1 sollte die theoretische Basis der gesamten Arbeit überprüft und angereichert werden. Im Fokus stand dabei zum einen den angenommenen Ablauf des Folgeprozesses zu validieren und zum anderen Merkmale zur Beschreibung der Qualität des Folgeprozesses zu extrahieren und in ein Messinstrument umzusetzen. Des Weiteren sollte die Befragung von Experten und Betroffenen zur Auswahl von relevanten Einflussfaktoren von Folgeprozessen liefern. Im folgenden Abschnitt wird zunächst das methodische Vorgehen kritisch reflektiert (Kapitel 5.4.1), anschließend die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert (Kapitel 5.4.2), ein Ausblick gegeben (Kapitel 5.4.3), Implikationen abgeleitet (Kapitel 5.4.4) und abschließend ein Fazit gezogen (Kapitel 5.4.5).

5.4.1 Diskussion der Methodik

Folgt man der methodischen Basisliteratur zu qualitativer Methodik (Döring & Bortz, 2016; Kaiser, 2014), so sollte die Durchführung von (Experten-)Interviews zureichend begründet sein. Daher soll zunächst die Wahl von einer qualitativen gegenüber einer quantitativen Befragung oder Beobachtung begründet werden und im Anschluss darauf eingegangen werden, weshalb im Rahmen der qualitativen Methodik ein teilstrukturiertes Format angewendet wurde. Darauf folgend sollen die Gefahren der Verwendung teilstrukturierter Interviews durch Bedenken in der Anonymität sowie Einflüsse des Interviewers in kritisch bewertet werden. Auch soll auf mögliche Verzerrungen durch die online-Durchführung der Interviews eingegangen werden. Des Weiteren sollen die Stichprobe, der Erhebungszeitpunkt der Studie, Aspekte der Dokumentation sowie die Formulierung der Interviewfragen kritisch hinterfragt werden.

Begründung der qualitativen Methodik. Zunächst sprechen allgemeine Vorteile der Interviewtechnik für die Auswahl des Verfahrens in der vorliegenden Studie. So sind Interviews als niederschwellig und alltagsnah zu bewerten, zudem können durch den Live-Austausch auch Hintergrundinformationen in Erfahrung gebracht werden und die Datenqualität noch während der Erhebung beeinflusst und eingeschätzt (z.B. Kooperationsbereitschaft) werden (Döring & Bortz, 2016). In der vorliegenden Studie, die vor allem zur Exploration des Folgeprozesses und seiner Einflussfaktoren diente, waren die Forschungsziele durch ein Interview besser zu erreichen als mit einem Fragebogen, da z.B. die Möglichkeit bestand Verständnis- und Vertiefungsfragen zu stellen. Des Weiteren kann nach Döring und Bortz (2016) bei der Interviewmethodik eine persönliche Ansprache der Einzelpersonen erfolgen und mehr Informationen in kürzerer Zeit von gewonnen werden als bei der Erhebung durch Fragebögen. Auch dieser Vorteil spielte bei der Auswahl der Methodik im vorliegenden Fall eine Rolle. So wären rein schriftliche Beschreibungen der Abläufe des Folgeprozesses beispielsweise sehr zeitintensiv für die Proband:innen gewesen. Das hätte nach Einschätzung des Autors zum einen die Gefahr einer geringeren Genauigkeit und Detailtiefe und zum anderen die Gefahr einer erhöhten Abbruchquote mit sich gebracht. Auch die Auswertung einer schriftlichen Befragung (da hier eine direkte Dokumentation durch Notizen während der Gespräche erfolgte) hätte mehr Zeit für Filterung, Paraphrasierung und Zusammenfassung in Anspruch genommen. Daher wurden Interviews insgesamt für beide Seiten (Interviewte und Interviewer) als ökonomischer eingestuft. Eine Beobachtung wäre für den Untersuchungsgegenstand nicht sinnvoll gewesen.

Begründung der Teilstandardisierung. Interviews lassen sich nach Döring und Bortz (2016) anhand ihres Strukturierungsgrades in drei Formen unterteilen: unstrukturiert, halbstrukturiert und vollstrukturiert. Man kann hierbei auch vom Grad der Standardisierung sprechen. Diese Begriffe werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet. In Studie 1 wurde sich für eine Teilstrukturierung bzw. -standardisierung entschieden. Eine Strukturierung kann zwar die Offenheit bzw. Freiheit in den Äußerungen der Proband:innen einschränken (Helfferich, 2019), jedoch wurde ein Verzicht auf eine Strukturierung im vorliegenden Interview im Sinne des Forschungsinteresses als nicht sinnvoll erachtet. Bei einem nicht-strukturierten Interview hätte die Gefahr bestanden, dass zum einen die Fragestellung unzulänglich beantwortet wird (Döring & Bortz, 2016). Zum anderen stellen Folgeprozesse von MABs nur eines von vielen Themen aus dem Arbeitsalltag der Befragten dar, dass eine fehlende Strukturierung auch zu Unsicherheit und damit defensivem und kargem Antwortverhalten hätte führen können (Helfferich, 2019). Eine Vollstrukturierung anhand geschlossener Fragen bzw. Aussagen mit Antwortvorgaben wurde als nicht notwendig erachtet, da die vorliegenden Fragestellungen explorativen Charakter hatten. Der erstellte, teilstrukturierte Interview-Leitfaden erlaubte dabei auch in gewissen Grenzen eine individuelle Anpassung an die Befragten (Döring & Bortz, 2016). Auch wenn eine Teilstrukturierung dazu führt, dass keine vollständig quantifizierbaren Daten hervorgebracht werden, war dies in Studie 1 nicht weiter hinderlich, da keine inferenzstatistische Prüfung von Hypothesen vorgesehen war.

Qualitative Forschung kann keine Objektivität als Gütekriterium fordern, da sich in einer Interviewsituation immer eine gewisse Subjektivität ergibt (Helfferich, 2019). Es wird jedoch eine methodisch kontrollierte und reflektierte Subjektivität gefordert (Helfferich, 2019). Auch kann die Reliabilität nicht als Gütekriterium dienen, vielmehr sollte die Kontextgebundenheit bei der Erzeugung des qualitativen Materials mit einbezogen werden (Deppermann, 2013). Die Validität einer qualitativen Untersuchung wird durch die Offenheit und Freiheit der Äußerungsmöglichkeiten der Befragten determiniert und kann so gerade bei teilstandardisierten Verfahren, wie im vorliegenden Fall, gewährleistet werden.

Verzerrungen durch Bedenken zur Anonymität. Wie in keiner Interview-Situation kann auch in der vorliegenden Studie nicht ausgeschlossen werden, dass sich die interviewten Personen durch Bedenken der Anonymität in den Aussagen eingeschränkt fühlten (Kaiser, 2014). Gerade bei der Angabe zu persönlichem Führungsverhalten oder Einstellungen zu Zuständen und Strategien des Unternehmens, könnte es bei Bedenken der Proband:innen zu einer Verunsicherung und damit nicht vollem Zugang zu deren Wissen gegeben haben. Da bei der durchgeführten Studie jedoch explizit auf den Datenschutz sowie die Anonymität der Interviewees geachtet wurde, wurde dieses Risiko allerdings als gering eingestuft. Eine Person vergewisserte sich während des Gesprächs nochmals, dass niemand außer dem Versuchsleiter die Aufzeichnung des Interviews zu hören bekommen könne. Damit konnten Bedenken aus dem Weg geräumt werden.

Verzerrungen durch den Interviewer. Wie Helfferich (2019) festhält, sind Interviewer stets Mit-Erzeuger von qualitativen Daten, die ihren Einfluss nicht ins Nichts auflösen können. Daher soll auf mögliche Verzerrungen durch den Interviewer eingegangen werden. Es finden sich zwar kaum eindeutige Befunde zum Einfluss soziodemographischer Merkmale oder sonstigen Faktoren auf die Ergebnisse von Interviews (Davis et al., 2010), dennoch fordern Döring und Bortz (2016) eine möglichst geringe Distanz in Bezug auf Soziodemographie und anderen Merkmalen zwischen Interviewtem und Interviewer. Denn eine zu große Distanz könne zur Folge haben, dass manche Dinge nicht angesprochen werden, für die kein Verständnis erwartet wird. Im vorliegenden Fall lag zwar eine Distanz in Bezug auf Alter und Position sowie teilweise auch Abteilungszugehörigkeit zwischen dem Versuchsleiter und den Proband:innen vor, jedoch kann das Risiko der hierdurch entstandenen Verzerrungen als gering bewertet werden. Da die Proband:innen als Experten an der Untersuchung teilnahmen, waren alle dazu bereit Wissen zu teilen. Es entstand in keinem Fall der Eindruck, dass Aussagen aufgrund eines erwarteten Unverständnisses zurückgehalten werden. Dennoch muss bedacht werden, dass immer unbewusste Effekte auf beiden Seiten auftreten können. Der Einsatz von „blinden“ Versuchsleiter wäre jedoch in der vorliegenden Studie nicht praktikabel gewesen, da die „Interviewsituation es erfordert, dass die Interviewenden Sinn und Zweck der Studie genau kennen, etwa, um bei einem Leitfaden-Interview den Interview-Leitfaden-Ablauf des Interviews und die Formulierung der Fragen optimal der Situation anpassen zu können.“ (S. 362, Döring & Bortz, 2016).

Verzerrungen durch die Durchführungssituation. Wie bereits erwähnt, wurden die Interviews mit einer Ausnahme online durchgeführt. Die Durchführung erfolgte dabei über die Plattform Skype for Business und ohne Video. Ein Proband wurde in Präsenz interviewt. Die Auswahl dieser Durchführungssituation war vor allem den Umständen der Covid-19-Pandemie geschuldet, bietet jedoch auch einige Vorteile, die die Nachteile von online- und Telefon-Interviews aufwiegen. So reduziert sich der zeitliche und finanzielle Aufwand, der zur Anreise für eine Präsenzdurchführung notwendig wäre, zudem kann der Kreis der Befragten geographisch ausgeweitet werden (Döring & Bortz, 2016). Des Weiteren kann sich durch ein online-Setting das Gefühl einer größeren Anonymität bei den Befragten einstellen und dadurch mehr persönliche Sicherheit hervorgerufen werden (Döring & Bortz, 2016). Auch im vorliegenden Fall konnte der Eindruck gewonnen werden, dass die Sicherheit über das Thema Folgeprozesse bei einigen Befragten durch das Online-Setting gesteigert werden konnten, da sie beispielweise die Möglichkeit hatten in ihren persönlichen Unterlagen zum vergangenen Prozess mit ihrem Team Aspekte nachzuschlagen. Die Gefahr einer vergrößerten Distanz und geringeren Involviertheit durch das Online-Setting wurde in Studie 1 als gering eingestuft, da die Gespräche in Dyaden stattfanden. Auch wenn manche Autoren eine Durchführung von Interviews mindestens zu zweit fordern (Kaiser, 2014), wurde dies in Studie 1 aufgrund des erhöhten Aufwands verworfen. Zudem konnte eine Audio-Aufzeichnung zum Nachhören der Gespräche angefertigt

werden. Außerdem können mehrere Interviewer auch eine einschüchternde Wirkung auf die Befragungspersonen ausüben (Döring & Bortz, 2016). Da das Thema MAB und Folgeprozesse von einigen Führungskräften als sensibles Thema wahrgenommen wird, sollte dieses Risiko vermieden werden. Bei dem in Präsenz interviewten Proband:innen handelte es sich um einen Experten aus der Organisationsentwicklung und zeitgleich Kollegen des Versuchsleiters. Der negative Einfluss durch eine geringere Anonymität oder etwaige reduzierte Sicherheit der Präsenzsituation wurde als gering eingestuft.

Stichprobe. Bei der Auswahl der Stichprobe wurde neben der Hierarchie der Befragten auch auf deren Erfahrung mit früheren MABs im Unternehmen geachtet. Dabei könnte kritisch angemerkt werden, dass keine Mitarbeitenden als direkte Betroffene von Folgeprozessen befragt wurden. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass alle Befragten Führungskräfte im mittleren Management tätig waren, somit also selbst von ihrer eigenen Führungskraft in einem Folgeprozess angeleitet wurden. Der Verzicht auf Proband:innen aus höheren Hierarchieebenen kann zum einen mit deren Erreichbarkeit begründet werden, zum anderen aber auch damit, dass bei diesem Personenkreis für die Forschungsfrage keine relevanten zusätzlichen Informationen erwartet wurden. Es wurde sogar angenommen, dass Führungskräfte aus unteren Hierarchieebenen stärker in die Steuerung und Durchführung von Folgeprozessen involviert waren als solche aus höheren Hierarchieebenen. Auch Kaiser (2014) betont, dass oft eindeutigere Ergebnisse mit Befragten aus mittleren Hierarchieebenen produziert werden. Als nächstes lässt sich an der vorliegenden Stichprobe für Studie 1 kritisieren, dass diese keine repräsentative Stichprobe (im Unternehmen als auch in der Gesamtbevölkerung) darstellt. Da sich die Fragestellungen jedoch um allgemeine Abläufe des Folgeprozesses, seiner Qualität und beeinflussenden Faktoren drehte, kann davon ausgegangen werden, dass auch repräsentative Stichproben ähnliche Ergebnisse erzielen würden. Diese Vermutung sollte jedoch in Folge-Untersuchungen (z.B. mit einer Stichprobe aus verschiedenen Unternehmen) verifiziert werden. Auch könnte für eine Validierung in neuen Untersuchungen soziodemographische Merkmale der Proband:innen mitberücksichtigt werden, was im vorliegenden Fall nicht möglich gewesen war. Da die Teilnahme an der Studie freiwillig war, kann kritisch hinterfragt werden, ob nur solche Personen an der Untersuchung teilnahmen, die eine sowieso positive Einstellung zu MABs oder Folgeprozessen hatten. Es wäre plausibel anzunehmen, dass Verweigerer (Ridder & Bruns, 2000) nicht auskunftswillig sind. Da jedoch, wie bereits erwähnt, vor allem der allgemeine Ablauf des Folgeprozesses, Qualitätsmerkmale und Einflussfaktoren erfragt wurden, wurde nicht davon ausgegangen, dass Führungskräfte, die keinen Folgeprozess durchgeführt hatten, diesen theoretisch anders beschreiben würden oder andere Wirkfaktoren auf eine erfolgreiche oder gescheiterte Umsetzung nennen würden. Es zeigte sich zudem, dass einige Befragte sich durchaus kritisch zur MAB im Unternehmen äußerten und auch selbst davon berichteten den Folgeprozess nur teilweise oder kaum durchgeführt zu haben.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden Personen interviewt, die sich zum einen durch ihre Erfahrung als Führungskraft im Umgang mit Folgeprozessen von MABs auszeichnen, oder als Berater in der Organisationsentwicklung Führungskräfte zu unterschiedlichen Change-Themen, z.B. auch Folgeprozessen von MABs beraten. Es könnte bei der Auswahl der Teilnehmer:innen kritisch hinterfragt werden, ob es sich bei den Führungskräften um Experten und Expertinnen handelt, nur, weil sie sich mit dem Folgeprozess beschäftigen müssen oder eher um Laien. Es konnte vor der Befragung nicht sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte einen intensiven Folgeprozess mit ihrem Team durchgeführt hatten, und somit könnte der Expertenstatus angezweifelt werden. Auf der anderen Seite sollte die Stichprobe auch heterogen sein, in der Form, dass auch verschiedene Handlungsweisen im Folgeprozess und Einstellungen zu MABs repräsentiert werden. Darüber hinaus

verfügte jeder Proband über Rollenwissen, auch wenn dieses im Arbeitsalltag nicht in allen Fällen vollständig angewendet wurde. Dieses Rollenwissen kann sich auf strukturelles Fachwissen (Organisationsentwickler), aber auch auf Praxis- und Handlungswissen (Führungskräfte) beziehen (Döring & Bortz, 2016). Der Fokus der Untersuchung lag auf der praktischen Anwendung und dem Handlungswissen der Proband:innen. Also ist die Frage, ob die Befragten sich im strengen Sinne als Experten und Expertinnen bezeichnen lassen, nicht weiter relevant.

Erhebungszeitpunkt. Auch der Erhebungszeitraum von Studie 1 sollte kritisch reflektiert werden. So fand die Befragung ca. 1.5 Jahre nach der Veröffentlichung der Ergebnisse der letzten MAB und entsprechend 0.5 Jahre vor der geplanten Durchführung der nächsten MAB statt. In der Konzeption des Prozesses (auch von Unternehmensseite) sollte der Folgeprozess ein kontinuierlicher Prozess sein, der nahtlos von einer MAB zur nächsten übergeht. Wie jedoch sowohl die einschlägige Literatur zeigt (Kraut, 2006a) als auch die Berichte der Proband:innen zeigen, wird dies in der Praxis nicht immer umgesetzt. So könnte man kritisch hinterfragen, ob der Zeitraum beim Start des Folgeprozesses vor über einem Jahr zu lange war, um sich an alle Aspekte konkret erinnern zu können. Auf der anderen Seite war es jedoch das Ziel ein vollständiges Bild des gesamten Folgeprozesses zu zeichnen. Hierzu wäre ein früherer Erhebungszeitraum in manchen Fällen nicht förderlich gewesen. Des Weiteren konnten diejenigen Befragten, die sich an manche Aspekte ihres Prozesses nicht mehr im Detail erinnern konnten dank der online-Durchführung ihre eigenen Unterlagen zur Hilfe nehmen. Es wird also insgesamt davon ausgegangen, dass der Erhebungszeitpunkt für Studie 1 passend gewählt wurde.

Transkription. Wie in Kapitel 5.2.4 bereits dargelegt, erfolgte keine vollständige Transkription der Audio-Aufzeichnungen von Studie 1. Für eine vollständige Transkription spricht vor allem eine lückenlosere Nachvollziehbarkeit der Analyse der Interviews. Dem gegenüber stehen jedoch vor allem zwei Aspekte, die im vorliegenden Fall zum Verzicht auf eine Transkription geführt hatten. Zum einen hätte der zusätzliche Zeitaufwand nach Auffassung des Autors für eine Transkription im Sinne der Forschungsökonomie nicht im Verhältnis zum wissenschaftlichen Ertrag gestanden. Döring und Bortz (2016) berechnen beispielsweise eine Transkriptionszeit von 5-8h für eine Stunde Interview. Im vorliegenden Fall hätte sich somit ein Zeitaufwand mehrerer Arbeitswochen für die Transkription ergeben, die darüber hinaus noch eine längere Auswertung des schriftlichen Materials nach sich gezogen hätte. Der Zugewinn an Informationen durch die vollständige Transkription wurde als gering eingestuft, da bereits eine Dokumentation während der Interviews und eine anschließende Anreicherung (durch Nachhören) erfolgte. Zum anderen sprachen Datenschutzbedenken gegen eine Transkription der Interviews. So hätte die Ankündigung einer vollständigen Transkription der Interviews bei den Proband:innen zu Sicherheitsbedenken führen können (trotz der vorliegenden Datenschutzerklärung). Das hätte wiederum die Offenheit der Teilnehmenden für die Studie und somit deren Validität eingeschränkt.

Formulierung der Fragen. An der Formulierung der Interviewfragen lässt sich kritisch anmerken, dass bei den Fragen 1-3 (siehe Anhang A) mit Doppelfragen gearbeitet wurden (z.B. „Was macht eine gute Ergebnispräsentation für Sie aus?“ und „Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Ergebnispräsentation?“). Es könnte für die Teilnehmer verwirrend sein auf zwei Fragen gleichzeitig antworten zu müssen. Dennoch lässt sich das Vorgehen rechtfertigen, da die jeweils zweite Frage als Verdeutlichung der ersten Frage bezeichnet werden kann und nur auf Rückmeldung aus dem Pre-Test mit aufgenommen wurden. Somit diente das Vorgehen zur Absicherung der Verständlichkeit und schlussendlich der Erhöhung der Validität der Untersuchung.

Auch wenn Frage 2 explizit nicht so formuliert wurde, mutet sie dennoch einen konfirmatorischen Charakter an („Inwiefern ist der folgende Folgeprozess (Abbildung gezeigt: Ergebnispräsentation – Ergebnisdiskussion – Maßnahmenplanung – Umsetzung der Maßnahmen – Evaluation der Maßnahmen – Information) für Sie bei Unternehmen XY zutreffend?“). Da es bei dieser Frage um die generelle Validierung des bereits aufgestellten Modells zum Folgeprozess ging, hätte man hier auch eine Frage mit geschlossenen Antwortkategorien stellen können, um so eine Hypothese prüfen zu können. Es wurde jedoch bewusst auf darauf verzichtet, um den Proband:innen die Möglichkeit zu geben möglichst frei ihre Eindrücke zum Modell des Folgeprozesses zu schildern. Darüber hinaus war bereits in Frage 1 der Folgeprozess beschrieben worden, sodass die Gefahr bestanden hätte, dass die Proband:innen auf die eben gegebene Antwort geprimt waren. Dies hätte das Risiko einer Erhöhung der Alpha-Fehler-Wahrscheinlichkeit mit sich gebracht. Daher wurde auf eine geschlossene Frage zur Validierung des Modells zum Folgeprozess verzichtet.

Mit Blick auf die Fragen 3a-3e kann kritisch eingeworfen werden, dass diese stets denselben Aspekt, nämlich die Qualitätsmerkmale der jeweiligen Schritte im Folgeprozess behandelten. Dies könnte zur Ermüdung der Teilnehmenden führen. Da jedoch für jeden Schritt unterschiedliche Aspekte im Fokus standen, wurde dieses Risiko in Abwägung mit dem erwarteten Nutzen zur Beantwortung der Forschungsfragen als gering eingestuft. Für Frage 4 nannte der Interviewer für einige der Befragten Beispiele bereits etablierter Einflussfaktoren. Wurden diese dann erneut durch den Interviewten genannt, wurde diese nicht dokumentiert.

5.4.2 Diskussion der Ergebnisse

Zunächst sollen die Ergebnisse aus Studie 1 zusammengefasst werden. Anschließend werden die Ergebnisse zum Ablauf und zur Qualität des Folgeprozesses eingeordnet. Folgend werden auch die extrahierten Einflussfaktoren auf Folgeprozesse, die neben Positive Leadership untersucht werden, zum einen kurz beschrieben und zum anderen vor dem Hintergrund bisheriger Forschung reflektiert.

Zusammenfassung der Ergebnisse. Die in Kapitel 5.3 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sich das angenommene Folgeprozessmodell grundsätzlich bestätigen lässt. Dieses beinhaltet die Schritte (1) Ergebnispräsentation, (2) Ergebnisdiskussion, (3) Maßnahmenplanung, (4) Umsetzung der Maßnahmen, (5) Evaluation der Maßnahmen und (6) Information. Hierbei wurde auf Basis der Anmerkungen der Teilnehmenden von Studie 1 die Darstellung in der Form angepasst, dass eine stärkere Betonung der Zirkularität des Prozesses in mehreren Schleifen stattfindet. Für die weiteren Studien der vorliegenden Arbeit ist jedoch vor allem relevant, dass alle genannten Schritte im Folgeprozess auf Zustimmung stießen. Entsprechend ist es sinnvoll, die jeweiligen Schritte auf ihren Beitrag zum Erfolg des Folgeprozesses hin zu untersuchen und sie als Basis zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses zu nutzen. Zur Erfassung der Einhaltung des Folgeprozesses für die weiteren Studien der vorliegenden Arbeit wurden 6 Items abgeleitet. Es sei nochmals darauf verwiesen, dass sich bisher keine wissenschaftliche Arbeit findet, die alle Schritte des Folgeprozesses gemäß des in Studie 1 bestätigten Modells auf ihren Effekt hin untersucht.

Auch das Ziel der Exploration von Qualitätsmerkmalen oder Charakteristika der einzelnen Schritte im Folgeprozess zur Konstruktion eines Messinstruments konnte in Studie 1 erreicht werden. Es konnten verschiedene Qualitätsmerkmale für alle Schritte extrahiert werden. Um eine möglichst ökonomische Skala zur Erfassung der Qualität von Folgeprozessen zu erstellen, wurden für jeden Schritt (mit Hilfe von Expertenratings) die am relevantesten beurteilten ausgewählt. So wurde aus den Interviews abgeleitet, dass für eine gelungene Ergebnispräsentation vor allem eine verständliche Erklärung als auch eine Vermittlung der Hintergründe und Bedeutsamkeit der MAB vonnöten sind. Die Qualität der

Ergebnisdiskussion lässt sich durch die Möglichkeit Meinungen offen und ehrlich äußern zu können, die Diskussion über sowohl Stärken als auch Schwächen, die Beeinflussbarkeit der diskutierten Aspekte als auch dem Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses der Ergebnisse beschreiben. Für eine qualitativ hochwertige Maßnahmenplanung spielt die Konkretheit und Beeinflussbarkeit von Maßnahmen im Vordergrund. Darüber hinaus sollten nicht zu viele Aktionen geplant werden und diese so festgelegt sein, dass das gesamte Team dahintersteht. Während der Umsetzung von Maßnahmen sind vor allem klare Verantwortlichkeiten und ein gemeinsames Commitment diese voranzutreiben wichtig. Im Schritt der Evaluation wurden als Qualitätsmerkmale die vorige Definition von Erfolgskriterien, die Anpassung von Maßnahmen mit unerwünschten Ergebnissen und die regelmäßige Reflektion der Umsetzung extrahiert. Bei der Information über den Folgeprozess wurden als Qualitätsmerkmale die Anerkennung der für die Umsetzung von Maßnahmen hauptverantwortlichen Personen und das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen Rückmeldungen aus der MAB und Maßnahmen festgelegt.

Zu guter Letzt kann der Exploration von Einflussfaktoren auf Folgeprozesse als erfolgreich bewertet werden. Wie einleitend beschrieben sollen auf Basis der Ergebnisse von Studie 1 Faktoren extrahiert werden, die neben Positive Leadership einen Einfluss auf die Qualität des Folgeprozesses haben. Zu den extrahierten Faktoren gehören die Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte zur MAB, die Änderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und der Führungskräfte, das Innovationsklima, die Unterstützung durch Vorgesetzte und das Unternehmen sowie die allgemeinen Rahmenbedingungen. Es gilt zu beachten, dass als Einflussfaktoren neben der tatsächlichen Einstellung von Führungskräften auch die wahrgenommene Einstellung dieser durch die Mitarbeitenden betrachtet werden kann. Dies gilt ebenso für die Änderungsbereitschaft.

Einordnung der Ergebnisse zum Folgeprozessmodell. Die Ergebnisse von Studie 1 bestätigen das aus der Theorie abgeleitete Modell zum Folgeprozess (siehe Kapitel 2.2.2). Die marginalen Anpassungen verdeutlichen den sowieso schon implizit beinhalteten, kontinuierlichen Charakter des Folgeprozesses. Dieser ist keine einmalige Aktion (Kraut, 2006b). Wenig überraschend findet sich der vorgeschlagene Prozess zwar nicht immer in der Praxis wieder (z.B. Zimmermann & Frank, 2008), jedoch stimmten die Interviewten der Richtigkeit des Prozesses zu, wenn dieser vollständig ausgeführt wird. Es kann kritisch hinterfragt werden, ob für diese Erkenntnis eine qualitative Studie notwendig war. Kritiker könnten anmerken, dass auch eine theoretische Ableitung des Folgeprozesses auf Basis der mannigfaltigen Literatur zum Thema ausreichend gewesen wäre. Diesem Punkt lässt sich jedoch in zweierlei Hinsicht widersprechen. Zum einen enthält das aufgestellte Prozessmodell auch Schritte nach der Umsetzung von Maßnahmen, nämlich die Evaluation und Information. Diese finden sich nicht in allen bekannten Folgeprozessmodellen (z.B. Domsch & Ladwig, 2013) wieder, was eine Überprüfung der Richtigkeit der beiden Schritte notwendig macht. Zum anderen festigt eine Überprüfung des Modells dessen externe Validität, zumal der Unternehmenskontext von Studie 1 auch den Kontext für Studie 3 darstellt, in dem die Schritte des Folgeprozesses gemäß dem aufgestellten Modell untersucht werden sollen. Somit sind die Ergebnisse in Bezug auf das Modell des Folgeprozesses als Bestätigung und gleichzeitig Ausdifferenzierung der bisherigen Forschung zum Thema zu sehen (Borg, 2003; Bungard et al., 2007; Church & Waclawski, 1998; Domsch & Ladwig, 2013; Hinrichs, 1990; Trost et al., 1999).

Einordnung der Ergebnisse zur Qualität des Folgeprozesses. Wie in der Ableitung der Forschungsfragen beschrieben werden Folgeprozesse von MABs oft nur in ihrer dichotomen Durchführung, anstatt auch in ihrer Qualität betrachtet. Es finden sich in der bisherigen Literatur nur wenige Hinweise auf die konkreten, qualitativen Merkmale zur Ausgestaltung der Schritte im Folgeprozess (Born & Mathieu, 1996; Hodapp, 2017; Nadler et al., 1980). Einige Autoren fordern dies

stärker in den Fokus zu rücken (Björklund et al., 2007; Hübner & Zacher, 2022). Die extrahierten Merkmale passen gut zu den wenigen bisherigen Befunden im Kontext von Folgeprozessen von MABs. So findet sich die Idee, dass bei der Ergebnispräsentation die Informationen klar dargestellt werden sollten (Nadler et al., 1980) in den aufgeführten Qualitätsmerkmalen wieder. Auch die Beteiligung von Mitarbeitenden in der Diskussion (Nadler et al., 1980), konkrete Vereinbarungen bei der Maßnahmenplanung (Nadler et al., 1980), Spezifität in der Umsetzung (Hodapp, 2017), eine intensive Nutzung der Ergebnisse (Born & Mathieu, 1996), oder aber die Forderung nach regelmäßigen Treffen zur Evaluation (Nadler et al., 1980) sind in den beschriebenen Qualitätsmerkmalen als ein Ergebnis von Studie 1 enthalten. Daher können die Ergebnisse von Studie 1 zu den Qualitätsmerkmalen von Folgeprozessen und das erstellte Messinstrument als Erweiterung der bisherigen Forschung betrachtet werden. Es sei angemerkt, dass die extrahierten Merkmale der Qualität wenig überraschend einen engen Bezug zu allgemeinen Aspekten der Ausgestaltung von Change-Prozessen stehen (Armenakis & Harris, 2009; Parry et al., 2013; Porras & Robertson, 1992; Rafferty & Griffin, 2001). Die hier dargestellten Ergebnisse liefern jedoch einen Übertrag auf Folgeprozesse von MABs im konkreten Anwendungskontext. Auch existierte nach Wissen des Autors noch kein Instrument zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses.

Einordnung der Ergebnisse zu den Einflussfaktoren. Aus der bestehenden Literatur zu organisationalen Veränderungsprozessen (z.B. Armenakis & Harris, 2009; Burke & Litwin, 1992; Parry et al., 2013) als auch der Literatur zu Folgeprozessen von MABs (Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2021; Niethammer & Müller, 2007) lassen sich eine Fülle von möglichen Einflussfaktoren auf Folgeprozesse ableiten (siehe Kapitel 2.2.4 für eine Zusammenfassung). Studie 1 diente dazu aus einer praktischen Perspektive heraus einige dieser Einflussfaktoren auszuwählen, die als besonders relevant angesehen werden. Sie sollen als Kovariaten mit in die Analysen aufgenommen werden, wenn der Einfluss von Positive Leadership auf den Folgeprozess untersucht wird. Aus diesem Grund erfolgte die Ableitung der Faktoren nicht rein literaturbasiert, sondern im Zuge der qualitativen Exploration in Studie 1. Im Folgenden soll auf jeden dieser Faktoren eingegangen werden. Nach Möglichkeit erfolgt auch eine Einordnung in das in Kapitel 2.2.4.2 vorgestellte Modell für den MAB-Prozess nach Hübner und Zacher (2021).

Die Einstellung der Beteiligten gegenüber Feedback (Alderfer & Holbrook, 1973; Jöns, 2007), Veränderungsprozessen allgemein (Armenakis & Bedeian, 1999; Burke & Litwin, 1992; Parry et al., 2013; Turner et al., 2008), oder auch speziell gegenüber Survey-Feedback und MABs (Bowers & Hausser, 1977; Bungard et al., 2007; Hübner & Zacher, 2021; Mann & Likert, 1952; Niethammer & Müller, 2007) wird als wichtiger Einflussfaktor auf die Initiierung von Folgeprozessen oder Verwendung von Feedback hervorgehoben. Insbesondere die Einstellung der Führungskräfte wurde in verschiedenen Studien hervorgehoben (Adams & Sherwood, 1979; Hodapp, 2017; Peiro et al., 1999). Die Einstellungen zu MABs von Führungskräften und Mitarbeitenden beeinflussen sich gegenseitig und werden u.a. durch die Kommunikations- und Informationspolitik des Unternehmens geprägt (Armenakis & Harris, 2009; Hodapp et al., 2007; Niethammer & Müller, 2007; Parry et al., 2013). Darüber hinaus prägen Vorerfahrungen, sowohl von Mitarbeitenden als auch von Führungskräften die Einstellungen zu MABs. Zuletzt beeinflusst der Inhalt der Befragung bzw. die Möglichkeit daraus konkrete Themen abzuleiten (Brown, 2022; Burke, 2006; Fridner et al., 2014; Hodapp & Bungard, 2018; Liebig, 2006; Wiley, 2012) sowie die Ergebnisse selbst die Einstellung zur Befragung (Jöns, 2000). Die Einstellung lässt sich als Faktor des menschlichen Systems nach Hübner und Zacher (2021) einordnen.

Im Kontext von MABs wird die Änderungsbereitschaft der beteiligten Akteure von verschiedenen Forschenden (Bowers & Hausser, 1977; Hodapp, 2017; Solomon, 1976) als erfolgskritischer Faktor

bezeichnet. Auch in Change-Modellen findet sich die Änderungsbereitschaft wieder (Hiatt, 2006; Gable et al., 2010). Die Einordnung in Modelle mit konkretem MAB-Bezug lässt sich ebenfalls anstellen (menschliches System nach Hübner und Zacher (2021)). Eine viel zitierte Definition der Veränderungsbereitschaft (Peng et al., 2021) stammt von Armenakis et al. (1993), die selbige als „beliefs, attitudes and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully make those changes“ (S. 681) beschreibt. Es existieren viele weitere Verständnisse des Konstrukts (z.B. Weiner, 2006). Zusammenfassend sehen Peng et al. (2021) das Konstrukt als das Ausmaß, in dem Mitarbeitende psychologisch und behavioral in der Lage sind organisationale Veränderung umzusetzen. Rafferty et al. (2012) halten fest, dass sowohl eine affektive als auch eine kognitive Komponente der Veränderungsbereitschaft wichtig sind und diese auf ein allgemeines evaluatives Urteil einzahlen. Die kognitive Komponente bezieht sich dabei auf die Einsicht der Notwendigkeit der Veränderung und den Glauben daran, dass auf Individual- und Organisationsebene die Fähigkeiten zur Veränderung vorhanden sind (Armenakis et al., 1993). Darüber hinaus spielt der Glaube an einen positiven Effekt der Veränderung eine Rolle (Rafferty et al., 2012). Zuletzt beinhaltet die affektive Komponente aktuelle und zukunftsorientierte positive emotionale Reaktionen auf spezifische Veränderungsereignisse (Rafferty et al., 2012). Des Weiteren betonen Rafferty et al. (2012), dass das Konstrukt sowohl auf Individual als auch auf Gruppen- oder Organisationsebene betrachtet werden kann. Für die vorliegende Untersuchung soll das Konstrukt auf Individualebene betrachtet werden.

Auch der Einflussfaktor des Innovationsklimas lässt sich gut in die bisherige Forschung zum Thema Folgeprozesse einordnen. Newman et al. (2020) verstehen in einem Review zum Thema das „innovation climate as shared perceptions at the team (or organizational) level as to the extent to which team (or organizational) processes encourage and enable innovation“ (S. 77). Das am meisten verwendete Instrument zur Erfassung von Innovationsklima ist das Team Climate Inventory (TCI; Anderson & West, 1996), das Wahrnehmungen auf Teamlevel misst. Enthalten sind die vier Sub-Dimensionen Partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation, Vision und Aufgabenorientierung. Für die vorliegende Arbeit ist die Facette der Unterstützung für Innovation am relevantesten. Das Innovationsklima lässt sich auch in die vorgestellten Modelle zu MABs und Folgeprozessen einordnen, z.B. als Kontextfaktor nach Armenakis und Bedeian (1999). Das Konstrukt soll hier als Teil des Organisationsklimas bzw. der Organisationskultur verstanden werden. Die Organisationskultur bzw. das –klima werden in vielen OE/Change-Modellen (z.B. Armenakis & Bedeian, 1999; Burke & Litwin, 1992; Nadler & Tushman, 1980) sowie Arbeiten mit Fokus auf MABs mit einer tragenden Rolle bedacht (Church et al., 2012; Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2021; Niethammer & Müller, 2007; Swanson & Zuber, 1996). Da in der vorliegenden Arbeit ein Fokus auf die Umsetzung des Folgeprozesses auf Teamebene bezieht, wird der Einfluss des Innovationsklimas im Speziellen betrachtet (organisationales System nach Hübner & Zacher, 2021). Aspekte der Organisationskultur finden sich auch in anderen Einflussfaktoren (z.B. der Unterstützung durch das Unternehmen oder Vorgesetzte) wieder.

Die Unterstützung des direkten Vorgesetzten beim Folgeprozess wird als weiterer, kritischer Erfolgsfaktor für den Folgeprozess gesehen. Die Unterstützung beim Folgeprozess beinhaltet dabei nicht nur technische, ressourcenabhängige, sondern auch emotionale Unterstützung des direkten Vorgesetzten, z.B. wenn kritische Themen bearbeitet werden müssen. Bungard et al. (2007) sprechen hier von der Coaching-Funktion der Führungskräfte. Wiley (2012) betont in einer Befragung von HR-Experten verschiedener Unternehmen die Schlüsselfunktion der *senior leaders* zur Umsetzung eines Folgeprozesses. Eine Vielzahl an Autoren betont die Rolle höherer Führungskräfte (z.B. Church & Waclawski, 1998; Fraser et al., 2009; Mann, 1957). So führen Swanson und Zuber (1996) eine

gescheiterte Intervention nach einer MAB in ihrer Fallstudie auf mangelnde Unterstützung des Folgeprozesses durch das Top Management zurück. Die Unterstützung durch Vorgesetzte könnte im Modell von Hübner und Zacher (2021) zu MABs als Faktor des organisationalen Systems eingeordnet werden.

Eng mit dem vorigen Einflussfaktor verknüpft ist die wahrgenommene Unterstützung des Folgeprozesses durch die Organisation. Diese Unterstützung kann sich in verschiedenen Formen zeigen, z.B. durch die Bereitstellung von unterstützenden Materialien, Schulungen zum Thema Folgeprozesse oder aber Unterstützung durch externe oder interne Trainer oder Berater. Es handelt sich also um Ressourcen, die die Umsetzung erleichtern sollen. Verschiedene Studien betonen die Nützlichkeit von Unterstützung durch die zu Verfügung gestellten Ressourcen, Beratung oder Schulungen im Folgeprozess (z.B. Brown, 2022; Church et al., 2012; Elo et al., 1998; Hautaluoma & Gavin, 1975; Kennedy, 1994). Nadler et al. (1980) sehen Unterschiede in Folgeprozessen durch unterschiedliche Überzeugungen und Fähigkeiten der Führungskräfte begründet. Diese Aspekte könnten unter anderem durch Schulungen und Beratungen gefördert werden. Die Unterstützung durch das Unternehmen lässt sich in die Modelle mit Bezug zu MABs (bei Hübner und Zacher (2021) im organisationalen System) als auch in allgemeinere Change-Modelle (z.B. Nadler & Tushman, 1980; Parry et al., 2013) einordnen.

Zuletzt sollen die wahrgenommenen Rahmenbedingungen zur Durchführung des Folgeprozesses im Team als Einflussfaktor aufgenommen werden. Dieser Faktor bezieht sich vor allem auf die Beachtung der organisationalen Umstände durch Umstrukturierungen im Unternehmen. Somit ist der Faktor von der vorig genannten Unterstützung durch direkte Führungskräfte und das Unternehmen zu differenzieren. Verschiedene Autoren nennen die Rahmenbedingungen als Erfolgsfaktor von Folgeprozessen (z.B. Church et al., 2012; Swanson & Zuber, 1996). Die Rahmenbedingungen stellen auch formale Aspekte dar, die im Institutionalizing Change Model von Armenakis und Harris (2009) als Einflussfaktor auf Überzeugungen ein Change-Vorhaben zu unterstützen und umzusetzen genannt werden. Der Begriff der Umwelt wird im Kongruenzmodell von Nadler und Tushman (1980) als Inputfaktor, der Change beeinflusst, genannt. Burke und Litwin (1992) nennen Faktoren wie die Struktur, die sich auf die Rahmenbedingungen im Team beziehen können. Auch eine Einordnung in die Modelle mit MAB-Bezug ist naheliegend, z.B. bei Hübner und Zacher als Externaler Faktor aus dem Input-Bereich des Modells (siehe Kapitel 2.2.4.2).

Auch das Führungsverhalten wurde von den Proband:innen in Studie 1 explizit als Einflussfaktor auf Folgeprozesse genannt. Im Kontext der vorliegenden Untersuchung wird dabei Positive Leadership untersucht. Wie bereits in Kapitel 2.3 dargelegt, wird Positive Leadership als Führungsstil verstanden, der das Aufblühen, Thriving und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, deren positive Emotionen, das Engagement und Commitment fördert sowie erhöhte Produktivität bzw. exzellente Leistungen hervorbringt. Dies wird durch verschiedene positive Führungsverhaltensweisen erreicht (siehe auch Kapitel 2.3.3.3). Der Einfluss von Führungskräften in Change- und Folgeprozessen wurde schon explizit angesprochen (Kapitel 2.2.4). So sind Führung bzw. das Führungsverhalten essenzielle Bestandteile von verschiedenen Change-Modellen (Burke & Litwin, 1992; Carnall, 2007; Parry et al., 2013). Das Rahmenmodell von Hübner und Zacher (2021) ordnet die Rolle der Führungskraft in das menschliche System ein, das in Interaktion mit dem organisationalen System den Folgeprozess prägt.

5.4.3 Limitationen und Ausblick

Wie bereits in Abschnitt 5.4.1 angerissen, könnten die Erkenntnisse in Studie 1 noch erweitert werden. So könnten zukünftige Untersuchungen die Stichprobe auf verschiedene Unternehmen in

unterschiedlichen Branchen oder verschiedene Formen von MABs mit unterschiedlichen Zyklen erweitern. Auch wenn angenommen wird, dass der Folgeprozess branchen- und unternehmensübergreifend gültig und unabhängig von der Form der MAB ist, wäre eine Bestätigung gewinnbringend. Zudem sollte erwähnt werden, dass die aus den Interviews abgeleitete Skala zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses in weiteren Untersuchungen auf ihre faktorielle Struktur hin untersucht werden sollte. Eine solche Überprüfung wurde in Studie 3 durchgeführt. Damit sollte sichergestellt werden, dass sich die verwendeten Items sinnvoll zu einem Index, der die Qualität im Folgeprozess beschreibt, verbinden lassen. Zukünftige Forschung könnte darüber hinaus noch verschiedene Formen der Validierung (siehe Döring & Bortz, 2016; nicht nur Inhaltsvalidierung, wie hier geschehen) anstreben. So wäre eine Konstruktvalidierung durch verschiedene Messungen zur konvergenten oder divergenten Validität möglich. Dies wurde abermals in Studie 3 angestrebt. Hierzu sollte als Beleg der konvergenten Validität der Zusammenhang der Qualität des Folgeprozesses mit der Kompetenz zur Anleitung von Folgeprozessen und zur Nutzung der Ergebnisse für das Führungsverhalten aufgezeigt werden. Darüber hinaus soll die divergente Validität durch nicht signifikante Beeinflussung durch Alter und Geschlecht aufgezeigt werden. Auch könnte eine Überprüfung der Kriteriumsvalidität angestellt werden, z.B. durch Erfassung der prognostischen Validität mit Leistungsmaßen eine gewisse Zeit nach dem Folgeprozess. Über die Validierung hinausgehend könnten weitere Studien eine Normierung der Messung zu Qualität des Folgeprozesses anstellen, um die Ergebnisse nicht nur für sich selbst kritisch reflektieren zu können, sondern diese auch besser im Vergleich mit anderen einordnen zu können. Die empirische Prüfung der Reliabilität des Messinstruments zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses erfolgte ebenfalls im Rahmen der praktischen Anwendung in Studie 3. Ähnliche Limitationen sind auch für die entwickelten Items zur Einhaltung des Folgeprozesses aufzuführen. Diese Items sind mit *ja* oder *nein* zu beantworten. Daraus soll u.a. ein Summenscore zur Abschätzung der insgesamten Einhaltung des Folgeprozesses gebildet werden. Die Zulässigkeit dieser Summe sollte jedoch im Zuge der Anwendung noch überprüft werden. Dies wurde ebenfalls in Studie 3 durchgeführt.

Reflektiert man die gewählte Methodik der offenen Frage nach beeinflussenden Faktoren, gilt es zu hinterfragen, ob eine direkte Bewertung der Wichtigkeit verschiedener vorausgewählter Faktoren nicht eine bessere Wahl gewesen wäre. Es wurde sich jedoch gegen diese Option entschieden, um die Proband:innen möglichst unvoreingenommen zu lassen und auch um die Notwendigkeit einer großen Stichprobe zu umgehen. Darüber hinaus zeigt sich, dass alle genannten Einflussfaktoren, die als relevant für den vorliegenden Kontext erachtet wurden, sich auch in der bisherigen Literatur zum Thema wiederfinden lassen. Dennoch könnten folgende Studien, die den Fokus nicht auf das Führungsverhalten oder ein bestimmtes Konstrukt legen, den Versuch unternehmen umfassend alle möglichen Einflussfaktoren auf Folgeprozesse qualitativ in ihrer Relevanz zu untersuchen. Dies war jedoch zum einen nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit und hätte zum anderen den Rahmen von Studie 1 gesprengt.

Wie die Ergebnisse von Studie 1 zeigen (für mehr Details siehe Anhang A) beschrieben einige Proband:innen Führungsverhalten, welches sich Positive Leadership zuordnen lässt. Entsprechend ließe sich auch das aufgestellte Modell von Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3) auch in einer qualitativen Untersuchung weiter explorieren. Eine weitere Exploration des Konstrukts Positive Leadership fand in Studie 2 statt. Allerdings wurde hier eine quantitative Methodik angewandt, da das Ziel darin bestand ein Messinstrument zur Erfassung von Positive Leadership zu kreieren.

5.4.4 Praktische Implikationen

Die Ziele von Studie 1 waren die Exploration des Ablaufs des Folgeprozesses sowie die Festlegung messbarer Qualitätsmerkmale. Darüber hinaus wurden relevante Einflussfaktoren bestimmt. Diese Ergebnisse werden in den weiteren Studien der Arbeit weiter vertieft und angewendet. Zum Beispiel soll der Wert von einzelnen Schritten des Folgeprozesses in der praktischen Anwendung herausgestellt werden. Allerdings liefern auch schon die Erkenntnisse aus Studie 1 Hinweise auf die Richtigkeit und Relevanz eines vollständigen Folgeprozesses (wie hier beschrieben). Zudem können die festgelegten Qualitätsmerkmale und determinierten Prozessschritte zur Reflektion des eigenen Folgeprozesses genutzt werden. Darüber hinaus können die entwickelten Messinstrumente zur Erfassung der Qualität im Folgeprozess und der Einhaltung des Prozesses von Beratern genutzt werden, um Hilfesuchenden eine Orientierungshilfe im Folgeprozess zu liefern. Bei der praktischen Anwendung sollte in Betracht gezogen werden auch Skalen zur Erfassung der sozialen Erwünschtheit (z.B. Winkler et al., 2006) zu erheben, da fraglich sein kann, ob sich das Nebengütekriterium der Nicht-Verfälschbarkeit (Döring & Bortz, 2016) bei einer expliziten Messung der Qualität des Folgeprozesses gewährleisten lässt.

5.4.5 Fazit Studie 1

In Studie 1 konnten viele wichtige Erkenntnisse gesammelt werden, die in den fortfolgenden Studien der vorliegenden Arbeit Anwendung finden sollen. Zum einen untermauern die Ergebnisse die theoriebasierte Ableitung der Schritte des Folgeprozesses, zum anderen konnte ausdifferenziert werden, wie sich die Qualität des Folgeprozesses beschreiben lässt. Darüber hinaus konnten aus der Fülle der möglichen Einflussfaktoren auf Folgeprozesse neben Positive Leadership weitere relevante Konstrukte bestimmt werden. Zusammenfassend liefert Studie 1 damit nicht nur die empirische Basis für die weiteren Studien und Beantwortung der gestellten Forschungsfragen (Kapitel 3), sondern verbessert auch gleichzeitig die externe Validität des gesamten Forschungsvorhabens dieser Arbeit.

Allgemein kann eine Empfehlung für die Durchführung von qualitativen Interviews zur Exploration von Forschungsfragen, die die empirische Basis einer Untersuchung darstellen, ausgestellt werden. So bestätigen die Rückmeldungen aus den Befragungen mit der hier gezogenen Stichprobe aus dem Unternehmenskontext die Grundlagen der folgenden Untersuchungen der vorliegenden Arbeit. Gerade die Ableitung von Qualitätsmerkmalen der Folgeprozesse, konnte durch den persönlichen Kontext mit Experten und Betroffenen deutlich besser ausdifferenziert werden als durch eine bloße literatur- und theoriebasierte Ableitung oder Befragung per Fragebogen.

6 Studie 2

Das folgende Kapitel enthält die Ergebnisse zur Konstruktion einer Skala von Positive Leadership. Diese findet in Studie 3 Anwendung. Studie 2 bestand aus drei Teilen. Jede Teiluntersuchung (Kapitel 6.1, 6.2 und 6.3) wird anhand der angenommenen Hypothesen, verwendeten Methodik sowie der Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Abschließend wird ein Fazit gezogen (Kapitel 6.4).

Das Ziel von Studie 2 bestand darin, Forschungsfrage 2 (Wie lässt sich Positive Leadership quantitativ messen?) zu beantworten. Um diese Frage beantworten zu können, wurde zunächst in Teiluntersuchung 1 eine Skala aus den theoretischen Überlegungen zu Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3) abgeleitet und explorativ getestet. Diese Ergebnisse wurden daraufhin in Teil 2 der Untersuchung konfirmatorisch überprüft. Zudem fanden Validierungen der konvergenten und Kriteriumsvalidität statt. Zuletzt wurde in Teiluntersuchung 3 erneut die Validität der neu konzipierten Skala überprüft. Für Teil 1 und 2 der Studie wurde eine gemeinsame Stichprobe von 417 Personen gewonnen. Um zunächst eine Exploratorische und anschließend eine Konfirmatorische Faktorenanalyse durchführen zu können, wurde die Stichprobe zufällig in zwei Teile ($N_1 = 207$ und $N_2 = 210$) geteilt. Die erreichte Stichprobengröße orientierte sich an einer Faustregel nach Bühner (2011), wobei ein N von 200 Personen als „angemessen“ für Faktorenanalysen bezeichnet wird. Für Teil 3 der Studie wurden 125 Teilnehmende rekrutiert, die Einschätzungen zur Abgrenzung der neu konzipierten Skalen im Vergleich zu verwandten Führungskonstrukten abgaben. Alle statistischen Analysen wurden mit R (R Core Team, 2020) durchgeführt.

6.1 Teil 1: Skalenentwicklung und Explorative Testung

6.1.1 Hypothesen

Das Ziel der ersten Teiluntersuchung war es, einen Fragebogen zu entwickeln, der das Konstrukt Positive Leadership in seiner Gänze erfassen kann. Zunächst wird der Prozess zur Generierung und Selektion von Items beschrieben. Da dies explorativ verlief, wurden keine Hypothesen formuliert.

6.1.2 Methode

Stichprobe. Voraussetzung für die Teilnahme an der Untersuchung für Teil 1 und 2 war eine aktuelle Arbeitstätigkeit sowie die Unterstellung zu einer Führungskraft. Personen unter einer Bearbeitungszeit des Fragebogens von 4 Minuten wurden ausgeschlossen, sodass 194 Personen in die Analyse mit aufgenommen wurden. Das mittlere Alter der Proband:innen in Teil 1 von Studie 2 betrug 35.55 Jahre ($SD = 11.82$), die mittlere Berufserfahrung lag bei 8.24 Jahren ($SD = 9.98$). Die Mehrheit der Befragten gab an, weiblich (60%) zu sein, der Rest der Stichprobe war männlich. Ein Viertel der Proband:innen gaben an, selbst Führungsverantwortung zu haben. Die meisten Studienteilnehmenden arbeiteten in der Auto- und Metallindustrie (31%), gefolgt von der Wissenschaft und Forschung (14%), der Dienstleistungsbranche (11%) und dem Baugewerbe (10%).

Ablauf und Design. Wie bereits erwähnt, wurde für Teil 1 und 2 der Studie eine gemeinsame Stichprobe per online-Fragebogen rekrutiert. In einem korrelativen Design wurden die Proband:innen nach den obligatorischen Aufklärungen zu Zielen, Zweck und Datenschutz sowie Einwilligung zur Teilnahme, gebeten das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten und ihren eigenen arbeitsbezogenen Einstellungen zu bewerten. Abschließend wurden das Alter, Geschlecht sowie ob die Proband:innen selbst Führungskraft sind, die Berufserfahrung und die Branche ihres Berufs abgefragt. Zuletzt hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit Anmerkungen zu hinterlassen. Die mittlere Bearbeitungsdauer des Fragebogens lag bei 12.5 Minuten, wobei der Median bei 9.02 lag.

Material. Es wurde ein Pool von 41 Items erstellt, der alle Aspekte des in Kapitel 2.3.3.3 aufgeführten Positive Leadership-Verhaltensweisen enthalten sollte. Der Itempool erstreckte sich über die Facetten Sinnhaftigkeit der Arbeit, Beziehung zu Mitarbeitenden, Stärkenorientierung, Anerkennung und Wertschätzung, Positives Klima, Positive Kommunikation, Entwicklung und Unterstützung sowie Beteiligung und Befähigung. Alle Items wurden von 10 unabhängigen Testpersonen auf Verständlichkeit hin bewertet und anschließend entsprechende Korrekturen in den Formulierungen der Items vorgenommen. Die Antwortskala umfasste die Stufen 1 = *stimme gar nicht zu*, 2 = *stimme nicht zu*, 3 = *stimme weder zu noch nicht zu*, 4 = *stimme zu* und 5 = *stimme völlig zu*.

Auswertung. Um die faktorielle Struktur zu explorieren und Items für die Skala zur Erfassung von Positive Leadership auszuwählen, wurde eine Exploratorische Maximum Likelihood Faktorenanalyse mit einer obliquen Rotation (Oblimin) durchgeführt. Zunächst wurde die Stichprobe auf Adäquatheit zur Durchführung dieser Analyse mittels Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Kriterium sowie eines Bartlett-Tests auf Sphärizität geprüft.

6.1.3 Ergebnisse

Das KMO-Kriterium bestätigte, dass die Stichprobe über alle Items hinweg als angemessen für die Analyse bezeichnet werden kann, $KMO = .96$ (hervorragend nach Kaiser, 1974). Auch für jedes einzelne Item waren die KMO-Werte mit $> .61$ über dem Grenzwert von $.5$ (Field et al., 2012). Der Bartlett-Test auf Sphärizität, $\chi^2(820) = 6077.25$, $p < .001$, ergab, dass die Korrelationen zwischen den Variablen signifikant von Null verschieden waren und somit ausreichend für die Durchführung einer Faktorenanalyse waren. Das Kaiser-Kriterium zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren deutete auf sechs Faktoren hin, auch wenn der Scree-Plot (siehe Abbildung B1 in Anhang B) auf einen Faktor hindeutete. Eine Interpretation von sechs Faktoren wurde für die erste Teiluntersuchung jedoch als sinnvoller erachtet.

Zusammen erklärten die sechs Faktoren 36% der Varianz. Faktor 1 (8 Items) erklärte 7% an Varianz (Eigenwert 2.80), Faktor 2 (8 Items) erklärte ebenfalls 7% an Varianz (Eigenwert 2.71), Faktor 3 (8 Items) konnte 6% der Varianz erklären (Eigenwert 2.57), ebenso Faktor 4 (8 Items; Eigenwert 2.42), und Faktor 5 (9 Items; Eigenwert 2.39). Faktor 6 (6 Items) erklärte 4% der Varianz (Eigenwert 1.76). Faktor 1 beinhaltete Items rund um die Themen positiver Umgang und Kommunikation, Faktor 2 enthielt vornehmlich Items zum Themenkomplex Beziehungsaufbau im Team und Faktor 3 deckte Anerkennung ab. Faktor 4 kann als Inklusion und Interesse, Faktor 5 als Entwicklung und Förderung und Faktor 6 als Sinnvermittlung beschrieben werden. Da es, wie bereits angesprochen, ein Ziel der Analyse war, die Anzahl der Items zu reduzieren, wurden aus den genannten Faktoren Items ausgewählt. Die Auswahl erfolgte dabei auf Basis inhaltlicher Überlegungen mit Blick auf die Positive Leadership-Verhaltensweisen aus dem aufgestellten Rahmenmodell zu Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3) in Anlehnung an Malinga et al. (2019). Die extrahierten Faktoren dienten dazu, zwischen inhaltlich ähnlichen Items eine Auswahl zu treffen. Zusätzlich sollten alle inhaltlichen Facetten des aufgestellten Rahmenmodells enthalten bleiben. Letztendlich resultierten dadurch 19 Items für die neue Positive Leadership Skala (PLS). Tabelle 12 beinhaltet die Ergebnisse der Exploratorischen Faktorenanalyse mit Faktorladungen, Mittelwerten und Standardabweichungen.

6.1.4 Diskussion

Diskussion der Methodik. Die Stichprobengröße von $N = 194$ für die erste Teiluntersuchung in Studie 2 kann als ausreichend für den Zweck der Durchführung einer Exploratorischen Faktorenanalyse bezeichnet werden (Bühner, 2011). Dennoch lautet eine Klassifizierung nach Bühner (2011) für die vorliegende Stichprobengröße bei der Annahme einer Kommunalität (h^2) von $>.50$ lediglich fair. Für

Tabelle 12. Ergebnisse der EFA für die neu entwickelte Skala zur Messung von Positive Leadership in Studie 2.

Item	Faktor							
	M	SD	1	2	3	4	5	6
Meine Führungskraft..								
stellt sicher, dass im Team konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.	3.50	1.08	0.38	0.21	0.20	0.06	0.01	0.12
handelt allen ihren Mitarbeitern gegenüber fair und gerecht.	3.61	1.13	0.71	-0.02	0.12	-0.04	0.09	0.06
sorgt dafür, dass sich jeder seiner Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	3.41	1.03	0.41	0.19	0.16	0.24	0.08	-0.10
sorgt für ein gutes Arbeitsklima durch Beseitigung störender Faktoren.	3.30	1.13	0.44	0.27	0.17	-0.04	0.10	0.00
äußert angemessene Kritik, wenn die Situation es erfordert.	3.55	0.99	0.53	0.10	0.13	-0.11	0.05	0.08
gestaltet negatives Feedback konstruktiv.	3.52	1.02	0.42	0.13	0.20	0.16	-0.01	0.03
schafft ein offenes Diskussionsklima.	3.69	1.11	0.61	0.10	-0.12	0.09	0.17	0.03
geht mit ihrem Verhalten als Vorbild voran.	3.51	1.15	0.44	0.09	0.03	0.16	0.07	0.26
ermutigt ihre Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	3.34	1.02	0.13	0.58	-0.14	0.24	0.26	-0.08
fördert, dass ihre Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	3.31	1.06	0.25	0.56	0.01	0.18	0.03	-0.06
fördert, dass sich ihre Mitarbeiter gegenseitig helfen.	3.63	1.02	0.09	0.45	0.02	0.19	0.20	0.00
spornt ihre Mitarbeiter dazu an, über die Guten Seiten, die wir an den Kollegen sehen zu sprechen.	2.86	1.12	-0.04	0.85	0.04	.0.09	-0.01	0.09
ermutigt ihre Mitarbeiter sich gegenseitig zu danken.	2.84	1.11	0.08	0.64	0.29	-0.07	-0.07	-0.04
dankt ihren Mitarbeitern regelmäßig.	3.58	1.12	0.01	0.11	0.63	0.12	0.07	0.02
schenkt ihren Mitarbeitern Anerkennung für ihre Leistungen.	3.65	1.01	0.21	0.03	0.56	0.04	0.06	0.15
freut sich mit ihren Mitarbeitern, wenn sie einen Erfolg erzielt haben.	3.97	0.96	0.03	0.13	0.29	0.25	0.09	0.19
lobt ihre Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	3.44	1.12	0.05	0.00	0.88	-0.01	0.04	-0.02
gibt ihren Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken als über ihre Schwächen.	3.12	1.19	-0.19	0.29	0.47	0.11	0.23	0.04
versucht eine positive Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	3.93	0.99	0.17	0.12	0.24	0.36	0.00	0.13
hat hohe Leistungserwartungen an ihre Mitarbeiter.	3.87	0.92	-0.03	0.00	0.01	-0.38	0.23	0.37
kommuniziert positiv mit ihren Mitarbeitern.	3.85	0.97	0.28	0.02	0.23	0.39	-0.18	0.35
gibt ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	4.19	0.94	0.11	-0.08	0.00	0.56	0.21	0.05
ermutigt ihre Mitarbeiter Vorschläge und Ideen einzubringen.	3.88	1.08	0.12	0.22	-0.04	0.46	0.08	0.20
bezieht ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	3.62	1.08	0.05	0.03	0.14	0.48	0.28	0.03
behält auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	3.56	1.12	0.33	0.11	0.03	0.35	-0.06	0.13

Tabelle 12. (Fortsetzung).

Item	Faktor							
	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
Meine Führungskraft... ist auch an ihren MA als Person interessiert.	3.77	1.14	-0.08	0.04	0.18	0.62	0.08	0.11
fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter bei der Arbeit.	3.61	1.00	0.05	0.10	0.10	-0.03	0.61	0.21
regt uns dazu an, Neues bei der Arbeit auszuprobieren.	3.50	1.05	0.05	0.26	-0.04	0.09	0.40	0.18
unterstützt ihre Mitarbeiter.	3.89	0.92	0.21	-0.02	0.19	0.21	0.48	-0.10
legt viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	3.56	1.03	0.02	0.06	0.11	0.04	0.41	0.26
verteilt Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	3.54	1.10	0.12	0.08	0.17	0.24	0.34	0.01
fördert die Entfaltung von Stärken ihrer Mitarbeiter.	3.55	1.02	0.13	0.03	0.15	0.13	0.51	0.10
motiviert ihre Mitarbeiter, das Beste aus sich herauszuholen.	3.45	1.04	0.20	0.23	0.17	-0.08	0.43	0.11
unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, ihre Ziele zu erreichen.	3.64	1.05	0.25	-0.03	0.12	0.15	0.49	0.05
schafft es ihre Mitarbeiter für das zu begeistern, was sie tun.	3.34	1.10	0.06	0.14	0.14	0.19	0.28	0.27
schaut eher auf die Stärken als die Schwächen ihrer Mitarbeiter.	3.57	1.05	0.21	-0.15	0.19	0.20	0.03	0.37
macht ihren Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	3.41	1.12	0.10	0.00	0.27	0.04	0.20	0.40
zeichnet ein gutes Bild davon, was das Team als Einheit erreichen will.	3.42	1.07	0.08	0.17	0.15	0.19	0.04	0.40
ist in ihren Handlungen zielorientiert.	3.92	1.00	0.20	-0.08	-0.11	0.07	0.20	0.54
hat ein gutes Gespür dafür, wie zukünftige Trends die Arbeit ihrer Mitarbeiter beeinflussen könnten.	3.39	1.10	-0.08	0.14	0.09	0.13	0.16	0.44
fördert eine positive Einstellung ihrer Mitarbeiter.	3.53	1.02	0.19	0.30	0.07	0.23	0.04	0.31

Anmerkungen. *N* = 194. Dargestellte Faktoren sind rotiert. Fett gedruckte Items wurden für die finale Version der Skala ausgewählt.

eine Beurteilung als gut fordert Bühner (2011) 300, für eine Bewertung als sehr gut 500 und für eine Bewertung als exzellent gar 1000 Versuchspersonen. Es kann also kritisch angemerkt werden, dass eine größere Stichprobe wünschenswert gewesen wäre. Zudem kann hinterfragt werden, ob der erstellte Itempool hätte breiter sein müssen, um nicht gewisse Aspekte der Positive Leadership-Verhaltensweisen über- oder unterzugewichten. Die Auswahl der Items erfolgte jedoch vor allem auf Basis theoretischer Überlegungen, wobei die extrahierten Faktoren als inhaltliche Orientierung dienten. So wurde sichergestellt, dass die gesamte Breite des Konstrukts Positive Leadership in der neu entwickelten PLS wiederzufinden ist.

Diskussion der Ergebnisse. Die Ergebnisse der Exploratorischen Faktorenanalyse ergaben sechs Faktoren des Konstrukts Positive Leadership. Zunächst soll eine Einordnung der gefundenen Ergebnisse in die aus der Theorie abgeleiteten Positive Leadership-Verhaltensweisen (siehe Kapitel 2.3.3.3: Sinnhaftigkeit der Arbeit, Beziehung zu Mitarbeitenden, Stärkenorientierung, Anerkennung & Wertschätzung, Positives Klima, Positive Kommunikation, Entwicklung & Unterstützung, Befähigung & Beteiligung) angestellt werden. Der erste gefundene Faktor umfasste Items rund um den positiven Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitenden, das Kommunikationsverhalten im Team und die Vorbildfunktion der Führungskraft. Diese Themenfelder lassen sich in Bezug auf die theoretisch abgeleiteten Positive Leadership-Verhaltensweisen am ehesten den Themenkomplexen Beziehung der Führungskraft zu Mitarbeitenden und Positive Kommunikation beschreiben. Der zweite Faktor enthält am ehesten Items zum Beziehungsaufbau im Team, der im abgeleiteten Modell von Positive Leadership als positives Klima beschrieben wurde. Der dritte gefundene Faktor enthält Items zum Themenkomplex Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft. Der vierte gefundene Faktor enthielt Items, die sich der Positive Leadership-Verhaltensweise der Befähigung und Beteiligung bzw. der Verhaltensweise Beziehung zu Mitarbeitenden zuordnen lassen. Der fünfte Faktor beinhaltete neben Aussagen zur Förderung der Entwicklung und Unterstützung der Mitarbeitenden auch Aussagen zur Stärkenorientierung der Führungskraft. Der letzte gefundene Faktor lässt sich am ehesten dem Themenfeld Sinnhaftigkeit der Arbeit zuordnen.

Aus der bisherigen Diskussion der Ergebnisse wird erkennbar, dass die extrahierten Faktoren nicht immer trennscharf sind. Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem abgeleiteten Modell nicht um strikt trennscharfe Faktoren einzelner Verhaltensweisen, sondern vielmehr um einen Versuch der Zusammenfassung einer großen Bandbreite an Führungsverhalten unter dem Schirm Positive Leadership. Entsprechend diente die Exploratorische Faktorenanalyse auch dazu herauszufinden, wo eine gewisse inhaltliche Nähe von verschiedenen Items zu unterschiedlichen Verhaltensweisen besteht, um so die Anzahl der Items zur Messung von Positive Leadership zu reduzieren. Die gefundene Faktorstruktur stellte eine Basis dafür dar, welche und wie viele Aspekte einzelner zuvor theoretisch abgeleiteter Positive Leadership-Verhaltensweisen für die endgültige Skala extrahiert wurden. Abschließend sei angemerkt, dass das Ergebnis der Exploratorischen Faktorenanalyse mit sechs Faktoren nicht ganz eindeutig war und auch eine Interpretation mit nur einem Faktor möglich gewesen wäre. Für sechs Faktoren sprach das Kaiser-Kriterium, der Scree-Plot (siehe Abbildung B1 in Anhang B) deutete eher auf einen Faktor hin. Für den Zweck der ersten Teiluntersuchung zur Auswahl von Items wurde jedoch die Lösung mit sechs Faktoren als gewinnbringender bewertet.

Limitationen und Ausblick. Die gefundene faktorielle Struktur der ausgewählten Items der neu entwickelten PLS muss in folgenden Untersuchungen weiter validiert werden. Darüber hinaus sollte zur weiteren Absicherung der Konstruktvalidität eine konvergente Validierung durchgeführt werden. Zusätzlich sollte die neue Skala auf ihre Kriteriumsvalidität hin untersucht werden sowie eine weiterführende inhaltliche Überprüfung erfahren. Zur Validierung bietet es sich an, verwandte

Führungskonstrukte zu betrachten, die als positive Führungsansätze bezeichnet werden, z.B. transformationale oder ethische Führung (Zbierowski, 2016). Diese aufgeführten Punkte werden in Teiluntersuchung 2 und 3 von Studie 2 aufgegriffen.

Praktische Implikationen. Die in der ersten Teiluntersuchung entwickelte PLS stellt ein Tool dar, das nicht nur im Forschungskontext, sondern auch im wirtschaftspsychologischen Arbeitsalltag Anwendung finden kann. Zuvor bedarf es allerdings noch einer Validierung der entwickelten Skala.

Fazit. Wie die erste Teiluntersuchung von Studie 2 zeigt, lässt sich Positive Leadership vielfältig beschreiben. Die erste Teiluntersuchung diente zunächst dazu, Items zu generieren und diese anschließend zu selektieren, um eine neue Skala zur Messung von Positive Leadership zu entwickeln. Auf Basis einer Exploratorischen Faktorenanalyse sowie theoretischen Überlegungen konnten 19 Items ausgewählt werden, die das Konstrukt entsprechend der theoretischen Überlegungen in seiner Gänze erfassen. Die Ergebnisse der Exploratorischen Faktorenanalyse müssen jedoch noch überprüft werden, zudem steht eine Validierung der neu entwickelten Skala aus.

6.2 Teil 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse und Prüfung der Validität

6.2.1 Hypothesen

Das Ziel des zweiten Teils von Studie 2 war es, die Faktorstruktur der in Teil 1 entwickelten PLS zu überprüfen. Zusätzlich sollte zur Prüfung der Konstruktvalidität die konvergente Validität der PLS untersucht werden, indem der Zusammenhang zu theoretisch ähnlichen Konstrukten betrachtet wurde (Campbell & Fiske, 1959). Hierzu bietet sich das Konstrukt der Transformationalen Führung an (Kelloway et al., 2013). Wie in Kapitel 2.3 erläutert, unterscheidet sich das Konstrukt des Positive Leadership zwar von Transformational Leadership, dennoch existieren überschneidende Elemente, wie z.B. die Förderung der Entwicklung der Mitarbeitenden oder das Zeigen von Wertschätzung.

Hypothese 1. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Transformational Leadership und Positive Leadership.

Neben der Konstruktvalidität wurde die Kriteriumsvalidität der PLS untersucht. Dazu wurden in Einklang mit der bisherigen Forschung positive Zusammenhänge von Positive Leadership mit dem Arbeitsengagement (Arakawa & Greenberg, 2007) und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden (Ramdas & Patrick, 2018) angenommen. Darüber hinaus wurde als Übertrag über die Arbeitswelt hinaus ein positiver Zusammenhang mit dem Konstrukt des Thriving (Su et al., 2014) erwartet. Es wurde also die konkurrente Validität als Variante der Kriteriumsvalidität erfasst.

Hypothese 2. Es besteht ein positiver Zusammenhang von Positive Leadership mit Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Thriving.

Zuletzt sollte untersucht werden, inwiefern verschiedene Proband:innen die neu entwickelte Skala in gleicher Art und Weise wahrnehmen. Dazu wurde die Messinvarianz von Männern gegenüber Frauen und von Proband:innen unterschiedlicher Altersgruppen untersucht.

Hypothese 3. Es besteht starke Messinvarianz mit gleichen latenten Mittelwerten für die Geschlechter- und Altersgruppen auf der Positive Leadership Skala.

6.2.2 Methode

Stichprobe. Für Teil 2 der Studie wurde der zweite Teil der Stichprobe aus Teil 1 von $N = 210$ herangezogen. Auch in Teil 2 wurden Personen unter einer Bearbeitungszeit von 4 Min. ausgeschlossen, sodass 201 Personen in die Analyse mit aufgenommen wurden. Das mittlere Alter der

Proband:innen in Teil 2 betrug 36.80 Jahre ($SD = 12.84$), die mittlere Berufserfahrung lag bei 9.33 Jahren ($SD = 11.05$). Die Angaben zum Geschlecht waren annähernd gleichverteilt; 52% gaben an, weiblich zu sein, 46% gaben an männlich zu sein, eine Person gab an, divers zu sein und drei Personen machten keine Angaben. Ein Drittel der Proband:innen gaben an, selbst eine Führungsposition zu haben. Wie in Studie 1 arbeiteten die meisten der Teilnehmenden in der Auto- und Metallindustrie (40%). Weitere häufige Nennungen waren Arbeitsplätze in Wissenschaft und Forschung (12%), im Gesundheits- und Sozialwesen (9%) sowie in der Dienstleistungsbranche (8%).

Ablauf und Design. Die zweite Teiluntersuchung von Studie 2 basierte auf derselben Erhebung wie die erste Teiluntersuchung. Die Proband:innen beantworteten also einen online-Fragebogen im Rahmen eines korrelativen Designs. Die mittlere Bearbeitungsdauer der Stichprobe für Teil 2 lag bei 17.06 Minuten, wobei der Median bei 8.97 lag.

Material. Die verwendeten Skalen zu Transformationaler Führung und Arbeitszufriedenheit wurden vom Autor ins Deutsche übersetzt. Für die Messungen des Arbeitsengagements und Thriving wurden publizierte Übersetzungen der Originale verwendet (Hausler et al., 2017; Sautier et al., 2015).

- *Positive Leadership.* Zur Erhebung von Positive Leadership wurden die 19 in Teil 1 von Studie 2 ausgewählten Items verwendet (siehe Tabelle 12).
- *Transformational Leadership* wurde mittels der Global Transformational Leadership Skala (GTL, Carless et al., 2000) operationalisiert. Ein Beispielitem war: „Die Person, die ich einschätze, ist sich über seine/ihre Werte im Klaren und setzt diese auch in die Tat um“. Die 7 Items des GTL wurden von *nie, selten, manchmal* über *oft* zu *immer* eingestuft. Cronbach's α betrug .91.
- *Arbeitsengagement* wurde über die Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2006; deutsche Übersetzung nach Sautier et al., 2015) erfasst. Die Skala umfasst die drei Subskalen Vitalität (*vigor*; „Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie“), Hingabe (*dedication*; „Ich bin begeistert von meiner Arbeit“) und Absorbiertheit (*absorption*; „Ich bin in meine Arbeit vertieft“). Die Antwortskala reichte von 0 = *nie* bis 6 = *immer*. Das Cronbach's α der Gesamtskala lag bei .95.
- *Arbeitszufriedenheit* wurde anhand von drei Items aus dem Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ; Cammann et al., 1979) gemessen. Die Antwortskala reichte von 1 = *stimme ganz und gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu*. Ein Beispielitem lautet: „Im Allgemeinen mag ich es hier zu arbeiten“. Cronbach's α betrug .92.
- *Thriving* wurde über das aus zehn Items bestehende Brief Inventory of Thriving von Su et al. (2014; deutsche Übersetzung nach Hausler et al., 2017) erhoben. Eine Beispielformulierung lautet: „Mein Leben läuft gut“. Die fünfstufige Antwortskala verlief von *stimme gar nicht zu* bis *stimme völlig zu*. Cronbach's α betrug .84.

Auswertung. Zur Überprüfung der faktoriellen Struktur der neu entwickelten PLS wurde eine Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) über eine Maximum Likelihood Schätzung durchgeführt. Hierzu wurde zunächst eine erneute Exploratorische Faktorenanalyse mit der Stichprobe aus Teil 2 durchgeführt. Dies diente dazu, Hinweise auf alternative Faktorstrukturen offenzulegen. Darauf aufbauend wurden alternative Faktormodelle aufgestellt und auf ihre Passung hin verglichen. Zur Überprüfung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität wurden die Korrelationskoeffizienten von Positive Leadership, Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Thriving und Transformational Leadership betrachtet. Um herauszufinden, ob Männer und Frauen oder ältere und jüngere Proband:innen die Items unterschiedlich bewerten, wurde eine Testung auf Messinvarianz über Multigruppen-Strukturgleichungsmodelle durchgeführt (siehe Kapitel 4 für eine Erläuterung).

6.2.3 Ergebnisse

Konfirmatorische Faktorenanalyse. Die Berechnungen wurden mit dem R-Paket *lavaan* (Rosseel, 2012) durchgeführt. Da Henze-Zirkler Tests und ein Mardia's Test auf multivariate Normalverteilung jeweils signifikante Abweichungen ($p < .001$) für alle erhobenen Items anzeigten, wurde im Folgenden ein robuster ML-Schätzer verwendet. Eine erneute Exploratorische Faktorenanalyse für die 19 extrahierten Items ergab nach dem Kaiser-Kriterium einen Faktor, zusätzlich deutete der Scree-Test dasselbe Ergebnis an (siehe Abbildung B2 in Anhang B). Ein einfaktorielles Modell wäre auch in Teil 1 eine mögliche Interpretation gewesen. Daher wurden ein Modell mit einem Faktor sowie mit sechs Faktoren (mit Zuordnungen analog zu den Ergebnissen von Teil 1, siehe Tabelle 12) aufgestellt und verglichen. Die Ergebnisse in Tabelle 13 zeigen einen vergleichbar guten Fit des Modells mit sechs Faktoren und des Modells mit einem Faktor (Schermelleh-Engel et al., 2003). Da die Tests der Exploratorischen Faktorenanalyse jedoch auf eine einfaktorielle Lösung hindeuten und zudem die Interpretierbarkeit einer einfaktoriellen Skala eindeutig ist, wurde das 1-Faktor-Modell auf Basis der Modifikationsindizes angepasst. Ein modifiziertes einfaktorielles Modell mit zwei korrelierten Itempaaren zeigte schlussendlich beim Blick auf die AIC- und BIC-Vergleichsmaße den besten Fit der PLS (Schermelleh-Engel et al., 2003). Folglich soll im Folgenden von einem einfaktoriellen Modell für die PLS ausgegangen werden. Cronbach's α für das modifizierte Modell mit einem Faktor betrug .95.

Tabelle 13. Ergebnisse der Konfirmatorischen Faktorenanalyse für die Positive Leadership Skala in Studie 2.

Modell	χ^2/df	$p(\chi^2)$	AIC	BIC	CFI	RMSEA	SRMR
6 Faktoren	226.12/138	<.001	9058	9230	.959	.056	.042
1 Faktor	292.79/135	<.001	8601	8720	.923	.076	.048
1 Faktor (modifiziert) ^a	225.19/133	<.001	8525	8650	.955	.059	.043

Anmerkung. $N = 201$. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. ^aItem 5 & 6 + Item 1 & 2 korreliert.

Konvergente und konkurrente Validität. Um die neu entwickelte Skala auf ihre Validität hin zu untersuchen, wurden Korrelationen mit dem verwandten Konstrukt der Transformationalen Führung sowie den Kriterien Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Thriving berechnet. Eine Überprüfung der faktoriellen Struktur des UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) zur Messung des Arbeitsengagements zeigte einen guten Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003) für ein dreifaktorielles Modell, $\chi^2(24) = 43.02$, $p < .01$, CFI = .984, RMSEA = .063, SRMR = .026, und ein einfaktorielles Modell, $\chi^2(27) = 59.79$, $p < .001$, CFI = .976, RMSEA = .074, SRMR = .029. Somit ist es sinnvoll sowohl den Gesamtscore der Skala als auch ihre einzelnen Facetten zur Validierung zu berücksichtigen. Auch der GTL (Carless et al., 2000) als Messinstrument zur Transformationalen Führung zeigte einen zufriedenstellenden Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003) eines einfaktoriellen Modells, $\chi^2(9) = 24.40$, $p < .01$, CFI = .964, RMSEA = .092, SRMR = .035. Die Überprüfung für Thriving (BIT, Su et al., 2014), $\chi^2(34) = 62.37$, $p < .01$, CFI = .938, RMSEA = .064, SRMR = .055, zeigte einen akzeptablen Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003) auf. Da die Messung der Arbeitszufriedenheit nur aus 3 Items bestand, war eine Überprüfung der Struktur nicht vonnöten. Die korrelativen Zusammenhänge der genannten Variablen zur Validierung der PLS sind in Tabelle 14 dargestellt. Wie sich ablesen lässt, fand sich der erwartete, positive Zusammenhang zwischen Positive und Transformational Leadership. Der Zusammenhang kann als hoch bewertet werden. Auch für die arbeitsbezogenen Kriterien Arbeitsengagement (Gesamtscore und für die Facetten Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit) und Arbeitsengagement fanden sich die erwarteten, positiven Zusammenhänge, die als mittel einzustufen sind. Zuletzt ergab sich der erwartete, positive Zusammenhang von Positive Leadership mit Thriving als nicht direkt

arbeitsbezogenes Kriterium. Diese Korrelation ist ebenfalls als mittel einzustufen. Hypothese 1 und 2 konnten somit bestätigt werden.

Tabelle 14. Korrelationen von Positive Leadership, Transformational Leadership, Thriving, Arbeitsengagement (Vitalität, Hingabe, Absorbiertheit) und Arbeitszufriedenheit in Studie 2.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Positive Leadership							
2. Transformational Leadership	.71						
3. Arbeitsengagement	.43	.44					
4. Vitalität (Arbeitsengagement)	.44	.45	.95				
5. Hingabe (Arbeitsengagement)	.41	.44	.94	.86			
6. Absorbiertheit (Arbeitsengagement)	.36	.37	.93	.83	.80		
7. Arbeitszufriedenheit	.49	.51	.72	.71	.72	.61	
8. Thriving	.37	.35	.63	.62	.59	.56	.54

Anmerkungen. $N = 201$. Alle Korrelationen sind mit $p < .001$ signifikant (adjustierter p -Wert verwendet, zweiseitig).

Invarianztestung. Für die Invarianztestung des Geschlechts wurden 104 weibliche und 93 männliche Proband:innen in die Analyse aufgenommen, vier Proband:innen ohne Angaben oder mit der Angabe "divers" mussten ausgeschlossen werden. Für die Invarianztestung des Alters wurde die Stichprobe am Median ($Md = 32$) in zwei Teile aufgeteilt; für den Teil der Proband:innen unter 32 betrug $n = 97$, für den Teil der Proband:innen über 32 betrug $n = 100$. Vier Personen ohne Altersangabe wurden ausgeschlossen. Auch für die Invarianztestung ergaben Henze-Zirkler und Mardia's Tests signifikante Abweichungen von der multivariaten Normalverteilung. Daher wurde ein robuster ML-Schätzer verwendet. Wie in Tabelle 15 abzulesen ist, zeigten die nicht signifikanten χ^2 -Differenzen ($p > .05$) sowohl für das Alter als auch für das Geschlecht eine starke Messinvarianz mit gleichen latenten Mittelwerten an.

Tabelle 15. Überprüfung der Messinvarianz nach Alter und Geschlecht für die Positive Leadership Skala in Studie 2.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Geschlecht ^a											
Konfigural	374.78/266	<.001		8427	8795	.945		.062		.052	
Schwach	394.19/283	<.001	18.28	8409	8721	.944	.001	.063	-.001	.071	-.019
Stark	419.22/300	<.001	25.19	8400	8656	.940	.004	.064	-.001	.073	-.002
Stark+MW	421.59/301	<.001	2.37	8400	8653	.939	.001	.064	.00	.078	-.005
Alter ^b											
Konfigural	392.46/266	<.001		8468	8836	.938		.069		.053	
Schwach	409.97/283	<.001	15.82	8448	8760	.937	.001	.067	.002	.069	-.016
Stark	423.80/300	<.001	12.56	8426	8683	.939	-.002	.065	.002	.071	-.002
Stark+MW	425.27/301	<.001	1.47	8426	8679	.939	.00	.065	.00	.074	-.003

Anmerkungen. ^a $n_{männlich} = 93$, $n_{weiblich} = 104$. ^b $n_{<32} = 97$, $n_{>32} = 100$. Konfigural = konfigurale Messinvarianz. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Zudem wird ersichtlich, dass der Fit beider Modelle mit starker Messinvarianz gut bis akzeptabel ist (Schermelleh-Engel et al., 2003). Die festgelegten Cutoffs für CFI, RMSEA und SRMR wurden nicht überschritten (Chen, 2007; siehe Kapitel 4.3). In Summe zeigen die Ergebnisse, dass zwischen den verglichenen Geschlechter- und Alterssubgruppen ein gleiches Verständnis des latenten Konstrukts und der Items herrscht. Die latenten Mittelwerte unterscheiden sich nicht zwischen den Gruppen auf der PLS. Hypothese 3 ließ sich also bestätigen.

6.2.4 Diskussion

Diskussion der Methodik. Die Stichprobe in Teil 2 von Studie 2 entstand durch zufällige Teilung der Gesamtstichprobe. Die beiden Teile der Stichproben in Studie 2 sind gut vergleichbar, auch wenn der Mittelwert der Durchführungszeit in Teil 2 der Stichprobe höher war. Jedoch ist der Median in beiden Stichproben (Teil 1 $Md = 9.02$, Teil 2 $Md = 8.97$) fast identisch. Da die Größe der gezogenen Stichprobe auf Basis einer Faustregel (Bühner, 2011) festgelegt wurde, wurde *a posteriori* eine Power-Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse dazu befinden sich in Tabelle B2 in Anhang B. Die Power-Analyse zeigt, dass die Stichprobengröße sowohl für die durchgeführte CFA als auch für die Testung der Hypothesen angemessen war. Für den Vergleich verschiedener Altersgruppen sollten zukünftige Untersuchungen größere Stichprobe heranziehen, um Fehlschlüsse durch die Stichprobengröße auszuschließen.

Die Reflektion von Fehlerquellen der Teilstudie soll in Anlehnung an Döring und Bortz (2016), folgende drei Aspekte beinhalten: „(1) Fehler durch den Test, (2) Fehler durch die Testanwendung und (3) Fehler durch die Testperson“ (S. 436). Mögliche Fehler durch den Test selbst beziehen sich dabei wissenschaftlichen Gütekriterien, auf die in der Diskussion der Ergebnisse eingegangen wird. Mit Blick auf die Testanwendung kann bei der Verwendung eines Online-Fragebogens, wie im vorliegenden Fall, davon ausgegangen werden, dass sich keine Verzerrungen durch den Forschenden selbst während der Durchführung ergeben. Es konnte jedoch nicht kontrolliert werden, in welcher Situation die Teilnehmenden an der Studie partizipierten. Da die Proband:innen alle arbeitstätig waren und viele in ihrem jeweiligen Unternehmen geworben wurden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Fragebogen während der Arbeitszeit oder in einer Pause unter Zeitdruck ausgefüllt wurde. Um die Effekte einer dadurch entstehenden geringen Aufmerksamkeit abzufedern, wurde eine Filterfrage eingesetzt, anhand welcher Proband:innen von der Auswertung ausgeschlossen wurden. Dennoch kann die Gewissenhaftigkeit der Teilnahme bei einem Online-Fragebogen nie ganz gewährleistet werden. Eine solche Kontrolle würde sich eher bei einer Labor-Studie ergeben, was im vorliegenden Fall jedoch im Sinne der Forschungsökonomie nicht realisierbar war.

Eine mögliche Testverfälschung durch die Testperson könnte im Fall der vorliegenden Untersuchung durch Selbstdarstellung oder soziale Erwünschtheit zustande gekommen sein (Döring & Bortz, 2016). Es besteht die Möglichkeit, dass Teilnehmende nach Vorstellung des Forschungsgegenstandes den entstehenden Eindruck steuern wollten (z.B. in Richtung: „Ich bin eine engagierte Arbeitskraft, unabhängig von meiner Führungskraft“). Es wurde jedoch auf eine sorgfältige Darstellung des Zwecks der Untersuchung geachtet, um eine mögliche Beeinflussung der Teilnehmenden auszuschließen. Auch die soziale Erwünschtheit als Fehlerquelle wird als nicht sehr einflussreich betrachtet, da klar und deutlich der Hinweis auf die Anonymität der Proband:innen gegeben wurde. Außerdem war die Teilnahme freiwillig.

Diskussion der Ergebnisse. Ordnet man die berichteten Ergebnisse zur entwickelten PLS in Bezug auf die Gütekriterien ein, wird zunächst davon ausgegangen, dass das Hauptgütekriterium der Objektivität gegeben ist. Auch die Reliabilität der entwickelten Skala wird als unkritisch bewertet, da diese zum einen von der Objektivität abhängt und zum anderen von der Formulierung von Fragen und Antwortmöglichkeiten. Dies wurde bereits im Zuge der Skalenentwicklung (Teil 1) überprüft. Zur Beurteilung der Validität werden die Ergebnisse der Teiluntersuchung im Folgenden eingeordnet.

Die aus der ersten Teiluntersuchung übernommene sechsfaktorielle Struktur der neuen PLS konnte in der zweiten Teiluntersuchung zwar bestätigt werden, jedoch ergab eine erneute EFA sowie eine anschließende CFA eine bessere Passung eines einfaktoriellen Modells. Dieser Befund ist wahrscheinlich der Tatsache geschuldet, dass das Konstrukt bewusst breit definiert und auch

entsprechend operationalisiert wurde (siehe auch Kapitel 2.3.3.3). Das Ziel war die Entwicklung eines Messinstruments, das die Inhalte der Positive Leadership-Verhaltensweisen widerspiegelt. Wie bereits in der Ableitung des Modells betont, spiegeln diese nicht unbedingt trennscharfe Facetten wider. Aufgrund der Reduktion von Items in Teil 1 der Studie ist es nicht sonderlich verwunderlich, dass eine Faktorstruktur mit einem allgemeinen Faktor angenommen werden kann. Dies erleichtert überdies die praktische Anwendung der Skala.

Betrachtet man die Ergebnisse der konvergenten Validierung durch die Korrelation von Positive Leadership mit Transformational Leadership, so fällt zunächst ins Auge, dass es sich um einen hohen Zusammenhang handelt (Bühner, 2011; Fisseni, 1990). Dieser Befund ist jedoch keineswegs als Beleg für die Redundanz der neu entwickelten Skala oder gar des Konstrukts Positive Leadership zu sehen. So besteht eine große inhaltliche Nähe von Positive Leadership zu Transformational Leadership. Wie jedoch in Kapitel 2.3.3.3 dargestellt, geht Positive Leadership noch über Aspekte von Transformational Leadership hinaus, z.B. in einer stärkeren Betonung der Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden. Auch ist der Befund mit Blick auf die bisherige Forschung zu positiven Führungsstilen nicht sonderlich verwunderlich. So zeigen sich in Meta-Analysen sehr große Korrelationen von z.B. Authentic Leadership und Ethical Leadership mit Transformational Leadership (Banks et al., 2016; Bedi et al., 2016; Hoch et al., 2018).

Die Ergebnisse der konkurrenten Validität als Überprüfung der Kriteriumsvalidität zeigten mittlere Zusammenhänge zu den Außenkriterien Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Thriving auf. Auch die Korrelation mit allen Subskalen des Arbeitsengagements nach Schaufeli et al. (2006) ist als mittelgradig zu beurteilen (Bühner, 2011; Fisseni, 1990). Da die Betrachtung einzelner Subskalen für die weiteren Untersuchungen jedoch nicht relevant ist, soll bei weiteren Untersuchungen das Konstrukt des Arbeitsengagements als Gesamtscore betrachtet werden, sofern die Überprüfung der faktoriellen Struktur dem nicht entgegen spricht. Die Zusammenhänge der neu entwickelten Skala zu Positive Leadership mit Thriving, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit entsprechen dem bisherigen Forschungsstand bzw. den theoretischen Annahmen der Literatur zum Thema (Arakawa & Greenberg, 2007; Kelloway et al., 2013; Malinga et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018).

Eine Testung auf Messäquivalenz zwischen jungen und älteren Studienteilnehmer:innen (Split am $Md = 35$) und zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmer:innen zeigte, dass eine starke Messäquivalenz mit gleichen latenten Mittelwerten angenommen werden kann. Dieser Befund kann so interpretiert werden, dass bestehende Unterschiede zwischen den Gruppen nicht durch Bias wie unterschiedliche Normen oder Verständnisse der Items zustande kommen (Laupper et al., 2020; Steinmetz et al., 2009; van de Schoot et al., 2012). Darüber hinaus bestehen zwischen den untersuchten Gruppen gleiche Mittelwerte. Es sollte jedoch bedacht werden, dass Messinvarianz keine globale Eigenschaft des Verfahrens ist (Eid et al., 2015). Es handelt sich hierbei immer um eine Eigenschaft des Verfahrens in Bezug auf die bestimmte Population der verwendeten Stichprobe (Eid et al., 2015). Trotzdem kann das vorliegende Ergebnis als erster Hinweis dafür gewertet werden, dass Alter und Geschlecht keine Auswirkung auf das Antwortverhalten der PLS haben.

Zuletzt sollten die Ergebnisse zur Entwicklung der PLS vor dem Hintergrund verschiedener Nebengütekriterien beleuchtet werden. Insgesamt kann die PLS als ökonomisch angesehen werden. Zwar sind 19 Items enthalten, dennoch ist die Durchführungszeit aufgrund des gleichbleibenden Antwortformats gering. Zudem ist die Auswertung durch die einfaktorielle Struktur einfach. Da es bisher noch kein Instrument zur Erfassung von Positive Leadership in seiner Gänze gab (Blanch et al., 2016; Zbierowski, 2016), ist der Test auch als nützlich zu bewerten, auch kann das Nebengütekriterium

der Zumutbarkeit als erfüllt angesehen werden (Döring & Bortz, 2016). Es wird außerdem eine Testfairness angenommen, da keine systematische Benachteiligung bestimmter Gruppen aufgrund deren ethnischer, soziokultureller oder geschlechtsspezifischer Zugehörigkeit erkennbar ist.

Limitationen und Ausblick. Eine erste Erweiterung der zweiten Teilstudie könnte in der Ausdifferenzierung in verschiedene Subgruppen liegen, z.B. im Vergleich verschiedener Branchen, Hierarchieebenen oder Beschäftigungsverhältnissen. Des Weiteren könnte mit einer Stichprobengröße von mehr als 300 Personen eine Normierung der PLS angestrebt werden. Im Zuge dessen könnten zukünftige Arbeiten mit der PLS auch Skalen zur Überprüfung von Selbstdarstellungstendenzen oder der sozialen Erwünschtheit aufnehmen. Auch wenn der Einfluss hier, wie oben dargelegt, als gering eingestuft wird, könnte diese Prämisse empirisch belegt werden. Die PLS zeigte eine zufriedenstellende interne Konsistenz (Cronbach's $\alpha = .95$) auf. Dennoch wäre eine Erweiterung des Belegs der Reliabilität der Skala durch eine Test-Retest-Reliabilität möglich. Hierzu müsste die Skala zu zwei verschiedenen Messzeitpunkten angewendet werden.

Folgende Untersuchungen sollten zunächst die faktorielle Validität der PLS weiter bestätigen (in Studie 3 wurde die faktorielle Struktur wiederum mittels CFA geprüft). Wie bereits angesprochen, wäre auch eine Erweiterung der Skala mit mehr Items gemäß dem entwickelten Modell zu Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3) denkbar. Dies würde dann jedoch, wie bei der Diskussion der Ergebnisse ausdifferenziert, über den vorliegenden Zweck von Studie 2 hinausführen. Auch wäre die Ökonomie einer Skala zur Erfassung von positivem Führungsverhalten mit mehr als den bisherigen 19 Items für den Forschungseinsatz eher fraglich.

Auch Untersuchungen zur weiteren Überprüfung der Konstruktvalidität durch weitere konvergente, aber auch divergente Konstrukte sollte durch die zukünftige Forschung angestellt werden. Die vorliegende Untersuchung konzentrierte sich auf die nach Meinung des Autors wichtigsten Konstrukte. Eine Prüfung der konvergenten Validität könnte jedoch auch durch weitere positive Führungsstile, wie z.B. Ethical Leadership (z.B. Brown et al., 2005), Altruistic Leadership (z.B. Sosik et al., 2009), Empowering Leadership (z.B. Arnold et al., 2000) oder Servant Leadership (z.B. Barbuto & Wheeler, 2006) durchgeführt werden. Auch hier wären mittlere bis hohe Zusammenhänge zu erwarten. Im vorliegenden Fall kann hinterfragt werden, ob der hohe Zusammenhang von Positive Leadership mit Transformational Leadership auf die Messung durch die GTL-Skala (Carless et al., 2000) zurückzuführen ist. Diese wurde in der vorliegenden Studie vor allem aufgrund ihrer Ökonomie (nur 7 Items) verwendet. Zukünftige Studien sollten eine Validierung anhand mittels des MLQ 5x (Bass & Avolio, 1995) als bekannteste Messung von Transformational Leadership anstreben. Damit ließen sich auch neue Erkenntnisse zur Erweiterung von Transformational Leadership durch Positive Leadership ableiten lassen. Eine Überprüfung der divergenten Validität wäre zum Beispiel über eine Verwendung einer Skala zu *laissez-faire* Leadership (siehe Brown et al., 2005) möglich. Da in der vorliegenden Untersuchung nur eine begrenzte Anzahl an Konstrukten untersucht werden konnte, wurde auf diese Untersuchung auf Grund ihrer augenscheinlichen Trivialität verzichtet.

Zur Weiteren Exploration der Kriteriumsvalidität könnten zukünftige Untersuchungen zur PLS neben der konkurrenten auch Methoden zur prognostischen Validität (z.B. Führungserfolg) zum Einsatz kommen. Weitere Konstrukte, die sich hier anbieten würden, wären diejenigen, die sowohl als Basiskonzepte (z.B. Psychologisches Kapital, Avey et al., 2011 oder emotionale Intelligenz, Tombaugh, 2005) als auch als Outcomes (z.B. Flourishing, Cameron, 2008 oder Produktivität, Arakawa & Greenberg, 2007) des Rahmenmodells von Positive Leadership (siehe Abbildung 7, Kapitel 2.3.3.3) abgeleitet wurden. Ein so aufgestelltes Nomologisches Netz kann weiter die Validität der PLS

untermauern. Auch wären Konstrukte, wie die Zufriedenheit mit der Führungskraft, die wahrgenommene Führungseffektivität oder die Bereitschaft sich für das Arbeitsteam einzusetzen, (siehe Brown et al., 2005) denkbar.

Eine interessante Methode zur weiteren Prüfung der Validität eines Messinstruments stellt die Prüfung verschiedener sog. Evidenzquellen nach Messick (1995) dar. Hier kann z.B. über die "Evidenz auf Basis von Antwortprozessen" (Döring & Bortz, 2016, S. 448) die Validität einer Skala durch Erfassung der Bearbeitung mittels der Methode des lauten Denkens weiter abgesichert werden. Da dieses Vorgehen jedoch aufwändig ist, wurde in der vorliegenden Untersuchung darauf verzichtet; es sei jedoch der Anreiz gegeben, sich in zukünftigen Studien auch dieser Möglichkeit der Validierung der PLS anzunähern.

Zu guter Letzt könnte sich zukünftige Forschung der Übersetzung sowie Validierung der PLS in verschiedenen Sprachen widmen. Im Zuge dessen wäre auch eine ausführliche Überprüfung der Testfairness durch verschiedene Kulturkreise oder Personengruppen denkbar.

Praktische Implikationen. Die vorliegende Skala stellt ein einfaches und valides Tool zur Bewertung und Reflektion des Führungsverhaltens dar. Die PLS kann in der praktischen Anwendung zur Beratung oder auch zum Coaching genutzt werden. Auch können der Inhalt der Skala bzw. das zugrundeliegende Rahmenkonzept von Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3) als Basis für Trainings verwendet werden. Die Skala könnte sowohl zur Selbst- als auch Fremdbewertung eingesetzt werden. Entsprechend ließe sich die PLS auch in 360-Grad-Feedbacks (z.B. Hübner & Zacher, 2022) anwenden. Im Kontext von MABs sind Items zum Führungsverhalten essenzielle Bestandteile (Frieg & Hossiep, 2018). Zudem bietet es sich an, die PLS als inhaltlichen Block in MABs zu integrieren. Dies kann neben dem Interesse an der Bewertung und Reflektion des Führungsverhaltens auch mit dem Zusammenhang von Positive Leadership und zentralen MAB-Konstrukten wie dem Arbeitsengagement und der Arbeitszufriedenheit begründet werden.

Fazit. In Teil 2 von Studie 2 konnte die aus Teil 1 übernommene sechsfaktorielle Struktur der neuen PLS zwar bestätigt werden, jedoch ergab eine erneute EFA sowie eine anschließende CFA eine bessere Passung eines einfaktoriellen Modells. Im nächsten Schritt erfolgte eine erste Erprobung der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität. Es zeigte sich, dass die PLS hoch mit Global Transformational Leadership (Carless et al., 2000) korreliert sowie mittel mit den Kriterien Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2006), Arbeitszufriedenheit (Cammann et al., 1979) und Thriving (Su et al., 2014). Eine Testung auf Messäquivalenz legte keine Geschlechts- oder Altersunterschiede im Verständnis der PLS nahe. Zur weiteren Untersuchung der Validität der PLS sollte der erwartete Zusammenhang zwischen Positive Leadership und anderen, verwandten Führungsstilen weiter ausdifferenziert werden. Daher soll die inhaltliche Adäquatheit und Abgrenzung von verwandten Konstrukten in Teil 3 von Studie 2 angestrebt werden. Diese, letzte Überprüfung der PLS soll durch einen Vergleich mit den Führungskonstrukten Ethical und Transformational Leadership angestellt werden.

6.3 Teil 3: Inhaltsvalidierung

6.3.1 Hypothesen

Teil 3 von Studie 2 hatte zum Ziel die Validität der neuen PLS weiter abzusichern. Dazu wurde ein umfassendes Expertenrating (Schriesheim et al., 1999) durchgeführt. Hierbei sollten die Items der PLS mit den Items zu Skalen der beiden verwandten Führungsstile Transformational (Bass & Avolio, 1990) und Ethical Leadership (Brown & Treviño, 2006) verglichen werden. Wie bereits dargelegt, wird das Konstrukt Positive Leadership durch die neu entwickelte PLS in seiner ganzen Breite erfasst.

Transformationale und Ethische Führung sind im Verständnis enger und beziehen sich nur auf bestimmte Verhaltensweisen, die jedoch auch Teil von Positive Leadership sein können (Blanch et al., 2016; Donaldson & Ko, 2010; Meyer et al., 2019; Zbierowski, 2016). Verhaltensweisen, die typisch für Ethical Leadership (siehe Kapitel 2.3.2.4) sind, bilden eine der Grundlagen für Positive Leadership-Verhaltensweisen (siehe Kapitel 2.3.3.3). Diese werden durch die PLS beschrieben. Betrachtet man den bekanntesten Ansatz zu Transformational Leadership nach Bass und Avolio (1990), so kann angenommen werden, dass einige der Verhaltensweisen sich zwischen Positive und Transformational Leadership (siehe Kapitel 2.3.2.1) überschneiden. So wird beispielsweise bei beiden Ansätzen die Förderung und Motivation des Individuums betont. Jedoch liegt der Fokus in der PLS über dem klassischen Verständnis von Transformational Leadership hinaus, stärker auf Aspekten wie der Beziehung der Führungskraft zu Mitarbeitenden, Anerkennung und Wertschätzung, positive Kommunikation und Stärkenorientierung. Die folgende Untersuchung soll explorativ untersuchen, wie Items der PLS sowie einer Skala zur Messung von Transformational und Ethical Leadership den jeweiligen Konstrukten zugeordnet werden. Es wurden also keine konkreten Hypothesen abgeleitet. Aus den Ergebnissen soll abgeleitet werden, in welchen wesentlichen Punkten die neue PLS über etablierte Skalen zur Messung von positivem Führungsverhalten hinausgeht.

6.3.2 Methode

Stichprobe. Auch wenn Teil 3 von Studie 2 explorativ war, wurde zunächst eine *a priori* Stichprobenumfangsplanung mittels G*Power 3 (Faul et al., 2007) durchgeführt, um die benötigte Stichprobengröße zum Erkennen von Unterschieden in den Zuordnungen der Skalen zu ermitteln. Für eine einfaktorielle ANOVA mit Messwiederholung bei einem α -Fehlerniveau von 5%, einer Teststärke $1-\beta$ von 90%, mittleren Effektstärke ($f^2 = 0.25$) und mittlerer Korrelation ($r = .3$) der wiederholten Messungen resultierte eine benötigte Stichprobengröße von 60 Personen. Als Voraussetzung zur Teilnahme war ein psychologisches Grundverständnis vorausgesetzt worden. Daher durften nur Psycholog:innen oder Psychologie-Studierende an der Untersuchung teilnehmen. Es konnten für Teil 3 von Studie 2 insgesamt 191 Personen rekrutiert werden. Personen, die eine Aufmerksamkeitsfrage nicht korrekt beantwortet hatten, wurden aus der Analyse der Daten ausgeschlossen. Zusätzlich wurden Personen mit Antwortmustern oder fehlenden Angaben entfernt. Somit reduzierte sich die final zur Auswertung verwendete Stichprobe auf 124 Personen. Auf Basis eines Vortests wurde entschieden, dass jeder Proband eine zufällige Auswahl der Hälfte der Items bewerten sollte. Damit sollten Ermüdungseffekte verringert werden. Da die Auswahl der Items randomisiert und zufällig gesteuert wurde, resultierte für jedes Item eine leicht unterschiedliche Anzahl an Proband:innen, die eine Bewertung vornahmen. Das N pro zu bewertendem Item lag schlussendlich zwischen 56 und 66 (siehe Tabelle 16). Das mittlere Alter der Stichprobe betrug 29.38 Jahre ($SD = 9.85$). Die meisten der Befragten gaben an, Studierende der Psychologie zu sein (66%). Gut ein Viertel der Proband:innen (26%) gab an, als Psycholog:in tätig zu sein, zusätzlich 8% machten die Angabe als wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in beschäftigt zu sein. Der Großteil der Stichprobe (69%) gab an, weiblich zu sein, wobei 27% sich dem männlichen Geschlecht zuordneten und 3% sich als divers bezeichneten.

Ablauf und Design. Um eine inhaltliche Validierung durchzuführen, wurde ein umfangreiches Online-Expertenrating durchgeführt. Nach Aufklärung über Ziele, Zweck und Datenschutz sowie der Einwilligung zur Teilnahme erhielten die Proband:innen kurze Definitionen der Führungsstile Positive, Transformational und Ethical Leadership mit der Bitte sich diese aufmerksam durchzulesen. Im Anschluss daran war es die Aufgabe der Teilnehmenden, verschiedene Items in ihrer Wahrscheinlichkeit einzuschätzen einen bestimmten Führungsstil zu messen. Folglich mussten für jedes präsentierte Item Einschätzungen für die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zu einer Skala zur

Messung von Positive Leadership, Transformational Leadership und Ethical Leadership abgegeben werden. Als zu bewertende Items wurden die neu entwickelten PLS-Items sowie Items einer Skala für Transformational und Ethical Leadership herangezogen. Dies diente dazu, die *a priori* Rate-Wahrscheinlichkeit der Zuordnung einer Aussage zu Positive Leadership zu kontrollieren. Es handelte sich also um ein einfaktorielles Messwiederholungs-Design. Zum Abschluss der Studie wurden Angaben zur Person erfasst. Die mittlere Dauer der Durchführung der Studie lag bei 11.55 Minuten, wobei der Median bei 7.11 Minuten lag.

Material. Zunächst soll auf die Beschreibungen der jeweiligen Führungsstile eingegangen werden, die den Proband:innen vor Bewertung der einzelnen Items präsentiert wurden. Die Beschreibungen von Transformational Leadership und Ethical Leadership orientieren sich an Vincent-Höper et al. (2018).

- *Positive Leadership.* Positive Führung ist ein stärkenorientierter Ansatz, der die positiven Emotionen der Mitarbeitenden in den Fokus rückt. Diese werden u.a. durch Zeigen von Wertschätzung und Dankbarkeit oder Loben erzeugt. Mitarbeitende sollen die Möglichkeit haben ihre Stärken bei der Arbeit einzusetzen. Die Führungskraft fordert, doch überfordert nicht und wendet dabei eine positive Kommunikation an. Außerdem zeigt sie auch in schwierigen Situationen Optimismus, schafft es den Sinn der Arbeit zu vermitteln und lässt an Entscheidungen teilhaben. Auch die Wertschätzung der Kollegen und Kolleginnen untereinander wird gefördert.
- *Transformationale Führung.* Das Ziel der Transformationalen Führung ist es, Beschäftigte zu Leistung zu motivieren, indem die Führungskraft attraktive Visionen vermittelt, als Vorbild fungiert und die individuelle Entwicklung der Beschäftigten fördert (Bass & Avolio, 1990). Wichtig hierfür sind eine offene, klare Kommunikation und eine stabile Vertrauensbasis. Eine transformationale Führungskraft möchte dazu anregen, auf neue Weise über Probleme nachzudenken und vermittelt Stolz und Respekt anderen gegenüber. Sie inspiriert durch ihre hohe Kompetenz.
- *Ethische Führung.* Ziel ethischer Führung ist es, die Beschäftigten zu ethischem Verhalten anzuleiten (Brown et al., 2005). Ethische Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie vertrauenswürdig, ehrlich und fair sind. Sie kommunizieren ethische Werte und Ziele, dienen als Rollenmodell für ethisches Verhalten und belohnen oder bestrafen (un)ethisches Verhalten. Ethische Führung zeichnet sich somit durch das Aufzeigen klarer ethischer Standards und Integrität aus. Auch bei Entscheidungen steht nicht nur das Ergebnis selbst, sondern vor allem der Weg unter Einhaltung ethischer Grundvorstellungen im Vordergrund.

Als zu bewertende Stimuli wurden die 19 Items der PLS, die 10 Items der Ethical Leadership Scale (ELS, Brown et al., 2005; Beispielitem: „Die Führungskraft hört auf das, was ihre Mitarbeiter zu sagen haben“) und die 7 Items der Global Transformational Leadership Scale (GTL, Carless et al., 2000; Beispielitem: „Die Führungskraft regt dazu an, über Probleme auf neue Weise nachzudenken und stellt Annahmen in Frage“) dargeboten. Somit resultierten insgesamt 36 zu bewertende Stimuli, die jeweils auf den drei Dimensionen Positive Leadership, Transformational Leadership und Ethical Leadership zu bewerten waren. Jeder Teilnehmende bewertete insgesamt 18 randomisiert ausgewählte Items. Die Proband:innen gaben für jedes ihnen dargebotene Item für die drei Führungsstile an, ob sie es für 1 = *sehr unwahrscheinlich*, 2 = *unwahrscheinlich*, 3 = *neutral*, 4 = *wahrscheinlich* oder 5 = *sehr wahrscheinlich* halten, dass dieses dem bewerteten Führungsstil zugeordnet werden kann.

Auswertung. Zur Auswertung wurden für jedes der Items die Mittelwerte der Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zu den Führungsstilen Positive, Transformational und Ethical Leadership miteinander verglichen. Um diese auf Signifikanz in den Unterschieden zu testen, wurden einfaktorielle ANOVAs mit Messwiederholung durchgeführt. Anschließend wurden *post hoc*-Tests zum Vergleich der einzelnen Gruppen durchgeführt. Zuvor wurde die Normalverteilung der Bewertungen auf den

jeweiligen Items für die drei Führungsstile überprüft. Wenn diese vorliegt, gilt es die Sphärizität (als Äquivalent der Homoskedastizitätsannahme bei der ANOVA ohne Messwiederholung) als weitere Voraussetzung für die Durchführung einer messwiederholten ANOVA zu beachten. Durch die Bewertungsskala mit 5 Stufen existierten keine Ausreißer. Die Stichproben pro Item unterschieden sich leicht, somit war die Durchführung einer MANOVA nicht sinnvoll (Eid et al., 2015).

6.3.3 Ergebnisse

Shapiro-Wilk-Tests ergaben sowohl für die Items der Positive Leadership Skala ($W = 0.80 - 0.88, p < .001$) als auch für die Items der Ethical Leadership Skala ($W = 0.84 - 0.90, p < .001$) und für die Items der Transformational Leadership Skala ($W = 0.83 - 0.89, p < .001$) eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung. Daher wurden robuste ANOVAs und *post hoc*-Tests (auf Basis von $\hat{\psi}$ als robuste Alternative zu gepaarten *t*-Tests) nach Wilcox (2017; R-Paket *WRS2* von Mair & Wilcox, 2020) durchgeführt, die auch robust gegen eine Verletzung der Sphärizitäts-Annahme sind. Die deskriptiven Daten, mit der Proband:innen die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit der Items der PLS zu den drei Führungsstilen bewerteten, sind in Tabelle 16 dargestellt. Wie sich an den Mittelwerten erkennen lässt, wurden alle bis auf zwei Items der PLS (Item 8 & 15) mit der höchsten Wahrscheinlichkeit Positive Leadership zugeordnet. In Tabelle 16 finden sich auch die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVAs mit Messwiederholung für jedes Item. Hierbei ist zu erkennen, dass für jedes Item signifikante Unterschiede in der bewerteten Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit zwischen den verschiedenen Führungsstilen ergaben. Da die Effektstärken für die vorliegende Fragestellung nicht relevant sind, wird auf den Bericht derselben verzichtet. Der Blick auf die Gruppenvergleiche (siehe Tabelle 16) zeigt folgendes Bild: Beim Vergleich der eingeschätzten Zugehörigkeit zu Positive oder Ethical Leadership zeigten sich für alle Items, außer Item 2, signifikante Unterschiede. Item 15 wurde signifikant wahrscheinlicher Ethical Leadership als Positive Leadership zugeordnet, alle anderen Items wurden wahrscheinlicher Positive Leadership als Ethical Leadership zugeordnet. Der Vergleich der Zuordnung von Positive und Transformational Leadership zeigt lediglich bei den Items 10, 13, 14, 15 und 16 keine signifikanten Unterschiede in der bewerteten Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit. Als einziges Item der PLS wurde Item 8 als signifikant wahrscheinlicher Transformational Leadership zugehörig bewertet. Die restlichen Items mit signifikanten Unterschieden (Items 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 17, 18, 19) wurden als wahrscheinlicher Positive Leadership zugehörig bewertet (siehe Tabelle 16). Die Ergebnisse für die Bewertungen der Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit von Items zur Messung von Ethical und Transformational Leadership befinden sich in Tabelle B1 im Anhang B.

6.3.4 Diskussion

Diskussion der Methodik. In der vorliegenden Teiluntersuchung wurde ein umfangreiches Expertenrating durchgeführt. Als Experten wurden hierbei Personen herangezogen, die über ein psychologisches Basiswissen verfügen, das im Psychologiestudium angeeignet wird. Bei der gewählten Stichprobe lässt sich kritisch hinterfragen, ob es sich hierbei um Experten in Bezug auf die Bewertung oder Zuordnung von Items zu Führungsstilen handelt. Da jedoch für jeden der befragten Führungsstile eine Beschreibung bereitgestellt wurde, konnte die Aufgabe auch ohne allzu großes Detailwissen erfüllt werden. Darüber hinaus wäre die Rekrutierung von echten Experten auf dem Gebiet der Führungsforschung für die vorliegende Untersuchung nur schwer realisierbar und in Abwägung von Kosten und Nutzen nicht vertretbar gewesen. Geht man jedoch davon aus, dass die gezogene Stichprobe nicht als Experten, sondern als Laien zu bewerten ist, kann kritisch angemerkt werden, dass es sich eher um eine Bewertung der Augenschein-Validität handelt (Döring & Bortz, 2016). Da diese als Aspekt der Inhaltsvalidität betrachtet werden kann (Wirtz & Strohmer, 2017) und die Passung der

Tabelle 16. Ergebnisse für die Bewertungen der Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit der Items der Positive Leadership Skala zu Positive, Ethical und Transformational Leadership in Studie 2.

Nr.	Item (Die Führungskraft...)	N	Deskriptive Ergebnisse			ANOVA			post hoc-Vergleiche		
			EL	PL	TL	df ₁	df ₂	F _T	EL-PL	TL-PL	EL-TL
1	ermutigt ihre Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	59	3.68 (0.94)	4.28 (0.89)	3.53 (0.84)	1.97	71.08	25.09***	-0.57*	0.78***	0.32 [†]
2	fördert, dass ihre Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	56	4.02 (1.02)	4.29 (1.04)	3.57 (0.91)	1.76	57.96	9.98***	-0.18	0.65***	0.47***
3	versucht eine positive Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	65	3.71 (0.95)	4.54 (0.94)	3.49 (1.11)	2.00	76.00	54.76***	-0.82***	0.97***	0.13
4	sorgt dafür, dass sich jeder seiner Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	63	3.81 (0.80)	4.49 (0.69)	3.58 (1.03)	1.91	72.71	32.77***	-0.67***	0.90***	0.21
5	dankt ihren Mitarbeitern regelmäßig.	65	3.63 (1.11)	4.39 (0.90)	3.43 (0.95)	1.80	68.37	23.13***	-0.69***	0.92***	0.31 [†]
6	lobt ihre Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	64	3.34 (1.10)	4.64 (0.80)	3.73 (0.98)	1.75	68.18	46.55***	-1.23***	0.95***	-0.40 [†]
7	unterstützt ihre Mitarbeiter.	66	3.61 (1.11)	4.32 (1.00)	3.97 (1.01)	1.68	65.62	11.60***	-0.60***	0.25*	-0.23
8	legt viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	61	3.12 (0.86)	3.87 (0.99)	4.53 (0.91)	1.74	62.73	46.75***	-0.73***	-0.70***	-1.49***
9	verteilt Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	57	3.11 (0.92)	4.47 (0.78)	3.95 (1.04)	1.61	54.91	26.09***	-1.34***	0.54*	-0.97***
10	motiviert ihre Mitarbeiter, das Beste aus sich herauszuholen.	59	3.22 (1.04)	4.31 (0.90)	4.31 (0.95)	1.99	71.53	34.23***	-0.95***	0.03	-1.14***
11	gibt ihren Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken als über ihre Schwächen.	61	3.05 (1.07)	4.36 (0.97)	3.61 (0.99)	1.99	71.77	39.24***	-1.38***	0.78***	-0.65***
12	gestaltet negatives Feedback konstruktiv.	61	3.05 (0.99)	4.59 (0.71)	3.49 (0.94)	1.97	70.88	50.39***	-1.57***	1.16***	-0.46***
13	schafft ein offenes Diskussionsklima.	66	3.28 (1.33)	4.03 (0.96)	3.76 (1.20)	2.00	78.00	6.45**	-0.70***	0.15	-0.40 [†]
14	macht ihren Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	61	3.39 (1.11)	4.28 (0.92)	4.23 (0.88)	1.99	71.79	34.73***	-0.78**	-0.03	-0.92***
15	geht mit ihrem Verhalten als Vorbild voran.	58	4.31 (1.08)	4.00 (0.89)	4.03 (1.15)	1.70	59.53	4.88*	0.36**	-0.20	0.20 [†]
16	gibt ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	61	3.34 (1.05)	4.26 (0.73)	4.02 (1.02)	1.73	62.40	17.34***	-0.84***	0.05	-0.68**
17	bezieht ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	62	3.10 (1.18)	4.00 (1.10)	3.48 (1.28)	1.93	71.57	10.78***	-0.92***	0.50*	-0.58*
18	behält auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	60	3.12 (0.98)	4.43 (1.01)	3.67 (0.88)	1.79	62.64	42.43***	-1.42***	0.78***	-0.53**
19	ist auch an ihren Mitarbeitern als Person interessiert.	62	3.61 (1.03)	4.47 (0.67)	3.53 (0.97)	2.00	74.00	28.18***	-0.79***	0.90***	0.13

Anmerkungen. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. [†] p < .10. df₁ = Zählerfreiheitsgrade. df₂ = Nennerfreiheitsgrade. EL = Ethical Leadership. PL = Positive Leadership. TL = Transformational Leadership. Robuste ANOVAs (F_T als korrigierter F-Wert) und post hoc-Vergleiche durchgeführt.

Inhalte zum erfassten Konstrukt widerspiegelt, ist dies für den Zweck der vorliegenden Teiluntersuchung gerechtfertigt. Zusätzlich kann angeführt werden, dass neben der inhaltlichen Zuordnung die Ähnlichkeiten und Unterschiede zu verwandten Führungsstilen untersucht werden sollten. Damit wurde in der Untersuchung auch eine Art der Konstruktvalidierung bewerkstelligt. Als weiterer Kritikpunkt könnten die aufgeführten Beschreibungen der jeweiligen Führungsstile diskutiert werden. Wie in Kapitel 2.3.2.9 ersichtlich, ist die Trennung einzelner Führungsstile nicht immer ganz eindeutig – dies liegt aber vielmehr in der Natur der Konstrukte selbst, als in einer unklaren Beschreibung. Es kann nie ganz ausgeschlossen werden, dass es zu Ermüdungseffekten der Teilnehmenden kam. Diesen sollte durch die Verkürzung des Fragebogens für jeden Teilnehmenden entgegengewirkt werden. Zusätzlich wurde eine Aufmerksamkeitsfrage eingefügt und Personen mit falscher Beantwortung wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Daher wird die Wahrscheinlichkeit der Verfälschung der Ergebnisse durch die Testpersonen als gering eingestuft.

Diskussion der Ergebnisse. Wie die Ergebnisse zur bewerteten Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit der Items der PLS zu Positive, Transformational und Ethical Leadership in Tabelle 16 zeigen, wurden fast alle Items PLS mit der höchsten Wahrscheinlichkeit Positive Leadership zugeordnet. Beim Vergleich von Ethical und Positive Leadership wurde nur das Item zum Vorbildverhalten (Item 15 PLS) wahrscheinlicher Ethical Leadership zugeschrieben. Zusätzlich zeigen die Daten keinen signifikanten Unterschied in der Bewertung der Zugehörigkeit des Items zur Förderung der gegenseitigen Wertschätzung (Item 2 PLS) zwischen Ethical und Positive Leadership. Alle anderen Items der PLS Skala wurden signifikant häufiger Positive Leadership als Ethical Leadership zugeordnet. Auch die Bewertungen der Items der ELS (Brown et al., 2005) passt zu diesem Bild (siehe Tabelle B1, Anhang B). Hier wurden Items zum Interesse der Führungskraft an den Mitarbeitenden (Item 4 ELS) und der Beachtung deren Meinung (Item 1 ELS) wahrscheinlicher Positive Leadership als Ethical Leadership zugeordnet. Dies passt zu den vorig diskutierten Ergebnissen, da diese Items eine inhaltliche Ähnlichkeit zu den PLS-Items zu den Themen Verteilung der Aufgaben nach Stärken (Item 9 PLS), Diskussionsklima (Item 13 PLS), Handlungsspielräume (Item 16 PLS) oder Beteiligung (Item 17 PLS) aufweisen. Alle anderen ELS-Items, die einen expliziteren Fokus auf ethisches Verhalten der Führungskraft legen, wurden signifikant wahrscheinlicher Ethical als Positive Leadership zugeordnet. Insgesamt lassen sich die hier verwendete PLS und ELS (Brown et al., 2005) gut differenzieren. Dieses Ergebnis wird so eingeordnet, dass Ethical Leadership eine starke Betonung des ethischen Verhaltens der Führungskraft (z.B. Fairness und moralische Standards) innehat, die bei Positive Leadership weniger im Vordergrund steht. Wie in Kapitel 2.3.3.3 (siehe vor allem Abbildung 7) dargestellt, sind ethische und moralische Prinzipien Grundlage für Positive Leadership. Daher ist die gefundene empirische Differenzierbarkeit der ELS und PLS gut nachvollziehbar.

Der Vergleich der Zuordnung der PLS-Items zu Transformational und Positive Leadership zeigte für das Item 8 zum Innovationsstreben der Führungskraft eine signifikant häufigere Zuordnung zu Transformational Leadership. Passend zu Ergebnissen der Zuordnung der Items der PLS wurde ein Item der GTL Skala zur Innovationskraft des Vorgesetzten (Item 5, siehe Tabelle B1 in Anhang B) ebenfalls signifikant häufiger zu Transformational Leadership zugeordnet. Für Items mit Inhalt der positiven Beziehung der Führungskraft zu Mitarbeitenden (Item 3, 4 und 19 PLS), Anerkennung und Wertschätzung (Item 5 und 6 PLS), positives Klima (Item 1 und 2 PLS), positive Kommunikation (Item 12 und 18 PLS), Beteiligung (Item 17), Stärkenorientierung (Items 9 und 11 PLS) und Unterstützung (Item 7 PLS) ergab sich eine signifikant wahrscheinlichere Zuordnung zu Positive Leadership. Dieses Bild zeigt sich auch bei GTL-Items zur Anerkennung (Item 3 GTL) und Beteiligung der Mitarbeitenden (Item 4 GTL). Auch wenn die Beteiligung der Mitarbeitenden im Konzept der transformationalen

Führung (z.B. Bass & Avolio, 1990) enthalten ist, legt Positive Leadership hier einen expliziteren Fokus. Dies kann auch mit Blick auf die Konzepte der Stärkenorientierung und positiven Kommunikation angeführt werden, auch wenn sich diese Komponenten in den Facetten der intellektuellen Stimulation und individuellen Förderung von Transformational Leadership (Bass & Avolio, 1990) wiederfinden. Die Motivation der Mitarbeitenden wird bei Positive Leadership jedoch eher über eine positive Kommunikation und weniger über die Formulierung einer Vision und der Begeisterung für anstehende Aufgaben erlangt. Auch wird mehr Wert auf den Beziehungsaufbau - sowohl unter den Mitarbeitenden als auch mit der Führungskraft - und Anerkennung und Wertschätzung gelegt als auf die starke Betonung der Innovationsbereitschaft und -anregung der Führungskraft. Passend dazu wurden GTL-Items zur Vision (Item 1 GTL) und Inspiration der Führungskraft (Item 7 GTL) signifikant wahrscheinlicher in Transformational Leadership zugeordnet. Kein eindeutiges Ergebnis zeigt sich bei Items zur Unterstützung (Item 7 PLS, Item 2 GTL): hier wurde ein signifikanter Unterschied beim PLS-Item, jedoch nicht beim GTL-Item gefunden. Da Unterstützung von Mitarbeitenden im Sinne der individuellen Förderung nach Bass und Avolio (1990) einen Grundbestandteil transformationaler Führung darstellt, wird nicht davon ausgegangen, dass hierin ein essenzieller Unterschied zu Positive Leadership besteht.

Keine signifikanten Unterschiede in der Zuordnung zu Transformational oder Positive Leadership fanden sich jedoch für Items zu den Themen Motivation der Mitarbeitenden (Item 10 PLS), Diskussionsklima (Item 13 PLS), Sinnhaftigkeit (Item 14 PLS), Vorbildfunktion der Führungskraft (Item 15 PLS) und Spielräume für Mitarbeitende (Item 16 PLS). Ebenfalls ergab sich kein signifikanter Unterschied in der Zuordnung eines GTL-Items (Item 6 GTL) zum Thema Werte der Führungskraft. In diesen Aspekten finden sich also die größten Überschneidungen von Positive und Transformational Leadership. Beide Führungsstile streben die Motivation und Sinnstiftung der Mitarbeitenden an. Um dies zu erreichen, betont Positive Leadership die Beziehung zu den Mitarbeitenden und das Wohlfühlen, während Transformational Leadership eine Betonung auf z.B. die Inspiration durch Kompetenz legt. Beide Stile lassen sich so verstehen, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch vorbildhaftes Verhalten leiten und gleichzeitig das Individuum fördern.

Bewertet man die Ergebnisse zur Zuordnung der PLS-Items sowie der Items des GTL (Carless et al., 2000) und der ELS (Brown et al., 2005) können die Ergebnisse allgemein als inhaltliche Validierung der PLS gewertet werden. Das Verständnis von Ethical und Positive Leadership lässt sich hier relativ deutlich trennen. Es bestehen, wenig überraschend, größere Überschneidungen zwischen Positive und Transformational Leadership. Dieser Befund stellt zwar keinen Beleg zur Inhalts- bzw. Konstruktvalidität im klassischen Sinne dar (Döring & Bortz, 2016), liefert jedoch erste Hinweise dazu. Der Blick auf den Paarvergleich der bewerteten Zugehörigkeiten zu Transformational und Ethical Leadership sowohl für die PLS als auch die ELS und GTL zeigt darüber hinaus, dass auch hier nicht immer signifikante Unterschiede bestehen. Auch hier bestehen also konzeptuelle Überschneidungen, die sich jedoch auch theoretisch rechtfertigen lassen (Bass & Avolio, 1995; Brown et al., 2005). Zusammenfassend sprechen die Ergebnisse von Teil 3 aus Studie 2 weiter für die Validität der neu entwickelten PLS.

Wie die Ergebnisse zeigen, konnten die Proband:innen der Stichprobe die Items der PLS fast vollständig zutreffend dem Konstrukt Positive Leadership zuordnen. Hierbei sollte kritisch hinterfragt werden, ob dieser Befund das Nebengütekriterium der Nicht-Verfälschbarkeit infrage stellt. In der vorliegenden Stichprobe wurden zwar nur Personen mit psychologischen Kenntnissen befragt, dennoch besteht die Möglichkeit, dass auch Personen ohne solche Kenntnisse eine Zuordnung anstellen könnten. Dem kann jedoch entgegengestellt werden, dass bei der Abfrage von Führungsverhalten kaum eine Verfälschung

der Testwerte durch die Teilnehmenden verhindert werden kann, da der Untersuchungsgegenstand sehr offensichtlich ist. Daher wird eine eventuelle Verfälschbarkeit durch die Nützlichkeit der Skala durch die Relevanz des Konstrukts Positive Leadership sowie der Neuartigkeit der Skala zur Erfassung des Konstrukts aufgewogen.

Limitationen und Ausblick. Wie bereits in der Diskussion der Methodik angeführt, sollte kritisch hinterfragt werden, ob das Ergebnis der Untersuchung dasselbe gewesen wäre, wenn lediglich reine Experten auf dem Gebiet der Führungsforschung oder Positive Leadership die Zuordnungen der Items zu den Führungsstilen getroffen hätten. Auch wenn der Autor nicht davon ausgeht, dass sich die Ergebnisse in einem solchen Fall stark unterscheiden, könnte es ein Anreiz für zukünftige Forschung sein, diese Annahme zu überprüfen. Eine Möglichkeit den Einfluss von Vorwissen bzw. Expertise zum Thema zu überprüfen wäre es, die Vertrautheit mit den jeweiligen Konstrukten abzufragen. Entsprechend könnten verschiedene Gruppen mit unterschiedlicher Expertise in ihren Einschätzungen miteinander verglichen werden.

Aus Gründen der Zumutbarkeit für die Teilnehmenden sowie der Testökonomie wurden die Items der PLS hier nur mit zwei anderen Skalen und Führungsstilen verglichen. Folglich kann nur eine Aussage zur Überschneidung bzw. Abgrenzung von Positive Leadership zu Transformational Leadership und Ethical Leadership getroffen werden. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die gewählte Methodik um den Vergleich mit weiteren Führungsstilen oder anderen Messinstrumenten erweitern. So könnte in einer größer angelegten Untersuchung ein Vergleich der PLS zum MLQ 5x (Bass & Avolio, 1995) zur Messung von Transformational Leadership durchgeführt werden. Der MLQ 5x beinhaltet zudem noch Skalen zur Messung von transaktionaler und laissez-faire Führung. Diese kann als Kontrast und Beispiel für nicht vorhandene Führung (Rowold, 2005) genutzt werden. Auf die Anwendung des MLQ 5x wurde in der vorliegenden Untersuchung aus Gründen der Testökonomie verzichtet. Weitere sinnvolle Vergleiche ließen sich z.B. mit Charismatic Leadership (Conger et al., 1997) Empowering Leadership (Arnold et al., 2000) oder Servant Leadership (Barbuto & Wheeler, 2006) anstellen.

Praktische Implikationen. Die in Teil 3 dargestellten Ergebnisse und Diskussionspunkte bekräftigen die in Teil 2 bereits dargelegten praktischen Implikationen. So kann die PLS, wie bereits beschrieben, für Trainings, Coachings oder als Inhalt von MABs genutzt werden. Teil 3 hebt hervor, dass Positive Leadership die bereits etablierten Führungsstile Ethical Leadership und Transformational Leadership erweitert. So bietet es sich an das Instrument auch im Forschungsalltag anzuwenden, vor allem dort, wo eine Betonung der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeitenden, der Anerkennung und Wertschätzung, der positiven Kommunikation und Stärkenorientierung gelegt werden soll.

Fazit. Die Ergebnisse aus Teil 3 von Studie 2 können insgesamt als Beleg für die Inhalts- bzw. Konstruktvalidität der neu entwickelten PLS gewertet werden. Wenig überraschend zeigen sich Überschneidungen des Konstrukts Positive Leadership mit Transformational Leadership und eine relative gute Differenzierbarkeit von Ethical Leadership. Diese Ergebnisse sind stimmig mit den theoretischen Annahmen, denen die Konzeption der PLS zugrunde liegt (siehe Kapitel 2.3.3.3). Ein essenzieller Unterschied zu Ethical Leadership besteht vor allem in dem impliziteren Verständnis ethischer Führungsverhaltensweisen, die eine Basis von Positive Leadership-Verhaltensweisen darstellen (siehe Abbildung 7 in Kapitel 2.3.3.3). Im Vergleich von Positive Leadership und Transformational Leadership bestehen vor allem Überschneidungen in den Bereichen der Sinnvermittlung, Entwicklung bzw. Förderung von Mitarbeitenden (z.B. durch Orientierung an Stärken) sowie deren Befähigung und Beteiligung. Größte Unterschiede bestehen darin, wie z.B. Motivation oder Stimulation der Mitarbeitenden erreicht wird. Hier legt Positive Leadership einen expliziteren

Fokus auf das Erreichen von Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch Beziehungsaufbau (sowohl im Team als auch mit der Führungskraft) und Anerkennung und Wertschätzung. Des Weiteren wird die Stärkenorientierung und positive Kommunikation der Führungskraft stärker betont.

6.4 Fazit Studie 2

Insgesamt konnte in Studie 2 ein valides Instrument zur Messung von Positive Leadership entwickelt werden. Zum einen kennzeichnet sich die entwickelte PLS durch eine einfache praktische Anwendung mit einer einfaktoriellen Struktur und zum anderen durch ihre inhaltliche, Konstrukt- und Kriteriumsvalidität. So zeigen die durchgeführten Teiluntersuchungen Zusammenhänge mit Außenkriterien wie Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Thriving sowie mit verwandten Führungskonstrukten, wie transformationaler Führung. Auch essenzielle Unterschiede zu verwandten Konstrukten, wie Transformational und Ethical Leadership konnten aufgezeigt werden. Zusammenfassend zeigen diese Befunde die Validität und Nützlichkeit der neu entwickelten PLS auf. Die Skala kann sowohl zur praktischen Anwendung, z.B. als Teil von MABs, Coachings oder Trainings als auch zur Forschung genutzt werden. Allerdings muss hier im jeweiligen Anwendungsfall kritisch reflektiert werden, ob die Länge der Skala für den jeweiligen Kontext angemessen ist. So könnte bei zur Verwendung der PLS in Interventionsstudien oder auch in MABs eine verkürzte Version der Skala verwendet werden. Diese gilt es jedoch noch in zukünftiger Forschung entsprechend zu entwickeln und zu validieren.

7 Studie 3

Das folgende Kapitel beinhaltet die Ergebnisse einer korrelativen Untersuchung in einem Unternehmen, das selbst eine MAB durchführt. Zunächst wird auf die Hypothesen eingegangen (Kapitel 7.1), danach folgt eine Beschreibung der Methodik der Studie (Kapitel 7.2). Anschließend werden die Ergebnisse von Studie 3 dargestellt (Kapitel 7.3) und diskutiert (Kapitel 7.4).

Mitarbeitende und Führungskräfte wurden zum Folgeprozess der MAB, Positive Leadership und verschiedenen weiteren Variablen befragt. Anhand der durchgeführten Studie sollten Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen 3, 4, 6 und 7 generiert werden. Forschungsfrage 3 beschäftigte sich mit dem Stellenwert der einzelnen Prozessschritte und deren Qualität und wird durch Hypothese 1-3 beantwortet. Die vierte Forschungsfrage widmete sich u.a. dem Effekt von Positive Leadership auf den Folgeprozess und wurde in Hypothese 4 ausdifferenziert. Der Effekt von Positive Leadership auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit wurde in Hypothese 5 untersucht. Forschungsfrage 6 beschäftigte sich mit den Auswirkungen von Kongruenz und Diskrepanz zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften im Kontext eines Folgeprozesses. Entsprechend wurde unter Anwendung des SOA-Paradigmas der Effekt von Abweichungen und Übereinstimmungen in der Wahrnehmung des Führungsverhaltens in Hypothese 6 untersucht. Außerdem wurden Kongruenzen und Diskrepanzen im Sinne der perzeptuellen Distanz von Einschätzungen zum Folgeprozess in Hypothese 6 betrachtet. Schlussendlich widmete sich Hypothese 7 der Beantwortung von Forschungsfrage 7 zur Auswirkung von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess.

Für die vorliegende Studie wurden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende befragt. Entsprechend lassen sich Hypothese 1-5 jeweils aus beiden Perspektiven betrachten. Es wird dabei angenommen, dass die abgeleiteten Hypothesen für beide Gruppen in gleicher Weise zutreffend sind. So wirken sich die Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses nicht nur auf die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden, sondern auch von Führungskräften aus. Dieser Gedanke ist plausibel, da oftmals teambezogene Prozesse im Folgeprozess bearbeitet werden, die sich auf das gesamte Team, also auch die Führungskraft selbst auswirken (Bungard et al., 2007). Auch ein Zusammenhang des selbst eingeschätzten Führungsverhaltens mit den eigenen Arbeitseinstellungen von Führungskräften kann angenommen werden (Ebner, 2019).

Um den Effekt von Folgeprozessen abzuschätzen ist es sinnvoll, nicht nur aktuelle Einstellungen zur Arbeit oder die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (als erste Evaluationsebene), sondern auch die Veränderungen von Outcomes zu betrachten. Daher wurde in Studie 3 auch die Veränderung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements zwischen zwei Messzeitpunkten (zur letzten MAB und zum aktuellen Zeitpunkt) betrachtet. Zum besseren Verständnis der Hypothesen wird kurz auf deren Ableitung auf Basis der Ausführungen aus Kapitel 2 eingegangen.

7.1 Hypothesen

An der Wichtigkeit und Notwendigkeit eines Folgeprozesses nach einer MAB wird in der wissenschaftlichen Literatur kein Zweifel gelassen (Bungard et al., 2007; Wiley, 2012). Auch Meta-Analysen weisen auf den Effekt von Survey-Feedback auf z.B. Arbeitszufriedenheit und andere arbeitsbezogene Einstellungen hin (z.B. Neuman et al., 1989). Verschiedene Untersuchungen legen den positiven Effekt der Ergebnispräsentation (z.B. Björklund et al., 2007), der Ergebnisdiskussion (z.B. Zimmermann & Frank, 2008), der Maßnahmenplanung (z.B. Hübner & Zacher, 2022) und der Umsetzung von Maßnahmen (z.B. Church et al., 2012) als Schritte im Folgeprozess nahe. Auch für die Schritte der Evaluation und Information wird die Wichtigkeit betont (z.B. Burke et al., 1996), ohne, dass

jedoch konkrete Studienergebnisse existieren. Es wird dennoch auch für diese Schritte ein positiver Effekt angenommen.

Hypothese 1a-e. Die Einhaltung eines Schrittes im Folgeprozess (Ergebnispräsentation, Ergebnisdiskussion, Maßnahmenplanung, Umsetzung der Maßnahmen, Evaluation der Maßnahmen, Information) hat einen signifikanten, positiven Effekt auf (a) die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, (b) das Arbeitsengagement, (c) die Arbeitszufriedenheit, (d) die Veränderung im Arbeitsengagement und (e) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit.

Schon aus der Aufzählung der einzelnen Schritte des Folgeprozesses wird deutlich, dass diese nicht nur isoliert, sondern auch in ihrer Gesamtheit zu betrachten sind. So wird davon ausgegangen, dass ein vollständiger Prozess, in dem alle Schritte durchlaufen wurden, einen positiveren Effekt hat als ein unvollständiger oder lückenhafter Folgeprozess. Analog dem angenommenen Rahmenmodell (siehe Kapitel 3, Abbildung 10) ergibt sich durch einen vollständigeren Folgeprozess eine größere Zufriedenheit mit diesem und fortfolgend auch verbesserte arbeitsbezogene Einstellungen.

Hypothese 2a. Je mehr Schritte des Folgeprozesses entsprechend des angenommenen Modells durchgeführt wurden, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess.

Hypothese 2b-e. Die Einhaltung des Folgeprozesses hat einen signifikanten, indirekten Effekt auf (b) das Arbeitsengagement, (c) die Arbeitszufriedenheit, (d) die Veränderung im Arbeitsengagement und (e) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit, der durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt wird.

Es finden sich wenige Studien, die neben der dichotomen Betrachtung von Folgeprozessen auch deren Intensität bzw. Qualität als Einflussfaktor auf deren Wirksamkeit betrachten (z.B. Nadler et al., 1980). Einige Autoren fordern das „wie“ eines Folgeprozesses genauer zu beleuchten (Hübner & Zacher, 2022) und gehen konform mit Born und Mathieu (1996) oder Nadler et al. (1980) davon aus, dass eine intensivere Nutzung von MAB-Ergebnissen bzw. eine intensivere Umsetzung des Folgeprozesses einen positiven Effekt auf verschiedene Abhängige Variablen hat. So soll auch hier angenommen werden, dass eine höhere Qualität im Folgeprozess zu einer größeren Zufriedenheit mit diesem führt und fortfolgend positive Effekte auf arbeitsbezogene Einstellungen hat.

Hypothese 3a. Je höher die Qualität des Folgeprozesses, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess.

Hypothese 3b-e. Je höher die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, desto höher (b) das Arbeitsengagement, (c) die Arbeitszufriedenheit, (d) die Veränderung im Arbeitsengagement und (e) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 3f-i. Je höher die Qualität des Folgeprozesses, desto höher (f) das Arbeitsengagement, (g) die Arbeitszufriedenheit, (h) die Veränderung im Arbeitsengagement und (i) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit. Dieser Effekt wird durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt wird.

In Anlehnung an die Literatur zu organisationalen Veränderungsprozessen (z.B. Armenakis & Harris, 2009; Burke & Litwin, 1992; Nadler & Tushman, 1980) als auch Modellen zu Folgeprozessen von MABs (z.B. Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2021) lassen sich auf organisationaler und humaner Ebene eine Reihe von Einflussfaktoren auf Folgeprozesse identifizieren. Die Forschung mit konkretem Bezug zu Folgeprozessen von MABs (Church & Oliver, 2006; Hodapp, 2017) hebt dabei die Einstellungen der Beteiligten, die Veränderungsbereitschaft, das Organisationsklima, Unterstützung innerhalb der

Organisation, die Rahmenbedingen, jedoch auch die Führungskraft als wichtige Einflussfaktoren hervor. Diese Faktoren wurden auf Basis der Interviews in Studie 1 mit ausgewählt. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt jedoch auf Positive Leadership als Führungsverhalten, das wesentlich Einfluss auf die Ausgestaltung des Folgeprozesses nehmen kann. Einige der genannten Faktoren können in der Stichprobe der Mitarbeitenden sowohl als individuelle Einschätzung als auch als Einschätzung für die Führungskraft relevant sein.

Hypothese 4a-i. (a) Die wahrgenommene Einstellung der Führungskraft gegenüber der MAB, (b) die individuelle Einstellung gegenüber der MAB, (c) die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft der Führungskraft, (d) die individuelle Veränderungsbereitschaft, (e) das Innovationsklima, (f) die wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte, (g) die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen, (h) die Rahmenbedingungen und (i) Positive Leadership haben einen signifikanten, positiven Effekt auf die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses.

Wie im Rahmenmodell der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 3, Abbildung 10) dargestellt, kann angenommen werden, dass sich Positive Leadership direkt auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Arakawa & Greenberg, 2007; Malinga et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018). Dieser Gedanke kann neben Annahmen aus der Literatur durch auch Vorhersagen der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) oder der Theorie des sozialen Austauschs (Blau, 1968) begründet werden. So werden positive Führungskräfte als attraktive und glaubwürdige Rollenmodelle gesehen, die zur Orientierung dienen und denen nachgeehrt wird (Brown & Treviño, 2006). Auch fühlen sich Mitarbeitende verpflichtet sich reziprok zu verhalten (Bedi et al., 2015). Durch das Praktizieren positiver Verhaltensweisen verbessern sich auch eigene, arbeitsbezogene Einstellungen. Darüber hinaus führt Positive Leadership zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, z.B. durch den Aufbau von Ressourcen und den Abbau von Stressoren (Cameron, 2008). Neben Studien, die verschiedene, positive Führungsstile (z.B. Banks et al., 2016; Bedi et al., 2015; Hoch et al., 2018) als Positive Leadership auffassen, finden sich auch Untersuchungen, die einen Effekt von Positive Leadership im Verständnis als eigenständiges Konstrukt auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement nahelegen (z.B. Kelloway et al., 2013; Nel et al., 2015). Es soll neben diesem direkten auch von einem indirekten Effekt von Positive Leadership auf die hier betrachteten Konsequenzen des Folgeprozesses ausgegangen werden. Dieser Effekt soll dabei nicht nur auf Mitarbeitende angenommen werden. So berichtet Ebner (2019) einen positiven Einfluss von Positive Leadership auf das Wohlbefinden der Führungskräfte selbst. Entsprechend soll auch die positive Konsequenz von Positive Leadership über direkten und indirekten Pfad auf das eigene Arbeitsengagement und die eigene Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte angenommen werden.

Hypothese 5a-d. Je höher die Ausprägung an Positive Leadership, desto höher (a) das Arbeitsengagement, (b) die Arbeitszufriedenheit, (c) die Veränderung im Arbeitsengagement und (d) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 5e-h. Positive Leadership hat einen signifikanten, indirekten Effekt auf (e) das Arbeitsengagement, (f) die Arbeitszufriedenheit, (g) die Veränderung im Arbeitsengagement und (h) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit, der durch die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses und die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt wird.

Die bisherige Forschung zur Auswirkung von SOA im Führungsverhalten auf die Führungseffektivität (z.B. Atwater et al., 1998) soll auf die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses übertragen werden, da dieser zu einem großen Teil von der Steuerung der Führungskraft determiniert ist (Jöns &

Bungard, 2018). Da Unterschätzung des eigenen Verhaltens durch die Führungskraft allgemein mit höheren Bewertungen der Führungseffektivität assoziiert wurde als Überschätzung und eine Übereinstimmung (Bewertung Führungskraft = Bewertung Mitarbeitende) auf hohem Niveau mit besseren Bewertungen als Übereinstimmung auf niedrigem Niveau (Atwater et al. 1998, 2005; Ostroff et al., 2004; Tekleab et al., 2008), wird dieses Muster auch für die Auswirkung des SOA von Positive Leadership auf die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses angenommen.

Hypothese 6a. Die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses steigt bei kongruenten Bewertungen (Selbstbericht = Fremdbbericht) von Positive Leadership mit zunehmender Höhe der Bewertungen an und nimmt mit zunehmendem Grad an Diskrepanz in den Bewertungen von Positive Leadership in Richtung der Führungskraft (Selbstbericht ≠ Fremdbbericht) ab.

Analog zur Führungseffektivität wird für die Auswirkung des SOA im Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement angenommen. Diese Variablen sind essenzielle Outcomes von MABs und werden durch Positive Leadership (Arakawa & Greenberg, 2007; Ramdas & Patrick, 2018) beeinflusst. Es wird angenommen, dass eine Unterschätzung im Führungsverhalten mit höheren Bewertungen der Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden als Überschätzung assoziiert ist (Amundsen & Martinsen, 2014; Matta et al., 2015; Moshavi et al., 2003; Tekleab et al., 2008) und eine Übereinstimmung auf hohem Niveau mit höheren Bewertungen als Übereinstimmung auf niedrigem Niveau (Černe et al., 2014, Erben et al., 2019; Matta et al., 2015; Tekleab et al., 2008). Diese Annahmen lassen sich auch auf die Veränderung der Arbeitseinstellungen übertragen, da diese nach Verhaltensänderungen der Führungskräfte resultieren (Nielsen et al., 2022).

Hypothese 6b-e. (b) Das Arbeitsengagement, (c) die Arbeitszufriedenheit, (d) die Veränderung im Arbeitsengagement und (e) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt bei kongruenten Bewertungen (Selbstbericht = Fremdbbericht) von Positive Leadership mit zunehmender Höhe der Bewertungen an und nimmt mit zunehmendem Grad an Diskrepanz in den Bewertungen (Selbstbericht ≠ Fremdbbericht) von Positive Leadership in Richtung der Führungskraft ab.

Die bisherigen Forschungsergebnisse zum Vergleich von Übereinstimmern mit guten oder schlechten Bewertungen, Über- und Unterschätzern im SOA-Paradigma zeigen ein inkonsistentes Bild. Manche Autoren berichten die stärksten Ausprägungen für Übereinstimmer mit guten Bewertungen (z.B. Černe et al., 2014; Matta et al., 2015), manche für Unterschätzer (z.B. Kopperud et al., 2014; Tekleab et al., 2008). Die geringsten Ausprägungen der verschiedenen Outcome Variablen werden meist für Überschätzer (Amundsen & Martinsen, 2014; Tekleab et al., 2008) und in wenigen Fällen für Übereinstimmer mit schlechten Bewertungen (Erben et al., 2019; Amundsen & Martinsen, 2014) berichtet. Daher soll dieser Aspekt nur explorativ untersucht werden.

Aus der Forschung zu perzeptueller Distanz kann angenommen werden, dass eine Kongruenz von Wahrnehmungen einen positiveren Effekt auf die Teamleistung hat, wenn diese mit hohen Bewertungen des zu beurteilenden Phänomens einhergeht, wie wenn diese mit niedrigen Bewertungen einhergeht (Bashshur et al., 2011, Benlian, 2014; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Durch eine gesteigerte Leistung - im Fall der vorliegenden Arbeit der Leistung im Folgeprozess - treten wiederum positive Affekte auf. Diese erzeugen ein Gefühl der Zufriedenheit mit dem abgeschlossenen Teamprozess, hier dem Folgeprozess (Gibson et al., 2009). Wenn Führungskräfte und Teams ähnliche Wahrnehmungen der Zielerreichung haben (ausgedrückt durch Zufriedenheit mit dem Folgeprozess), können sie Informationen aus Feedbackschleifen und sozialen Vergleichen effektiver nutzen, um eine kollektive Kognition eines Problems zu erreichen und dadurch Probleme zu lösen, was

wiederum zu positiveren Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden führt (Gibson et al., 2009). Eine Diskrepanz in der Richtung, dass die Führungskraft in ihren Wahrnehmungen über ihren Mitarbeitenden liegt, führt allgemein zu schlechteren Outcomes, als wenn die Führungskraft eine geringere Bewertung abgibt wie ihre Mitarbeitenden (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Cole et al., 2013; Tafvelin et al., 2017). Führungskräfte, die den Folgeprozess besser bewerten als ihr Team, setzen eventuell die Prioritäten anders und verpassen so möglicherweise wichtige Handlungen. Führungskräfte, die den Folgeprozess schlechter bewerten als ihr Team, sehen womöglich weitere Entwicklungsperspektiven des Teams, die dieses nicht wahrnimmt (oder nicht wahrnehmen kann).

Hypothese 6f. Die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess steigt bei kongruenten Bewertungen der Qualität des Folgeprozesses (Bewertung Führungskraft = Bewertung Mitarbeitende) mit zunehmender Höhe der Bewertungen an und nimmt mit zunehmendem Grad an Diskrepanz in den Bewertungen der Qualität des Folgeprozesses (Bewertung Führungskraft \neq Bewertung Mitarbeitende) in Richtung der Führungskraft ab.

Analog zu den vorigen Ausführungen, wird für die Auswirkung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit Folgendes angenommen:

Hypothese 6g-j. (g) Das Arbeitsengagement, (h) die Arbeitszufriedenheit, (i) die Veränderung im Arbeitsengagement und (j) die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt bei kongruenten Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (Bewertung Führungskraft = Bewertung Mitarbeitende) mit zunehmender Höhe der Bewertungen an und nimmt mit zunehmendem Grad an Diskrepanz in den Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (Bewertung Führungskraft \neq Bewertung Mitarbeitende) in Richtung der Führungskraft ab.

Der Vergleich von Übereinstimmern auf hohem und niedrigem Niveau mit Über- und Unterschätzern liefert auch in Bezug auf untersuchte Variablen der perzeptuellen Distanz kein eindeutiges Bild (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Du et al., 2015; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Daher soll auch hier die Abfolge der unterschiedlichen Gruppen explorativ untersucht werden.

Wendet man die Überlegungen zur Attribution von Führungsverhalten (Kapitel 2.5) konkret auf die Leistung im Folgeprozess (Erfolg oder Misserfolg des Prozesses) an, so lässt sich über verschiedene Argumentationswege (Romantisierung, Prototypen, Leader-Member-Exchange) zum Schluss kommen, dass Erfolge einer positiven Führungskraft in Anlehnung an das Schema von Weiner (1985) internal und stabil attribuiert und Misserfolge external und instabil attribuiert werden. Für Führungskräfte, die kein Positive Leadership praktizieren, wird ein genau umgekehrtes Bild erwartet, also die Attribution von Erfolgen auf situationale Umstände und von Misserfolgen auf die Führungskraft selbst. Auch das Kovarianzprinzip nach Kelley (1967) würde dies so vorhersagen, da eine positive Führungskraft mit einem Misserfolg eine hohe Distinktheit und eine niedrige Konsistenz aufweist; der Konsens wäre nicht zweifelsfrei beurteilbar. Folglich würde nach Kelley (1967) hier eine Attribution auf die Entität oder die Umstände stattfinden. Dasselbe Muster würde für einen Erfolg ohne Positive Leadership erwartet. Positive Leadership gepaart mit einem Erfolg sowie kein Positive Leadership mit einem Misserfolg würde nach Kelley (1967) eine niedrige Distinktheit und hohe Konsistenz sprechen, was zu einer Attribution auf die Person führen würde. Darüber hinaus lässt sich eine Argumentation über die Erfolgserwartungen anstellen (vgl. Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). So könnten Mitarbeitende einer Führungskraft, die Positive Leadership praktiziert, einen Erfolg des Folgeprozesses erwarten und Mitarbeitende einer Führungskraft ohne Positive Leadership einen Misserfolg. Entsprechend der Erwartungen und dem Outcome des Folgeprozesses ergibt sich eine Diskrepanz, die

entweder hoch oder niedrig ist. Für eine hohe Diskrepanz wird nun eine Attribution auf instabile Faktoren und für eine niedrige Diskrepanz eine Attribution auf stabile Faktoren erwartet. Entsprechend ergibt sich folgende Hypothese.

Hypothese 7: Je höher das Level an Positive Leadership, desto eher wird ein Erfolg im Folgeprozess auf stabile und internale Faktoren attribuiert und ein Misserfolg auf instabile und externale Faktoren. Je geringer das Level an Positive Leadership, desto eher wird ein Erfolg auf instabile und externale Faktoren attribuiert und ein Misserfolg auf stabile und internale Faktoren.

7.2 Methode

7.2.1 Stichprobe

Für die Analyse der verschiedenen Hypothesen wurden zwei Stichproben (Mitarbeitende und Führungskräfte (Teamleiter)) rekrutiert. Die Stichprobenumfangsplanung richtete sich nach der benötigten Stichprobe für Hypothese 2-7, da die hier aufgestellten SEM eine größere Anzahl an Teilnehmenden erforderten als für Hypothese 1. Zur empfohlenen, minimalen Stichprobengröße für die Analyse von SEM existieren verschiedene Faustregeln, die Stichproben von z.B. mehr als 250 Personen (Hu & Bentler, 1999), oder aber z.B. für indirekte Effekte (mit *bootstrap tests*) von zwischen 50 und 500 Personen fordern (Creedon & Hayes, 2015; Fritz et al., 2012; Tofighi & MacKinnon, 2016). Für die Stichprobe der Führungskräfte wurde eine Teilnehmerzahl von mindestens 250 Personen (geringere Grundgesamtheit, daher geringere Teilnahme erwartet) und für die Stichprobe der Mitarbeitenden von mindestens 500 Personen angestrebt.

Die Rekrutierung von Proband:innen für Studie 3 erfolgte innerhalb des Unternehmens, das bereits die Stichprobe für Studie 1 dargestellt hatte. Hierzu wurden infrage kommende Personen per E-Mail zur Teilnahme eingeladen. Nach 2 Wochen erfolgte eine Erinnerung zur Teilnahme. Insgesamt bestand über einen Zeitraum von 4 Wochen die Möglichkeit zur Teilnahme an der Studie, die genau 2 Jahre nach der letzten MAB im Unternehmen stattfand. Aufgrund der Covid-19-Pandemie war die für den fast identischen Zeitraum angesetzte MAB verschoben worden. Dennoch waren die Folgeprozesse im Unternehmen auf den Zeitraum seit der vorigen MAB bis zum Zeitpunkt der Durchführung der Studie ausgelegt. Um sinnvollerweise an der Befragung teilnehmen zu können, wurde zunächst die Frage gestellt, ob die Proband:innen bzw. deren Arbeitsteam einen Bericht zur MAB erhalten hatten – entsprechend hatten die Proband:innen die Möglichkeit, in einen Folgeprozess involviert zu sein. Darüber hinaus wurden Personen ausgeschlossen, die erst nach der letzten MAB ins Unternehmen eingetreten waren. Für die Stichprobe der Führungskräfte resultierten so von 446 Rückmeldungen noch 345 Proband:innen. Aus der Stichprobe der Mitarbeitenden erfüllten von 2546 Rückmeldungen noch 2139 die genannten Kriterien. Um die Gewissenhaftigkeit der Bearbeitung des Fragebogens zu überprüfen, wurde eine Filterfrage in die Studie eingearbeitet („Bitte hier den Wert „2= stimme nicht zu“ angeben“). Nach Ausschluss der Personen, die diese falsch beantwortet hatten, sowie den Fragebogen nicht vollständig oder mit einem auffälligen Antwortmuster (nur höchste oder nur niedrigste Bewertung) ausgefüllt hatten, ergab sich für die Führungskräfte-Stichprobe $N = 266$ und für die Mitarbeitenden-Stichprobe $N = 1302$.

In der Stichprobe der Mitarbeitenden gaben 24% an, männlich zu sein und 70% weiblich zu sein. 6% machten keine Angabe und unter 1% bezeichneten sich als divers. In der Stichprobe der Führungskräfte gaben 88% an männlich zu sein. 6% der Führungskräfte waren weiblich; Unter 1% gaben als Geschlecht divers an. 5% machten keine Angaben zum Geschlecht. Der größte Teil der Stichprobe der Mitarbeitenden war zwischen 45 und 54 Jahre (32%) alt, gefolgt von den 55-60-Jährigen (21%), den

35-44-Jährigen (26%), den 25-34-Jährigen (12%) sowie den über 60-Jährigen (3%) und unter 25-Jährigen (1%). 5% machten keine Angabe zu ihrem Alter. Die Altersverteilung in der Stichprobe der Führungskräfte war ähnlich. Auch hier waren die meisten Proband:innen zwischen 45 und 54 Jahre alt (37%), die zweitmeisten zwischen 35 und 44 (27%), gefolgt von den 55-60-Jährigen (20%) und den über 60-Jährigen (7%). Zusätzlich gaben 3% an, zwischen 25 und 34 zu sein und 6% machten keine Angaben zu ihrem Alter. In beiden Stichproben nahmen Proband:innen aus fünf verschiedenen Standorten des Unternehmens teil.

7.2.2 Ablauf und Design

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden die Teilnehmenden gebeten, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Es handelte sich um ein korrelatives Design in einer nicht-experimentellen Studie (Bortz & Döring, 2016). Nach einer Willkommensnachricht sowie einer Einwilligung zum Datenschutz und Zweck der Untersuchung, wurden die Proband:innen zunächst gefragt, ob sie Führungskraft sind. Entsprechend dieser Angabe erhielten die Teilnehmenden einen Fragebogen für Führungskräfte oder für Mitarbeitende. Diese beiden Fragebögen waren inhaltlich identisch, jedoch für bestimmte Konstrukte aus einer anderen Perspektive formuliert. So bewerteten Mitarbeitende beispielsweise das Führungsverhalten ihrer Führungskraft, während die Führungskräfte eine Selbstbewertung abgaben. Dies trifft in ähnlichem Maße auf die Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses sowie die Einstellung zur MAB, der Änderungsbereitschaft sowie der wahrgenommenen Unterstützung durch Unternehmen und Vorgesetzte zu. Die entsprechenden Anpassungen in den Formulierungen auf eine Ich-Perspektive für Führungskräfte sind im folgenden Abschnitt bei der Beschreibung der Messinstrumente vermerkt. Dadurch enthielt der Fragebogen für Mitarbeitende wenige Items mehr (z.B. Änderungsbereitschaft für sich selbst und Führungskraft eingeschätzt). Zusätzlich wurde zu Beginn abgefragt, ob die Teilnehmenden bereits eine MAB im Unternehmen miterlebt hatten und ob das Team dazu Ergebnisse bekommen hatte. Als erster inhaltlicher Block wurden Fragen zum Folgeprozess (Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses) gestellt. Im Anschluss folgten Aussagen zu Positive Leadership sowie den übrigen Einflussfaktoren. Diese beiden Themenblöcke wurden jeweils randomisiert dargestellt. Ebenfalls in randomisierter Reihenfolge wurden als nächste Themenblöcke die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und anschließend die Abfrage zum Arbeitsengagement und der Arbeitszufriedenheit abgefragt. In Bezug auf die arbeitsbezogenen Einstellungen ist anzumerken, dass die Proband:innen darum gebeten wurden, sowohl eine Bewertung für den Zeitpunkt der letzten MAB im Unternehmen (September/Oktober 2018) als auch eine aktuelle Bewertung (Oktober 2020) abzugeben. Anschließend erfolgte eine Messung zur Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess. Das Ende der Studie bildeten soziodemographische Angaben sowie die Möglichkeit, Anmerkungen zu hinterlassen. Die Erhebung erfolgte anonym, jedoch hatten die Proband:innen auch die Möglichkeit ihre Emailadresse zu hinterlegen, um die Ergebnisse der Untersuchung zu erhalten. Die E-Mail-Adressen konnten nicht mit den Angaben einzelner Personen verknüpft werden. Aufgrund betriebsinterner Bestimmungen konnte die mittlere Bearbeitungszeit nicht gemessen werden. Die ungefähre Bearbeitungszeit belief sich auf 20 Minuten.

7.2.3 Material

Die verwendeten Messinstrumente wurden im mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse in beiden Stichproben auf ihre angenommene faktorielle Struktur hin überprüft. Es sei angemerkt, dass dies nur sinnvoll durchführbar ist, wenn das Messmodell identifizierbar ist, was in der Regel der Fall ist, wenn mehr als 3 Variablen auf einen Faktor laden (Eid et al., 2015). Eine vollständige Darstellung des Fragebogens für beide Stichproben findet sich in Anhang C.

Positive Leadership. Positive Leadership wurde mittels der in Studie 2 entwickelten, 19 Items umfassenden Skala erfasst (siehe Studie 2). Die Antwortskala umfasste die Stufen 1 = *stimme gar nicht zu*, 2 = *stimme nicht zu*, 3 = *stimme weder zu noch nicht zu*, 4 = *stimme zu* und 5 = *stimme völlig zu*. Die Items für die Stichprobe der Führungskräfte wurden entsprechend in der Ich-Perspektive formuliert. Die in Studie 2 angenommene einfaktorische Struktur der Skala wies für beide Stichproben eine akzeptable Passung auf (siehe Tabelle C1 in Anhang C). Um die Passung weiter zu erhöhen, wurden jeweils 2 korrelierte Itempaare zugelassen. Für die Stichprobe der Mitarbeitenden, $\chi^2(150) = 592.63$, $p < .001$, CFI = .967, RMSEA = .048, SRMR = .021 und Führungskräfte, $\chi^2(150) = 264.04$, $p < .001$, CFI = .952, RMSEA = .050, SRMR = .041 ist die Passung des angepassten Modells mit den empirischen Daten nach Schermelleh-Engel et al. (2003) als gut bis sehr gut zu bewerten. Cronbach's α betrug für die Mitarbeitenden-Stichprobe .97 und für die Führungskräfte-Stichprobe .93.

Arbeitsengagement. Das Arbeitsengagement wurde über die Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2006) erhoben, wobei die deutsche Übersetzung nach Sautier et al. (2015) übernommen wurde. Die Skala beinhaltet die drei Subskalen Vitalität („Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie“), Hingabe („Ich bin begeistert von meiner Arbeit“) und Absorbiertheit/Vertieftheit („Ich bin in meine Arbeit vertieft“). Die siebenstufige Antwortskala reichte von 0 = *nie* bis 6 = *immer*. Um ein Veränderungsmaß modellieren zu können, wurden die Proband:innen darum gebeten zum einen ihr aktuelles Arbeitsengagement als auch ihr erinnertes Arbeitsengagement zum Zeitpunkt der letzten MAB einzuschätzen. In Anlehnung an die Empfehlung von Schaufeli et al. (2006) soll die Skala als Gesamtscore genutzt werden. Eine Überprüfung der einfaktorischen Struktur ergab für die Stichprobe der Mitarbeitenden bzgl. des aktuellen Arbeitsengagements, $\chi^2(27) = 199.69$, $p < .001$, CFI = .969, RMSEA = .070, SRMR = .026, und des retrospektiv erinnerten Arbeitsengagements, $\chi^2(27) = 131.30$, $p < .001$, CFI = .979, RMSEA = .054, SRMR = .024 als auch für die Stichprobe der Führungskräfte zum aktuellen, $\chi^2(27) = 54.18$, $p < .001$, CFI = .973, RMSEA = .062, SRMR = .031, und retrospektiven Arbeitsengagement, $\chi^2(27) = 55.66$, $p < .001$, CFI = .972, RMSEA = .063, SRMR = .039 eine gute bis sehr gute Passung (Schermelleh-Engel et al., 2003). Zur Vollständigkeit wurde auch für jede Stichprobe und Messzeitpunkt ein dreifaktorielles Modell getestet, welches jedoch im Vergleich zum einfaktorischen Modell keine deutlich bessere Passung aufwies (siehe Anhang C, Tabelle C2).

Tabelle 17. Überprüfung der Messinvarianz für zwei Messzeitpunkte des Arbeitsengagements in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende ^a											
Konfigural	330.34/54	<.001		63850	64167	.974		.063		.023	
Schwach	350.18/62	<.001	162.42	63846	64116	.972	.002	.060	.003	.028	-.005
Stark	368.80/70	<.001	8.43	63862	64085	.970	.002	.059	.001	.030	-.002
Führungskräfte ^b											
Konfigural	109.75/54	<.001		12414	12645	.973		.062		.032	
Schwach	119.49/62	<.001	7.76	12407	12604	.972	.001	.059	.003	.043	-.011
Stark	130.29/70	<.001	8.13	12399	12562	.971	.001	.057	.002	.045	-.002

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. Konfigural = konfigurale Messinvarianz. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Um sinnvollerweise Differenzen zur Darstellung einer Veränderung modellieren zu können muss, wie in Kapitel 4 dargelegt, mindestens starke Messinvarianz zwischen zwei Messzeitpunkten bestehen. Daher wurden für beide Stichproben die beiden Messzeitpunkte auf Messinvarianz geprüft. Die Ergebnisse in Tabelle 17 bestätigen, dass starke Messinvarianz für beide Stichproben vorliegt

(Steinmetz et al., 2009) und damit die Modellierung eines Latent Change Modells gerechtfertigt ist (Widaman & Reise, 1997). Die Ergebnisse in Tabelle 17 beziehen sich auf die einfaktoriellen Modelle. Das Cronbach's α der Gesamtskala betrug in der Stichprobe der Mitarbeitenden für beide Zeitpunkte .94. In der Stichprobe der Führungskräfte betrug Cronbach's α der Gesamtskala für das aktuelle Arbeitsengagement .92 und für das Arbeitsengagement zur letzten MAB .94.

Arbeitszufriedenheit wurde anhand der Job Satisfaction Subscale aus dem Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ-JSS; Cammann et al., 1979) mit 3 Items gemessen. Die Antwortskala reichte von 1 = *stimme ganz und gar nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu*. Ein Beispielitem lautet: „Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit“. Die Proband:innen wurden zum einen gebeten ihre aktuelle Einschätzung zur Arbeitszufriedenheit abzugeben als auch darum eine retrospektive Bewertung der Arbeitszufriedenheit zum Zeitpunkt der letzten MAB abzugeben. Wie bereits angesprochen, ist ein Modell mit nur 3 Items und einem Faktor nicht identifizierbar (Eid et al., 2015), daher wurde die faktorielle Struktur nicht einzeln überprüft. Um jedoch (siehe Kapitel 4) sinnvollerweise Differenzen für eine Veränderung modellieren zu können, wurden die beiden Messzeitpunkte auf starke Messinvarianz überprüft. Die Ergebnisse in Tabelle 18 bestätigen die starke Messinvarianz in beiden Stichproben, wodurch ein Latent Change Modell als Teil eines SEM zur Analyse der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit aufgestellt werden kann (Chen, 2007; Schermelleh-Engel et al., 2003; Widaman & Reise, 1997).

Tabelle 18. Überprüfung der Messinvarianz für zwei Messzeitpunkte der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende ^a											
Schwach	1.18/2	.55		23804	23898	1.00		.00		.013	
Stark	5.94/4	.20	0.68	23808	23890	.998	.002	.019	-.019	.019	-.006
Führungskräfte ^b											
Schwach	1.51/2	.47		4902	4970	1.00		.00		.027	
Stark	2.22/4	.70	2.25	4898	4958	1.00	.00	.00	.00	.028	-.001

Anmerkungen. ^aN= 1302. ^bN= 266. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Konfigurale Invarianz nicht darstellbar, da Modell mit nur 3 Indikatoren ohne Restriktionen nicht identifizierbar. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Cronbach's α betrug in der Stichprobe der Mitarbeitenden .74 und .81 für die Messungen zum aktuellen Zeitpunkt bzw. zum erinnerten Zeitpunkt vor der letzten MAB. Die Werte von Cronbach's α in der Stichprobe der Führungskräfte waren .69 und .78.

Einhaltung Folgeprozess. Zur Erfassung der Einhaltung des Folgeprozesses wurde auf Basis der Bestätigung des Modells zum Folgeprozess aus Studie 1 für jeden der Schritte ein Item formuliert, welches dichotom mit *ja* oder *nein* zu beantworten war. Die Items sind in Tabelle A1 in Anhang A dargestellt. Ein Beispielitem lautete „Meinen Kollegen und mir wurden Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt“. Für Führungskräfte wurden an notwendigen Stellen Anpassungen der Formulierung in die Ich-Perspektive getätigt. Da für die Überprüfung des Effekts eines möglichst vollständig eingehaltenen Folgeprozesses ein Summenscore der dichotomen Variablen zur Einhaltung des Folgeprozesses gebildet werden sollte, wurde die Zulässigkeit einer solchen Kalkulation überprüft. Um die Anzahl an mit Ja beantworteten Items („gelöste“ Items) als suffiziente Statistik verwenden zu können, muss das Messmodell den Anforderungen eines Rasch-Modells genügen (Eid & Schmidt, 2014). Können diese Anforderungen nicht erfüllt werden, muss ein Birnbaum-Modell (mit unterschiedlichen Diskriminations- bzw. Trennschärfeparametern) oder Birnbaum-Modell mit Rateparameter angenommen werden (Eid & Schmidt, 2014). Der Testwert einer Person ergibt sich

dann entsprechend aus einem an der „Schwierigkeit“ gewichteten Summenscore sowie einer Korrektur der Ratewahrscheinlichkeit (Geiser & Eid, 2010). Für die Stichprobe der Mitarbeitenden ergab die Überprüfung eine beste Passung des Birnbaum-Modells mit Rateparameter, $LL = -2670.84$, $RMSEA = .015$, $SRMR = .028$, $G(45) = 58.64$, $p < .05$. Für die Stichprobe der Führungskräfte konnte ein Birnbaum-Modell ohne Rateparameter angenommen werden, $LL = -459.03$, $RMSEA = .00$, $SRMR = .019$, $G(51) = 15.27$, $p < .05$. In der vorliegenden Arbeit muss also bei der Berechnung eines Summenwerts für die Einhaltung des Folgeprozesses beachtet werden, welcher Schritt bzw. welche Kombination von Schritten durchgeführt wurde, anstelle diese bloß zu addieren. Eine Übersicht zum Vergleich der verschiedenen Modelle findet sich in Anhang C in Tabelle C3.

Qualität Folgeprozess. Die in Studie 1 gemäß dem angenommenen Modell zum Folgeprozess (siehe Kapitel 2.2.2) entwickelten Items wurden zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses verwendet. Insgesamt wurden 18 Items verwendet, ein Beispielitem zur Qualität der Evaluation lautet: „Wir haben vorher festgelegt, woran man ausmachen kann, ob eine Maßnahme erfolgreich war oder nicht.“ Einzelne Items mussten für die Stichprobe der Führungskräfte in die Ich-Perspektive umformuliert werden. Eine Übersicht über alle entwickelten Items findet sich in Studie 1 (Kapitel 5). Proband:innen, die zuvor bei der Einhaltung des Prozesses angegeben hatten, einen jeweiligen Schritt nicht durchgeführt zu haben, übersprangen entsprechend auch die Fragen zur Qualität dieses Schrittes. Aus den entwickelten Items für jeden Schritt des Folgeprozesses wurde ein Gesamtscore als Index für die Qualität des Prozesses gebildet. Aus diesem Grund wurde ein Modell mit einem latenten Faktor 2. Ordnung, auf den alle 6 Schritte des Folgeprozesses als latente Faktoren 1. Ordnung laden, aufgestellt. Ein einfaktorielles Modell ist nicht sinnvoll, da keine hohe Interkorrelation der Schritte erwartet werden kann. Das Modell mit latentem Faktor 2. Ordnung wies sowohl für die Stichprobe der Mitarbeitenden, $\chi^2(126) = 797.15$, $p < .001$, $CFI = .973$, $RMSEA = .064$, $SRMR = .039$ als auch für die Stichprobe der Führungskräfte, $\chi^2(126) = 310.05$, $p < .001$, $CFI = .966$, $RMSEA = .074$, $SRMR = .037$, einen guten bis sehr guten Fit mit den empirischen Daten auf (Schermelleh-Engel et al., 2003). Ein Vergleich mit dem einfaktoriellen Modell sowie einem Modell mit 6 Faktoren findet sich in Anhang C in Tabelle C4. Die Antwortskala reichte von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu*. Diese Antwortskala galt auch für alle folgenden Skalen, sofern nicht explizit anders beschrieben. Cronbach's α betrug für die Stichprobe der Mitarbeitenden .86 und für die Führungskräfte .85. Zur Überprüfung der konvergenten Validität wurde eine Korrelation mit der wahrgenommenen Kompetenz der Führungskraft in der Durchführung des Folgeprozesses berechnet sowie mit dem Eindruck, ob Ergebnisse der MAB durch die Führungskraft als Chance für Verbesserungen im Führungshandeln gesehen werden. Hierbei ergaben sich in der Stichprobe der Mitarbeitenden hohe Zusammenhänge von $r = .59$ und $r = .60$. Auch in der Führungskräfte-Stichprobe finden sich mittlere bis große Zusammenhänge ($r = .49$ und $r = .43$). Auch die Korrelation der Qualität mit der Bewertung des Folgeprozesses als Maß der Kriteriumsvalidität spricht in beiden Stichproben (MA: $r = .73$, FK: $r = .70$) für die Validität der Messung der Qualität des Folgeprozesses. Zur weiteren Validierung wurde die Messinvarianz verschiedener Alters- und Geschlechtergruppen analysiert. Eine Multigruppen-CFA legte für beide Stichproben der Vergleich von älteren und jüngeren Teilnehmenden (<45 Jahre) sowie von männlichen und weiblichen Proband:innen (auf Grund des n an weiblichen Führungskräften war der Vergleich nur bei der Mitarbeitenden-Stichprobe möglich) ein gleiches Verständnis des gemessenen Konstrukts nahe. Detaillierte Ergebnisse befinden sich in Tabelle C5 in Anhang C.

Zufriedenheit Folgeprozess. Zur Erfassung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess wurden 3 Items konstruiert, wobei ein Beispielitem „Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Folgeprozess der

Mitarbeiterbefragung“ lautet. Für die Stichprobe der Mitarbeitenden betrug Cronbach's α .95 und für die Stichprobe der Führungskräfte .92.

Einstellung zur MAB. Die Einstellung zur MAB wurde in Anlehnung an Hodapp (2017) mittels eines Items gemessen: „Ich halte die MAB bei Firma XY für sinnvoll und wichtig, weil die richtigen Fragen gestellt werden.“ Die Stichprobe der Mitarbeitenden wurde zusätzlich darum gebeten, auch eine Einschätzung der Einstellung der Führungskräfte zur MAB abzugeben. Das zugehörige Item lautete: „Meine Führungskraft, die den Folgeprozess geleitet hat, hält die MAB für sinnvoll und wichtig, weil die richtigen Fragen gestellt werden.“

Änderungsbereitschaft. Für die Messung der Änderungsbereitschaft wurden ein eigenes Item aufgesetzt (z.B. „Ich probiere häufig neue Ideen und Herangehensweisen bei der Arbeit aus“). Auch hier wurde die Stichprobe der Mitarbeitenden wieder darum gebeten, eine Einstufung zur wahrgenommenen Änderungsbereitschaft der Führungskraft abzugeben, die ihren Folgeprozess geleitet hatte. Die Items wurden analog zum Beispiel der Einstellung zur MAB formuliert.

Innovationsklima. Zur Erfassung des Innovationsklimas wurden 3 Items aus der Subskala „Unterstützung für Innovation“ des Teamklima-Inventars (Brodbeck et al. 2000) verwendet. Ein Beispielitem lautet: „Die Personen in meinem Team suchen ständig nach neuen Wegen, Probleme zu betrachten“. Als Maß der internen Konsistenz betrug Cronbach's α für die Stichprobe der Mitarbeitenden .78 und für die Stichprobe der Führungskräfte .68.

Unterstützung Unternehmen. Die Formulierung zur Erfassung der wahrgenommenen Unterstützung des Folgeprozesses durch das Unternehmen lautete wie folgt: „Die Umsetzung des Folgeprozesses wird von Seiten des Unternehmens unterstützt (z.B. mit unterstützenden Materialien).“

Unterstützung Vorgesetzter. Die wahrgenommene Unterstützung der Führungskraft im Folgeprozess durch ihren Vorgesetzten wurde durch das Item „Meine Führungskraft, die den Folgeprozess geleitet hat, wird von ihrem Vorgesetzten bei der Umsetzung des Folgeprozesses unterstützt“ erfasst. Für den Fragebogen der Führungskräfte fand eine entsprechende Anpassung in Ich-Perspektive statt.

Rahmenbedingungen. Der Einfluss der Rahmenbedingungen wurde über das Item „Die Rahmenbedingungen in unserem Team haben den Folgeprozess extrem erschwert“ operationalisiert.

Covid-19 (Folgeprozess). Als Kovariate wurde der Einfluss der Covid-19-Pandemie auf den Folgeprozess erhoben: „Die aktuelle Situation aufgrund der Covid-19-Pandemie hat den Folgeprozess in meinem Team negativ beeinträchtigt (z.B. konnten Maßnahmen nicht mehr umgesetzt werden).“

Covid-19 (Arbeitseinstellung). Zur Kontrolle des Einflusses der Covid-19-Pandemie auf arbeitsbezogene Einstellungen wurde ein Item formuliert: „Die aktuelle Situation aufgrund der Covid-19 Pandemie hat große Auswirkungen auf meine Einstellung zu meiner Arbeit.“

Bewertung Folgeprozess. Zur Analyse der Fragestellungen zur Attribution des Folgeprozesses wurde abgefragt, ob dieser als Erfolg oder Misserfolg bewertet wurde („Alles in allem würden Sie sagen, dass der Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung in Ihrem Team erfolgreich war?“). Die Antwortskala hierzu reichte von 1 = *überhaupt nicht erfolgreich* bis 6 = *sehr erfolgreich*.

Um sicherzustellen, dass für die genannten Maße, die nicht einzeln auf ihre Faktorstruktur untersucht werden können (alle ≤ 3 Items), kein nicht intendierter latenter Faktor gemessen oder ein intendierter nicht darstellbar war, wurde mit allen Einflussfaktoren sowie der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess ein CFA-Modell aufgestellt. In der Stichprobe der Mitarbeitenden erlangte dieses Modell einen sehr guten Fit (Schermelleh-Engel et al., 2003), $\chi^2(48) = 109.34$, $p < .001$, CFI = .993, RMSEA = .031, SRMR =

.017. Ein ähnliches Bild zeigte sich in der Stichprobe der Führungskräfte, $\chi^2(40) = 68.27$, $p < .001$, CFI = .977, RMSEA = .052, SRMR = .033, wobei sich also ebenso ein sehr guter Fit ergab (Schermelleh-Engel et al., 2003). Eine Prüfung der ausgegebenen Modifikationsindizes ergab keine sinnvollen Änderungsvorschläge für das Messmodell in beiden Stichproben. Daher wird angenommen, dass durch die dargestellten Items die intendierten Konstrukte erfasst werden.

Attribution. Die Erfassung der Attribution wurde in leicht adaptierter Form von Silver et al. (1995) übernommen. Entsprechend der Bewertung des Folgeprozesses wurden die Proband:innen gebeten anzugeben, wie stark der Erfolg (Bewertung Folgeprozess ≥ 4) oder Misserfolg (Bewertung Folgeprozess < 4) von den Faktoren Fähigkeit der Führungskraft/des Teams, Anstrengung/Wille der Führungskraft/des Teams, Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsmittel, Zeit) oder dem Zufall abhing. Hierzu wurde wiederum eine Zustimmungsskala von 1 = *stimme gar nicht zu* bis 6 = *stimme voll und ganz zu* verwendet. Nach Silver et al. (1995) muss zur Kalkulation eines Wertes der Dimension Lokus die Summe der Rahmenbedingungen und des Zufalls von der Summe der Fähigkeit und Anstrengung subtrahiert werden. Für die Dimension der Stabilität muss die Summe der Anstrengung und des Zufalls von der Summe der Fähigkeit und der Rahmenbedingungen abgezogen werden. Entsprechend lagen die Extrema für die kalkulierten Attributionsdimensionen Lokus und Stabilität bei -10 bzw. 10. Da bei der verwendeten Methodik nach Silver et al. (1995) nicht differenziert werden kann, ob bei der Attribution auf Fähigkeit oder Anstrengung eher die Führungskraft oder das Team als treibende Kraft gesehen wird, wurde zur weiteren Exploration bei Zustimmungswerten ≥ 4 der Faktoren Fähigkeit und Anstrengung/Wille, zusätzlich mit je einem Item abgefragt, ob der Erfolg/Misserfolg eher von der Fähigkeit bzw. der Anstrengung/dem Willen der Führungskraft oder des Teams abhing. Hierzu reichte die Antwortskala von 1 = *Führungskraft* bis 5 = *Team*. Eine Überprüfung der Struktur mittels CFA ist hier aufgrund der Formulierungen nicht sinnvoll. Eine Auswertung der Attribution erfolgte nur für die Stichprobe der Mitarbeitenden, um Methodeneffekte zu vermeiden wurden die Fragen auch in der Stichprobe der Führungskräfte mit erhoben.

Stichprobenbeschreibende Variablen. Teilnehmende wurden darum gebeten, ihr Alter, ihr Geschlecht, ihren Standort und ihre Position (Führungskraft oder Mitarbeitende) anzugeben.

7.2.4 Auswertung

Alle Analysen in Studie 3 wurden mit R (R Core Team, 2020) durchgeführt. Zur Analyse von Hypothese 1 wurden Multigruppen-CFAs zum Test der Gleichheit der Mittelwerte der Gruppen mit bzw. ohne Durchführung eines bestimmten Schritts im Folgeprozess durchgeführt. Hierzu muss für die zu vergleichenden Gruppen mindestens starke Messinvarianz vorhanden sein, um sicherzustellen, dass das zu messende Konstrukt gleich abgebildet ist (Steinmetz et al., 2009). Im Anschluss daran konnte zusätzlich getestet werden, ob gleiche latente Mittelwerte bestehen. Dies wurde mittels robuster z-Tests durchgeführt. Diese Methodik stellt eine Alternative zu herkömmlichen t-Tests bzw. ANOVAs dar, da zusätzlich die Gleichheit von Voraussetzungen (die auch für t-Tests gelten) überprüft werden können (siehe Kapitel 4). Eine Erläuterung zu verwendeten Cutoff-Werten der Fit-Indizes sowie zur Modellierung der verwendeten Veränderungswerte für Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit findet sich in Kapitel 4. Es wurde auch untersucht, ob es latente Unterschiede in den Ausgangswerten zwischen den Gruppen gab. In der Stichprobe der Führungskräfte konnten keine Gruppenvergleiche für die Schritte der Präsentation und Diskussion durchgeführt werden, da zu wenige Personen angegeben hatten, diesen Schritt nicht eingehalten zu haben.

Zur Analyse von Hypothese 2 wurden SEM aufgestellt, die den Effekt der Vollständigkeit der Einhaltung des Folgeprozesses untersuchen. Für die Hypothesen 3-5 wurden erneut SEM aufgestellt. Damit

konnten die Hypothesen zur Qualität des Folgeprozesses, den Einflussfaktoren sowie zu Positive Leadership simultan untersucht werden. Die Hypothesen 1-5 wurde auf Basis der R-Pakets *lavaan* (Rosseel, 2012) ausgewertet. Die Schachtelung der Daten in der Stichprobe der Mitarbeitenden wurde durch eine Anpassung der Standardfehler bewerkstelligt (R-Paket *lavaan.survey*, Oberski, 2014).

Die Analyse von Hypothese 6 zur Auswirkung von Unterschieden in den Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Führungskräften wurde die Methodik der cross-level polynomialen Regression mit RSA verwendet, die auch die Schachtelung der Daten (Mitarbeitende-Führungskräfte-Dyaden in Teams) berücksichtigt. Nach Hayes (2006) ist eine Berücksichtigung der Schachtelung der Daten bei einer Intra-Klassen-Korrelation (ICC) von $< .05$ notwendig. Eine genauere Erläuterung des Verfahrens sowie eine beispielhafte Interpretation der resultierenden Graphiken finden sich in Kapitel 4. Die Analysen erfolgten auf Basis der R-Pakete *lavaan* (Rosseel, 2012), *lme4* (Bates et al., 2015), *RSA* (Schönbrodt & Humberg, 2021) sowie *MuMIn* (Barton, 2022). Die Unabhängigen Variablen wurden am Grand Mean zentriert in die Modelle aufgenommen (Nestler et al., 2019). Für die Veränderungsvariablen wurden latente Veränderungsmodelle mittels SEM erstellt und die geschätzten latenten Variablenwerte zur Analyse verwendet. Zusätzlich zu den Unabhängigen Variablen der jeweiligen Mehrebenenanalysen zur polynomialen Regression wurden die Variablen entsprechend des jeweiligen Abschnittes im Rahmenmodell (siehe Kapitel 3) mit aufgenommen (siehe in Anhang C).

Zur Untersuchung der angenommenen moderierten Regression in Hypothese 7 (Attribution von Erfolg oder Misserfolg im Folgeprozess) wurden erneut SEM aufgestellt. Zunächst wurden Modelle mit und ohne Interaktionsterme aufgestellt, um die Nützlichkeit der Aufnahme der Interaktion zur Varianzaufklärung der Abhängigen Variablen zu überprüfen. Anschließend wurden Simple Slope-Analysen angestellt, um die Form der Interaktion genauer beurteilen zu können. Die Analyse erfolgte auf Basis der R-Pakete *lavaan* (Rosseel, 2012) und *peqoud* (Mirisola & Seta, 2016). Die Schachtelung der Daten wurde wiederum über das *lavaan.survey* (Oberski, 2014) R-Paket bewerkstelligt. Es wurde ein robuster ML-Schätzer verwendet. Die Unabhängigen Variablen wurden zentriert.

7.3 Ergebnisse

Hypothese 1 behandelt den Effekt der Einhaltung eines bestimmten Schrittes im Folgeprozess, während Hypothese 2 sich mit dem direkten und indirekten Effekt der Vollständigkeit des Folgeprozesses beschäftigt. Hypothese 3 sagt den Effekt der Qualität des Folgeprozesses und der Zufriedenheit mit diesem vorher, während Hypothese 4 den Einfluss verschiedener Einflussfaktoren, insbesondere Positive Leadership vorhersagt. Hypothese 5 umfasst die direkten und indirekten Effekte von Positive Leadership. Hypothese 6 behandelt die Auswirkung von Übereinstimmung und Diskrepanz in den Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden, während Hypothese 7 die Attribution von Erfolg oder Misserfolg im Folgeprozess vorhersagt.

7.3.1 Deskriptive Ergebnisse und Dropout-Analyse

Deskriptive Ergebnisse. Zunächst soll kurz auf die deskriptiven Ergebnisse in Studie 3 eingegangen werden. Wie aus Tabelle 19 abgelesen werden kann, gaben die meisten Befragten aus beiden Stichproben an, die Schritte der Präsentation und Diskussion durchgeführt zu haben. Vor allem in der Planung, Umsetzung, Evaluation und Information bestehen Diskrepanzen zwischen den beiden Stichproben. Die prozentualen Anteile sinken mit zunehmender Schrittzahl im Folgeprozess. Die Einschätzung der Qualität des Folgeprozesses, sowohl als Gesamtindex als auch der einzelnen Schritte, wird ebenfalls von Führungskräften höher eingeschätzt als von Mitarbeitenden.

Die mittlere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess betrug in der Stichprobe der Führungskräfte 3.56 ($SD = 1.16$) und in der Stichprobe der Mitarbeitenden 2.94 ($SD = 1.33$). Die Bewertung des Folgeprozesses fiel in der Stichprobe der Führungskräfte ($M = 3.77$, $SD = 1.24$) ebenfalls höher aus als in der Stichprobe der Mitarbeitenden ($M = 3.18$, $SD = 1.44$). Der Mittelwert für den Selbstbericht auf der Positive Leadership Skala lag bei 4.25 ($SD = 0.49$), wobei der Fremdbbericht ein Mittel von 3.72 ($SD = 0.85$) aufwies. Weitere Deskriptive Werte zu den sonstigen erhobenen Einflussfaktoren finden sich in Tabelle C6 im Anhang C. Das mittlere Arbeitsengagement zum Zeitpunkt nach Durchführung des Folgeprozesses betrug 5.01 ($SD = 1.25$) für die Mitarbeitenden und 5.23 ($SD = 1.12$) für die Führungskräfte. In beiden Stichproben verringerten sich die Werte im Vergleich zu vor der letzten MAB, wobei die mittlere (latente) Veränderung der Mitarbeitenden -0.40 ($SD = 0.94$) und der Führungskräfte -0.50 ($SD = 0.96$) betrug. Bezogen auf die Stichprobe der Mitarbeitenden betrug die mittlere Arbeitszufriedenheit 5.61 ($SD = 1.28$) nach Durchführung des Folgeprozesses, wobei auch hier eine negative Veränderung stattgefunden hatte ($M = -0.58$, $SD = 1.10$). Auch für die Führungskräfte ergab sich eine negative Veränderung der Arbeitszufriedenheit ($M = -0.50$, $SD = 0.96$), die mittlere Arbeitszufriedenheit zum aktuellen Zeitpunkt betrug 5.76 ($SD = 1.19$).

Tabelle 19. Deskriptive Ergebnisse zur Einhaltung und wahrgenommenen Qualität des Folgeprozesses in Studie 3.

Schritt	Mitarbeitende ^a			Führungskräfte ^b		
	Einhaltung	Qualität		Einhaltung	Qualität	
	Ja in %	<i>M</i>	<i>SD</i>	Ja in %	<i>M</i>	<i>SD</i>
Präsentation	96.77	4.48 ^c	1.42	99.25	4.67 ⁱ	1.08
Diskussion	90.71	4.38 ^d	1.26	97.37	4.83 ^j	1.04
Planung	66.28	4.26 ^e	1.20	82.33	4.61 ^k	1.06
Umsetzung	56.07	4.14 ^f	1.28	80.08	4.58 ^l	1.12
Evaluation	26.65	4.20 ^g	1.31	57.14	4.22 ^m	1.12
Information	32.72	4.28 ^h	1.20	68.42	4.36 ⁿ	1.05
Gesamt		2.66 ^a	1.60		3.70 ^b	1.47

Anmerkungen. ^a $N = 1302$. ^b $N = 266$. ^c $n = 1260$. ^d $n = 1181$. ^e $n = 863$. ^f $n = 730$. ^g $n = 347$. ^h $n = 426$. ⁱ $n = 264$. ^j $n = 259$. ^k $n = 219$. ^l $n = 213$. ^m $n = 152$. ⁿ $n = 182$. Antwortskala 1-6. Werte für einzelnen Schritte beziehen sich nur auf Personen, die Schritt durchgeführt haben. Gesamtindex stellt Durchschnitt über gesamte Stichprobe dar, Personen ohne Durchführung eines Schrittes mit Wert 0 einbezogen.

Dropout-Analyse. Beide Stichproben wurden über standardisierte Residuen und $DFBETA$ auf Ausreißer überprüft. Nach Field et al. (2012) sollten nicht mehr als 5% der Fälle in den standardisierten Residuen außerhalb ± 2 liegen. Dies war in der Stichprobe der Mitarbeitenden für einen Teil der Hypothesen in 74 (statt maximal 66) Fällen und in der Stichprobe der Führungskräfte in 15 (statt maximal 13) Fällen gegeben. Die folgende Analyse der Ausreißer anhand $DFBETA$ ergab jedoch keine Überschreitung des kritischen Cutoffs nach Nieuwenhuis et al. (2012), sodass angenommen werden kann, dass die Ausreißer keinen entscheidenden Einfluss auf die Bildung der Regressionskoeffizienten hatten. Somit wurden alle Fälle in die Analysen mit aufgenommen.

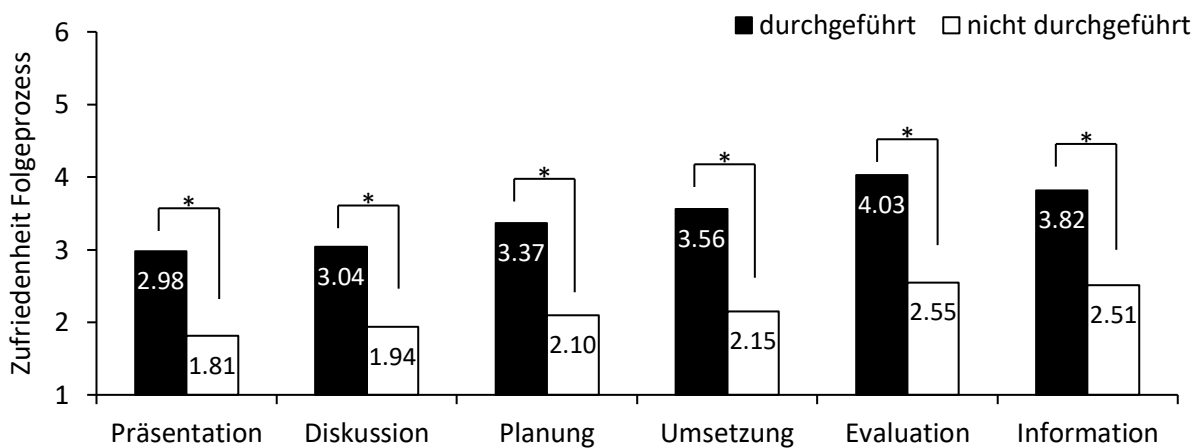
7.3.2 Hypothesen zur Einhaltung des Folgeprozesses

Überprüfung Voraussetzungen. Für alle Abhängigen Variablen von Hypothese 1 wurden in beiden Stichproben Überprüfungen der multivariaten Normalverteilung (mittels Henze-Zirkler Test sowie Mardia's Skewness und Kurtosis) durchgeführt. Da sich für alle Abhängigen Variablen in beiden Stichproben signifikante Abweichungen ($p < .001$) ergaben, wurde ein robuster ML-Schätzer für die Multigruppen-CFA und Schätzung der Mittelwertunterschiede (auf Basis von z-Werten) verwendet. Es konnte für alle durchzuführenden Vergleiche in Summe die Annahme der starken Messinvarianz

zwischen den Gruppen bestätigt werden. Die zugehörigen Tabellen zur Testung der Messinvarianz und Gleichheit der latenten Mittelwerte findet sich in Anhang C (Tabelle C7-C11). Zur besseren Übersichtlichkeit sind die jeweiligen Vergleiche graphisch dargestellt. Die Bewertung der Effektstärken erfolgt gemäß der Empfehlung von Cohen (1988, siehe Kapitel 4.5 für eine Übersicht).

Ergebnisse Gruppenvergleiche Zufriedenheit Folgeprozess (H1a). Wie in Abbildung 17 zu sehen ist, bestanden in der Mitarbeitenden-Stichprobe signifikante Unterschiede (jeweils großer Effekt) in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zwischen Personen mit und ohne Durchführung der Ergebnispräsentation ($z = 7.64, p < .001, d = 0.92$), der Diskussion ($z = 11.20, p < .001, d = 0.85$), der Planung ($z = 18.48, p < .001, d = 1.05$), der Umsetzung ($z = 21.43, p < .001, d = 1.26$), der Evaluation ($z = 20.14, p < .001, d = 1.39$) und der Information ($z = 18.17, p < .001, d = 1.15$).

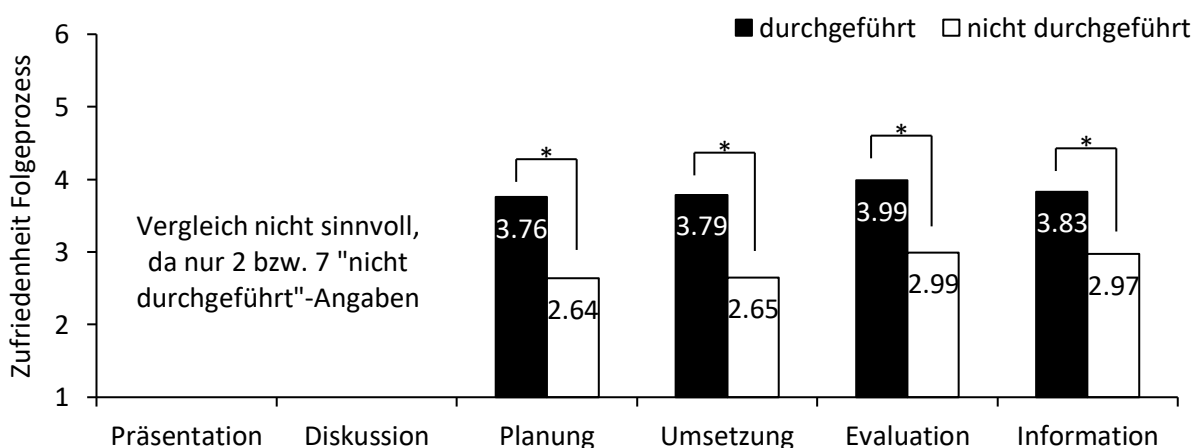
Abbildung 17. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



Anmerkung. $N = 1302$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Abbildung 18 veranschaulicht die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit dem Folgeprozess für die Führungskräfte. In der Stichprobe der Führungskräfte ergaben sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen mit und ohne Durchführung der Planung ($z = 6.58, p < .001, d = 1.14$), Umsetzung ($z = 7.18, p < .001, d = 1.23$), Evaluation ($z = 7.51, p < .001, d = 1.02$) und Information ($z = 5.92, p < .001, d = 0.83$). Alle Vergleiche weisen einen großen positiven Effekt auf.

Abbildung 18. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.

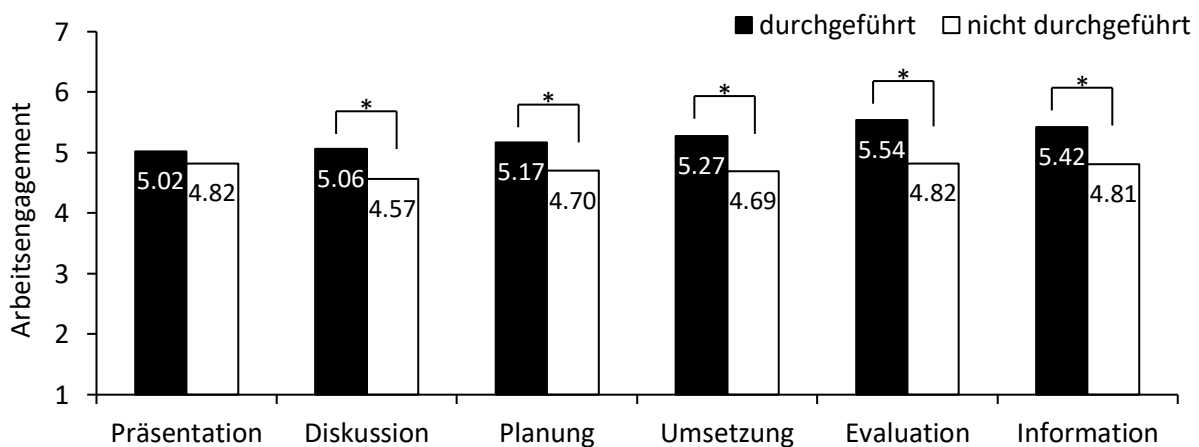


Anmerkung. $N = 266$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Die Ergebnisse in beiden Stichproben legen also eine Bestätigung von Hypothese 1a nahe, dass die Einhaltung der Schritte im Folgeprozess einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit mit diesem hat.

Ergebnisse Gruppenvergleiche Arbeitsengagement (H1b). In Abbildung 19 ist zu sehen, dass sich für Mitarbeitende keine signifikanten Unterschiede im Arbeitsengagement nach Durchführung des Folgeprozesses zwischen Personen mit und ohne Durchführung der Ergebnispräsentation ($z = 1.11, p = .27$), jedoch signifikante Unterschiede bzgl. der Schritte der Diskussion ($z = 3.99, p < .001, d = 0.46$), der Planung ($z = 6.12, p < .001, d = 0.42$), der Umsetzung ($z = 7.95, p < .001, d = 0.53$), der Evaluation ($z = 9.73, p < .001, d = 0.74$) und der Information ($z = 7.94, p < .001, d = 0.55$) ergaben. Alle Effekte sind als mittelgroß einzustufen.

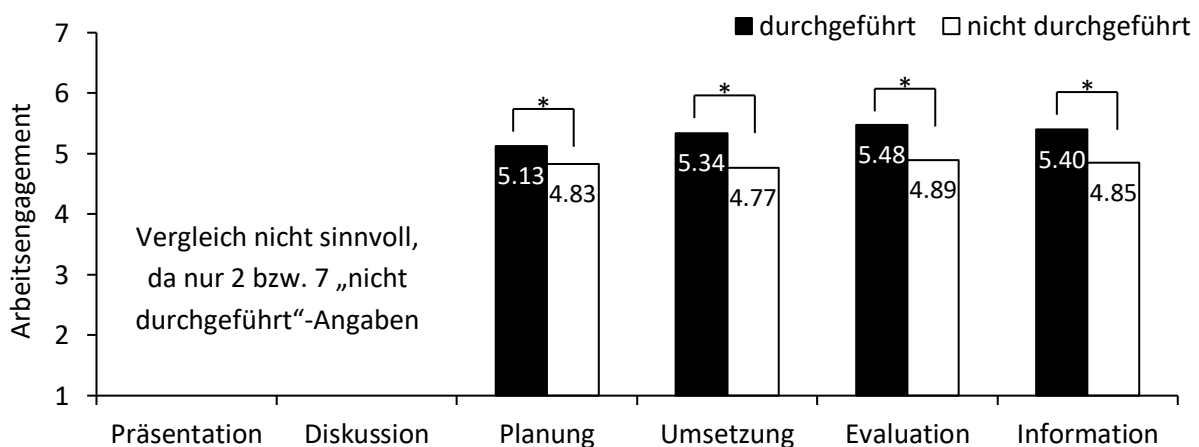
Abbildung 19. Mittelwerte des Arbeitsengagements nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



Anmerkung. $N = 1302$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Wie Abbildung 20 zeigt, ergaben sich auch für Führungskräfte kleine bis mittlere, positive Effekte der Einhaltung der Schritte Planung ($z = 2.39, p < .001, d = 0.39$), Umsetzung ($z = 3.11, p < .001, d = 0.48$), Evaluation ($z = 4.32, p < .001, d = 0.50$) und Information ($z = 3.40, p < .001, d = 0.43$).

Abbildung 20. Mittelwerte des Arbeitsengagements nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.

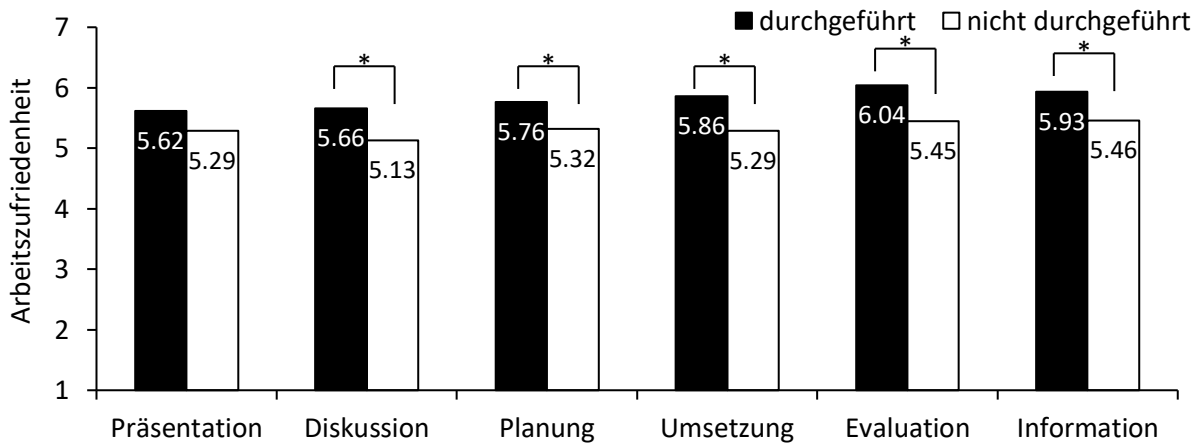


Anmerkung. $N = 266$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse also für Hypothese 1b, die besagt, dass sich die Einhaltung der Schritte im Folgeprozess positiv auf das Arbeitsengagement auswirkt.

Ergebnisse Gruppenvergleiche Arbeitszufriedenheit (H1c). Die Daten zeigten in der Stichprobe der Mitarbeitenden keinen signifikanten Effekt bei der Einhaltung des Schrittes der Präsentation auf die Arbeitszufriedenheit ($z = 1.48, p = .14$). Für die Einhaltung der Schritte der Diskussion ($z = 3.84, p < .001, d = 0.41$), Planung ($z = 5.28, p < .001, d = 0.36$), Umsetzung ($z = 7.29, p < .001, d = 0.50$), Evaluation ($z = 7.75, p < .001, d = 0.59$) und Information ($z = 5.56, p < .001, d = 0.45$) ergaben sich jedoch, wie in Abbildung 21 zu sehen, die erwarteten positiven Effekte. Diese sind als klein bis mittelgroß zu bewerten.

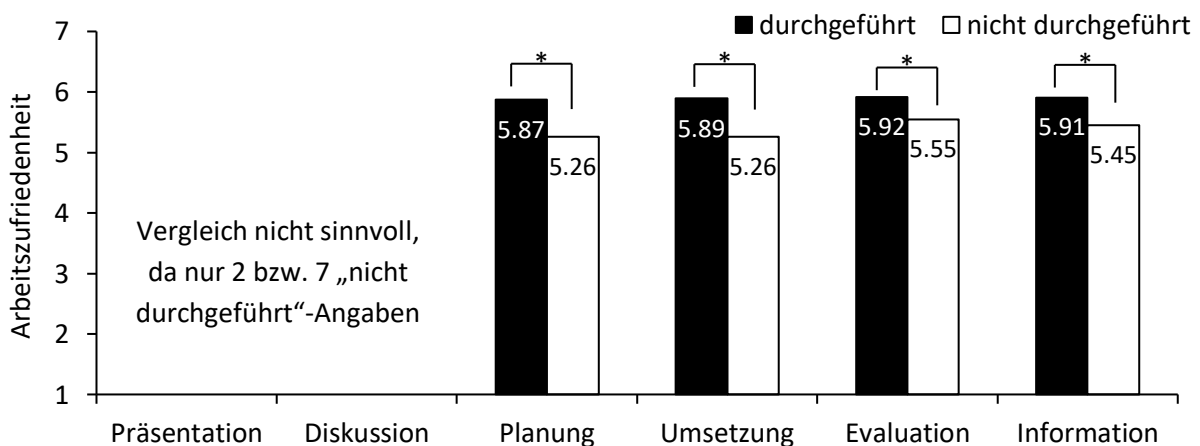
Abbildung 21. Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



Anmerkung. $N = 1302$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

In Abbildung 22 ist zu sehen, dass sich auch der Stichprobe der Führungskräfte kleine, positive Effekte der Einhaltung der Planung ($z = 2.21, p < .05, d = 0.34$), Umsetzung ($z = 2.37, p < .001, d = 0.28$), Evaluation ($z = 2.37, p < .001, d = 0.28$) und Information ($z = 2.29, p < .001, d = 0.29$) auf die Arbeitszufriedenheit ergaben.

Abbildung 22. Mittelwerte der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.



Anmerkung. $N = 266$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

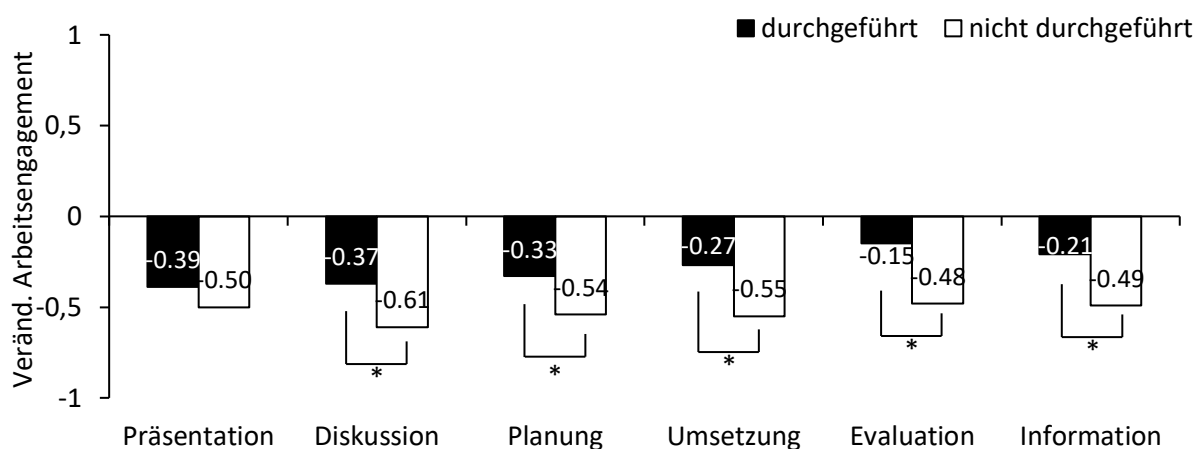
Die Daten in beiden Stichproben sprechen also auch für eine Bestätigung von Hypothese 1c, dass eine Einhaltung der Schritte des Folgeprozesses einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Ergebnisse Gruppenvergleiche Veränderung Arbeitsengagement (H1d). In der Mitarbeitenden-Stichprobe ergaben sich unabhängig von der Durchführung eines jeweiligen Schrittes im Folgeprozess

signifikante Verringerungen im Arbeitsengagement von t_1 nach t_2 (alle $p < .001$; siehe Tabelle C12). Es bestanden keine signifikanten Unterschiede in den Ausgangswerten des Arbeitsengagements (t_1) zwischen Gruppen mit und ohne Durchführung einer Präsentation, jedoch für die Schritte Diskussion, Planung, Umsetzung, Evaluation und Information (für Details siehe Tabelle C13).

Für die Mitarbeitenden ergab ein Vergleich der Gruppen mit und ohne Durchführung des Schrittes der Präsentation keine signifikanten Unterschiede in der Veränderung des Arbeitsengagements ($z = 0.77$, $p = .44$). Wie Abbildung 23 zeigt, verzeichneten Gruppen mit Durchführung der Schritte Diskussion ($z = 2.76$, $p < .01$, $d = 0.07$), Planung ($z = 3.71$, $p < .001$, $d = 0.10$), Umsetzung ($z = 5.19$, $p < .001$, $d = 0.14$), Evaluation ($z = 5.57$, $p < .001$, $d = 0.15$) und Information ($z = 4.58$, $p < .001$, $d = 0.13$) signifikant geringere negative Veränderungen als Gruppen ohne Durchführung dieser Schritte.

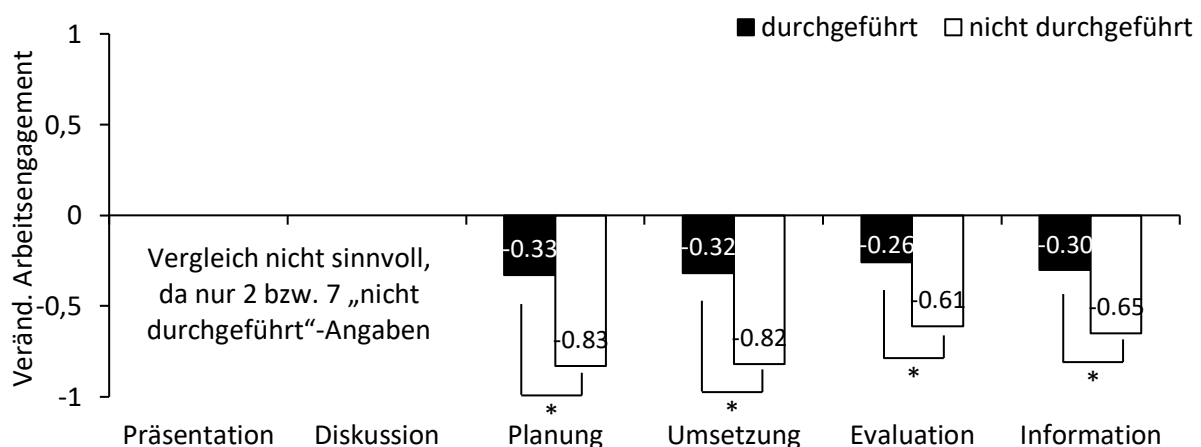
Abbildung 23. Mittelwerte der Veränderung im Arbeitsengagement nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



Anmerkung. $N = 1302$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Abbildung 24 verdeutlicht, dass sich dieses Bild auch in der Stichprobe der Führungskräfte für die Schritte der Planung ($z = 2.46$, $p < .05$, $d = 0.19$), Umsetzung ($z = 2.67$, $p < .01$, $d = 0.21$), Evaluation ($z = 2.70$, $p < .01$, $d = 0.18$) und Information ($z = 2.39$, $p < .05$, $d = 0.17$) zeigte.

Abbildung 24. Mittelwerte der Veränderung im Arbeitsengagement nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.



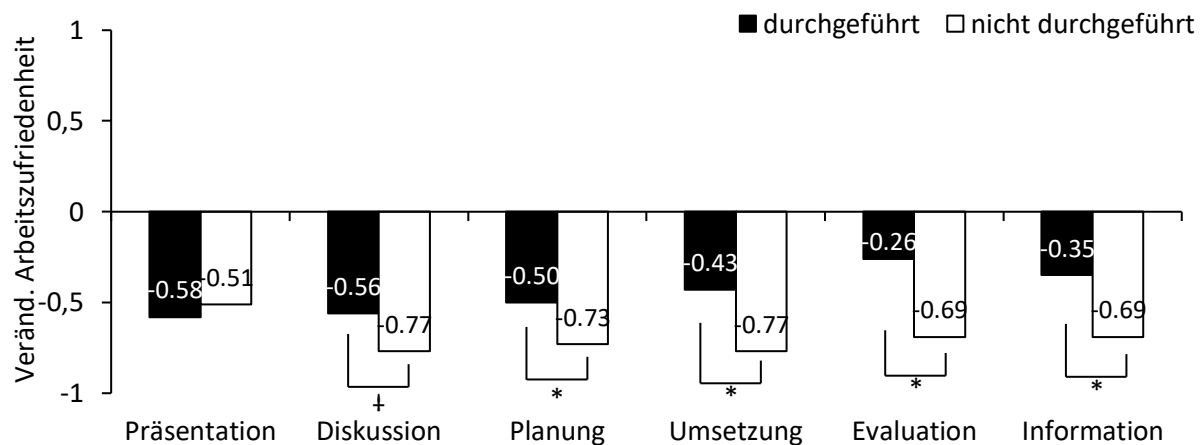
Anmerkung. $N = 266$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$.

Auch hier verschlechterten sich alle Gruppen für alle Schritte signifikant von t_1 nach t_2 (alle $p < .001$, siehe Tabelle C12 in Anhang C). In den Ausgangswerten des Arbeitsengagements für die

Gruppenvergleiche existierten signifikante Unterschiede nur für die Schritte Evaluation und Information (siehe Tabelle C13 in Anhang C). Insgesamt unterstützen die empirischen Daten für beide Stichproben Hypothese 1d, auch wenn alle Effektstärken als klein zu bewerten sind.

Ergebnisse Gruppenvergleiche Veränderung Arbeitszufriedenheit (H1e). Ein Vergleich der Veränderungen in der Arbeitszufriedenheit von Personen mit und ohne Einhaltung des Schrittes der Präsentation ergaben sich für Mitarbeitende keine Unterschiede ($z = 0.49, p = .62$). Es ergaben sich allerdings (marginal) signifikante, positive Effekte auf die Unterschiede in Veränderung der Arbeitszufriedenheit für die Schritte der Diskussion ($z = 1.74, p = .08, d = 0.05$), Planung ($z = 3.09, p < .001, d = 0.09$), Umsetzung ($z = 4.80, p < .001, d = 0.14$), Evaluation ($z = 6.02, p < .001, d = 0.17$) und Information ($z = 4.53, p < .001, d = 0.14$). Die Effektstärken sind als klein zu bewerten. Wie Abbildung 25 zeigt, hatten alle Gruppen von Mitarbeitenden für alle Schritte eine signifikante Verringerung von t_1 nach t_2 gezeigt (alle $p < .01$ siehe Tabelle C12 in Anhang C). Die weitere Exploration der latenten Veränderungsmodelle zeigte, dass in der Stichprobe der Mitarbeitenden signifikante Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit zu t_1 zwischen den Personen mit und ohne Durchführung einer Ergebnispräsentation, Ergebnisdiskussion, Planung von Maßnahmen, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation von Maßnahmen und der Information über Maßnahmen bestanden hatten (alle $p < .05$, siehe Tabelle C13 in Anhang C).

Abbildung 25. Mittelwerte der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



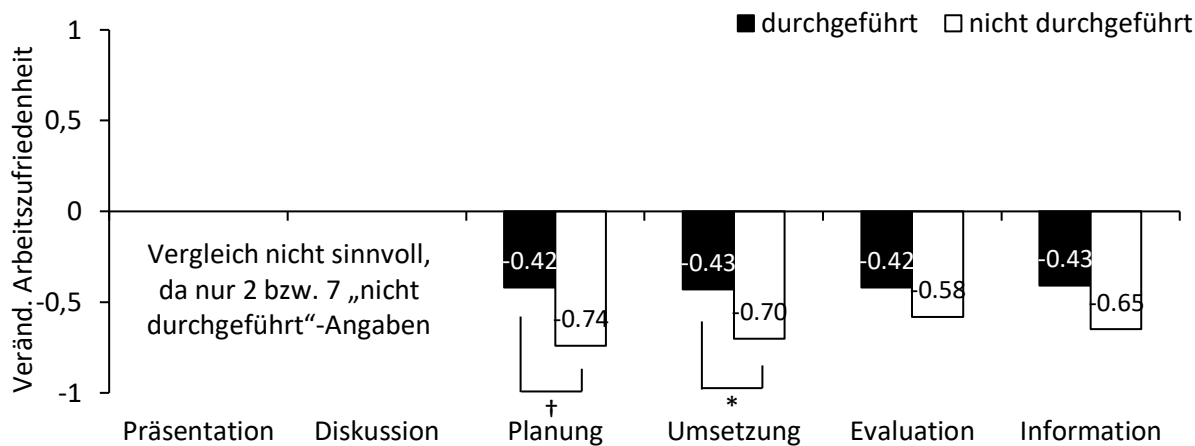
Anmerkung. $N = 1302$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$. † $p < .10$.

Die empirischen Daten zeigten in der Stichprobe der Führungskräfte einen positiven, (marginal) signifikanten Effekt der Einhaltung der Schritte Planung ($z = 1.68, p = .09, d = 0.13$) und Umsetzung ($z = 2.03, p < .05, d = 0.15$) auf die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit. Für die Schritte der Evaluation ($z = 1.24, p = .22$) und Information ($z = 1.57, p = .12$) konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Einhaltung ausgemacht werden. Auch hier kann von kleinen Effekten gesprochen werden. Der Blick auf die Abbildungen 25 und 26 zeigt, dass die Personen mit Einhaltung eines jeweiligen Schrittes geringere negative Veränderungen aufwiesen als solche Personen ohne Einhaltung eines jeweiligen Schrittes.

Der Blick auf die Veränderungen der Führungskräfte von t_1 nach t_2 pro Gruppe zeigt, dass sich für alle Schritte beide Gruppen jeweils signifikant in den Werten der Arbeitszufriedenheit verringerten (alle $p < .001$, siehe Tabelle C12 in Anhang C). In der Stichprobe der Führungskräfte bestanden ein signifikanter Unterschied in den Ausgangswerten der Arbeitszufriedenheit für den Schritt der Evaluation und ein marginal signifikanter Unterschied für den Schritt der Information. Die

Ausgangswerte für die Gruppenvergleiche der Planung und Umsetzung waren nicht signifikant verschieden (siehe Tabelle C13 in Anhang C). Insgesamt konnte Hypothese 1e für die Stichprobe der Mitarbeitenden bestätigt und für die Stichprobe der Führungskräfte in Teilen unterstützt werden. In Hypothese 1e war angenommen worden, dass sich die Einhaltung der Schritte im Folgeprozess positiv auf die Veränderung der Werte der Arbeitszufriedenheit auswirken.

Abbildung 26. Mittelwerte der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit nach Durchführung von Schritten im Folgeprozess in der Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.



Anmerkung. $N = 266$. *sig. Unterschied zwischen den betrachteten Gruppen, $p < .05$. † $p < .10$.

7.3.3 Hypothesen zur Bestätigung des Rahmenmodells

Überprüfung Voraussetzungen. Alle Variablen für die Hypothesen 2-5 wurden mittels Multivariaten Shapiro-Wilk Tests auf ihre multivariate Normalverteilung hin überprüft. Da diese nicht vorlag, wurde ein robuster ML-Schätzer verwendet.

Ergebnisse Einhaltung des Folgeprozesses (H2). In Hypothese 2a-e war angenommen worden, dass sich die Einhaltung des Folgeprozesses umso positiver auf die Zufriedenheit mit diesem und fortfolgend auf die Abhängigen Variablen Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und deren Veränderungen auswirkt, je vollständiger der Folgeprozess war. Hierzu wurde eine korrigierte Summe aus den eingehaltenen Schritten des Folgeprozesses gebildet (3-PL Birnbaum-Modell, siehe Methode Studie 3). Für beide Stichproben wurden Modelle für die Veränderungsvariablen (MA: $\chi^2(352) = 1476.87$, $p < .001$, CFI = .945, RMSEA = .050, SRMR = .113; FK: $\chi^2(352) = 715.61$, $p < .001$, CFI = .927, RMSEA = .062, SRMR = .101) sowie alleinig für die post-Messungen der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements (MA: $\chi^2(99) = 456.74$, $p < .001$, CFI = .968, RMSEA = .053, SRMR = .030; FK: $\chi^2(99) = 190.43$, $p < .001$, CFI = .954, RMSEA = .059, SRMR = .042) aufgestellt. Alle Modelle wiesen eine akzeptable bis gute Passung auf (Schermelleh-Engel et al., 2003). Es zeigte sich die erwartete, signifikant positive Auswirkung der Einhaltung des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (MA: $\beta = .58$, $p < .001$, $R^2 = .33$, 95%-KI R^2 [0.30, 0.38]; FK: $\beta = .34$, $p < .001$, $R^2 = .11$, 95%-KI R^2 [0.03, 0.22]). Auch der indirekte Effekt der Einhaltung auf die Abhängigen Variablen (siehe Tabelle 20), der durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt wird, war signifikant und positiv. Die Ergebnisse waren in beiden Stichproben nahezu identisch. Somit werden die Hypothesen 2a-e von den Daten unterstützt. Die jeweiligen direkten Pfadkoeffizienten der Einhaltung zu den Abhängigen Variablen waren in beiden Stichproben alle nicht signifikant (siehe Tabelle 20), somit liegt eine vollständige Mediation der Einhaltung des Folgeprozesses auf die Abhängigen Variablen durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vor.

Tabelle 20. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt der Einhaltung des Folgeprozesses in Studie 3.

Hypothese	Pfad	β	SE	95%-KI β	P_M	R^2	95%-KI R^2
Mitarbeitende ^a							
2b	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.38***	.03	.30 .46	.96	.18	.15 .21
	Einhaltung Fup → AE	.01	.05				
2c	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.38***	.04	.30 .47	.93	.15	.12 .20
	Einhaltung Fup → AZ	.02	.06				
2d	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.18***	.03	.12 .25	1.23	.07	.05 .11
	Einhaltung Fup → Veränderung AE	.00	.04				
2e	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.26***	.04	.19 .34	-	.09	.06 .15
	Einhaltung Fup → Veränderung AZ	-.04	.05				
Führungskräfte ^b							
2b	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.21**	.07	.08 .37	.52	.19	.09 .32
	Einhaltung Fup → AE	.12	.11				
2c	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.20*	.09	.05 .42	.41	.15	.07 .23
	Einhaltung Fup → AZ	.15	.20				
2d	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.17**	.06	.06 .30	.57	.16	.08 .26
	Einhaltung Fup → Veränderung AE	.09	.09				
2e	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.22**	.08	.08 .39	-	.18	.09 .29
	Einhaltung Fup → Veränderung AZ	-.01	.10				

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. AE = Arbeitsengagement. AZ = Arbeitszufriedenheit. Fup = Folgeprozess. P_M = Verhältnis indirekter zu totaler Effekt. P_M nicht sinnvoll, wenn inkonsistente Mediation vorliegt. R^2 bezieht sich auf die letztgenannte Pfadvariable.

Ergebnisse Qualität und Zufriedenheit Folgeprozess (H3). Wie bereits für Hypothese 2 wurde für Hypothese 3-5 für beide Stichproben je ein Modell für die Veränderungsvariablen (MA: $\chi^2(3448) = 12372.54$, $p < .001$, CFI = .911, RMSEA = .045, SRMR = .060; FK: $\chi^2(3164) = 5667.69$, $p < .001$, CFI = .914, RMSEA = .055, SRMR = .084), als auch die bloßen Post-Messungen der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements (MA: $\chi^2(2495) = 5667.30$, $p < .001$, CFI = .958, RMSEA = .031, SRMR = .046; FK: $\chi^2(2251) = 3354.45$, $p < .001$, CFI = .914, RMSEA = .043, SRMR = .061) aufgestellt. Der Einfluss der Covid-19-Pandemie auf die Arbeitseinstellungen und den Folgeprozess sowie Alter und Geschlecht wurden als Kontrollvariablen mit in die Analysen aufgenommen. Da der Unterschied zwischen den Modellen lediglich in der Modellierung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements liegt, sind die übrigen Pfadkoeffizienten gleich. In der Ergebnisübersicht sind die Modelle für die jeweilige Stichprobe gemeinsam dargestellt. Die Abbildungen 27 und 28 stellen eine Übersicht über die direkten Pfadkoeffizienten des aufgestellten Modells und Tabelle 21 über die indirekten Effekte dar.

Der angenommene positive Zusammenhang der Qualität mit der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess konnte sowohl in der Stichprobe der Mitarbeitenden ($\beta = .88$, $p < .001$) als auch in der Stichprobe der Führungskräfte ($\beta = .57$, $p < .001$) bestätigt werden. Der Effekt kann hier jeweils als groß bewertet werden. Darüber hinaus zeigte sich in beiden Stichproben der erwartete positive Zusammenhang der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und dem Arbeitsengagement (MA: $\beta = .17$, $p < .05$; FK: $\beta = .26$, $p < .01$), der Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = .16$, $p < .05$; FK: $\beta = .22$, $p < .05$), der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = .35$, $p < .001$; FK: $\beta = .41$, $p < .001$) und der Veränderung im Arbeitsengagement (MA: $\beta = .26$, $p < .001$; FK: $\beta = .26$, $p < .01$). Diese Effekte können als klein bis mittel eingestuft werden. Zusätzlich zeigten die empirischen Daten in beiden Stichproben die erwartete Mediation des Zusammenhangs der Qualität und der (Veränderung in) Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (siehe Tabelle 21). Es handelt sich dabei außer beim indirekten Effekt der Qualität auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit jeweils um eine vollständige Mediation. Zusammenfassend konnte Hypothese 3a-i bestätigt werden,

die einen positiven Einfluss der Qualität im Folgeprozess mit der Zufriedenheit mit diesem sowie auf die weiteren Abhängigen Variablen angenommen hatte.

Tabelle 21. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt der Qualität in Studie 3.

Hypothese	Pfad	β	SE	95%-KI β	P_M	R^2	95%-KI R^2
Mitarbeitende ^a							
3f	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.15*	.09	.01 .37	.44	.27	.25 .33
	Qualität Fup → AE	.19*	.11				
3g	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.14*	.10	.00 .41	.46	.23	.21 .28
	Qualität Fup → AZ	.16 [†]	.12				
3h	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.22***	.07	-.01 .38	-	.15	.09 .17
	Qualität Fup → Veränderung AE	-.04	.09				
3i	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.31***	.09	-.01 .42	-	.15	.10 .21
	Qualität Fup → Veränderung AZ	-.09	.11				
Führungskräfte ^b							
3f	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.15**	.12	.11 .57	.63	.38	.27 .47
	Qualität Fup → AE	.09	.31				
3g	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.23**	.17	.02 .69	.63	.28	.14 .28
	Qualität Fup → AZ	.07	.20				
3h	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.15**	.11	.11 .52	.75	.21	.17 .30
	Qualität Fup → Veränderung AE	.05	.19				
3i	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.23**	.16	.22 .87	-	.22	.17 .32
	Qualität Fup → Veränderung AZ	-.07	.20				

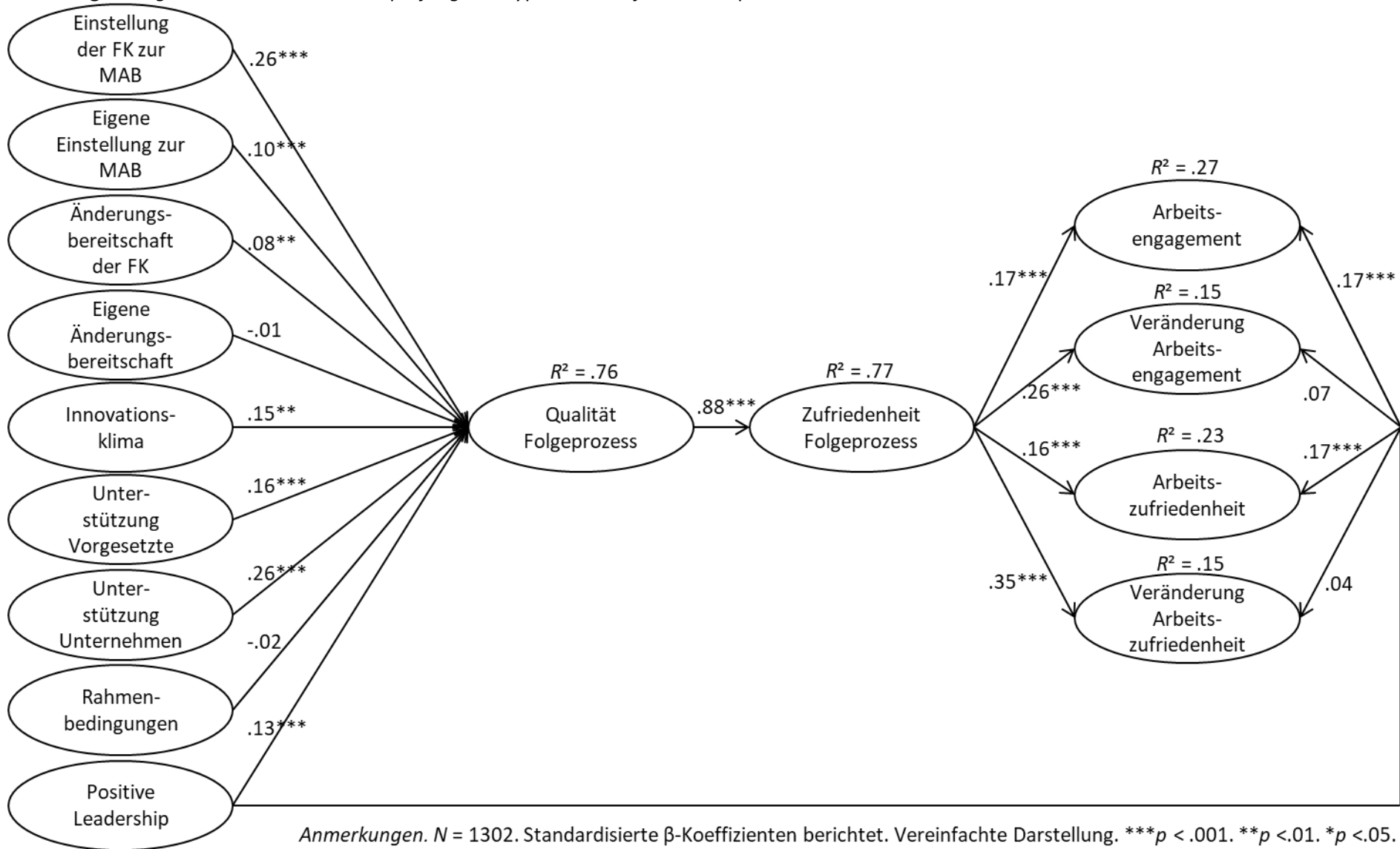
Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. [†] $p < .10$. AE = Arbeitsengagement. AZ = Arbeitszufriedenheit. Fup = Folgeprozess. P_M = Verhältnis indirekter zu totaler Effekt. P_M nicht sinnvoll, wenn inkonsistente Mediation vorliegt. R^2 bezieht sich auf die letztgenannte Pfadvariable.

Das Kontrollitem zum Einfluss der Covid-19 Pandemie auf die Arbeitseinstellung hatte in beiden Stichproben einen signifikant negativen Einfluss auf die Veränderung im Arbeitsengagement (MA: $\beta = -.16$, $p < .001$; FK: $\beta = -.23$, $p < .001$), die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = -.17$, $p < .001$; FK: $\beta = -.19$, $p < .01$) sowie die aktuelle Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = -.18$, $p < .001$; FK: $\beta = -.16$, $p < .01$) und das aktuelle Arbeitsengagement (MA: $\beta = -.18$, $p < .001$; FK: $\beta = -.18$, $p < .01$). Alter und Geschlecht hatten bei den Mitarbeitenden keinen signifikanten Einfluss, bei den Führungskräften zeigte sich ja nach Altersgruppe oder Geschlecht z.T. mittlere bis große Effekte.

Ergebnisse Einflussfaktoren auf Folgeprozesse (H4). In Hypothese 4 war angenommen werden, dass die Qualität des Folgeprozesses durch eine Reihe an Einflussfaktoren determiniert wird. Die Daten legten für die Stichprobe der Mitarbeitenden einen signifikanten, positiven Zusammenhang der wahrgenommenen Einstellung der Führungskraft gegenüber MABs ($\beta = .26$, $p < .001$), der individuellen Einstellungen gegenüber MABs ($\beta = .10$, $p < .001$), der wahrgenommenen Änderungsbereitschaft der Führungskraft ($\beta = .08$, $p < .01$), des Innovationsklimas ($\beta = .15$, $p < .01$), der wahrgenommenen Unterstützung durch Vorgesetzte ($\beta = .16$, $p < .001$), der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen ($\beta = .26$, $p < .001$) sowie Positive Leadership ($\beta = .13$, $p < .001$) mit der Qualität des Folgeprozess nahe. Diese Zusammenhänge sind als klein zu bewerten. Zusätzlich konnte ein Zusammenhang der Kontrollvariablen Einfluss von Covid-19 auf den Folgeprozess ($\beta = .05$, $p < .05$) gefunden werden. Es fanden sich keine signifikanten Zusammenhänge für die individuelle Änderungsbereitschaft ($\beta = -.01$, $p = .53$) sowie die Rahmenbedingungen ($\beta = -.02$, $p = .24$) mit der Qualität des Folgeprozesses. Somit fanden Hypothese 4a, 4b, 4c, 4e, 4f, 4g und vor allem 4i (für den Effekt von Positive Leadership) für die Mitarbeitenden-Stichprobe Zustimmung.

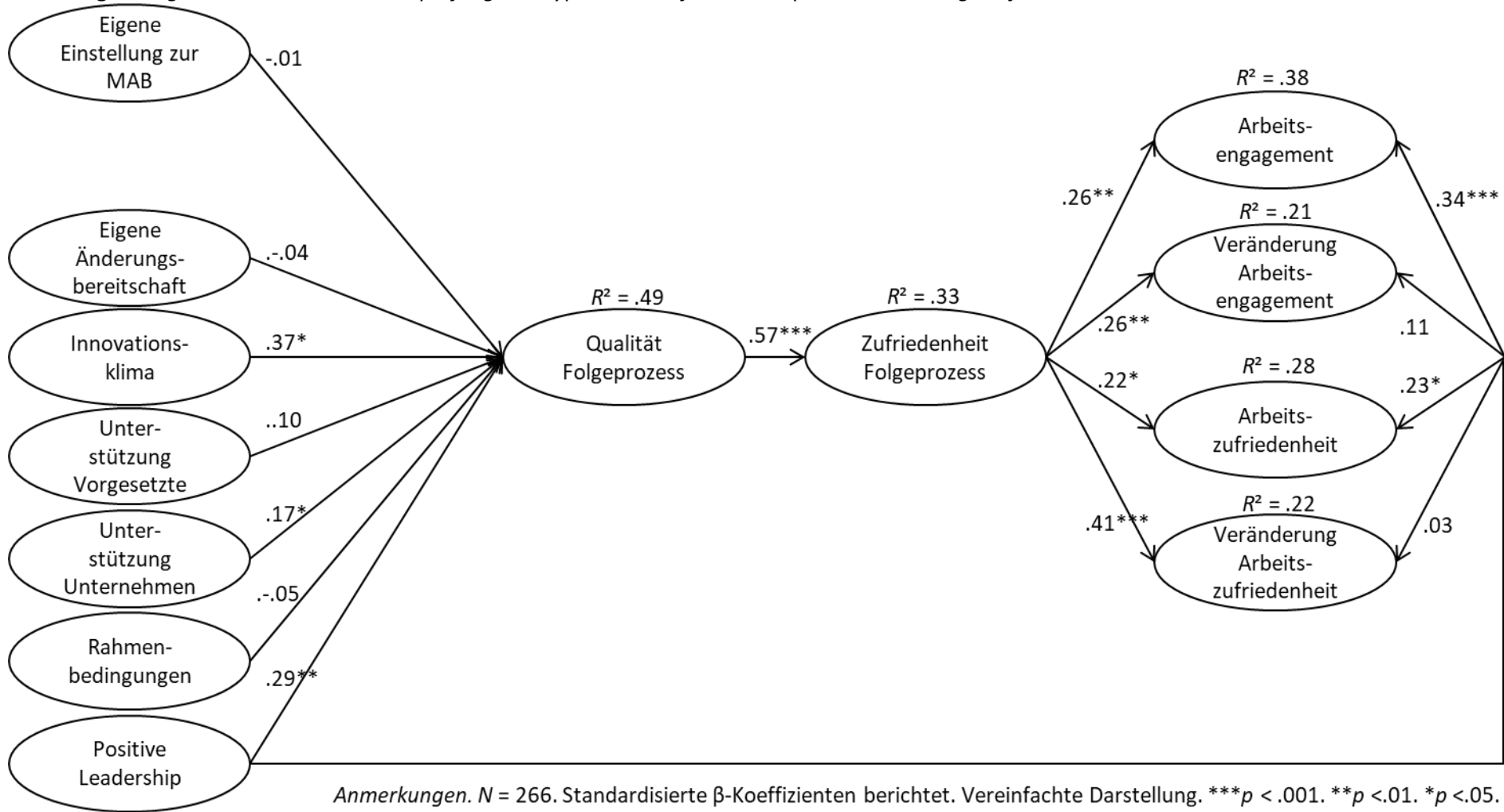
In der Stichprobe der Führungskräfte ergab sich ein nahezu identisches Bild. Es sei angemerkt, dass die Variablen zur Einschätzung von Einstellungen und der Änderungsbereitschaft in der Führungskräfte-Stichprobe sinnvollerweise nicht abgefragt werden konnten. Es zeigten sich signifikante, positive

Abbildung 27. Ergebnisse des SEM zur Überprüfung von Hypothese 3-5 für die Stichprobe der Mitarbeitenden in Studie 3.



Anmerkungen. $N = 1302$. Standardisierte β -Koeffizienten berichtet. Vereinfachte Darstellung. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.

Abbildung 28. Ergebnisse des SEM zur Überprüfung von Hypothese 3-5 für die Stichprobe der Führungskräfte in Studie 3.



Zusammenhänge der Kontrollvariable Einfluss von Covid-19 auf den Folgeprozess ($\beta = .19, p < .01$), des Innovationsklimas ($\beta = .37, p < .05$), der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen ($\beta = .17, p < .05$) sowie Positive Leadership ($\beta = .29, p < .01$) mit der Qualität des Folgeprozesses. Auch hier sind die gefundenen, signifikanten Zusammenhänge als klein (bzw. mittel für das Innovationsklima) zu bewerten. Für die individuelle Änderungsbereitschaft ($\beta = -.04, p = .66$), die Rahmenbedingungen ($\beta = -.05, p = .42$), die wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte ($\beta = .10, p = .13$) sowie der individuellen Einstellungen gegenüber MABs ($\beta = -.01, p = .92$) die wurden keine signifikanten Zusammenhänge mit der Qualität des Folgeprozesses gefunden. Somit unterstützen die Daten Hypothese 4e, 4g und vor allem 4i für die Stichprobe der Führungskräfte.

Ergebnisse Positive Leadership (H5). In Hypothese 5 waren sowohl ein direkter als auch ein indirekter Effekt von Positive Leadership auf die (Veränderung in) Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement angenommen worden. In beiden Stichproben konnte der erwartete direkte Effekt von Positive Leadership auf sowohl das Arbeitsengagement (MA: $\beta = .17, p < .001$; FK: $\beta = .34, p < .001$) als auch die Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = .17, p < .001$; $\beta = .23, p < .05$) gefunden werden. Die Höhe der Zusammenhänge ist als klein bis mittel zu bewerten. Zudem zeigte sich für beide Variablen die erwartete Mediation (wenn auch in der Mitarbeitenden-Stichprobe lediglich marginal signifikant) von Positive Leadership über die Qualität und Zufriedenheit mit dem Folgeprozess (siehe Tabelle 22).

Tabelle 22. Standardisierte (in)direkte Pfadkoeffizienten für den Effekt von Positive Leadership in Studie 3.

Hypothese	Pfad	β	SE	95%-KI β	P_M	R^2	95%-KI R^2
Mitarbeitende ^a							
5e	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→AE	.03 [†]	.03	.00 .07	.15	.27	.25 .33
	PL→AE	.17***	.06				
5f	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→AZ	.03 [†]	.02	.00 .07	.15	.23	.21 .28
	PL→AZ	.17***	.08				
5g	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→Veränderung AE	.03*	.01	-.00 .07	.33	.15	.09 .17
	PL→Veränderung AE	.07	.06				
5h	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→Veränderung AZ	.04*	.02	-.00 .07	.50	.15	.10 .21
	PL→Veränderung AZ	.04	.08				
Führungskräfte ^b							
5e	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→AE	.04*	.12	.02 .19	.11	.38	.27 .47
	PL→AE	.34***	.16				
5f	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→AZ	.04 [†]	.05	.00 .21	.15	.28	.14 .28
	PL→AZ	.23*	.24				
5g	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→Veränderung AE	.05*	.04	.03 .17	.33	.21	.17 .30
	PL→Veränderung AE	.10	.19				
5h	PL→Qualität Fup→Zufriedenheit Fup→Veränderung AZ	.07**	.05	.01 .28	-	.22	.17 .32
	PL→Veränderung AZ	-.02	.20				

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. [†] $p < .10$. AE = Arbeitsengagement. AZ = Arbeitszufriedenheit. Fup = Folgeprozess. PL = Positive Leadership. P_M = Verhältnis indirekter zu totaler Effekt. P_M nicht sinnvoll, wenn inkonsistente Mediation vorliegt. R^2 bezieht sich auf die letztgenannte Pfadvariable.

Aufgrund der signifikanten direkten Effekte handelt es sich hierbei um partielle Mediationen. Hypothese 5a, 5b, 5e und 5f konnten also bestätigt werden. Mit Blick auf die Veränderung im Arbeitsengagement (MA: $\beta = .07, p = .16$; FK: $\beta = .10, p = .27$) und der Veränderung in der Arbeitszufriedenheit (MA: $\beta = .04, p = .43$; FK: $\beta = -.02, p = .85$) lieferten die Daten keine Bestätigung für einen direkten Effekt von Positive Leadership. Wie jedoch in Tabelle 22 zu sehen ist zeigte sich in beiden Stichproben eine vollständige Mediation des Effekts von Positive Leadership auf die Veränderungsvariablen, der durch die Qualität und Zufriedenheit mit dem Folgeprozess vermittelt wird. Das Verhältnis der indirekten zu den totalen Effekten P_M liegt hier bei .33 - .50. Hypothese 5g und

5h fanden also Unterstützung, wobei Hypothese 5c und 5d verworfen wurden. Eine Übersicht der direkten Effekte für Hypothese 3-5 findet sich in den Abbildungen 27 und 28.

7.3.4 Hypothesen zum Effekt des SOA bzw. der perceptuellen Distanz im Rahmenmodell

In Hypothese 6 wurde untersucht, wie sich Diskrepanzen und Kongruenzen in den Einschätzungen und Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden an verschiedenen Stellen des vorliegenden Modells auswirken. Zur Analyse von Hypothese 6 wurden die beiden Stichproben aus Hypothese 1-5 verbunden. Genutzt werden konnten daraus Dyaden, bei denen Mitarbeitende ihrer jeweiligen Führungskraft zugeordnet wurden. Im Zuge dessen konnte eine Führungskraft mehreren Mitarbeitenden zugeordnet werden. Insgesamt ergab sich ein N von 242 Dyaden. Diese stammten aus 107 verschiedenen Teams. Die Größe der Teams lag dabei zwischen 1 und 9, wobei am häufigsten 2 Mitarbeitende pro Team bzw. Führungskraft vertreten waren. Eine Übersicht zu den Mittelwerten, Standardabweichungen sowie Korrelationen der Unabhängigen und Abhängigen Variablen für Hypothese 6 befindet sich in Tabelle C14 (Anhang C). Eine Übersicht zum Anteil der Über- und Unterschätzung sowie Übereinstimmung auf den Unabhängigen Variablen ist in Tabelle 23 dargestellt. Überschätzer bezeichnen dabei diejenigen Personen, deren Führungskräfte in ihrer Einschätzung zu Positive Leadership, der Qualität oder Zufriedenheit mit dem Folgeprozess über denen der Mitarbeitenden lag. Im Gegensatz dazu liegt die Einschätzung der Führungskräfte bei den Unterschätzern unter denen der Mitarbeitenden. Abbildung 29 und 30 zeigen die Ergebnisse der RSA. Alle Modelle mit den polynomialen Regressionstermen klärten einen signifikant größeren Anteil an Varianz der jeweiligen Abhängigen Variablen im Vergleich zu den Modellen ohne den Block der zur RSA benötigten Variablen auf (siehe Tabelle C15 und C16 in Anhang C). Dies rechtfertigt nach Shanock et al. (2010) die Durchführung einer RSA.

Tabelle 23. Unterschätzung, Übereinstimmung und Überschätzung der Unabhängigen Variablen in Studie 3.

	Unterschätzung	Übereinstimmung	Überschätzung
Positive Leadership	14%	28%	58%
Qualität Folgeprozess	18%	28%	54%
Zufriedenheit Folgeprozess	23%	20%	57%

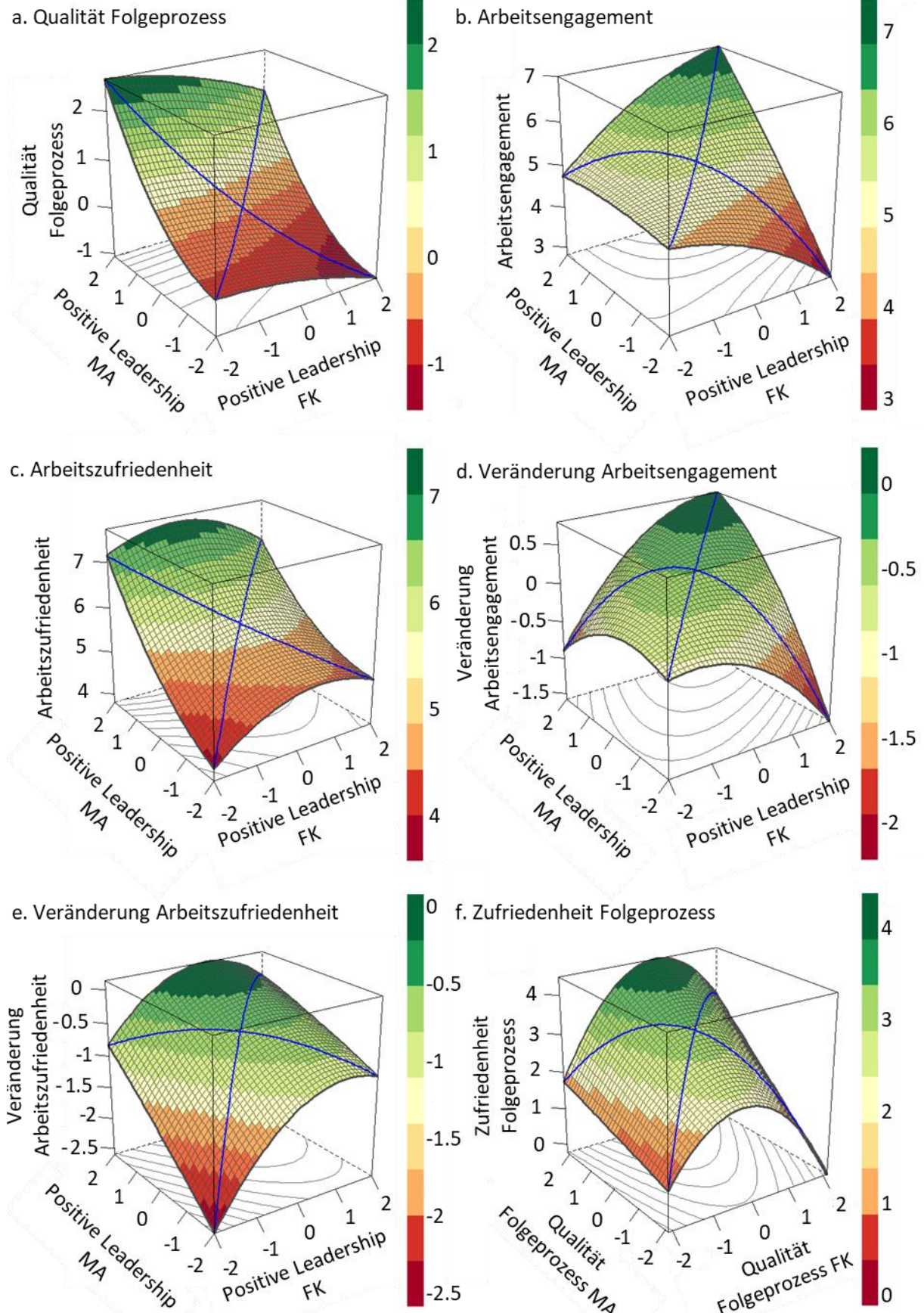
Anmerkungen. $N = 242$. Unterschätzung = Mitarbeitende (MA) > Führungskraft (FK).

Übereinstimmung = MA = FK. Überschätzung = MA < FK. Cutoff = $|\Delta z| < 0.5$.

Ergebnisse SOA Positive Leadership (H6a-e). Der in Hypothese 6a angenommene Zusammenhang von übereinstimmenden Bewertungen der Führungsverhaltens und der wahrgenommenen Qualität des Folgeprozesses konnte bestätigt werden ($\alpha_1 = 0.53$, $t(242) = 2.24$, $p < .05$). Ebenso fand sich der erwartete negative Zusammenhang bei Diskrepanz in, $\alpha_3 = -0.92$, $t(242) = -3.18$, $p < .01$, sodass eine Überschätzung der Führungskraft zu einer geringeren Einschätzung der Qualität des Folgeprozesses führte als eine Unterschätzung. Die Krümmungen beider Linien zeigten sich nicht signifikant, $\alpha_2 = 0.12$, $t(242) = 0.60$, $p = .60$, $\alpha_4 = 0.20$, $t(242) = 0.59$, $p = .56$. Wie Abbildung 29a zeigt, gaben Mitarbeitende von Unterschätzern die höchste wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses an, gefolgt von Übereinstimmern mit hoher und dann mit niedriger Bewertung von Positive Leadership. Die niedrigste Qualität fand sich bei Mitarbeitenden von Überschätzern im Führungsverhalten.

Auch der in Hypothese 6b und 6c angenommene positive Effekt übereinstimmender Bewertungen des Führungsverhaltens auf Arbeitsengagement, $\alpha_1 = 0.59$, $t(242) = 2.61$, $p < .01$, und Arbeitszufriedenheit, $\alpha_1 = 0.68$, $t(242) = 3.24$, $p < .01$, konnte bestätigt werden. Darüber hinaus zeigte sich der erwartete, (marginal) signifikante negative Zusammenhang entlang der Inkongruenzlinie sowohl für das Arbeitsengagement, $\alpha_3 = -0.48$, $t(242) = -1.66$, $p < .10$, als auch für die Arbeitszufriedenheit, $\alpha_3 = -0.58$,

Abbildung 29. Darstellung der RSA für das SOA von Positive Leadership und der perceptuellen Distanz der Qualität des Folgeprozesses in Studie 3.

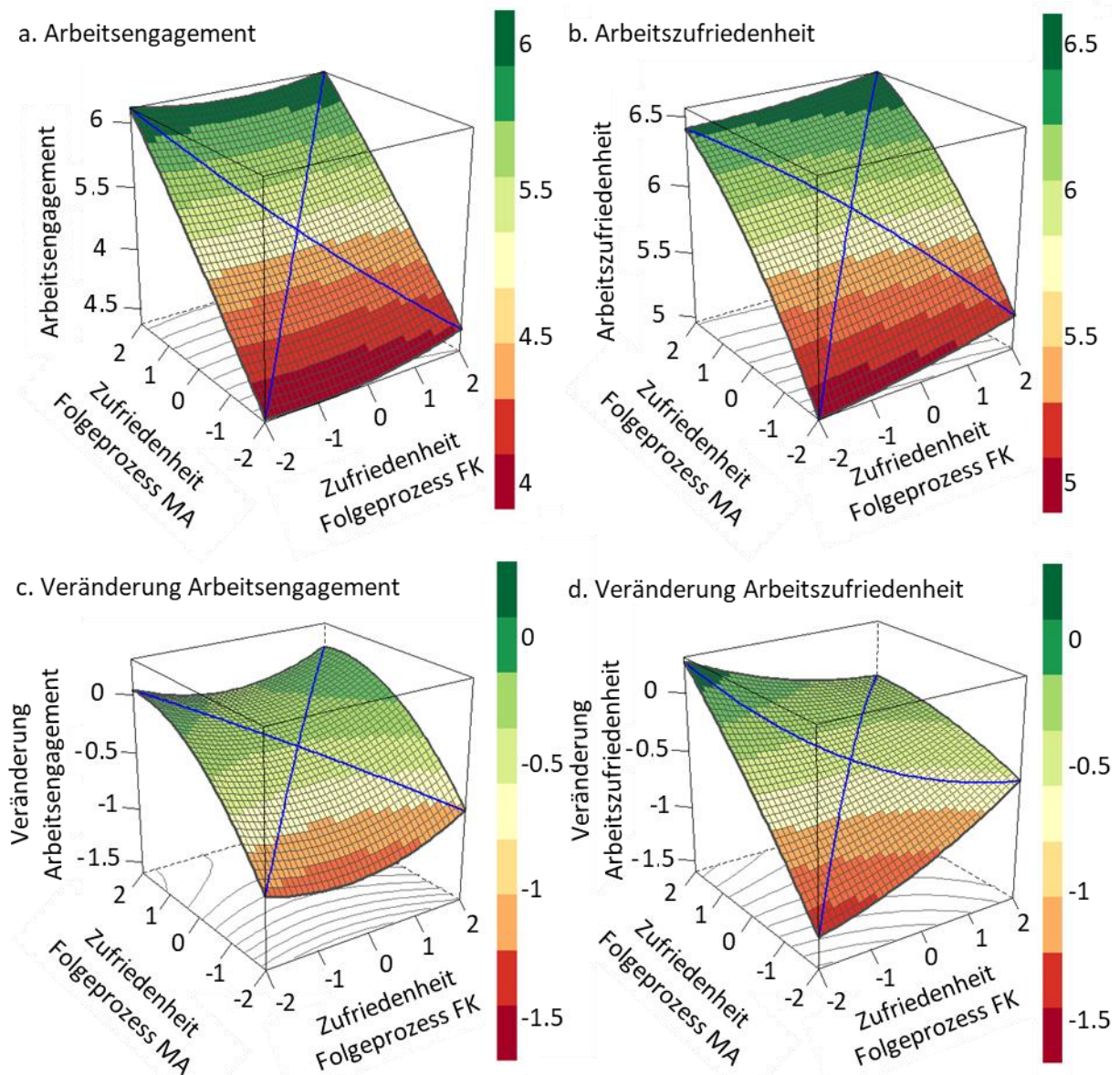


Anmerkungen. $n = 242$ Dyaden. MA = Mitarbeitende. FK = Führungskraft. UVs zentriert. Z-Achse stellt in Abhängigkeit von b_0 und a_1 - a_4 nicht zwangsläufig realen oder gesamten Wertebereich dar.

$t(242) = -2.07, p < .05$. Weder die Krümmungen entlang der Kongruenzlinien (AE: $a_2 = 0.14, t(242) = 0.58, p = .56$; AZ: $a_2 = -0.11, t(242) = -0.48, p = .65$), noch der Inkongruenzlinien (AE: $a_4 = -0.38, t(242) = -1.12, p = .26$; AZ: $a_4 = 0.04, t(242) = 0.12, p = .91$) waren statistisch signifikant. Abbildung 29b zeigt, dass Mitarbeitende von Überschätzern ihres Führungsverhaltens die niedrigsten Werte für das Arbeitsengagement angaben. Mitarbeitende, die in Übereinstimmung mit ihren Führungskräften hohe Bewertungen des Führungsverhaltens abgegeben hatten, gaben die höchsten Werte des Arbeitsengagements an. Mitarbeitende von Unterschätzern und Übereinstimmern mit niedriger Einschätzung von Positive Leadership gaben ähnliche Werte des Arbeitsengagements an. Mitarbeitende von Personen mit übereinstimmend niedrigen Werten bei Positive Leadership gaben die geringste Arbeitszufriedenheit an (siehe Abbildung 29c). Als nächstes folgten Mitarbeitende von Überschätzern und Mitarbeitende von Managern mit übereinstimmend hohen Bewertungen von Positive Leadership sowie Mitarbeitende von Unterschätzern. Bezüglich der Veränderungsvariablen des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit ließ sich lediglich der angenommene Effekt für die Übereinstimmung bestätigen (Arbeitsengagement: $a_1 = 0.29, t(242) = 1.71, p < .10$; Arbeitszufriedenheit: $a_1 = 0.58, t(242) = 3.05, p < .01$), sodass übereinstimmend hohe Bewertungen von Positive Leadership zu geringeren negativen Veränderungen auf beiden Variablen führten wie übereinstimmend niedrige Bewertungen. Diese Ergebnisse unterstützten Hypothese 6c und 6d. Es konnte jedoch kein signifikanter Effekt der Richtung der Diskrepanz bei der Bewertung von Positive Leadership auf die Veränderung im Arbeitsengagement ($a_3 = -0.17, t(242) = -0.74, p = .46$) oder in der Arbeitszufriedenheit ($a_3 = -0.05, t(242) = -0.19, p = .85$) gefunden werden. Somit konnte Hypothese 6c und 6d nur in Teilen Zuspruch finden. Für die Veränderung des Arbeitsengagements deutete sich an, dass der Grad der Diskrepanz die Größe der Veränderung beeinflusst, $a_4 = -0.38, t(242) = -1.36, p = .17$, auch wenn die Krümmung ebenso wie die Krümmung der Kongruenzlinie, $a_2 = -0.02, t(242) = -0.11, p = .91$, nicht signifikant war. Auch für die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit wurden keine signifikanten Krümmungen der Kongruenz- ($a_2 = -0.23, t(242) = -1.10, p = .27$) und Inkongruenzlinie ($a_4 = -0.11, t(242) = -0.34, p = .73$) gefunden. Personen von Führungskräften, die sich in ihrem positiven Führungsverhalten überschätzten, zeigten die negativsten Veränderungen des Arbeitsengagements, gefolgt von Personen, deren Führungskräfte sich unterschätzt hatten und Personen, die übereinstimmend geringe Bewertungen von Positive Leadership abgegeben hatten. Positive Veränderungen im Arbeitsengagement als auch der Arbeitszufriedenheit ergaben sich für Personen, die in Übereinstimmung mit der Führungskraft deren Positive Leadership als hoch eingeschätzt hatten (Abbildung 29d und 29e). Personen von Führungskräften, die übereinstimmend mit den Mitarbeitenden ihr positives Führungsverhalten als gering einstufen zeigten die negativsten Veränderungen der Arbeitszufriedenheit. Zwischen den Gruppen der Übereinstimmer für die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit lagen Mitarbeitende von Führungskräften, die ihr positives Führungsverhalten nicht gleich wie ihre Mitarbeitenden wahrgenommen hatten.

Ergebnisse perzeptuelle Distanz Qualität im Folgeprozess (H6f). Die empirischen Daten bestätigen Hypothese 6f, die eine Steigerung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess bei kongruenter Bewertung der Qualität des Folgeprozesses, $a_1 = 0.57, t(242) = 8.11, p < .001$, und eine Abnahme der Zufriedenheit bei Inkongruenz in Richtung einer Überschätzung durch die Führungskraft, $a_3 = -0.47, t(242) = -5.86, p < .001$, angenommen hatte. Die Krümmung der Kongruenz-, $a_2 = -0.30, t(242) = -0.61, p = .54$ als auch der Inkongruenzlinie, $a_4 = -0.58, t(242) = -1.05, p = .29$, war jedoch nicht signifikant. Wie sich in Abbildung 29f erkennen lässt, ist die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess am höchsten bei Mitarbeitenden von Übereinstimmern mit guter Bewertung der Qualität, gefolgt von Mitarbeitenden von Unterschätzern, Mitarbeitenden von Übereinstimmern mit schlechten Bewertungen und Mitarbeitenden von Überschätzern der Qualität des Folgeprozesses.

Abbildung 30. Darstellung der RSA der perceptuellen Diskrepanz der Zufriedenheit im Folgeprozess in Studie 3.



Anmerkungen. $N = 242$ Dyaden. MA = Mitarbeitende. FK = Führungskraft. UVs zentriert. Z-Achse stellt in Abhängigkeit von b_0 und a_1 - a_4 nicht zwangsläufig realen oder gesamten Wertebereich dar.

Ergebnisse perceptuelle Distanz Zufriedenheit Folgeprozess (H6g-j). Der in Hypothese 6g und 6h angenommene Zusammenhang kongruenter Bewertungen mit steigendem Arbeitsengagement, $a_1 = 0.43$, $t(242) = 4.73$, $p < .001$, und steigender Arbeitszufriedenheit, $a_1 = 0.40$, $t(242) = 4.99$, $p < .001$, bei zunehmender Ausprägung der Zufriedenheit fand Unterstützung. Darüber hinaus zeigte sich die angenommene Abnahme in der Arbeitszufriedenheit, $a_3 = -0.30$, $t(242) = -2.98$, $p < .01$ als auch im Arbeitsengagement, $a_3 = -0.39$, $t(242) = -3.90$, $p < .001$, bei zunehmender Diskrepanz in Richtung der Überschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess durch die Führungskraft. Wie der Blick auf Abbildung 30a und 30b zeigt, waren die Krümmungen entlang der Kongruenz- (Arbeitsengagement: $a_2 = 0.00$, $t(242) = -0.03$, $p = .98$; Arbeitszufriedenheit: $a_2 = -0.10$, $t(242) = -1.00$, $p = .15$) und Inkongruenzlinie (Arbeitsengagement: $a_4 = 0.02$, $t(242) = 0.20$, $p = .84$; Arbeitszufriedenheit: $a_4 = 0.03$, $t(242) = 0.40$, $p = .69$) nicht signifikant. Es kann also von linearen Zusammenhängen ausgegangen werden. Das Arbeitsengagement ist für Übereinstimmer mit hoher Zufriedenheit mit dem

Folgeprozess ähnlich hoch wie für Unterschätzer und höher als das der Überschätzer und Übereinstimmer mit geringer Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Ein fast identisches Bild lässt sich für die Arbeitszufriedenheit betrachten, wobei hier die Unterschätzer leicht geringere Werte angeben als Übereinstimmer auf hohem Niveau. Bei kongruenten Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zeigte sich auch für die Veränderung des Arbeitsengagements, $a_1 = 0.27$, $t(242) = 3.83$, $p < .001$, als auch der Arbeitszufriedenheit, $a_1 = 0.28$, $t(242) = 3.55$, $p < .001$, der erwartete positive Effekt bei zunehmender Höhe der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Bei einer Diskrepanz in der Form, dass Führungskräfte eine höhere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess angaben, als Mitarbeitende ergab sich die erwartete Verringerung der positiven Veränderung (Arbeitsengagement: $a_3 = -0.21$, $t(242) = -2.68$, $p < .05$; Arbeitszufriedenheit: $a_3 = -0.21$, $t(242) = -2.22$, $p < .05$). Hypothese 6i und 6j konnten also bestätigt werden. Die Krümmungen entlang der Kongruenz- (Arbeitsengagement: $a_2 = -0.03$, $t(242) = -0.45$, $p = .35$; Arbeitszufriedenheit: $a_2 = -0.07$, $t(242) = -1.11$, $p = .27$) und Inkongruenzlinie (Arbeitsengagement: $a_4 = 0.11$, $t(242) = 1.55$, $p = .12$; Arbeitszufriedenheit: $a_4 = 0.08$, $t(242) = 1.08$, $p = .28$) waren jeweils nicht signifikant. Sowohl für die Veränderung der Arbeitszufriedenheit als auch die Veränderung des Arbeitsengagements zeigen Abbildung 30c und 30d die größten negativen Veränderungen für diejenigen Proband:innen, die in Übereinstimmung mit ihrer Führungskraft eine geringe Zufriedenheit mit dem Folgeprozess angegeben hatten. Die zweitgrößte negative Veränderung beider Variablen ist jeweils bei den Personen zu beobachten, deren Führungskräfte eine höhere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess als ihre Mitarbeitenden angegeben hatten. Die positivste Veränderung zeigte sich für die Arbeitszufriedenheit bei Personen, deren Führungskraft die Zufriedenheit mit dem Prozess im Vergleich zu den Mitarbeitenden geringer bewertet hatte und beim Arbeitsengagement für diejenigen, die in Übereinstimmung mit der Führungskraft gute Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess angegeben hatten.

7.3.5 Hypothesen zur Attribution von Erfolg und Misserfolg

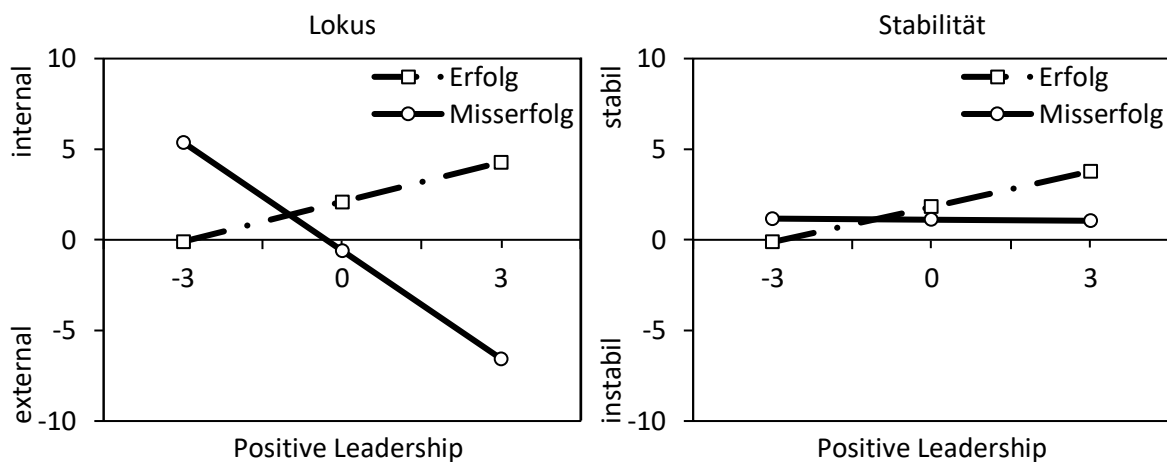
In Hypothese 7 sollte überprüft werden, wie ein Erfolg oder Misserfolg im Folgeprozess in Abhängigkeit von Positive Leadership attribuiert wird. Hierbei wurde lediglich die Stichprobe der Mitarbeitenden ($N = 1302$) untersucht, da für die Selbstbewertung der Führungskräfte von Positive Leadership keine Interaktion mit der Attribution von Erfolg und Misserfolg erwartet wurde.

Die mittlere Bewertung des Folgeprozesses lag bei $M = 3.18$ ($SD = 1.44$). 54% der Proband:innen bewerteten den Folgeprozess in ihrem Team eher als Misserfolg (Bewertung ≤ 3 ; Skala 1-6). Für die Attributionsdimension Stabilität als Abhängige Variable erklärte das Regressionsmodell mit der Interaktion von Positive Leadership und Bewertung des Folgeprozesses, $R^2 = .05$, $F(3,1299) = 34.18$, $p < .001$, einen signifikant größeren Anteil an Varianz, $\Delta R^2 = .02$, $F(1,1299) = 27.94$, $p < .001$, der Abhängigen Variablen auf als das Modell ohne Interaktionsterm. Auch für die Attributionsdimension Locus als Abhängige Variable erklärte das Modell mit Interaktion, $R^2 = .22$, $F(2,1299) = 91.94$, $p < .001$, einen signifikant größeren Anteil an Varianz, $\Delta R^2 = .10$, $F(1,1299) = 166.54$, $p < .001$, der Abhängigen Variablen auf als das Modell ohne Interaktion. Eine weitere Untersuchung der Interaktionen zeigte sich also als sinnvoll.

Ergebnisse Attribution von Erfolg und Misserfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership (H7). Für die Stabilität als Abhängige Variablen war die Interaktion von Positive Leadership und der Bewertung des Folgeprozesses signifikant ($\beta = .23$, $p < .001$), ebenso der Haupteffekt von Positive Leadership ($\beta = .12$, $p < .001$) und der Bewertung des Folgeprozesses ($\beta = .16$, $p < .001$). Für den Locus der Attribution ergab sich ein ähnliches Bild mit einer signifikanten Interaktion ($\beta = .33$, $p < .001$) sowie signifikanten Haupteffekten von Positive Leadership ($\beta = -.14$, $p < .001$) und der Bewertung des Folgeprozesses ($\beta =$

.36, $p < .001$). Die Simple Slopes-Analysen zur Exploration der Interaktionseffekte sind in Abbildung 31 dargestellt.

Abbildung 31. Simple Slopes der Interaktion von Positive Leadership und Bewertung des Folgeprozesses auf die Attributionsdimensionen Lokus und Stabilität in Studie 3.



Anmerkungen. $N = 1302$. Positive Leadership und Bewertung Folgeprozess wurden zentriert.

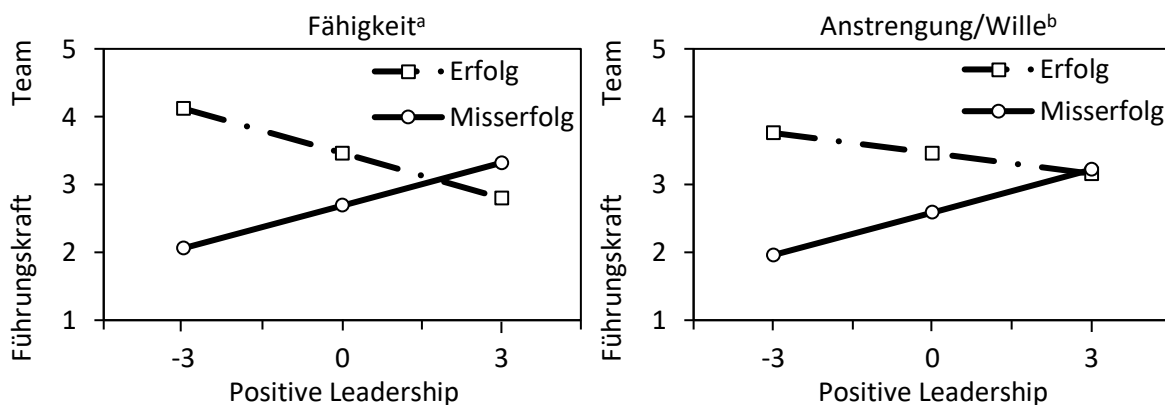
Die auf Signifikanz getesteten Werte beziehen sich dabei auf die Werte 1 *SD* unterhalb des Mittelwerts für die geringe Ausprägung (Misserfolg) und auf die Werte 1 *SD* oberhalb des Mittelwerts für die hohe Ausprägung (Erfolg) der Bewertung des Folgeprozesses. Personen mit hohen Angaben zum Positive Leadership ihrer Führungskraft attribuierten den Erfolg des Folgeprozesses eher auf internale Faktoren als Personen mit niedrigen Angaben zum Positive Leadership ihrer Führungskraft, $t(1298) = 3.61$, $b = 0.73$, $p < .001$. Ein umgekehrter Zusammenhang ergab sich für die Bewertung des Folgeprozesses als Misserfolg, $t(1298) = -13.72$, $b = -1.99$, $p < .001$, sodass dieser eher auf externale Faktoren für Personen mit hoher Einschätzung des positiven Führungsverhaltens ihrer Führungskraft attribuiert wurde. Bei der Attribution auf stabile Faktoren ergab sich ein signifikanter Simple Slope für eine Bewertung als Erfolg, $t(1298) = 4.88$, $b = 0.65$, $p < .001$, jedoch nicht für die Bewertung als Misserfolg, $t(1298) = -0.17$, $b = -0.02$, $p = .87$. Ein Erfolg wurde somit bei Personen mit Positive Leadership praktizierenden Führungskräften eher auf stabile statt instabiler Faktoren attribuiert. Es konnte nicht belegt werden, dass ein Misserfolg bei hohem Positive Leadership auf instabile Faktoren attribuiert wird. Insgesamt unterstützten die Ergebnisse also zu großen Teilen Hypothese 7, die, bis auf den nicht signifikanten Simple Slope der Stabilität für die Bewertung als Misserfolg, das so vorgefundene Muster angenommen hatte.

Wie schon im Methodenteil der Studie (Kapitel 7.2) angesprochen, kann mit der vorgestellten Analyse nicht differenziert werden, ob sich die Attribution auf internale Ursachen auf das Team oder die Führungskraft bezog. Um die Attributionen genauer zu explorieren, wurden daher diejenigen Personen genauer untersucht, die für die Ursachen „Fähigkeit“ und „Anstrengung/Wille“ (als Bestandteile der Skala für den Lokus) eine Zustimmung von größer oder gleich 4 (Skala 1-6) angegeben hatten. Für die Ursache Fähigkeit ergab sich dadurch ein N von 838 und für die Ursache der Anstrengung/ Willen ein N von 916. Es wurde abgefragt, ob der Erfolg/Misserfolg eher von der Fähigkeit bzw. der Anstrengung und dem Willen der Führungskraft oder des Teams abhing. Als Unabhängige Variablen wurden wiederum Positive Leadership, die Bewertung des Folgeprozesses sowie deren Interaktion genutzt. Das Modell ohne Interaktionsterm für die Fähigkeit als Abhängige Variable erklärte signifikant weniger Varianz auf, $\Delta R^2 = .04$, $F(1,834) = 42.77$, $p < .001$, als das Modell mit Interaktionsterm, $R^2 = .22$, $F(3,834) = 78.41$, $p < .001$. Auch für die Attribution auf die Anstrengung war das Modell mit Interaktionsterm,

$R^2 = .22$, $F(3,912) = 90.81$, $p < .001$, signifikant nützlicher, $\Delta R^2 = .08$, $F(1,912) = 94.75$, $p < .001$, als das Modell ohne Interaktionsterm.

Im Modell für die Fähigkeit als Abhängige Variable war neben der Interaktion von Positive Leadership und der Bewertung des Folgeprozesses ($\beta = .18$, $p < .001$) noch der Haupteffekt der Bewertung des Folgeprozesses ($\beta = .27$, $p < .001$) signifikant. Für Attribution auf die Anstrengung ergaben sich eine signifikante Interaktion ($\beta = .12$, $p < .001$) sowie (marginal) signifikante Haupteffekte von Positive Leadership ($\beta = .07$, $p < .10$) und der Bewertung des Folgeprozesses ($\beta = .40$, $p < .001$). Die folgenden Simple Slope-Analysen zeigten, dass bei niedrigem Positive Leadership Erfolge eher auf die Fähigkeiten des Teams attribuiert wurden, $t(838) = -2.98$, $b = -0.22$, $p < .001$, und Misserfolge eher auf die Führungskraft, $t(838) = 3.72$, $b = 0.21$, $p < .001$. Abbildung 32 zeigt, dass bei hohem Positive Leadership sowohl Erfolge als auch Misserfolge weder den Fähigkeiten des Teams noch den Fähigkeiten der Führungskraft eindeutig zugesprochen wurden. Mit Blick auf die Anstrengung bzw. den Willen wurden bei niedrigem Positive Leadership Erfolge ebenfalls eher auf die Anstrengung des Teams attribuiert, $t(838) = -1.33$, $b = -0.10$, $p = .18$, und Misserfolge eher auf die Anstrengung bzw. den Willen der Führungskraft, $t(838) = 3.93$, $b = 0.21$, $p < .001$. Bei hohem Positive Leadership lässt sich keine eindeutige Zuordnung auf die Anstrengung bzw. den Willen von Führungskraft oder Team treffen.

Abbildung 32. Simple Slopes der Interaktion von Positive Leadership und Bewertung des Folgeprozesses auf Fähigkeit und Anstrengung/Wille des Teams bzw. der Führungskraft in Studie 3.



Anmerkungen. ^a $N = 838$. ^b $N = 916$. Positive Leadership und Bewertung Folgeprozess wurden zentriert.

7.4 Diskussion

Wie in allen wissenschaftlichen Arbeiten besteht grundsätzlich auch in der vorliegenden Studie die Gefahr, dass verschiedene Limitationen die Gültigkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränken (Cook & Campbell, 1979). Aus diesem Grund wird zunächst die Methodik von Studie 3 kritisch diskutiert (Kapitel 7.4.1), im Anschluss erfolgt die Diskussion der Ergebnisse durch deren Zusammenfassung sowie eine Einordnung und Interpretation (Kapitel 7.4.2). Weiter werden Implikationen für zukünftige Studien abgeleitet (Kapitel 7.4.3). Zuletzt werden praktische Implikationen diskutiert (Kapitel 7.4.4) und ein Fazit (Kapitel 7.4.5) gezogen.

7.4.1 Diskussion der Methodik

Stichprobe. Da die Rekrutierung der Stichprobe in Studie 3 auf freiwilliger Basis über einen E-Mail-Aufruf vonstattenging, besteht die Möglichkeit der Selbstselektion der Teilnehmenden. Eventuell nahmen gerade solche Personen an der Befragung teil, die einen besonders guten oder schlechten Folgeprozess miterlebt oder eine besonders gute oder schlechte Einstellung zu MABs allgemein haben. Das mag besonders für Führungskräfte zutreffen. So finden sich deskriptiv deutlich höhere

Zustimmungswerte zur Einhaltung von Schritten im Folgeprozess bei Führungskräften (z.B. 33% vs. 69% Zustimmung zum Schritt der Information). Eine Studie von Church et al. (2012) berichtet ähnliche Ergebnisse. Mit der Aufnahme der Einstellung zu MABs als Kovariate in die Analysen sollte die mögliche Verzerrung durch eine Selbstselektion reduziert werden. Dennoch bleibt der Einfluss von *non-respondents* (Rogelberg et al., 2003) ein möglicher Bias der Untersuchung. Trotz der großen Stichprobengröße für die Mitarbeitenden bzw. der ausreichenden für die Führungskräfte (Eid et al., 2015), muss die Übertragbarkeit auf die Allgemeinheit kritisch hinterfragt werden. So beinhaltete die Stichprobe nur Mitarbeitende eines Unternehmens, welches sich zudem im Zeitraum der Befragung in strukturellen Veränderungsprozessen befand. Trotz der Rekrutierung aus verschiedenen Standorten kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Unternehmenszugehörigkeit der Proband:innen die Daten beeinflusst hat. Zuletzt sollte hinterfragt werden, ob es eine Verzerrung durch Alter oder Geschlecht der Teilnehmenden gab. In der Stichprobe der Führungskräfte nahmen fast nur männliche Probanden (ca. 90%) teil. Die Verteilung entspricht zwar ungefähr der Führungskräftestruktur des Unternehmens, jedoch nicht der des deutschen Arbeitsmarktes. Hier liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte bei ca. 30% (Statistisches Bundesamt, 2022). In der Mitarbeitenden-Stichprobe liegt der Anteil von Frauen (70%) über dem des deutschen Durchschnitts (Statistisches Bundesamt, 2022). Um auch hier mögliche Effekte zu kontrollieren, wurden das Alter und Geschlecht der Proband:innen als Kovariaten in die Analysen mit aufgenommen. Zuletzt muss hinterfragt werden, ob nicht auch kulturelle Werte und Ansichten beachtet werden sollten. Garrad und Hyland (2020) werfen die Frage auf, inwiefern westliche Normen und Ideale, z.B. demokratisches Entscheiden, auch von „non-Western employees“ (S.7) wertgeschätzt werden.

Die angestrebte, minimale Stichprobengröße zur Analyse von Hypothese 2-7 in unterschiedlichen SEM konnte für beide Stichproben erreicht bzw. in Stichprobe der Mitarbeitenden übertroffen werden. Da die Stichprobenumfangsplanung jedoch auf Daumenregeln beruhte (z.B. Hu & Bentler, 1999), wurde *a posteriori* eine Power-Analyse für alle untersuchten Effekte (die *target effects*, siehe Wang & Rhemtulla, 2021 für eine Vertiefung) durchgeführt. Diese Ergebnisse sind in Tabelle C17 in Anhang C abgebildet. Insgesamt ist klar erkennbar, dass die Stichproben gut dazu geeignet waren die angenommenen Effekte aufzudecken.

Ablauf und Design. Trotz der ausdrücklichen Beschreibung der Anonymität (zu jedem Zeitpunkt gewährleistet, die Daten durch einen Dienstleister erhoben, erst im Anschluss an den Versuchsleiter geschickt), können Bedenken der Proband:innen zu Verzerrungen im Antwortverhalten geführt haben. Gerade bei Führungskräften besteht die Gefahr im Sinne der Selbstdarstellung. Eine Kontrolle durch Skalen zur Sozialen Erwünschtheit war in der vorliegenden Untersuchung wegen des zeitlichen Mehraufwands jedoch nicht gerechtfertigt. Die Verwendung von ausbalancierten Antwortvorgaben oder Alternativen (z.B. Bogus-Pipeline-Methode, Jones & Sigall, 1971) wären zum einen ethisch nicht vertretbar und zum anderen praktisch nicht umsetzbar gewesen. Dennoch stellt dies eine Anregung für zukünftige Forschungsarbeiten dar.

Darüber hinaus muss zum Studiendesign angemerkt werden, dass es sich um keine längsschnittliche Erhebung handelte. Die Modellierung von Veränderungen durch Folgeprozesse nach der MAB wurde über eine retrospektive Messung sowie eine Messung der aktuellen Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements bewerkstelligt. Eine Messung zu zwei Zeitpunkten war für die vorliegende Studie nicht möglich gewesen. Zukünftige Untersuchungen sollten nach Möglichkeit längsschnittliche Daten nutzen, am besten mit mehr als zwei Messzeitpunkten (Hübner & Zacher, 2022). So benötigen Change-Vorhaben immer Zeit, bis sie zur vollen Entfaltung kommen können (Armenakis & Bedeian, 1999). Dies macht im Kontext von MABs die Studie von Hübner und Zacher (2022) deutlich, in der eine

durchgeführte Aktionsplanung über 2 Jahre erst im dritten Jahr deutlich bessere Werte bescherte. Somit kann auch in der vorliegenden Untersuchung nicht ausgeschlossen werden, dass die Wirkung des Folgeprozesses noch nicht zur vollen Wirkung gekommen ist. Darüber hinaus sollte angestrebt werden zur Darstellung der Abhängigen Variablen „echte“ Daten aus MABs zu nutzen (siehe z.B. Hodapp, 2017; Hübner & Zacher, 2022). Im vorliegenden Fall war dies leider auf Grund datenschutzrechtlicher Bestimmungen im Unternehmen nicht möglich. Die Verwendung von Daten aus MABs würde den Aufwand der Datenerhebung reduzieren, allerdings würde sich das Problem der anonymen Verknüpfung mit Daten zum Folgeprozess ergeben. Dennoch stellt dies eine Anregung für zukünftige Forschung dar, da so auch Datensätze aus verschiedenen Unternehmen simultan betrachtet werden könnten (Garraad & Hyland, 2020).

Die Durchführung der Untersuchung fand online statt. Da alle Teilnehmenden per E-Mail zur Teilnahme an der Studie aufgerufen wurden, kann davon ausgegangen werden, dass keine Probleme mit dem digitalen Ausfüllen eine Befragung bestanden. Auch die im Unternehmen stattfindende MAB wird für den Personenkreis der Stichprobe digital durchgeführt. Entsprechend sollten Fehler durch die Messungen selbst bzw. deren Anwendung (nach Döring & Bortz, 2016) minimal ausgefallen sein. Mit Blick auf die Länge der Befragung von ca. 20 Minuten kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich eine Ermüdung der Versuchspersonen ergab. Es besteht zudem keine Möglichkeit zu prüfen, ob die Befragung während des laufenden Tagesgeschäfts, in Arbeitspausen oder nach Feierabend (am Arbeits-PC) durchgeführt wurde. Mögliche Einflüsse auf die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden sollten über eine Kontrollfrage ermittelt werden. Personen mit inkorrekten Antworten wurden ausgeschlossen. Dennoch können Effekte der Fragebogenlänge sowie des Zeitpunkts der Beantwortung nicht ganz ausgeschlossen werden.

Material. Die zur Messung von Positive Leadership verwendete Skala wurde bereits in Studie 2 mit Blick auf Stärken und Schwächen diskutiert, insgesamt handelt es sich jedoch um eine valide Skala. Auch sollte mit Blick auf die hohen Werte für Cronbach's α bei einer zukünftigen Verwendung der Skala eine Reduktion der Items in Betracht gezogen werden. Weiter kritisch anzumerken ist, dass die PLS in der ursprünglichen Form aus Mitarbeitenden-Perspektive hin validiert wurde und nicht in der Form der Ich-Perspektive für Führungskräfte. Da jedoch keine inhaltlichen, sondern lediglich sprachliche Änderungen vorgenommen wurden, wird in der vorliegenden Untersuchung von einer Übertragbarkeit ausgegangen. Natürlich darf jedoch bei der Interpretation nicht außer Acht gelassen werden, dass möglicherweise leicht unterschiedliche Konstrukte gemessen werden (z.B. das Führungs-Selbst-Konzept und das tatsächliche Führungsverhalten). Auch Forschungsergebnisse zeigen nur schwache bis moderate Korrelationen von Selbst- und Fremdbewertungen des Führungsverhaltens (Carpenter et al., 2014; Conway & Huffcutt, 1997; Lee & Carpenter, 2018). Dies muss auch grundsätzlich bei der Messung der übrigen Konstrukte betrachtet werden, bei denen eine Anpassung der Formulierungen in die Ich-Perspektive erfolgt war (bei Einhaltung und Qualität Folgeprozess; Unterstützung Vorgesetzter).

Mit Blick auf die Messungen von Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit muss kritisch hinterfragt werden, ob die retrospektive Erfassung der jeweiligen Konstrukte zum Zeitpunkt der letzten MAB (2 Jahre vor der Erhebung) vollständig dazu geeignet ist, eine Veränderung darzustellen. Es könnte die Gefahr bestehen, dass sich die Proband:innen nicht mehr richtig an ihre arbeitsbezogenen Einstellungen erinnerten und die Veränderung über- bzw. unterschätzten (Lutz & Grawe, 2007). Denn eine Bewertung einer zurückliegenden Einstellung geschieht oft nicht ohne Einfluss der aktuellen Stimmung und Situation (Chang et al., 2018). Es bestand jedoch keine Möglichkeit zu häufigeren Messungen (z.B. Ambulatory Assessment im Abstand von 3 Monaten im Folgeprozess) oder einer

echten vorher-Messung. Weiterführende Forschung sollte sich diesem Kritikpunkt widmen. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss folglich kritisch hinterfragt werden, inwiefern die dargestellten Veränderungen tatsächlichen Veränderungen entsprechen. Im Zeitraum des Folgeprozesses im Unternehmen fanden einige Umstrukturierungen statt, darüber hinaus waren viele Beschäftigte von Kurzarbeit als Konsequenz der Covid-19-Pandemie betroffen. Es kann also sein, dass aufgrund aktueller Geschehnisse viele Beschäftigte ihre Zufriedenheit und ihr Engagement zu einem früheren Zeitpunkt überschätzten. Es wurde zwar ein Kontrollitem zum Einfluss der Covid-19-Pandemie als Kovariate in die Analysen mit aufgenommen, jedoch erfasste dieses keine weiteren Einflüsse durch Umstrukturierungen oder auch Sparmaßnahmen im Unternehmen. Eine mögliche Überschätzung der früheren Zufriedenheit bzw. des Engagements könnte sich durch die deskriptiv höheren Werte zum erinnerten ersten Messzeitpunkt im Vergleich zum zweiten, aktuell gemessenen Zeitpunkt ausdrücken. Auf der anderen Seite könnten die beschriebenen Umstände (Sparmaßnahmen, Umstrukturierungen, Kurzarbeit) auch tatsächlich langfristig einen Rückgang der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements bedeuten. Da jedoch keine Längsschnittmessung möglich war, lässt sich dies nicht eindeutig klären. Aus diesem Grund wurde, wo es sinnvoll war, bei der Beantwortung der Forschungsfragen stets für die Hypothesen der zweite Messzeitpunkt separat analysiert.

Da die MAB im Unternehmen, das den Kontext für Studie 3 darstellte, sowohl Arbeitsengagement als auch Arbeitszufriedenheit beinhaltet, wurde die Erfassung beider Konstrukte in der vorliegenden Untersuchung übernommen. Die Messung der Arbeitszufriedenheit mittels einer Subskala des MOAQ (Cammann et al., 1979) stellt dabei eine allgemeine Operationalisierung dar. Bei solchen Messungen kritisiert Oshagbemi (1999), dass generell hohe Zufriedenheitswerte entstehen, da sich die Beantwortenden selbst für ihre Zufriedenheit verantwortlich fühlen. Aspekte der Arbeit, die nicht veränderbar erscheinen, werden ausgeblendet (Oshagbemi, 1999). Auch sind die Items zum Arbeitsengagement im Vergleich eher auf konkrete Aspekte ausgerichtet und somit tendenziell einfacher zu beantworten als Fragen zur allgemeinen Zufriedenheit. Dieser Umstand ist eine mögliche Erklärung für die gefundenen höheren, deskriptiven Werte der Arbeitszufriedenheit im Vergleich zum Arbeitsengagement in beiden Stichproben.

Die Skalen zur Erfassung der Einhaltung und zur Qualität des Folgeprozesses wurden auf Basis der Ergebnisse von Studie 1 konzipiert. Es wurde jedoch – anders als bei der Skala zur Messung von Positive Leadership – keine separate Validierungsstudie durchgeführt. Hierzu wären die Kosten in keinem Verhältnis zum Nutzen gestanden. Des Weiteren kann von einer inhaltlichen Validität ausgegangen werden, da die Inhalte auf Basis der qualitativen Studie 1 ausgewählt wurden. Darüber hinaus wurden beide Operationalisierungen auf ihre Struktur hin überprüft und entsprechend in die Modelle zur Analyse aufgenommen (siehe Methode Studie 3). Des Weiteren wurden für die Erfassung der Qualität des Folgeprozesses im Zuge von Studie 3 bestätigende Maße zur Kriteriumsvalidität und konvergenten Validität erhoben. Zuletzt muss angemerkt werden, dass keine eindeutige Trennung zwischen der Einhaltung und der Qualität des Folgeprozesses getroffen werden kann. Diese Tatsache konfundiert im ersten Moment die Messung der Qualität. Wie bei der Beschreibung des Instruments jedoch angeführt, determiniert die Durchführung eines Schrittes auch jeweils, ob Fragen zur Qualität überhaupt einschätzbar sind. Aussagen über die Qualität eines Schrittes, der nicht durchgeführt wurde zu treffen, ist dabei nicht sinnvoll.

Mit Blick auf die Erfassung der Attribution lässt sich an der gewählten Methode nach Silver et al. (1995) kritisieren, dass lediglich die Attributionsdimensionen des Lokus und der Stabilität erfasst werden. Die Skala wurde vornehmlich aufgrund ihrer Kürze ausgewählt. Zukünftige Untersuchungen sollten prüfen, welche Alternativen mit mehr Dimensionen der Attribution zur Verfügung stehen. Bei einigen der

verwendeten Messungen (z.B. Einstellung MAB, Unterstützung Vorgesetzter) handelte es sich um ein-Item Messungen. Eine Meta-Analyse von Warren und Landis (2007) zeigte, dass diese weniger mit anderen Konstrukten korrelieren als multi-Item Messungen. Das könnte zu Unterschätzungen der Zusammenhänge führen. So besteht die Möglichkeit, dass der Einfluss von Variablen wie der Einstellung zur MAB noch größer ausfällt, als die empirischen Daten hier zeigen (Schaufeli, 2014). Viele Konstrukte für die Überprüfung der Hypothesen wurden zudem als Selbstberichte gemessen, was die Frage nach gemeinsamer Methodenvarianz der Messungen aufwirft. Selbstberichte stellen jedoch gerade bei arbeitsbezogenen Einstellungen den besten und ökonomischsten Weg zur Messung dar. Dennoch könnten objektivere Maße zur Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses angestrebt werden, z.B. über Beobachtungsdaten von Organisationsberatern und Change Agents oder Führungskräften. Es muss jedoch bedacht werden, dass dies gerade im Fall der Untersuchung von Folgeprozessen einen hohen Aufwand darstellt (siehe Hodapp, 2017). Außerdem stellt sich oftmals die Frage nach der Vergleichbarkeit von Erfolgsmaßen im Folgeprozess, wie beispielsweise abgeschlossene oder umgesetzte Maßnahmen. Hier determinieren das Thema und die Gegebenheiten stark die Dauer einer Implementierung, was eine Vergleichbarkeit erschwert. Als objektivere Erweiterung zur Messung arbeitsbezogener Einstellungen könnten Beurteilungen der Arbeitsleistungen angewandt werden. Allerdings muss man dabei beachten, dass subjektive und objektive Leistungsmessungen meist nur moderat positiv korrelieren (Bommer et al., 1995). Die Messungen sollten daher nicht austauschbar eingesetzt und interpretiert werden (Bommer et al., 1995; Schaufeli, 2014).

Auswertung. Die Auswertung von Hypothese 1 zu den Vergleichen von Gruppen mit und ohne Durchführung eines bestimmten Schrittes fand durch Multi-Gruppen-CFAs (MGCFA) statt. Hierbei kann die Frage gestellt werden, ob eine Auswertung auch mittels *t*-Tests durchführbar gewesen wäre. Das lässt sich prinzipiell bejahen, allerdings können mit der gewählten Methodik auch direkt die Annahmen zur Durchführbarkeit von Gruppenvergleichen überprüft werden, die auch für *t*-Tests gelten. Im vorliegenden Fall konnte so bestätigt werden, dass die gemessenen Konstrukte auch zwischen Gruppen gleich wahrgenommen werden und z.B. Unterschiede nicht durch unterschiedliche Interpretation von Items zustande kommen. Für den Effekt der untersuchten Schritte auf die Veränderungsvariablen wäre auch eine Analyse mittels Varianzanalyse mit Messwiederholung denkbar gewesen. Die Faktoren hätten der Messzeitpunkt (t_1/t_2) und die Durchführung (ja/nein) dargestellt. Das verwendete Verfahren der MGCFA hat jedoch den Vorteil, dass überprüft werden kann, ob das Verständnis der Items zwischen den Messzeitpunkten gleich ist und Veränderungen nicht nur dadurch zustande kommen. Um Methodeneffekte auszuschließen, wurden 2X2 ANOVAs für alle Schritte für die Veränderung des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit sowie *t*-Test für die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, das aktuelle Arbeitsengagement und die aktuelle Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Diese Analysen bestätigen die im Ergebnisteil dargestellten Ergebnisse (siehe Tabelle C18 und C19 in Anhang C).

Bei der Interpretation der Ergebnisse zum Effekt der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess sollte beachtet werden, welche Gruppen genau miteinander verglichen wurden. So beinhaltet beispielsweise die Gruppe mit Einhaltung des Informationsschrittes Personen, die nur diesen Schritt oder eine beliebige Anzahl anderer Schritte durchgeführt hat und die Gruppe ohne Informationsschritt Personen, die entweder nur diesen Schritt oder eine beliebige Anzahl anderer Schritte nicht eingehalten hat. Wie jedoch der Blick auf die empirischen Daten zeigt, haben die meisten Personen angegeben, die Schritte in der intendierten Abfolge durchlaufen zu haben (also ohne „Lücke“, z.B. durch Auslassen der Planung). Dies ist allein schon von der theoretischen und praktischen Umsetzung her sinnvoll. Personen mit „Lücken“ in der Abfolge der Einhaltung von Schritten wurden bei der

Auswertung der Daten bewusst nicht ausgeschlossen. Zum einen kann in manchen Fällen eine falsche Erinnerung zur Angabe der nicht-Einhaltung eines bestimmten Schrittes gekommen sein, zum anderen ist für die vorliegende Fragestellung primär die Einhaltung des jeweiligen Schrittes relevant. Wie in der Ableitung des Modells zum Folgeprozess erwähnt, muss der linear anmutende Charakter des Modells für die Schritte der Evaluation und Information nicht gelten. So ist eine Information über Maßnahmen auch ohne vorige Evaluation möglich. Um die Möglichkeit falscher Schlussfolgerungen auszuschließen, wurde *a posteriori* eine Analyse mit dem Vergleich von Personen angestellt, die den Folgeprozess bis zu einem jeweiligen Schritt ohne „Lücken“ absolviert hatten. Die Ergebnisse für die Stichprobe der Mitarbeitenden decken sich vollständig mit den dargelegten Ergebnissen; für die Führungskräfte ergaben sich auf Grund der geringeren Stichprobengröße leichte Abweichungen. Insgesamt wurden die Ergebnisse jedoch bestätigt.

Wie ein Blick auf die Abbildungen 17-26 erahnen lässt, zeigten sich schrittweise mit einer vollständigeren Einhaltung des Folgeprozesses positivere Effekte. Dieser Gedanke wurde in Hypothese 2 anhand des Zusammenhangs der Anzahl der durchgeführten Schritte mit verschiedenen Variablen geprüft. Alternativ wäre auch ein Vergleich von Gruppen mit einer schrittweise vollständigeren Einhaltung des Folgeprozesses möglich gewesen. Da das Hauptinteresse der Fragestellung jedoch nicht bestand, darin die Wirksamkeit von Schritten im Folgeprozess gegenüber anderen Schritten zu belegen, sondern den positiven Effekt der Einhaltung eines Schrittes gegenüber dessen Auslassen zu untermauern, wurde wie beschrieben vorgegangen. Dennoch wurden *a posteriori* ANOVAs mit allen Abhängigen Variablen aus Hypothese 1 und 2 durchgeführt. Dabei wurde bestätigt, dass durch den Faktor Schritte im Folgeprozess (zunehmende Einhaltung) signifikante Unterschiede hervorgerufen werden. *Post hoc*-Tests zeigten dabei vor allem Unterschiede zwischen Gruppen mit vollständiger bzw. fast vollständiger Einhaltung des Folgeprozesses im Vergleich zu Gruppen mit wenigen Schritten. Eine Zusammenfassung dieser zusätzlichen Analyse findet sich in Anhang C in Tabelle C 20-23.

Zur Analyse von Hypothese 2-5 wurden SEM verwendet. Bei der Interpretation von SEM gilt nach Steinmetz (2015) zu beachten, dass auch Modelle mit guten Fit-Indizes nicht korrekt sein können. Vom Grundsatz her sind jedoch SEM kausal, da sowohl ihre Beziehungen als auch die „Lücken“ eines Modells kausale Annahmen ausdrücken. Wie Steinmetz (2015) festhält, „ist ein allgemeines wissenschaftstheoretisches Problem, dass im Falle einer Übereinstimmung der Daten mit einer Hypothese [...] nie mit Sicherheit von der Korrektheit der Hypothese ausgegangen werden kann“ (S. 150). Dennoch kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass nie ein Modell (bzw. SEM) wahr ist. Zwar können „Aspekte wie Messfehler, Unvollständigkeit und die Verletzungen der Verteilungsannahmen dazu führen, dass Parameterschätzungen verzerrt sind [...] daraus folgt [aber] nicht, dass ein Modell bzgl. der kausalen Annahmen immer falsch ist“ (Steinmetz, 2015, S.155). Vielmehr stellen diese Gefährdungen der Validität dar, die im Rahmen von SEM durch z.B. die Modellierung messfehlerbereinigter, latenter Variablen oder die Verwendung robuster Schätzer kontrolliert werden können (Steinmetz, 2015). Insgesamt bieten SEM die Möglichkeit, kausale Restriktionen und Beziehungen zu testen. Daher wurden sie als überlegen im Vergleich zu einfachen Regressions- oder Pfadanalysen bewertet.

Für die Auswertung von Hypothese 1-5 sowie 7 wäre auch eine Aggregation der Bewertungen in der Mitarbeitenden-Stichprobe auf Gruppenebene möglich gewesen. Da am Ende des Modells jedoch Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit bzw. die persönliche Attribution als individuelle Abhängige Variablen standen, hätte eine Aggregation einen Informationsverlust und geringere Prädiktionskraft der übrigen Variablen bedeutet. Auch bezüglich der Analyse der RSA in Hypothese 6 lässt sich methodisch diskutieren, ob nicht auch eine Aggregation für die Gegenüberstellung der

Einschätzungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte sinnvoll gewesen wäre. Während manche Studien für kombinierte Vergleiche votieren (siehe z.B. LeBreton et al., 2003), sprechen sich manche für separate Vergleiche aus (Lance et al., 2008). Als Hauptargument für die Verwendung der Daten auf Individualebene kann genannt werden, dass der Fokus auf der individuellen bzw. dyadischen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden lag. Folglich hätte eine Aggregation einen Informationsverlust dargestellt. Zudem wurde die Schachtelung der Daten in der Modellierung der SEM mit einer Anpassung der Standardfehler berücksichtigt (durch das R-Paket *lavaan.survey* von Oberski, 2014). Für die RSA mit polynomialer Regression wurden Multi-Level-Gleichungen aufgestellt (siehe Anhang C).

7.4.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Bewertung bzw. Klassifizierung der Effektstärken erfolgt, sofern nicht anders gesagt, nach Cohen (1988, siehe Kapitel 4.5 für eine Übersicht). Die Zusammenfassung und Einordnung orientieren sich an der Struktur der bearbeiteten Hypothesen. Daher wird zunächst auf den Effekt der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess eingegangen, anschließend die Rolle der Qualität und von Positive Leadership und weiteren Einflussfaktoren beschrieben. Abschließend werden Erkenntnisse zur Kongruenz und Diskrepanz sowie zur Attribution dargelegt.

Zusammenfassung der Ergebnisse. Die Ergebnisse von Studie 3 zeigen zunächst den Effekt der Durchführung einzelner Schritte des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit dem Prozess als auch Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und deren Veränderung auf. Des Weiteren zeigt sich der Effekt der gesamten Einhaltung auf die genannten Variablen, wobei eine Mediation über die Zufriedenheit mit dem Prozess auf die Arbeitseinstellungen besteht. Auch für die Qualität der Durchführung des Folgeprozesses findet sich ein gleichartiger Effekt mit einer Vermittlung über die Zufriedenheit mit dem Prozess. Die Qualität selbst wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, z.B. das Innovationsklima, die wahrgenommene Einstellung der Führungskraft zu MABs und vom hier im Fokus stehenden Positive Leadership. Die Ergebnisse einer Stichprobe von Mitarbeitenden und Führungskräften zeigen weitgehend identische Ergebnisse. Sowohl Positive Leadership als auch die Durchführung des Folgeprozesses haben also nicht nur einen positiven Effekt auf Arbeitseinstellungen der Mitarbeitenden, sondern auch auf die der Führungskräfte selbst. Des Weiteren zeigt sich der negative Effekt von Überschätzung der Führungskräfte in Bezug auf ihr Führungsverhalten und der Einschätzung des Folgeprozesses auf verschiedene Outcomes. Zuletzt konnte eine Moderation von Positive Leadership und der Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg in Bezug auf die Attribution nachgewiesen werden.

Gruppenvergleiche Schritte des Folgeprozesses. Wie im Ergebnisteil dargestellt, konnte für Führungskräfte aufgrund der Stichprobengröße keine Überprüfung des Effekts der Schritte Präsentation und Diskussion erfolgen. Die Ergebnisse zeigen allgemein den positiven Effekt der Einhaltung jedes der 6 Schritte des Folgeprozesses auf. Im Speziellen konnten bei Mitarbeitenden, bei denen Präsentation, Diskussion, Planung von Maßnahmen, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation und Information im Folgeprozess durchgeführt wurden, eine signifikant höhere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess gefunden werden als bei Personen, die die jeweiligen Schritte nicht durchgeführt hatten. Für die Führungskräfte-Stichprobe ergaben sich ebenfalls große Effekte der Einhaltung der Planung, Umsetzung, Evaluation und Information auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Ein ähnliches Bild ergab sich für den Effekt der Einhaltung der Schritte auf die aktuelle Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement. Hier konnte bei den Mitarbeitenden lediglich für die Durchführung einer Präsentation der Ergebnisse kein signifikanter Effekt gefunden werden. Alle anderen untersuchten

Schritte zeigten in beiden Stichproben signifikante, kleine und mittelgroße Effekte. Bei Führungskräften fanden sich für alle untersuchbaren Schritte ebenfalls kleine bis mittlere Effekte auf Arbeitsengagement und –zufriedenheit. Mit Blick auf die Veränderung im Arbeitsengagement zeigten sich in der Stichprobe der Mitarbeitenden kleine Effekte für die Durchführung aller untersuchten Schritte, außer für die Präsentation. Dieses Bild ergab sich auch für die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Es sei angemerkt, dass sich für beide Veränderungsvariablen in der Stichprobe der Mitarbeitenden erst ab dem Schritt der Umsetzung Effektstärken von $d > 0.10$ gemessen wurden, weshalb die Interpretation hier mit Vorsicht erfolgen muss. Bei den Führungskräften zeigten sich ebenfalls kleine Effekte in der Veränderung des Arbeitsengagements für die Schritte der Planung, Umsetzung, Evaluation und Information. Die Proband:innen mit Durchführung eines bestimmten Schrittes zeigten geringere negative Veränderungen als solche ohne Einhaltung eines bestimmten Schrittes. Für die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte konnten lediglich signifikante Effekte für die Schritte der Planung und Umsetzung gefunden werden, auch wenn sich deskriptiv ebenfalls Effekte der Einhaltung von Evaluation und Planung andeuteten. Die Analysen der Veränderung der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements zeigten, dass z.T. bereits vor der Durchführung des Folgeprozesses Unterschiede zwischen den Gruppen mit und ohne Durchführung eines jeweiligen Schrittes bestanden. Da jedoch gezeigt werden konnte, dass sich die Gruppen mit Durchführung eines bestimmten Schrittes stärker verbesserten (bzw. weniger stark verschlechterten), sollten die Ergebnisse unabhängig von den unterschiedlichen Ausgangswerten der verglichenen Gruppen interpretiert werden. Bereits bestehende Unterschiede sind in dem Sinne plausibel, dass es wahrscheinlich ist, dass Führungskräfte den aktuell untersuchten Folgeprozess wie den der davor stattgefundenen MAB gesteuert haben. Entsprechend kann es gut sein, dass Personen ohne z.B. Umsetzung von Maßnahmen bei der letzten MAB auch beim untersuchten Zeitpunkt diese Schritte nicht durchgeführt haben. Entsprechend spiegelt sich der letzte Folgeprozess in den Ausgangswerten der vorliegenden Befragung wider.

Die Ergebnisse zeigen gut den Stellenwert der einzelnen Bestandteile des Folgeprozesses nach dem in Studie 1 bestätigten Ablaufmodell (siehe Kapitel 2.2.2) auf. Lediglich für den Schritt der Präsentation konnte für die arbeitsbezogenen Einstellungen kein Effekt ausgemacht werden. Dieser Befund ist womöglich dadurch zu erklären, dass die Präsentation der Ergebnisse von Seiten des Unternehmens verpflichtend vorgegeben worden war. Das kann zum einen dazu geführt haben, dass der Schritt oft nur pro forma durchgeführt wurde, oder zum anderen, dass hierzu mit dem Wissen über die Pflicht zur Ergebnispräsentation auch falsche Angaben bzgl. dessen Einhaltung gemacht wurden. Über diese für das Unternehmen spezifische Erklärung hinaus muss auch angemerkt werden, dass die Präsentation der Ergebnisse als erst als Basis des Folgeprozesses zu bewerten ist. Ohne fortfolgende Aktionen ist eine Auswirkung durch bloße Kenntnis über die Ergebnisse nur schwer vorstellbar, was den Befund plausibel macht. Die nicht gefundenen Effekte in Bezug auf die Ergebnispräsentation (für die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und deren Veränderung), passen zu den Erkenntnissen von z.B. Björklund et al. (2007), das Feedback allein nicht viel nützt, sondern noch mit Aktionsplanung gepaart werden muss (siehe auch Griffin et al., 2000; Hodapp et al., 2007; Hübner & Zacher, 2022; La Grange & Geldenhuys, 2008). In beiden Stichproben ergaben sich für alle betrachteten Variablen die größten Effekte der Durchführung der Schritte Umsetzung, Evaluation und Information. Dies trifft vor allem in Bezug auf die Veränderung von Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit zu. Das unterstreicht die Wichtigkeit der Umsetzung von Maßnahmen sowie deren Kontrolle und Information darüber. Bedingt wird dies vor allem dadurch, dass diese aufeinander aufbauen. Für die Schritte der Evaluation und Information stellen die vorliegende Studie die ersten empirischen Belege dar. Im Gegensatz zu bereits existierenden Arbeiten wurden in der vorliegenden Untersuchung alle

Schritte des Folgeprozesses betrachtet und Gruppen mit und ohne Einhaltung miteinander auf verschiedenen Abhängigen Variablen verglichen.

Einhaltung Folgeprozess. Die empirischen Daten bestätigen die Annahme, dass sich eine stärkere Einhaltung des Folgeprozesses positiv auswirkt. Die Einhaltung wurde über die Anzahl der durchgeführten Schritte im Prozess operationalisiert. Es zeigte sich in beiden Stichproben ein mittlerer bis großer, direkter Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, welche sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement sowie deren Veränderungen auswirkte. Darüber hinaus wurde ein signifikanter, indirekter Effekt der Einhaltung über die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf die genannten arbeitsbezogenen Einstellungen gefunden. Es handelte sich dabei um eine vollständige Mediation, da keine direkten Effekte der Einhaltung des Folgeprozesses auf die Abhängigen Variablen gefunden wurden. Die absolute Größe der indirekten Effekte der Einhaltung auf alle Abhängigen Variablen ist in beiden Stichproben als klein zu bewerten; wie jedoch an den Werten von P_M (MA: .79-.99; FK:.47-.66) abzulesen ist, geht ein Großteil der Veränderung in den Abhängigen Variablen auf die jeweiligen indirekten Effekte und weniger auf die direkten Effekte zurück (Wen & Fan, 2015). Das Modell mit der Einhaltung des Folgeprozesses klärte für die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement einen hohen Anteil an Varianz auf, wobei die Aufklärung für die Veränderungsvariablen als gering zu bewerten ist.

Wenig verwunderlich zeigte sich, dass mit vollständigerer Durchführung des Folgeprozesses die Zufriedenheit mit diesem und infolgedessen die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement steigt. Die indirekten Effekte sind hierbei in der absoluten Höhe klein. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass noch viele weitere Einflüsse aus dem Arbeitsalltag die Höhe der Arbeitszufriedenheit, des Arbeitsengagements sowie deren Veränderung zwischen zwei MABs determinieren (siehe z.B. JD-R Model nach Demerouti et al., 2001 oder Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, 1968). Darüber hinaus hätte man auch eine direkte Auswirkung der Einhaltung auf die Abhängigen Variablen erwarten können, scheinbar besteht aber eine vollständige Mediation. Das kann so interpretiert werden, dass ein vollständiger Prozess sich erst dann positiv auswirkt, wenn er auch als passend für die Bedarfe des Teams wahrgenommen wird. Es spielt also auch eine kognitive Komponente in der Bewertung des Prozesses eine Rolle für dessen Wirksamkeit. Die berichteten Befunde spiegeln gut den bisherigen Forschungsstand wider, dass Feedback im Allgemeinen (z.B. Kluger & DeNisi, 1996), im Organisationskontext (z.B. Katzell & Guzzo, 1983) oder im Speziellen bei Survey-Feedback (Friedlander & Brown, 1974) nicht automatisch einen positiven Effekt hat. Es muss auch mit dem Feedback gearbeitet werden. Ist dies der Fall, steigt die entsprechend die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Die Ergebnisse belegen darüber hinaus den Stellenwert des Folgeprozesses als Ganzes. Die Ergebnisse stellen damit eine Erweiterung der bisherigen Forschung dar. Bisher fanden sich nur Andeutungen (Björklund et al., 2007; Bowers, 1973; Church & Oliver, 2006; Church et al., 2012; Hübner & Zacher, 2022), die empfahlen, den Folgeprozess anhand der Schritte der Präsentation, Diskussion, Planung, Umsetzung, Evaluation und Information zu betrachten. Die Bestätigung von Hypothese 2 soll auch als Beleg für die Richtigkeit des aufgestellten Modells des Folgeprozesses (siehe Kapitel 2.2.2, Abbildung 4, in Anlehnung an Borg, 2003) gewertet werden. Im ersten Schritt der Untersuchung wurde lediglich die Einhaltung von Teilschritten betrachtet. Eine zusätzliche Betrachtung der Qualität soll im Folgenden weiter explorieren, wie sich der Folgeprozess auf verschiedene Outcome-Variablen auswirkt.

Qualität und Zufriedenheit Folgeprozess. Die empirischen Daten in beiden Stichproben zeigen die starke positive Auswirkung der Qualität des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit diesem. Dabei klärte die Qualität des Folgeprozesses jeweils einen hohen Anteil an Varianz in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf. Die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess wirkte sich wiederum positiv auf die

Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement sowie deren Veränderungen aus. Hierbei ergaben sich kleine bis mittelgroße Zusammenhänge. In beiden Stichproben konnten darüber hinaus indirekte Effekte der Qualität auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und deren Veränderung herausgestellt werden, bei denen die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess den Mediator darstellt. Es handelte sich dabei in der Stichprobe der Führungskräfte für alle Abhängigen Variablen um eine vollständige Mediation. Die absolute Größe der indirekten Effekte ist als klein zu bewerten, wie jedoch P_M erkennen lässt (.63-.75) ist, ging ein Großteil der Veränderung in den Abhängigen Variablen auf die jeweiligen indirekten Effekte und weniger auf die direkten Effekte zurück (Wen & Fan, 2015). In der Mitarbeitenden-Stichprobe lag für die Veränderungsvariablen ebenfalls eine vollständige Mediation vor. Die Größe der indirekten Effekte ist als klein bis mittelgroß zu bewerten. Die Mediation der Qualität auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden war lediglich partiell, da sich hier auch ein direkter Effekt der Qualität auf die beiden Abhängigen Variablen fand. P_M legt hierbei nahe, dass die Veränderung zu gleichen Teilen auf direkte und indirekte Effekte zurückgeht (Wen & Fan, 2015).

Bei der Einordnung der Ergebnisse zur Rolle der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess gilt es verschiedene Aspekte zu beachten. Zum einen ist der große Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit mit dem Folgeprozess nicht verwunderlich, stellt die Messung der Zufriedenheit im weiteren Sinn eine Evaluation des Prozesses dar. Sie könnte als erste Ebene der Evaluation nach Kirkpatrick (1967) bezeichnet werden. Dies zeigt sich auch in der hohen Varianzaufklärung der Variable durch die Qualität (MA: $R^2 = .77$; FK: $R^2 = .33$). Wie die Ergebnisse der direkten und indirekten Effekte der Qualität des Folgeprozesses jedoch zeigen, spielt das Konstrukt eine wichtige Rolle als kognitive Komponente zur Erklärung der Wirkungsweise von Folgeprozessen. Zum anderen lag der Fokus nicht darin, den trivialen Effekt der Qualität auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zu belegen, sondern den Einfluss der Qualität auf verschiedene Abhängige Variablen zu verdeutlichen. Der große Zusammenhang der beiden Konstrukte wirft die Frage auf, ob hier Multikollinearität vorliegt. Wie Steinmetz (2015) jedoch betont, beeinflusst diese nicht die Schätzung der Koeffizienten, sondern erhöht lediglich die Standardfehler. Damit ist die statistische Power geringer, die sich über die Stichprobengröße (hier für beide Stichproben ausreichend) erhöhen lässt.

Auch wenn für nicht alle betrachteten Abhängigen Variablen in beiden Stichproben eine vollständige Mediation des Einflusses der Qualität durch die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess gefunden wurde, lassen sich die Ergebnisse abermals so deuten, dass die kognitive Komponente der Bewertung bei Folgeprozessen eine essenzielle Rolle spielt. Des Weiteren muss bei der Betrachtung der Höhe der Zusammenhänge bedacht werden, dass viele weitere Variablen die arbeitsbezogenen Einstellungen determinieren können (Bakker & Demerouti, 2007). Der Einfluss der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess war mit Blick auf die Veränderungsvariablen (mittlere Effekte) größer als für die Messungen der aktuellen Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements (kleine Effekte). Dies unterstreicht den Effekt des Folgeprozesses in seiner intendierten Form, da die Veränderung genau den Zeitraum des Folgeprozesses zwischen zwei MABs abdecken sollte. Die Ergebnisse bzgl. der Qualität des Folgeprozesses sind als Erweiterung des aktuellen Forschungsstandes einzuordnen. Die Betrachtung des „wie“ eines durchgeführten Folgeprozesses wurde zwar bereits von einigen Autoren (Björklund et al., 2007; Born & Mathieu, 1996; Hübner & Zacher, 2022) als wichtiger Faktor angesprochen, jedoch noch keiner empirischen Untersuchung unterzogen. Auch dieser Befund stellt eine Erklärung dafür dar, dass Feedback (z.B. Bailey & Fletcher, 2002) oder Survey-Feedback (z.B. Neuman et al., 1989) im Speziellen nicht automatisch positive Effekte hat.

Einflussfaktoren auf Folgeprozesse. In der Stichprobe der Mitarbeitenden zeigten sich die Einstellung der Führungskraft zur MAB und die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen als wichtigste Einflussfaktoren auf die Qualität des Folgeprozesses. Des Weiteren zeigten die wahrgenommene Unterstützung der eigenen Führungskraft durch Vorgesetzte, das Innovationsklima sowie Positive Leadership einen ähnlich starken Einfluss auf die Qualität des Folgeprozesses. Schlussendlich zeigten die Daten auch eine signifikante Beeinflussung durch die eigene Einstellung zur MAB und die wahrgenommene Änderungsbereitschaft der Führungskraft auf. Die Rahmenbedingungen und die eigene Änderungsbereitschaft zeigten keinen signifikanten Einfluss. Die Befunde mögen abermals die Rolle der Führungskraft im Folgeprozess hervorheben (Conlon & Short, 1984; Klein et al., 1971; Nadler et al., 1980). Außerdem könnte der Befund so interpretiert werden, dass viele Mitarbeitende kaum Möglichkeiten sehen selbst Veränderungen voranzutreiben, sondern dies von der Führungskraft oder dem Unternehmen allgemein abhängig machen. Dieser Gedanke drückt sich im stärkeren Gewicht der wahrgenommenen Einstellung der Führungskraft zu MABs als der eigenen Einstellung zu MABs aus. Passend dazu fand sich in der Führungskräfte-Stichprobe (nur eigene Einstellung zu MABs einschätzbar) kein signifikanter Effekt der Einstellung oder der eigenen Änderungsbereitschaft auf die Qualität des Folgeprozesses. Dafür fanden sich mittlere Zusammenhänge von Innovationsklima und Positive Leadership mit der Qualität des Folgeprozesses sowie ein kleiner Zusammenhang der wahrgenommenen Unterstützung durch das Unternehmen. Vor allem durch den Effekt von Positive Leadership zeigt sich, dass Führungskräfte selbst einen Einfluss auf die Qualität des Folgeprozesses haben: Sie sind unabhängig von ihrer Einstellung verpflichtet, einen Folgeprozess durchzuführen.

In beiden Stichproben konnten die untersuchten Einflussfaktoren einen hohen Anteil an Varianz in der Qualität des Folgeprozesses aufklären (MA: $R^2 = .76$; FK: $R^2 = .49$), was auch durch die Breite und Anzahl der untersuchten Einflussfaktoren zu erklären ist. Des Weiteren spricht die starke Varianzaufklärung für die passende Auswahl an beeinflussenden Faktoren. Diese Befunde entsprechen den Annahmen verschiedener Modelle und Forschungsbefunde zu Veränderungsprozessen allgemein (z.B. Burke & Litwin, 1992; Judge et al., 1999). Zusätzlich existieren einige Forschungsarbeiten, die die Zusammenhänge der hier untersuchten Einflussfaktoren mit den Abhängigen Variablen am Ende des untersuchten Rahmenmodells aufzeigen, z.B. mit der Arbeitszufriedenheit (z.B. für das Innovationsklima Newman et al., 2020 oder die Veränderungsbereitschaft Rafferty et al., 2012). Im Gegensatz zur Untersuchung von Hodapp (2017) zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung ein signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Qualität des Folgeprozesses. Dies mag daran liegen, dass in der Studie von Hodapp (2017) lediglich der Umsetzungsgrad untersucht wurde und nicht die Qualität des Prozesses. Zum anderen wurde nicht konkret Positive Leadership untersucht. Die vorliegende Studie bringt die ersten Ergebnisse hervor, die Positive Leadership konkret mit organisationalen Change-Prozessen oder Folgeprozessen in Beziehung setzt.

Positive Leadership. In beiden Stichproben konnte ein positiver Effekt von Positive Leadership auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit gefunden werden. Darüber hinaus wurde eine partielle Mediation über die Qualität des Folgeprozesses und die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf die genannten Abhängigen Variablen aufgezeigt. Die direkten Effekte können als klein bis mittel bewertet werden, wobei die Größe der indirekten Effekte klein ist. Auch das Verhältnis P_M von totalem zu indirektem Effekt zeigt, dass ein Großteil des Effekts auf den direkten Effekt zurückgeht. Des Weiteren zeigte sich in beiden Stichproben kein direkter Effekt von Positive Leadership auf die Veränderung im Arbeitsengagement und der Arbeitszufriedenheit zwischen zwei MABs. Dafür waren

wiederum die indirekten Effekte mit einer Mediation über die Qualität und Zufriedenheit mit dem Folgeprozess signifikant. Es handelte sich also um eine vollständige Mediation. Die absolute Höhe der indirekten Effekte kann wiederum als klein bewertet werden, wobei P_M zeigt, dass die indirekten Effekte ein Drittel bis die Hälfte des totalen Effekts ausmachen.

Der gefundene Einfluss von Positive Leadership auf die Abhängigen Variablen des Modells passt zu theoretischen Annahmen und bisherigen Studienergebnissen (Arakawa & Greenberg, 2007; Malinga et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018). Die nur kleinen bis mittleren Effektstärken lassen sich dabei durch die Komplexität des vorliegenden Modells (z.B. partielle Mediation) begründen. Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Veränderung in Arbeitsengagement und -zufriedenheit scheint sich nur durch den Folgeprozess auszudrücken. Positive Leadership hat keinen direkten Effekt auf die Veränderung zwischen zwei MABs, da das Führungsverhalten voraussichtlich konstant geblieben ist und sich Veränderungen z.B. durch Anpassungen im Kontext des Folgeprozesses der MAB ergeben. Auch wenn es sich bei den indirekten Effekten um vergleichsweise kleine Effekte in ihrer absoluten Höhe handelt, gilt zu beachten, dass hier eine Mediation über zwei Variablen vorliegt. Da die doppelte Mediation auch theoretisch so angenommen worden war, wird sie trotz der Gefahr eines bestehenden methodischen Artefakts (auch sehr kleine Effekte signifikant) als bedeutsam interpretiert. Die Power-Analyse (siehe Tabelle C17 in Anhang C) zeigt, dass eine ausreichende Teststärke zum Aufdecken der Effekte vorhanden war. In beiden Stichproben konnte das Modell für die aktuellen Messungen der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements große Anteile der Varianz erklären ($R^2 = .23 - .38$) und für die Messungen der Veränderungen einen mittleren Anteil an Varianz aufklären ($R^2 = .15 - .22$). Die geringere Varianzaufklärung der letztgenannten Variablen ist vermutlich durch den Einfluss sonstiger Veränderungen (z.B. Umstrukturierungen, Sparmaßnahmen, Wechsel von Mitarbeitenden) außerhalb des Folgeprozesses zu erklären. Auch können Persönlichkeitsfaktoren der Beteiligten den Effekt von Folgeprozessen bzw. des Führungsverhaltens mindern (Garrad & Hyland, 2020).

SOA Positive Leadership. Die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdbewertung (SOA) von Positive Leadership der Mitarbeitenden und ihrer Führungskräfte zeigte, dass die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses bei kongruenten Bewertungen mit der Höhe der Ausprägung an Positive Leadership ansteigt. Bei zunehmender Diskrepanz mit einer Überschätzung der Führungskraft nahm die wahrgenommene Qualität des Folgeprozesses ab, mit zunehmender Unterschätzung der Führungskraft nahm sie zu. Mit Blick auf die Auswirkung des SOA von Positive Leadership auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement ergab sich ein identisches Bild mit höheren Werten für Unter- als für Überschätzer sowie bei Kongruenz ein Anstieg auf den Abhängigen Variablen mit der Höhe der Bewertung von Positive Leadership. Bezüglich der Veränderung im Arbeitsengagement und der Arbeitszufriedenheit konnte nur der Effekt der Übereinstimmung bestätigt werden, sodass übereinstimmend hohe Bewertungen von Positive Leadership zu geringeren negativen Veränderungen auf beiden Variablen führte, als dies bei übereinstimmend niedrigen Bewertungen der Fall war. Die Effekte für die Unter- bzw. Überschätzung der Führungskräfte waren nicht signifikant. Alle genannten Beziehungen waren linearer Natur, das heißt, es ergaben sich keine signifikanten Krümmungen. Bei der Interpretation der Ergebnisse zu den Veränderungsvariablen ist jedoch Vorsicht geboten, da die Auswertung des Rahmenmodells (voriger Abschnitt) keinen signifikanten, direkten Effekt von Positive Leadership auf die Veränderungsvariablen gezeigt hatte. Dies spiegelt sich auch in der geringeren Teststärke der Analyse der Veränderungsvariablen im Vergleich der übrigen Abhängigen Variablen (siehe Tabelle C17 in Anhang C) wider.

Wie die Daten nahelegen, haben (außer bei der Veränderung im Arbeitsengagement) Personen von Unterschätzern und Übereinstimmern mit hohen Bewertungen die positivsten Werte auf den

Abhängigen Variablen. Dies lässt sich so erklären, dass Führungskräfte, die übereinstimmend hohe Bewertungen ihres Führungsverhaltens verzeichnen, positiv auf Feedback von Mitarbeitenden reagieren und angemessene Verhaltensänderungen zeigen (Atwater & Yammarino, 1997; Nielsen et al., 2022). Sie erzeugen wahrscheinlicher ein Klima der Innovation und Qualität (Berson & Sosik, 2007) und haben selbst positive Arbeitseinstellungen (Atwater & Yammarino, 1997). Unterschätzer sind ebenfalls offen für Feedback und wollen Erwartungen von Untergebenen erfüllen (Sosik, 2001). Es kann dabei jedoch auch sein, dass sie etwas zu selbstkritisch sind und sich zu hohe Standards setzen (Amundsen & Martinsen, 2014). Dadurch ist ihre Reaktion auf Feedback nicht ganz so effektiv, wie das von Übereinstimmern mit guten Bewertungen (Tekleab et al., 2008). Dies ist hier z.B. für das Arbeitsengagement der Fall. Mitarbeitende von Übereinstimmern mit geringen Bewertungen und Überschätzern zeigen die geringsten Werte auf den Abhängigen Variablen. Scheinbar setzen sich Übereinstimmer mit geringen Bewertungen auf Grund mangelnder Selbstwirksamkeit als positiv agierende Leader keine Standards, die hoch genug sind, um ihr Führungsverhalten effektiv zu verbessern, auch wenn sie sich ihrer Schwächen bewusst zu sein scheinen (Nielsen et al., 2022; Yammarino & Atwater, 1997). Sich selbst überschätzende Führungskräfte ignorieren bzw. negieren Feedback (Bass & Yammarino, 1991), setzen sich keine Entwicklungsziele (London & Smither, 1995), treten seltener in Kontakt mit Mitarbeitenden (Berson & Sosik, 2007), werden als egozentrisch und unsensibel wahrgenommen (Amundsen & Martinsen, 2014) und haben wahrscheinlich selbst negative Arbeitseinstellungen (Atwater & Yammarino, 1997). Differenzen in den Wahrnehmungen und Bewertungen von Führungskräften und Mitarbeitenden spiegeln vielleicht auch die Ähnlichkeit der Erwartungen bzw. Werte wieder. So zeigten Meglino et al. (1989), dass sich die Ähnlichkeit von Werten von Arbeitern und Vorgesetzten positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkte. Studien von Sosik (2001) zeigen den Effekt akkurater Selbsteinschätzungen auf das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft.

Perzeptuelle Distanz Qualität und Zufriedenheit Folgeprozess. Beim Vergleich der Wahrnehmungen zur Qualität des Folgeprozesses von Mitarbeitenden und Führungskräften zeigte sich, dass bei übereinstimmenden Einschätzungen die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess mit der Höhe der Einschätzungen linear steigt. Bei Diskrepanz der Bewertungen erfolgte eine lineare Abnahme der Zufriedenheit bei Über- im Vergleich zur Unterschätzung durch die Führungskraft. Analog zu den vorigen Ergebnissen zeigte sich auch für den Vergleich der Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, dass bei kongruenten Bewertungen das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit mit der Höhe der Zufriedenheit linear steigt. Darüber hinaus nahmen die Werte auf beiden Abhängigen Variablen linear ab, wenn eine Diskrepanz in Richtung der Führungskraft (Überschätzung) bestand. Diese Ergebnisse sind auch auf die Veränderung des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit übertragbar. Es ergaben sich geringere negative Veränderungen für Übereinstimmer mit hoher Zufriedenheit mit dem Folgeprozess als für Übereinstimmer mit niedriger Zufriedenheit. Mitarbeitende von Unterschätzern zeigten geringere negative Veränderungen als Mitarbeitende von Überschätzern.

Die Befunde lassen sich ähnlich wie im vorigen Abschnitt beschrieben deuten. So nehmen Gibson et al. (2009) an, dass Führungskräfte, deren Wahrnehmungen auf hohem Niveau mit denen der Teammitglieder übereinstimmen, in der Lage sind, mit Team Katalysatoren (z.B. Feedback zu laufenden Prozessen) zu nutzen, Routinen zu durchbrechen und Verhaltensänderungen anzugehen. Bei übereinstimmend schlechten Bewertungen scheint dies nicht der Fall zu sein (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Du et al., 2015; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017) – dies kann seinen Ursprung sowohl im Können als auch im Wollen haben, einen adäquaten Folgeprozess zu steuern (Niethammer

& Müller, 2007). Führungskräfte, die bestimmte Prozesse oder Wahrnehmungen negativer als ihre Teams einstufen, sehen noch mehr Optimierungspotenzial in der Teamarbeit und erzeugen daher bessere Arbeitsleistungen als Teams, deren Führungskräfte sich in bestimmten Wahrnehmungen überschätzen (Gibson et al., 2009). Denn Überschätzung tritt voraussichtlich auch in anderen Bereichen des Arbeitsalltags auf und so schaffen es diese Führungskräfte nicht, adäquat auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen (Atwater & Yammarino, 1997).

Attribution von Erfolg und Misserfolg. Je eher Mitarbeitende bei hohem Positive Leadership der Führungskraft einen Folgeprozess als Erfolg bewerteten, desto eher fand eine Attribution auf stabile und internale Ursachen statt. Je eher der Folgeprozess bei hohem Positive Leadership als Misserfolg bewertet wurde, desto eher fand eine Attribution auf externale Faktoren statt. Es konnte kein Beleg für eine Attribution auf instabile Faktoren bei Misserfolg und hohem Positive Leadership gefunden werden. Das aufgestellte Modell zur Attribution auf den Locus erklärte einen moderaten Anteil an Varianz ($R^2 = .22$), wobei das Modell zur Attribution auf die Stabilität einen eher geringen Anteil an Varianz ($R^2 = .05$) erklärte. Zur weiteren Exploration wurde untersucht, inwiefern die Attribution auf die internalen Ursachen „Fähigkeit“ und „Anstrengung/Wille“ auf die Führungskraft oder die Mitarbeitenden bzw. das Team bezogen worden waren. Dabei ergab sich, dass bei niedrigem Positive Leadership Erfolge eher auf die Fähigkeiten und die Anstrengung/den Willen des Teams attribuiert wurden und Misserfolge eher auf die Führungskraft. Bei hohem Positive Leadership bestand sowohl bei Erfolg als auch bei Misserfolg kein signifikanter Unterschied in der Attribution auf die Fähigkeiten oder die Anstrengung/den Willen.

Die Ergebnisse der Attribution eines Erfolgs im Folgeprozess in Abhängigkeit von Positive Leadership entsprechen den theoretischen Vorhersagen verschiedener Modelle zur Attribution (z.B. Romance of Leadership, Meindl et al., 1985; Romantisierung, Schyns et al., 2007; Prototypen, Schyns & Hansbrough, 2008). Die Exploration zur Differenzierung, ob eine Attribution auf internale Faktoren eher das Team oder die Führungskraft bezeichnet, kann zudem so interpretiert werden, dass Erfolge und Niederlagen bei hohem Positive Leadership als gemeinsames Ergebnis angesehen werden. Dies passt zum Grundgedanken von Positive Leadership, dass Mitarbeitende an Entscheidungen teilhaben sollen. Entsprechend zeigten die Daten bei geringem Positive Leadership, dass die Verantwortung für Misserfolge bei der Führungskraft gesehen wird. Eine mögliche Erklärung, für die nicht gefundene Interaktion aus Misserfolg und Positive Leadership auf die Attribution der Stabilität, könnte in der verwendeten Methodik liegen. So wurde in der Skala von Silver et al. (1995) nicht direkt die Stabilität der Ursachen erfragt, sondern diese (ebenso wie der Wert des Locus) indirekt über Angaben zu vier möglichen Ursachen (Fähigkeiten, Rahmenbedingungen, Anstrengung/Wille, Zufall) berechnet. Damit hängt die Messung der Stabilität auch von den Angaben zum Locus ab. Da in vielen Fällen die Attribution auf externale oder internale Ursachen präsenter oder einfacher sein mag, ist es schwieriger, eindeutige Ergebnisse für die Dimension der Stabilität zu erhalten. Das zeigt sich auch im Vergleich zum Locus schwächer ausgeprägten Regressionsgewicht b für die Interaktion aus Erfolg und Positive Leadership. Dieser Gedanke spiegelt sich auch in der geringen Varianzaufklärung des Modells für die Stabilität im Vergleich zum Locus Modell wider.

7.4.3 Limitationen und Ausblick

Im folgenden Abschnitt sollen zusätzlich Aspekte für Anregungen zukünftiger Forschung aufgegriffen werden, die in der methodischen Diskussion bisher noch nicht limitierend angeklungen waren. Dabei orientiert sich der Ausblick anhand der inhaltlichen Themenfelder der vorliegenden Untersuchung.

Qualität und Einhaltung Folgeprozess. Wie bereits in der methodischen Diskussion angeklungen, konnte aufgrund der Natur des Untersuchungsgegenstandes keine trennscharfe Operationalisierung der Qualität stattfinden. Eine Erfassung machte nur für diejenigen Schritte im Folgeprozess Sinn, die auch durchgeführt worden waren. In der Konsequenz heißt dies, dass die Qualität des Folgeprozesses das Zusammenspiel aus Einhaltung verschiedener Folgeprozessschritte und deren Qualität repräsentierte. Um die volle Wirkung im Folgeprozess zu entfalten, mussten beide Aspekte gegeben sein. Fortfolgende Untersuchungen sollten sich dieser Interaktion genauer widmen. Denn es ist plausibel anzunehmen, dass beispielsweise die Evaluation des Folgeprozesses eine größere Wirkung entfaltet, wenn schon zuvor Erfolgskriterien festgelegt worden waren. Hierzu wäre eine experimentelle Manipulation wünschenswert. Auch könnten noch weitere Aspekte der Qualität in Bezug auf jeden Schritt im Folgeprozess aufgenommen werden. Studie 1 lieferte hierzu weitere mögliche Faktoren – aus Gründen der Ökonomie wurden jedoch nur die wichtigsten ausgewählt.

Einflussfaktoren. Aus der Fülle an Modellen zu Change-Management (z.B. Burke & Litwin, 1992) könnten sich zukünftige Untersuchungen zum Folgeprozess weiteren Einflussfaktoren widmen. Ein Beispiel liefert Hodapp (2017), der mehrere Facetten der Organisationskultur einschließt – auch wenn die Auswahl dem verwendeten MAB-Instrument (MODI; Bungard et al., 2010) geschuldet sein mag. Auch könnte die Selbstwirksamkeit der Führungskraft oder des agierenden Teams eine Rolle im Folgeprozess spielen (Hodapp, 2017), da sie einen Einfluss auf Leistung hat (Silver et al., 1995). Die Wahrnehmung des Feedbacks in einer MAB an sich könnte einen weiteren interessanten Einflussfaktor darstellen. Nach der Feedback Intervention Theorie (Kluger & DeNisi, 1996) könnte ein mangelnder Wille zur Durchführung aus einer Aufmerksamkeit des Feedbacks auf die Meta-Ebene resultieren. Außerdem könnte durch Rückmeldung über Führungsverhalten das Sollselbst der Führungskräfte angesprochen oder durch die Item-Formulierungen zu wenig aufgabenspezifisches Feedback gegeben werden, was zu Leistungsminderungen und entsprechend negativen Einstellungen führen würde (Kluger & DeNisi, 1996). Durch die wahrgenommene Aufgabenschwierigkeit könnte, in Interaktion mit der fehlenden Kompetenz einen Folgeprozess zu steuern, eine negative Einstellung zu MABs als selbstschützendes Verhalten aufgebaut werden (Kluger & DeNisi, 1996). Es wäre darüber hinaus eine weitere interessante Frage, inwiefern die Feedbackorientierung (Linderbaum & Levy, 2010) bei der Umsetzung des Folgeprozesses eine Rolle spielt. Bei einer negativen Ausprägung dieser Feedbackorientierung ist davon auszugehen, dass eine Führungskraft nicht adäquat mit den Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter umgehen kann, sie diese nicht ernst nimmt und dementsprechend auch nicht in passende Maßnahmen übersetzt. In Anlehnung an das JD-R (Demerouti et al., 2001) zeigte eine Meta-Analyse von Young et al. (2018), dass 50% der Varianz des Arbeitsengagements durch persönliche Ressourcen (Persönlichkeitsfaktoren) bedingt werden. Dies lässt sich auch auf die vorliegende Forschung im Kontext von Folgeprozessen und Positive Leadership übertragen, da hier in letzter Konsequenz eine Auswirkung auf z.B. das Arbeitsengagement erwartet wird. Anstelle der Veränderungsbereitschaft könnten z.B. noch das Commitment zu Veränderungen, die Offenheit für Veränderungen, Widerstand gegen Veränderungen oder der Zynismus gegenüber Veränderungen in Untersuchungen aufgenommen werden (Peng et al., 2021).

Positive Leadership. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Qualität des Folgeprozesses u.a. auch durch Positive Leadership-Verhaltensweisen positiv beeinflusst wird. Es ist jedoch plausibel, dass sich ein derartiger positiver Zusammenhang auch bei anderen Führungskonzepten ergeben hätte, z.B. bei Transformational (Bass & Avolio, 1990) oder Empowering Leadership (Arnold et al., 2000). Zukünftige Untersuchungen könnten den inkrementellen Beitrag verschiedener Führungskonstrukte im Folgeprozess differenzieren. Zudem könnten in Bezug auf die Effekte von Positive Leadership auch

moderierende Variablen mit einbezogen werden, z.B. der Reifegrad der Mitarbeitenden (Hersey & Blanchard, 1969), das Flow-Erleben (Smith et al., 2012), das Stresserleben der Mitarbeitenden (Sharma & Kirkman, 2015) oder die hierarchische Position der Führungskraft. Ein Review von Eva et al. (2019) zu Servant Leadership legt nahe, dass neben mitarbeiterbezogenen (z.B. Persönlichkeit), auch teambezogene (z.B. die wahrgenommene Machtdistanz) oder auf die Organisation bezogene Faktoren (z.B. Organisationsklima oder –struktur) als Moderatoren beachtet werden sollten. Ein weiterer Forschungszweig könnte die Untersuchung der Wirkungsweise von Positive Leadership darstellen. So könnte das Führungsverhalten beispielsweise auf die erlebte Herausforderung (Creusen et al., 2010), Arbeits- oder persönliche Ressourcen (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2014) wirken. Dies sollte nicht nur mit Blick auf die positive Wirkung auf Mitarbeitenden, sondern auch auf Führungskräfte selbst untersucht werden (Ebner, 2019).

Die vorliegende Studie untersuchte den Einfluss von Positive Leadership auf den Folgeprozess über direkte und indirekte Pfade. Darüber hinaus ist jedoch auch eine moderierende Wirkung von Positive Leadership auf die Wirkung des Folgeprozesses denkbar. So ist es denkbar, dass sich ein qualitativ gut durchgeführter, vollständiger Folgeprozess in seiner Wirkung noch verstärkt, wenn die Führungskraft im Arbeitsalltag positiv führt (Bright et al., 2006; Caza et al., 2004). Dieser Effekt wäre auch im Sinne der Broaden and Built Theorie (Fredrickson, 2004) im Sinne einer Aufwärtsspirale denkbar. Zusätzlich ist auch vorstellbar, dass Positive Leadership eine abfedernde Wirkung bei schlecht durchgeführten Folgeprozessen entfalten kann. So praktiziert eine positive Führungskraft auch außerhalb des Folgeprozesses z.B. Teilhabe und Unterstützung der Mitarbeitenden, wodurch die Resilienz gefördert (Cameron et al., 2011) und langfristig Stress reduziert wird (Seligman et al., 1999). Auch fördert Positive Leadership das Erleben positiver Emotionen (Kelloway et al., 2013; Patrick et al., 2022; Wijewardena et al., 2014), was auch eine abfedernde Wirkung auf einen Folgeprozess haben könnte.

Diskrepanz. Bei der Bewertung der berichteten Diskrepanzen in den Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden sollte beachtet werden, dass Unterschiede z.B. bei Selbst- und Fremdbeurteilungen des Führungsverhaltens durchaus normal sind (Herbst & Conradie, 2011). So sind die meisten Personen optimistisch in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und stufen sich bei Bewertungen oberhalb des Durchschnitts ein (Herbst & Conradie, 2011). Daher decken sich die berichteten Ergebnisse mit bisherigen Forschungsarbeiten (Fleenor et al., 1996; Tekleab et al., 2008). Eine mögliche Erklärung für gefundene Diskrepanzen kann neben kognitiven Faktoren auch der Schutz des eigenen Selbstwerts sein (Herbst & Conradie, 2011). Fleenor et al. (2010) liefern einige Anregungen für mögliche Kovariaten, die im Kontext von SOA beachtet werden können, z.B. die Selbstreflexion, Selbstdarstellung, Werte oder Authentizität der Führungskraft. Eine Studie von Van Velsor et al. (1993) zeigt, dass Überschätzer eine geringere Selbstaufmerksamkeit zeigen als Unterschätzer und Übereinstimmer. Wie Lee und Carpenter (2018) festhalten, könnte jedoch auch die positive Formulierung der Items zu verschiedenen Verhaltensweisen (z.B. optimistisch, hilfsbereit, zuverlässig) zu einer Diskrepanz in den Bewertungen des Führungsverhaltens führen. Denn eine positive Konnotation mache es wahrscheinlicher eine höhere Zustimmung zu solchen Items anzugeben; es könne nicht zwangsläufig angenommen werden, dass die Selbst- und Fremdbewertungen das Führungskonstrukt auf gleiche Weise repräsentieren. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten die Validität der fraglichen Selbst- und Fremdbewertung untersuchen. Auch könnten weitere Quellen (z.B. der Vorgesetzten) zur Untersuchung der Diskrepanz mit aufgenommen werden (Brown & Treviño, 2006). Im nächsten Schritt kann die Idee der Auswirkungen von Diskrepanzen auf eine weitere Ebene übertragen werden. So ist es plausibel anzunehmen, dass nicht nur tatsächliche Unterschiede und Übereinstimmungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, sondern auch lediglich

vermutete bzw. wahrgenommene Unterschiede Effekte auf beispielsweise die Arbeitszufriedenheit aufweisen. Dies gilt es in folgenden Untersuchungen genauer zu explorieren.

Attribution. Wie in der methodischen Diskussion angesprochen, befasste sich die vorliegende Untersuchung lediglich mit der Attribution auf externale/internale oder stabile/instabile Ursachen. Hierbei wurde im ersten Schritt nicht differenziert, ob mit einer internalen/externalen Attribution eher die Führungskraft oder das Team gemeint war. Dies wurde erst im nächsten Schritt ausdifferenziert. Zukünftige Untersuchungen sollten weitere Attributionsdimensionen, z.B. die Spezifität mit aufnehmen. Des Weiteren sollten sich die Ursachenzuschreibungen konkret auf die Person der Führungskraft beziehen, da diese als Hauptverantwortliche im Folgeprozess (Bungard et al., 2007) am besten auf Ursachen ihrer Leistung hin bewertet werden kann. Ein weiterer interessanter Schritt wäre ein Übertrag der Ergebnisse auf die Teilnahmeintention einer folgenden MAB. Der Grundgedanke dabei ist, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene auch zu einer höheren Teilnahmequote führt (Fauth et al., 2013). Hierbei wäre es interessant die Attribution als Moderator der Beziehung zwischen der Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg und der Teilnahmeintention zu betrachten.

Abhängige Variablen. Wie bereits in der methodischen Diskussion angeklungen, sollte sich zukünftige Forschung über die hier verwendeten Maße hinaus mit den Outcomes von Folgeprozessen beschäftigen. So stellen die Messung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements nach dem Evaluationsmodell von Kirkpatrick (1967) lediglich Evaluationen der Reaktions- und Lernebene dar. Eine Erfassung der Verhaltensebene könnten durch Beobachtungen, Interviews oder auch Fragebogenmaße umgesetzt werden. Der Fokus sollte hier auf der Umsetzung durch den Folgeprozess angeregter Maßnahmen liegen. Dazu könnten auch Bewertungen durch Berater und Beraterinnen genutzt werden, die OE-Prozesse begleiten. Zur Erfassung der Resultatebene nach Kirkpatrick (1967) sollten objektive Leistungskriterien eingesetzt werden, z.B. Kennzahlen zur Produktivität, Fehlerquote, Krankheitstagen oder Verkaufskennzahlen.

7.4.4 Praktische Implikationen

Die Ergebnisse von Studie 3 zeigen zum einen auf, welchen positiven Effekt die Einhaltung aller Schritte im Folgeprozess (Präsentation, Diskussion, Planung, Umsetzung, Evaluation und Information) hat. Zum anderen zeigen sie, dass dabei nicht nur das „ob“, sondern auch das „wie“, also die qualitative Durchführung der Schritte relevant ist. Damit konnte eine bestehende Forschungslücke geschlossen werden. Es ergeben sich aber auch verschiedene Implikationen für die Praxis: Zunächst sollte auf die Vollständigkeit des Folgeprozesses von MABs geachtet werden. Dabei ist beispielsweise zu betonen, dass nach Umsetzung einer Maßnahme diese evaluiert und ggf. angepasst werden sollte, um im Anschluss über Fortschritte und Ergebnisse zu informieren. Somit kann eine Kontinuität des Folgeprozesses erzeugt werden. Denn, wie viele Autoren festhalten (z.B. Bungard et al., 2007; Kraut, 2006a), handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der sich von einer MAB zur nächsten erstreckt. Bei der Umsetzung der einzelnen Schritte muss auf die Art und Weise der Durchführung geachtet werden, um voll vom Folgeprozess profitieren zu können – so ist eine Ergebnisdiskussion nur sinnvoll, wenn sich alle ehrlich und offen beteiligen können. Zur Sicherung der Qualität im Folgeprozess sollten Führungskräften bei Bedarf Hilfestellungen gegeben werden: Dies kann in Form von Schulungen, Unterstützung durch Moderation, Leitfäden, oder durch zur Verfügung gestellte Ressourcen geschehen. Auch zeigen Untersuchungen den positiven Effekt des Einsatzes von Beratern bei Folge- bzw. allgemein Change-Prozessen auf (z.B. Elo et al., 1998; Martinson et al., 2017).

Eine weitere Forschungsfrage widmete sich der Frage, inwiefern sich Positive Leadership auf die Qualität der Durchführung des Folgeprozesses auswirkt. Im Zuge dessen wurde auch erhoben, wie sich weitere Faktoren auf die Qualität des Folgeprozesses auswirken. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich an verschiedenen Hebeln ansetzen lässt. So könnten zum einen die Einstellungen der Belegschaft zur MAB gezielt durch die Informationspolitik bei der Ankündigung und Durchführung einer MAB verbessert werden (Hodapp et al., 2007). Beispielsweise könnten Best Practice Berichte die Wahrnehmungen zu MABs positiv beeinflussen. Auch sollten Führungskräfte ihre positive Einstellung zur Sinnhaftigkeit einer MAB und deren Folgeprozess sowie den Willen zur Umsetzung eines Folgeprozesses kommunizieren. Denn die Einstellungen von Mitarbeitenden und Führungskräften beeinflussen sich gegenseitig (Niethammer & Müller, 2007). Des Weiteren sollte neben der bereits angesprochenen Unterstützung des Folgeprozesses seitens des Unternehmens und direkter Vorgesetzter (z.B. durch zeitliche und monetäre Ressourcen) auch das Innovationsklima zur verbesserten Umsetzung des Folgeprozesses beachtet werden. Ein erster Ansatzpunkt dazu wären beispielsweise Innovationswettbewerbe.

Neben positiven Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und deren Arbeitseinstellungen zeigt Studie 3 in Einklang mit bisherigen Forschungsarbeiten (z.B. Ebner, 2019), dass auch Führungskräfte selbst von eigenem Positive Leadership profitieren. Außerdem scheint es auch eine Vorbildwirkung für andere Führungskräfte zu haben, wenn Positive Leadership praktiziert wird (Ebner, 2019). Folglich sollten Unternehmen langfristig die Etablierung von Positive Leadership in der Unternehmenskultur fördern und diese damit zum Aufblühen zu bringen (Cameron, 2003). Entsprechend sollte Positive Leadership bei Führungskräften im Rahmen von Trainings gefördert werden (Arakawa & Greenberg, 2007). Auch könnten Positive Leadership-Verhaltensweisen zur Auswahl von Führungskräften oder potenziellen Kandidaten dienen. Somit könnten Unternehmen es schaffen langfristig Positive Leadership in der Organisationskultur zu festigen und von den positiven Auswirkungen profitieren (Cameron, 2008). Denn wie die Forschung zeigt, können durch das Führungsverhalten auch wiederum andere Faktoren, die den Folgeprozess begünstigen, positiv beeinflusst werden (z.B. die Veränderungsbereitschaft, Peng et al., 2021 oder das Innovationsklima, Newman et al., 2020). Somit kann sich Positive Leadership auch über Folgeprozesse von MABs hinaus im Arbeitsalltag allgemein oder spezifischer bei Change-Prozessen positiv auswirken.

Auch die Erkenntnisse zu den Effekten der Kongruenz und Diskrepanz könnten im Zuge von Trainings von Führungskräften genutzt werden. Daten zu Selbst- und Fremdbewertungen können zur Selbstreflexion eingesetzt werden. So zeigen Studien, dass Überschätzer im Führungsverhalten korrektere Selbsteinschätzungen treffen, nachdem sie Feedback erhalten haben (Atwater et al., 1995). Auf der anderen Seite könnte dies auch negative Auswirkungen haben, die sich durch Wut oder Entmutigung der Führungskräfte ausdrückt (Brett & Atwater, 2001). Daher sollte das Feedback stets in einem geschützten Rahmen erfolgen und auch langfristig durch z.B. Coaching begleitet werden. Untersuchungen von Nielsen und Kollegen (2022) zeigen, dass die Kenntnis darüber, ob Führungskräfte Über-, Unterschätzer oder Übereinstimmer sind, einen Einfluss auf Verbesserungen im Führungsverhalten nach einem Führungstraining hatte. Da davon ausgegangen werden kann, dass für beziehungsorientierte Verhaltensweisen (wie bei Positive Leadership gefordert) mehr Divergenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden besteht (Lee & Carpenter, 2018), sollte gerade beim Training von Positive Leadership darauf sensibilisiert werden.

Die Ergebnisse zur Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess in Abhängigkeit von Positive Leadership zeigen abermals die Wichtigkeit des Führungsverhaltens auf. Auch hier kann als

Empfehlung abgeleitet werden, Positive Leadership in Unternehmen zu fördern. Denn so werden z.B. Misserfolge eher auf externe Faktoren rationalisiert.

7.4.5 Fazit Studie 3

In Studie 3 konnten wertvolle neue Erkenntnisse generiert und bestehende Forschungslücken geschlossen werden. So ist die Untersuchung die erste ihrer Art im Kontext von Folgeprozessen von MABs, die neben der Durchführung einzelner Schritte auch deren Qualität betrachtet. Zudem wurden mit den Schritten der Evaluation und Information bisher vernachlässigte Aspekte im Folgeprozess in ihrer Wirksamkeit belegt. Darüber hinaus konnte der Einfluss von Positive Leadership im Kontext von Folgeprozessen aufgezeigt werden, auch dies stellt ein Novum in der Forschung dar. Des Weiteren konnte die in Studie 2 entwickelte Skala zu Positive Leadership praktisch erprobt werden. Auch konnten erste Erkenntnisse für die Auswirkungen der Diskrepanz und Kongruenz von Positive Leadership und weiteren Komponenten des Folgeprozesses gewonnen werden. Zuletzt liefert die Studie erste Ansatzpunkte zur Erklärung der Wirkung von Positive Leadership im Folgeprozess durch die Attribution von Erfolg und Misserfolg.

Born und Mathieu (1996) werfen die Frage auf, ob die Durchführung von MABs überhaupt sinnvoll sind, da dadurch die „Guten“ immer besser und die „Schlechten“ immer schlechter werden. Ein Blick in die Praxis mag dieses Bild zunächst bestätigen, dass sich Teams ohne Folgeprozess in einem Jahr oftmals auch im folgenden Jahr keinen Prozess anschließen (Hübner & Zacher, 2022). Ein differenzierter Blick jedoch zeigt, dass nicht durch das Feedback an sich negative Effekte entstehen, sondern eher durch dessen Ignoranz. Wie vielfach in der Literatur festgehalten, sind MABs nicht *per se* wirksam, es kommt auf deren Folgeprozesse an (Björklund et al., 2007; Bungard et al., 2007; Church et al., 2012; Domsch & Ladwig, 2013; Kraut, 2006a; Linke, 2018).

Die Ergebnisse von Studie 3 zeigen, dass nicht nur das „ob“ der Durchführung eines Folgeprozesses, sondern auch das „wie“ essenziell sind. So zeigt sich beim Vergleich von Personen mit und ohne Durchführung der Diskussion, Ableitung, Umsetzung, Evaluation und Information ein positiver Effekt auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und deren Veränderung zwischen zwei MABs. Dieser Effekt tritt in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess noch zusätzlich beim Schritt der Ergebnispräsentation auf. Die Analysen zeigen, dass mit zunehmender Vollständigkeit des Folgeprozesses die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zunimmt. Dies trifft auch auf die bewertete Qualität des Folgeprozesses zu. Die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess hat einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement sowie deren Veränderungen zwischen zwei MABs. In Studie 3 konnten verschiedene Stellhebel aufgedeckt werden, die die Qualität eines Folgeprozesses beeinflussen könnten. Es ergaben sich ähnliche Ergebnisse für die Stichproben der Mitarbeitenden und Führungskräfte. So spielen in beiden Stichproben neben dem Innovationsklima die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen und Positive Leadership eine Rolle. Für Mitarbeitende hat zusätzlich noch die wahrgenommene Einstellung der Führungskraft zur MAB, deren Unterstützung durch Vorgesetzte, die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft und die eigene Einstellung zur MAB einen Einfluss auf die Qualität des Folgeprozesses. Neben dem Einfluss von Positive Leadership auf die Qualität des Folgeprozesses zeigte sich auch eine direkte Beeinflussung des aktuellen Arbeitsengagements und der aktuellen Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus wurden indirekte Effekte auf die aktuellen Ausprägungen der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsengagements sowie deren Veränderungen im Vergleich zu vor und nach dem Folgeprozess gefunden. Die Mediatoren waren dabei die Qualität des Folgeprozesses und die Zufriedenheit mit dem

Folgeprozess. Dies gilt sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte. Diese profitieren also selbst vom eigenen positiven Führungsverhalten.

Die Untersuchungen zur Diskrepanz und Kongruenz in den Bewertungen von Führungskräften und Mitarbeitenden in Bezug auf Positive Leadership, die Qualität des Folgeprozesses und die Zufriedenheit mit diesem zeigen, dass Überschätzung seitens der Führungskräfte negativere Folgen hat als Unterschätzung. Bei Übereinstimmung von Führungskraft und Mitarbeitendem ergaben sich lineare Zusammenhänge, dergestalt, dass eine hohe Ausprägung zu höheren Werten auf den Abhängigen Variablen (z.B. Arbeitszufriedenheit) führte als eine niedrige Ausprägung.

Je stärker die Ausprägung an Positive Leadership, desto eher wurde ein Erfolg auf internale und stabile Faktoren attribuiert und ein Misserfolg auf externale Faktoren. Weitere Explorationen zeigten, dass bei hohem Positive Leadership sowohl bei Erfolg als auch Misserfolg Ursachen gleichermaßen auf das Team und die Führungskraft attribuiert wurden. Bei niedrigem Positive Leadership wurden Erfolge eher dem Team und Misserfolge der Führungskraft zugeschrieben.

Die in Studie 3 gewonnenen Erkenntnisse müssen jedoch noch weiter bestätigt werden. Dazu wird in Studie 4 ein experimentelles Setting verwendet. Einige der diskutierten Punkte sollen dabei aufgenommen werden. Auch soll die Interaktion aus Einhaltung der Schritte und der Qualität des Folgeprozesses genauer untersucht werden. Darüber hinaus soll die verstärkende bzw. abfedernde Rolle von Positive Leadership ausdifferenziert werden. Denn, auch wenn verschiedene Faktoren Einfluss auf die Ausgestaltung des Folgeprozesses haben, liegt der Fokus dieser Arbeit auf Positive Leadership. Die Erkenntnisse zur Auswirkung von Diskrepanz und Kongruenz sollen ebenfalls erweitert werden. So soll die Auswirkung von wahrgenommenen bzw. vermuteten Unterschieden im Folgeprozess durch Mitarbeitende betrachtet werden. Zuletzt gilt es in Studie 4 die Erkenntnisse zur Attribution von Erfolg und Misserfolg bei unterschiedlicher Ausprägung an Positive Leadership zu bestätigen. Im nächsten Schritt soll auch die Auswirkung der Attribution auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB beziffert werden.

8 Studie 4

Die Ergebnisse der letzten durchgeführten Untersuchung der vorliegenden Arbeit sind in Kapitel 8 dargestellt. Es wird in der bereits bekannten Vorgehensweise zunächst auf die Hypothesen von Studie 4 eingegangen (Kapitel 8.1), anschließend die Methodik beschrieben (Kapitel 8.2), die Ergebnisse dargelegt (Kapitel 8.3) und diskutiert (Kapitel 8.4).

Studie 4 verwendete ein experimentelles Design, bei dem arbeitstätige Personen eine Video-Manipulation zum Folgeprozess einer MAB und Positive Leadership erfuhren. Die Proband:innen waren dabei darum gebeten worden, sich in die Perspektive des Protagonisten der Manipulation hineinzusetzen und u.a. Einschätzungen zur Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement abzugeben. Dieses Vorgehen diente dazu, die bereits dargestellten Befunde aus Studie 3 zur Beantwortung der Forschungsfragen 3 (Auswirkung der Einhaltung einzelner Schritte im Folgeprozess und deren Qualität) und 4 (Auswirkung von Positive Leadership) zu bestätigen. Dazu wurden die Hypothesen 1-3 aufgestellt. Darüber hinaus sollte in Studie 3 jedoch vor allem Forschungsfrage 5 zur Interaktion der Faktoren Positive Leadership, Einhaltung von Schritten im Folgeprozess und der Qualität der Durchführung des Folgeprozesses exploriert werden. Zur Untersuchung der Interaktion dieser Faktoren dienten die Hypothesen 4-6. Zusätzlich wurde Studie 4 genutzt, um die Erkenntnisse zum Effekt der Kongruenz und Diskrepanz (Forschungsfrage 6) im Kontext von Folgeprozessen zu erweitern. Dafür wurden in Hypothese 7 Einschätzungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess der Proband:innen mit der von ihnen vermuteten Einschätzungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess der Führungskraft verglichen. Abschließend befasste sich Hypothese 8 mit der Frage nach dem Einfluss von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess sowie den Auswirkungen dieser Attribution auf die Teilnahmeintention an zukünftigen MABs. Damit sollte Forschungsfrage 7 beantwortet werden und abermals die Ergebnisse aus Studie 3 weiter ausdifferenziert werden.

8.1 Hypothesen

Es herrscht Konsens darüber, dass der Folgeprozess das eigentliche Herzstück einer MAB darstellt, da hier erst die Ergebnisse in Handlungen übertragen werden (Bungard et al., 2007; Kraut, 2006a; Wiley, 2012). Erste Studien zu Survey-Feedback konzentrierten sich zunächst auf die Rückmeldung (Alper & Klein, 1970; Mann, 1957, 1961) oder die Diskussion von Ergebnissen (Bowers, 1973; Conlon & Short, 1984). Später wurden auch Planung und Umsetzung von Maßnahmen betrachtet (Björklund et al., 2007; Church & Oliver, 2006; Hodapp et al., 2007; Hübner & Zacher, 2022). Die bisherige Forschung legt dabei nahe, dass die Durchführung dieser Schritte im Folgeprozess positive Effekte hat. Dies bestätigen auch die Ergebnisse aus Studie 3. Zusätzlich konnte dort auch der positive Effekt der Schritte der Evaluation und Information im Folgeprozess gezeigt werden. Hierfür hatten bereits verschiedene Autoren plädiert, ohne dass empirische Belege existierten (Church & Oliver, 2006; Hübner & Zacher, 2022). Folglich wird auch in Studie 4 angenommen, dass sich die Einhaltung der im Folgeprozess-Modell enthaltenen Schritte (siehe auch Kapitel 2.2.2) positiv auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess bzw. das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit auswirkt.

Hypothese 1a-c. Je mehr der Folgeprozess entsprechend des angenommenen Modells durchgeführt wird, desto höher ist (a) die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, (b) das Arbeitsengagement und (c) die Arbeitszufriedenheit.

In der Literatur zu Folgeprozessen wird davon ausgegangen, dass die Qualität des Prozesses selbst einen wesentlichen Beitrag zum Gesamterfolg einer MAB beiträgt (Björklund et al., 2007; Hübner & Zacher, 2022; Porras, 1979 oder Rafferty & Griffin, 2001). Bisher existierten wenige Untersuchungen

(z.B. Born & Mathieu, 1996; Hodapp, 2017; Nadler et al., 1980), die dies konkret belegt haben. Studie 3 lieferte hierzu erste umfangreichere Belege. Folglich wird auch für Studie 4 angenommen, dass sich die Qualität des Folgeprozesses positiv auf die Zufriedenheit mit diesem sowie der Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement auswirkt.

Hypothese 2a-c. Je höher die Qualität des Folgeprozesses, desto höher ist (a) die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, (b) das Arbeitsengagement und (c) die Arbeitszufriedenheit.

Führungskräfte werden aufgrund ihrer Attraktivität (Status, Macht, Autorität) und Glaubwürdigkeit oft als Rollenmodelle wahrgenommen und zur Orientierung genutzt (Brown & Treviño, 2006). Das führt dazu, dass Mitarbeitende dem Verhalten ihrer direkten Vorgesetzten nacheifern (Liden et al., 2014). Mitarbeitende neigen vor allem dazu, wenn die Verhaltensweisen und Charakteristika der Führungskraft als erstrebenswert angesehen werden (Hannah et al., 2011). Wenn Mitarbeitende vom Verhalten ihrer Führungskräfte profitieren, fühlen sie sich gemäß der Theorie des sozialen Austauschs (Blau, 1968) verpflichtet sich durch positive Einstellungen und Verhaltensweisen reziprok zu verhalten (Bedi et al., 2015). Dieser Gedanke ist vor allem für Positive Leadership zu erwarten, da die Führungskraft hier insbesondere das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern anstrebt. Entsprechend dieser Gedanken finden sich zahlreiche Belege in der wissenschaftlichen Literatur zum Einfluss des Führungsverhaltens verschiedener positiver Führungsstile (z.B. Transformational oder Authentic Leadership) auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement (z.B. Banks et al., 2016; Bedi et al., 2015; Hoch et al., 2018). Auch im Verständnis von Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt konnte der positive Einfluss positiver Führung auf Arbeitsengagement (Nel et al., 2015) und Arbeitszufriedenheit (Kelloway et al., 2013) schon aufgezeigt werden. Die Ergebnisse aus Studie 3 reihen sich hier ein.

Hypothese 3a-b. Je höher die Ausprägung an Positive Leadership, desto höher ist (a) das Arbeitsengagement und (b) die Arbeitszufriedenheit.

Zur Wirkweise von Positive Leadership in verschiedenen Prozessen im Unternehmen und im Arbeitsalltag lassen sich verschiedene Überlegungen anstellen. So kann im Rahmen des Folgeprozesses beispielsweise von einem Puffereffekt von Positive Leadership (Bright et al., 2006; Caza et al., 2004) ausgegangen werden. Es ist denkbar, dass ein positives Führungsverhalten negative Auswirkungen eines qualitativ schlecht oder unvollständig durchgeführten Folgeprozesses abfedert. Konkret ist vorstellbar, dass durch Führungsverhaltensweisen wie Wertschätzung, positive Kommunikation, Befähigung oder Unterstützung der Mitarbeitenden, Faktoren wie Resilienz und Solidarität aufgebaut werden und das Selbstwirksamkeitsgefühl gestärkt wird (Cameron et al., 2011). Diese Aspekte sind wiederum hilfreich gegenüber Distress, wirken dysfunktionalem Verhalten entgegen (Seligman et al., 1999) und stärken die Robustheit gegenüber Rückschlägen (Bright et al., 2006; Caza et al., 2004). Entsprechend soll im vorliegenden Kontext davon ausgegangen werden, dass sich Positive Leadership puffernd auf einen weniger guten Folgeprozess auswirkt. Es wird jeweils eine Interaktion mit der Qualität und der Einhaltung des Folgeprozesses erwartet.

Hypothese 4a-b. Je geringer die Qualität des Folgeprozesses, desto größer ist der Einfluss von Positive Leadership auf (a) das Arbeitsengagement und (b) die Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 5a-b. Je weniger Schritte im Folgeprozess, desto größer ist der Einfluss von Positive Leadership auf (a) das Arbeitsengagement und (b) die Arbeitszufriedenheit.

Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass auch die beiden Merkmale Qualität und Einhaltung der Schritte im Folgeprozess miteinander interagieren. Es ist plausibel, dass eine gute

Qualität im Folgeprozess eine größere Wirkung hat, je mehr Schritte im Folgeprozess entsprechend des angenommenen Folgeprozess-Modells (siehe Kapitel 2.2.2, siehe Abbildung 4) durchgeführt werden (Born & Mathieu, 1996; Hübner & Zacher, 2022; Nadler et al., 1980). Wird der Folgeprozess nur in Teilen durchgeführt, so kann sich eine qualitativ gute Durchführung, z.B. durch Beteiligung der Mitarbeitenden, weniger positiv auswirken.

Hypothese 6a-c. Je mehr Schritte im Folgeprozess durchgeführt werden, desto größer ist der Einfluss der Qualität auf (a) die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, (b) das Arbeitsengagement und (c) die Arbeitszufriedenheit.

Die Forschung zur perceptuellen Distanz von Mitarbeitenden und Führungskräften nimmt allgemein an, dass bei Verhaltensbewertungen kongruent (Bewertung Führungskraft = Bewertung Mitarbeitende) hohe Bewertungen zu positiveren Konsequenzen führen als kongruent niedrige Bewertungen (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Eine Überschätzung durch die Führungskräfte (Bewertung Führungskraft > Bewertung Mitarbeitende) wird dabei meist mit negativeren Konsequenzen assoziiert als Unterschätzung durch die Führungskräfte (Bashshur et al., 2011; Benlian, 2014; Cole et al., 2013; Tafvelin et al., 2017). Gibson et al. (2009) nehmen an, dass Führungskräfte, deren Wahrnehmungen kongruent mit denen ihres Teams sind, in der Lage sind über bestimmte Handlungen Verhaltensänderungen zu etablieren, die förderlich für das Team sind. Sie können die richtigen Prioritäten setzen und damit langfristige positive Arbeitseinstellungen und Handlungsintentionen ihrer Mitarbeitenden provozieren. Dieser Gedanke soll nun über den bisherigen Forschungsstand hinaus nicht nur auf tatsächliche Diskrepanzen, sondern auch vermutete Diskrepanzen angewendet werden. So wird davon ausgegangen, dass sich Unterschiede in der vermuteten Zufriedenheit der Führungskraft mit dem Folgeprozess und der selbst bewerteten Zufriedenheit mit dem Folgeprozess wie folgt auswirken:

Hypothese 7a-c. (a) Die Teilnahmeintention an der nächsten MAB, (b) das Arbeitsengagement und (c) die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt bei kongruenten Bewertungen (Bewertung Führungskraft = Bewertung Mitarbeitende) der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess mit zunehmender Höhe der Bewertungen an und nimmt mit zunehmendem Grad an Diskrepanz in den Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess in Richtung der Führungskraft (Bewertung Führungskraft ≠ Bewertung Mitarbeitende) ab.

Strebt man den Vergleich verschiedener Gruppen (Unter-, Überschätzer und Übereinstimmer auf hohem und niedrigem Niveau) auf den hier untersuchten Abhängigen Variablen an, so lassen sich keine eindeutigen Ableitungen auf Basis der Forschungsliteratur zur Abfolge dieser Gruppen treffen (Benlian, 2014; Gibson et al., 2009). Daher wird explorativ untersucht, ob beispielsweise Personen mit z.B. kongruent (im Vgl. zu den vermuteten Einschätzungen der Führungskraft) hohen Angaben zur Zufriedenheit mit dem Folgeprozess die höchsten Werte der Arbeitszufriedenheit haben.

Gemäß dem Prinzip der Romantisierung von Führungskräften (Schyns & Hansbrough, 2008) wird positiven Führungskräften viel Charisma zugesprochen. Das führt im Umkehrschluss dazu, dass positives Verhalten und Erfolge auf Charakteristika der Person zurückgeführt werden. Auch kann angenommen werden, dass positive Führungskräfte als prototypisch wahrgenommen werden, da sie allgemein positive Charakteristika aufweisen (Offermann et al., 1994). Das wiederum bewirkt, dass Verhalten schema-konsistent attribuiert wird – Fehler werden als situationsspezifisch betrachtet (Nye & Forsyth, 1991). Darüber hinaus kann angenommen werden, dass hohes Positive Leadership zu einem guten LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) führt. Mitarbeitende der in-group attribuieren Verhalten der Führungskraft eher selbstbezogen, sodass Erfolge internal, stabil und global und Misserfolge external,

instabil und spezifisch attribuiert werden, also wie, wenn es den eigenen Selbstwert zu schützen gelte (Campbell & Swift, 2006). Analog zu den Ausführungen in Studie 3 kann zusammenfassend auch in Studie 4 angenommen, dass passend zu den Vorhersagen verschiedener Ansätze (siehe auch Kelly, 1967 oder Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018) eine Attribution eines Erfolgs bei einer Führungskraft, die eine hohe Ausprägung an Positive Leadership zeigt, auf stabile und internale und zusätzlich auf globale Faktoren stattfindet.

Hypothese 8a: Je höher das Level an Positive Leadership, desto eher wird ein Erfolg im Folgeprozess auf stabile, globale und internale Faktoren attribuiert und ein Misserfolg auf instabile, spezifische und externale Faktoren. Je geringer das Level an Positive Leadership, desto eher wird ein Erfolg auf instabile, spezifische und externale Faktoren attribuiert und ein Misserfolg auf stabile, globale und internale Faktoren.

In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende wenig Möglichkeiten haben die Führungskraft oder das Team kurzfristig zu wechseln. Ist ein solcher Wechsel der Entität nicht möglich, so hat dies nach Dickhäuser und Stiensmeier-Pelster (2002) einen Effekt auf die Erfolgserwartung. Diese drückt sich in der Teilnahmeintention an der nächsten MAB aus. Wird beispielsweise ein Erfolg auf die allgemeine Führungsqualität des Vorgesetzten (internal, stabil, global) attribuiert liegt die Erfolgserwartung höher als bei einer Attribution auf sich zufällig ergebene Hilfe im Folgeprozess (external, instabil, spezifisch). Für eine Bewertung des Folgeprozesses als Misserfolg wird ein genau entgegengesetztes Muster angenommen, sodass eine externale, instabile und spezifische Attribution zu einer höheren Teilnahmeintention führt. Insgesamt wird ein komplexes Interaktionsmuster zur Teilnahmeintention erwartet, das in Tabelle 24 dargestellt ist.

Tabelle 24. Teilnahmeintention an nächster MAB nach Erfolg und Misserfolg des Folgeprozesses in Abhängigkeit der Attribution auf den Dimensionen Lokalität, Stabilität und Globalität.

	External		Internal	
Erfolg	Stabil	Instabil	Stabil	Instabil
Global	-	+	-	+
Spezifisch	+	-	+	-
Misserfolg				
Global	+	-	+	-
Spezifisch	-	+	-	+

Anmerkungen. + hohe Teilnahmeintention. – geringe Teilnahmeintention.

Hypothese 8b. Je eher ein Erfolg external, instabil und global sowie external, stabil und spezifisch attribuiert wird und je eher ein Erfolg internal, instabil und global sowie internal, stabil und spezifisch attribuiert wird, desto größer ist die Teilnahmeintention an der nächsten MAB.

Hypothese 8c. Je eher ein Misserfolg external, stabil und global sowie external, instabil und spezifisch attribuiert wird und je eher ein Misserfolg internal, instabil und spezifisch sowie internal, stabil und global attribuiert wird, desto größer ist die Teilnahmeintention an der nächsten MAB.

8.2 Methode

8.2.1 Stichprobe

Eine *a priori* Stichprobenumfangsplanung mittels G*Power 3 (Faul et al., 2007) ergab für eine Multivariate Kovarianzanalyse (MANCOVA) mit drei Prädiktoren und drei Abhängigen Variablen bei einem α -Fehlerniveau von 5% und einer Teststärke von 90% sowie einer mittleren Effektstärke ($f^2 =$

0.0625) eine benötigte Stichprobengröße von 420 Proband:innen. Insgesamt konnten 558 Personen für die Befragung gewonnen werden, jedoch mussten 138 Proband:innen aufgrund fehlender Werte oder festgelegter Ausschlusskriterien von der Analyse ausgeschlossen werden. Diese waren, dass die Bearbeitungsdauer einer jeweiligen Bedingung nicht unter dem 1.5-fachen Interquartilsabstand zum ersten Quartil betragen sollte sowie, dass ein Aufmerksamkeits-Item zur Kontrolle („Diese Frage testet, ob Sie aufmerksam lesen. Klicken Sie bitte die Antwort „2“ an.“) richtig beantwortet werden musste. Des Weiteren wurden Proband:innen ausgeschlossen, die eine Frage nach gewissenhafter Bearbeitung der Studie verneint hatten. Zuletzt wurden Personen ausgeschlossen, die bei einem Testvideo angegeben hatten, kein Bild zu sehen bzw. keinen Ton zu hören oder eine falsche Zahl bei einer Abfrage nach einem Kontrollvideo eingegeben hatten. Insgesamt konnten so die geforderten 420 Studienteilnehmer:innen in die Analyse mit aufgenommen werden. Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte per E-Mail sowie durch persönliche Ansprache. Ein Anteil von 74 Personen wurde zudem über die Online-Forschungsplattform SurveyCircle (SurveyCircle, 2022) rekrutiert. Zur Erhöhung der externen Validität wurden vornehmlich Personen der arbeitstätigen Bevölkerung zur Teilnahme an der Studie angeworben. Pro Teilnehmenden wurde ein Betrag von 0.50€ an ein Kinderhospiz gespendet.

In der Stichprobe gaben 39% an männlich zu sein, 59% gaben an weiblich zu sein. Eine Person, gab an divers zu sein und eine Person machte keine Angaben zum Geschlecht. Das mittlere Alter der Stichprobe betrug 37.00 Jahre ($SD = 14.52$). Der Anteil der Führungskräfte in der Stichprobe betrug 17%, wobei die angegebene Führungsspanne bei 1 bis 1000 Personen lag. Knapp 9 von 10 Personen (88%) gaben an einer direkten Führungskraft unterstellt zu sein. Die Stichprobe bestand darüber hinaus fast ausschließlich aus berufstätigen Personen (92%). Zusätzlich handelte es sich bei dem ausgeübten Beruf in 75% der Fälle um die hauptberufliche Tätigkeit und in 25% um eine nebenberufliche Tätigkeit. Die meisten Proband:innen stammten aus der Auto- und Metallindustrie (13%), gefolgt von Personen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen (12%), dem Dienstleistungssektor (12%), der Wissenschaft und Forschung (12%) und der Banken- bzw. Versicherungsbranche (5%).

8.2.2 Ablauf und Design

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde ein 2x3x2-Design realisiert. Die Proband:innen wurden randomisiert zu den 12 Bedingungen zugewiesen. Manipuliert wurden die Unabhängigen Variablen Positive Leadership (niedrig vs. hoch), Einhaltung des Folgeprozesses (gering vs. mittel vs. hoch) sowie Qualität des Folgeprozesses (niedrig vs. hoch). Als Abhängige Variablen dienten die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Darüber hinaus wurden die Attribution von Erfolg bzw. Misserfolg im Folgeprozess und die Teilnahmeintention an der nächsten Befragung erhoben. Das Experiment wurde in einem Online-Format mittels SoSci Survey durchgeführt (Leiner, 2021). Alle Manipulationen wurden mittels Videovignetten umgesetzt. Diese wurden über die Plattform Simpleshow (2022) erstellt. Insgesamt beanspruchte die Untersuchung ca. 15 Minuten.

Zu Beginn der Untersuchung wurden die Proband:innen darauf hingewiesen, dass für die Durchführung sowohl Ton als auch Bild benötigt werden und daher eine Teilnahme an einem Laptop oder PC empfohlen wird. Nach Bestätigung der Einwilligung in Verwendung der Daten und den Zweck der Studie erhielten die Proband:innen Instruktionen. Es wurde erklärt, dass ein neutraler Bericht mit den Erfahrungen des Angestellten „Paul“ und seiner Führungskraft „Herr M.“ im Rahmen eines Folgeprozesses einer Mitarbeiterbefragung (der Begriff wurde kurz definiert) zu sehen sein werden. Die Teilnehmenden wurden darauf hingewiesen explizit auf den Führungsstil der Führungskraft und die Qualität des Folgeprozesses zu achten. Im Anschluss erfolgten eine Abfrage der persönlichen

Einstellung zu MABs und zur vorigen Teilnahme an einer solchen sowie ein Techniktest, um sicherzustellen, dass alle Proband:innen die dargestellten Videos mit Bild und Ton sehen konnten.

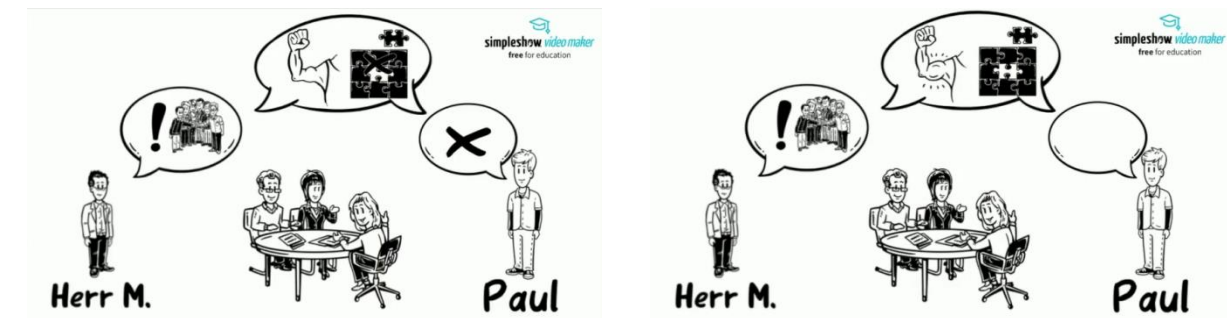
Im nächsten Schritt des Experiments erfolgte die Manipulation der Variable Positive Leadership. Dazu wurde ein Video gezeigt, in dem der alltägliche Führungsstil von Herrn M. als Vorgesetzter von Paul beschrieben wurde. Hierbei existierte eine Bedingung, in der die Ausprägung an Positive Leadership hoch war und eine andere, in der die Ausprägung niedrig war. Im Anschluss daran erfolgte ein Manipulationscheck, um zu überprüfen, ob die Bedingungsvariation korrekt wahrgenommen wurde. Daraufhin folgte ein weiteres Video mit der Manipulation der Variablen Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses. Diese konnten sinnhafterweise nur kombiniert manipuliert werden. So wurden die Proband:innen gleichmäßig auf die Bedingungen *geringe vs. mittlere vs. hohe* Einhaltung des Folgeprozesses mit *hoher vs. niedriger* Qualität aufgeteilt (also 6 Bedingungen). Von einer Unterteilung der Variable Einhaltung in 6 Stufen (analog zum Modell des Folgeprozesses) wurde aufgrund der nicht mehr realisierbaren Stichprobengröße abgesehen. Aus diesem Grund wurden jeweils zwei Prozessschritte zu einer Manipulationsstufe zusammengefasst (geringe Einhaltung: Präsentation & Diskussion, mittlere Einhaltung: Präsentation, Diskussion, Ableitung & Umsetzung, hohe Einhaltung: Präsentation, Diskussion, Ableitung, Umsetzung, Evaluation & Information). Wie bei der Manipulation zuvor erfolgte auch hier im Anschluss ein Manipulationscheck für beide Unabhängigen Variablen sowie die erneute Abfrage, ob Ton und Bild des Videos funktioniert hatten. Die Proband:innen sollten anschließend aus der Perspektive des Protagonisten Paul ihr Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und ihre Teilnahmeintention an der nächsten MAB angeben. Als nächste Abfrage erfolgte die Bewertung der Proband:innen des gesehenen Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg sowie der Attribution der möglichen Gründe dafür. Im Anschluss daran wurden die Proband:innen darum gebeten aus Sicht von Paul ihr Arbeitsengagement und ihre Arbeitszufriedenheit einzuschätzen. Danach wurden die Proband:innen darum gebeten einzuschätzen, wie ihrer Ansicht nach Herr M. mit dem Folgeprozess zufrieden ist. Zuletzt erfolgte eine Erhebung zum Hineinversetzen und Verständnis der Fallbeispiele als auch die bereits angesprochene Prüffrage und Frage zur Aufmerksamkeit beim Ansehen der Videos. Den Abschluss der Studie bildete die Erhebung der soziodemographischen Daten der Befragten sowie eine Aufklärung über den genauen Zweck der Studie. Der komplette Fragebogen ist in Anhang D abgebildet.

8.2.3 Material

Allgemeine Beschreibung der Videos. Wie bereits beim Ablauf der Studie dargelegt, wurde den Proband:innen eine Fallvignette mittels zweier Videos präsentiert. In den Videos wurden die jeweiligen Skripte einer Bedingung vertont und gleichzeitig mit Bildsequenzen untermalt. Es wurde dabei darauf geachtet, dass sich die verschiedenen Bedingungen nur an den manipulierten Stellen unterschieden. Zur besseren Veranschaulichung dient Abbildung 33.

Ein Vortest hatte zudem ergeben, dass eine weibliche Stimme als angenehmer und für den Kontext passender wahrgenommen wurde. Einleitend wurde zunächst die Grundsituation der Fallvignette geschildert. Die beiden Hauptprotagonisten sind der fiktive Mitarbeiter Paul und seine Führungskraft Herr M.. Paul ist bereits seit 5 Jahren in der Verwaltung eines nicht näher beschriebenen Unternehmens tätig und hat in seinem Team 10 Kollegen und Kolleginnen. Eine vollständige Darstellung aller Skripte der Fallvignetten findet sich in Anhang D. In Abbildung 33 ist beispielhaft die bildliche Manipulation der Fallvignetten dargestellt. Weitere Beispielbilder der Videos finden sich in Anhang D (Abbildung D1 und D2).

Abbildung 33. Auszug aus Fallvignette zur Darstellung der bildlichen Unterschiede der Manipulationen in Studie 4.



Positive Leadership. Die Manipulation von Positive Leadership orientierte sich an dem in Kapitel 2.3.3.3 aufgestellten Modell. Dabei wurden die Positive Leadership-Verhaltensweisen genutzt, um in einer Bedingung eine hohe Ausprägung und in der anderen Bedingung eine niedrige Ausprägung der Variable zu manipulieren. Beispielsweise zeigt Herr M. in der Bedingung mit hoher Ausprägung an Positive Leadership Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden („Gute Leistungen auf der Arbeit werden von Herrn M. wahrgenommen, und dementsprechend gelobt“), wobei in der Bedingung mit niedriger Ausprägung an Positive Leadership dieses Verhalten nicht gezeigt wird („Gute Leistungen auf der Arbeit werden von Herrn M. zwar wahrgenommen, aber nicht entsprechend gelobt“). Als weiteres Beispiel kann die Manipulation der Stärkenorientierung dienen: „In Besprechungen legt Herr M. den Fokus auf das, was im Team gut läuft und wie darauf aufgebaut werden kann“ vs. „In Besprechungen legt Herr M. den Fokus auf das, was im Team noch nicht so gut läuft und wie diese Schwächen ausgebessert werden können“.

Einhaltung Folgeprozess. Auch die Manipulation der Einhaltung des Folgeprozesses orientierte sich an den Erkenntnissen der bisherigen Studien. Das bekannte Modell des Folgeprozesses mit den 6 Schritten Präsentation, Diskussion, Ableitung von Maßnahmen, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation und Information diene als Basis. Wie bereits angesprochen wäre jedoch ein Design mit 6 Faktorstufen (zusammen mit den anderen Faktoren 24 Bedingungen) nicht realisierbar gewesen. Daher wurde der Faktor wie beschrieben auf 3 Stufen zusammengefasst, sodass stückweise je 2 Schritte des Folgeprozesses mehr absolviert wurden. Entsprechend wurde in der Bedingung der geringen Einhaltung des Folgeprozesses nur die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der MAB beschrieben, in der Bedingung mit mittlerer Einhaltung wurde zusätzlich die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen dargestellt. Die Bedingung hoher Einhaltung enthielt zusätzlich eine Beschreibung der Evaluation und Information über Maßnahmen im Team von Paul und Herr M. Die Bedingungen unterschieden sich erst ab dem Punkt, als ein zusätzlicher Schritt des Folgeprozesses hinzukam. Die Bedingungen mit geringer und mittlerer Einhaltung enthielten jeweils noch eine kurze Abschlussequenz in der darauf hingewiesen wurde, dass z.B. keine Maßnahmen mehr abgeleitet werden konnten bzw. keine Evaluation der Maßnahmen erfolgte.

Qualität Folgeprozess. Für die Manipulation der Qualität des Folgeprozesses fand eine Orientierung an den aus Studie 1 erarbeiteten Kriterien zur Beschreibung eines qualitativ guten Folgeprozesses statt. Diese Kriterien waren bereits in Studie 3 zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses angewendet worden. Die Manipulation erfolgte auf den Stufen hoch und niedrig. Dazu wurden die jeweiligen Bausteine des zuvor beschriebenen Faktors jeweils zwischen den Bedingungen variiert. So wurde beispielsweise im Schritt der Präsentation variiert, inwiefern die Ergebnisse kurz oder ausführlich vorgestellt wurden. Ein Beispiel für die beiden Ausprägungen des Faktors Qualität für die

Ergebnisdiskussion lautet „Es erfolgt eine rege Diskussion der Ergebnisse, bei der nicht nur die Schwächen, sondern auch die Stärken des Teams betrachtet werden“ vs. „Es erfolgt eine kurze und eher oberflächliche Diskussion der Ergebnisse, bei der vor allem über die Schwächen im Team gesprochen werden“. Eine hohe Qualität der Maßnahmenableitung zeichnet sich durch eine konkrete Formulierung und Deadline aus, wobei eine geringe Qualität durch eine vage Formulierung und unkonkrete Deadlines beschrieben ist. In der Evaluation mit hoher Qualität nehmen Herr M. und Pauls Team Anpassungen an Maßnahmen vor, nicht aber in der Bedingung mit niedriger Qualität.

Arbeitsengagement. Analog zu Studie 3 wurde das Arbeitsengagement mittels der UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) erhoben, wobei abermals die deutsche Übersetzung von Sautier et al. (2015) Verwendung fand. Wie bereits in Studie 3 erläutert wurde ein Gesamtscore des Arbeitsengagements aus den drei Subskalen Vitalität („Bei meiner Arbeit strotze ich vor Energie“), Hingabe („Ich bin begeistert von meiner Arbeit“) und Absorbiertheit/Vertiefung („Ich bin in meine Arbeit vertieft“) verwendet. Die siebenstufige Antwortskala reichte von 0 = *nie* bis 6 = *immer*. Eine Überprüfung der einfaktoriellen Struktur ergab einen guten bis sehr guten Modellfit (Schermelleh-Engel et al., 2003), $\chi^2(27) = 46.07$, $p < .01$, CFI = .994, RMSEA = .041, SRMR = .011. Auch in Studie 4 wurde zur Vollständigkeit der Vergleich des einfaktoriellen Modells mit einem dreifaktoriellen Modell angestellt, wobei sich keine bessere Passung des dreifaktoriellen Modells ergab (siehe Tabelle D1 in Anhang D). Cronbach's α betrug .98.

Arbeitszufriedenheit. Ebenfalls gleich wie in Studie 3 wurde zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit die Job Satisfaction Subscale des MOAQ (Cammann et al., 1983) verwendet. Ein Beispielitem lautet „Im Allgemeinen mag mich meinen Job nicht“. Die Antwortskala reichte von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 7 = *stimme voll und ganz zu*. Da die Skala nur drei Items beinhaltet, ist die faktorielle Struktur ohne weitere Restriktionen nicht testbar (nicht identifizierbar). Cronbach's α betrug .93.

Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Zur Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess wurden die Proband:innen darum gebeten sich abermals in die Perspektive von Paul hineinzusetzen. Die beiden Items zur Erfassung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess lauteten „Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit dem Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung“ und „Alles in allem würde ich sagen, dass der Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung erfolgreich war“. Die Proband:innen wurden darum gebeten ihre Zufriedenheit nicht nur aus der Perspektive von Paul einzuschätzen, sondern auch anzugeben, wie sehr Herr M. ihrer Meinung nach mit dem Folgeprozess zufrieden ist. Hierzu wurden die beiden Items umformuliert („Ich denke, dass Herr M. ...“). Die Antwortskala reichte von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*.

Teilnahmeintention nächste MAB. Das Item zur Absicht der Teilnahme an einer weiteren MAB wurde abermals aus der Perspektive von Paul beantwortet und lautete „Ich würde auch bei der nächsten Mitarbeiterbefragung teilnehmen“. Es wurde die bereits beschriebene Antwortskala von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu* verwendet.

Bewertung Folgeprozess. Die Erfassung der Bewertung des Folgeprozesses erfolgte über ein dichotomes Item („Würden Sie sagen, dass der Folgeprozess im Video von Paul und Herrn M. ein Erfolg oder ein Misserfolg war?“), das mit *Eher ein Misserfolg* und *Eher ein Erfolg* zu beantworten war.

Attribution. Die Messung der Attribution des Folgeprozesses erfolgte durch eine Abwandlung des Attributionsstil Fragebogens für Erwachsene (ASF-E, Poppe et al., 2005). Hierbei mussten die Proband:innen zunächst in einem Textfeld angeben, was ihrer Meinung nach die Hauptursache für einen guten oder schlechten Ablauf des Folgeprozesses war. Diese Abfrage dient nach Poppe et al. (2005) noch einmal dem stärkeren Hineinversetzen in die Gründe für einen Erfolg oder Misserfolg. Im

Anschluss daran sollten die Proband:innen die von ihnen genannte Hauptursache auf den drei Dimensionen der Attribution Lokus, Stabilität und Globalität beurteilen. Hierbei wurde eine siebenstufige Skala verwendet, bei der jeweils die Pole unterschiedlich bezeichnet waren. Für jede Attributionsdimension wurden, wie in Tabelle 25 ersichtlich, zwei Items erhoben.

Tabelle 25. Beschreibung der Pole zur Messung der Attribution in Studie 4.

	Geringe Ausprägung	Hohe Ausprägung
Lokus	liegt vollkommen in anderen Menschen oder den Umständen. hat etwas mit den Umständen zu tun.	liegt vollkommen in Herr M. hat etwas mit Herr M. zu tun.
Stabilität	wird in Zukunft nie wieder beeinflussen, wie Herr M. den Folgeprozess steuert. wird sich über die Zeit verändern.	wird auch in Zukunft immer wieder beeinflussen, wie Herr M. den Folgeprozess steuert. wird über die Zeit stabil bleiben.
Globalität	beeinflusst nur, wie Herr M. den Folgeprozess steuert. wirkt sich nur auf die vorliegende Situation aus.	beeinflusst auch viele andere Bereiche der Zusammenarbeit. wirkt sich auch auf viele andere Situationen im Arbeitskontext aus.

Anmerkung. Einleitung der jeweiligen Items: „Diese von Ihnen genannte Hauptursache für den guten/schlechten Ablauf des Folgeprozesses...“

Kontrollvariablen. Zur Kontrolle möglicher Störfaktoren wurde erhoben, inwiefern sich die Proband:innen in das Fallbeispiel hineinversetzen konnten, sie dieses verstanden hatten und ob sie die Videos aufmerksam angesehen hatten. Darüber hinaus wurde die persönliche Einstellung zu MABs über drei Items (in Anlehnung an Hodapp, 2017) erhoben. Ein Beispielitem lautet „Ich bin der Meinung, dass Mitarbeiterbefragungen viel bewirken“. Die Antwortskala reichte zur Einstellungsmessung von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 5 = *stimme voll und ganz zu*. Zuletzt wurde erhoben, ob die Proband:innen schon einmal an einer MAB teilgenommen hatten (*ja/nein*).

Um sicherzustellen, dass die bisher genannten Variablen mit weniger oder genau drei Items die intendierten Faktoren messen und nicht noch ein zusätzliches, nicht intendiertes Konstrukt gemessen wurde, wurden die Kontrollvariablen, die Items zur Attribution, der Bewertung des Folgeprozesses, der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, der eingeschätzten Zufriedenheit der Führungskraft mit dem Folgeprozess und der Teilnahmeintention in ein gemeinsames Messmodell überführt. Dieses wies einen sehr guten Fit mit den empirischen Daten auf, $\chi^2(92) = 164.57$, $p < .001$, CFI = .979, RMSEA = .043, SRMR = .033 (Schermelleh-Engel et al., 2003). Die ausgegebenen Modifikationsindizes ergaben keine sinnvollen Änderungsvorschläge. Daher kann angenommen werden, dass alle beabsichtigten Konstrukte auch wirklich erfasst wurden.

Manipulationskontrolle. Die Durchführung der Manipulationskontrolle erfolgte über dichotome Items (*eher ja/eher nein*). Zur Kontrolle der Manipulation von Positive Leadership wurde befragt, ob der Führungsstil von Herr M. wertschätzend und stärkenbasiert war. Darüber hinaus wurden die Proband:innen gebeten, die Führungskraft aus dem Fallbeispiel in zwei bis drei Wörtern zu beschreiben. Diese Angaben wurden zur Prüfung der Manipulation qualitativ ausgewertet. Zur Überprüfung der Manipulationen der Einhaltung und Qualität des Folgeprozesses wurden die Proband:innen darum gebeten wiederzugeben, ob bestimmte Inhalte in den gesehenen Videos vorgekommen waren. Beispielitems hierzu sind „In der beschriebenen Situation fand nach der Mitarbeiterbefragung eine Präsentation und Diskussion der Ergebnisse statt“ oder „Die Qualität der beschriebenen Präsentation und Diskussion der Ergebnisse war hoch“. Personen, die einen

bestimmten Teil des Folgeprozesses nicht gesehen hatten, wurden entsprechend nicht darum gebeten dessen Qualität einzuschätzen.

Techniktest. Vor Beginn der Videovignetten wurde den Proband:innen ein Testvideo gezeigt, das die Zahl 125 zeigte und diese zudem auditiv abbildete. Im Anschluss sollte diese korrekt wiedergegeben werden und angegeben werden, ob auch der Ton zu hören war. Zur Kontrolle der Technik bei der Durchführung der Studie wurden die Items „Das Abspielen des Videos hat problemlos funktioniert“ und „Ich konnte den Ton gut hören“ verwendet. Die Antwortskala wies dabei die Ausprägungen *Ja, bei beiden Videos*, *Nur beim ersten Video*, *Nur beim zweiten Video* und *Bei keinem der Videos* auf.

Soziodemographische Variablen. Zur genaueren Beschreibung der Stichprobe wurde neben Alter und Geschlecht auch gefragt, ob die Proband:innen selbst Führungskraft waren und falls ja, wie viele Mitarbeitenden sie hatten, ob sie selbst bereits über einen Zeitraum von mehr als 6 Monaten mindestens 10 Stunden pro Woche berufstätig waren, ob sie dabei einen direkten Vorgesetzten hatten und ob es sich dabei um eine haupt- oder nebenberufliche Tätigkeit gehandelt hatte. Zuletzt wurde die Branche der ausgeübten Berufstätigkeit abgefragt.

8.2.4 Auswertung

Alle Analysen wurden mit R (R Core Team, 2020) durchgeführt. Um die aufgestellten Hypothesen 1-6 zum Einfluss der Faktoren Positive Leadership, Schritte im Folgeprozess und Qualität der Schritte im Folgeprozess sowie deren Interaktion zu testen wurde eine robuste multivariate Kovarianzanalyse (MANCOVA) durchgeführt. Die Abhängigen Variablen waren die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit. Als Kovariaten wurden die Variablen Einstellung zu MABs, Alter der Befragungsteilnehmer, Status als Führungskraft sowie die Fragen zur Aufmerksamkeit während der Studie in die Analyse aufgenommen. Anschließend wurden ANCOVAs durchgeführt. Der Empfehlung von Field et al. (2012) folgend wurden bei signifikanten Interaktionstermen keine *post hoc*-Vergleiche (für den Faktor Schritte als einzigen mit mehr als zwei Stufen), sondern Simple Effects-Analysen durchgeführt. Die Analysen erfolgten auf Basis der R-Pakete *heplots* (Friendly et al., 2022) und *robust* (Wang et al., 2021). Die Hypothesen zu Effekten der Kongruenz und Diskrepanz zur Bewertung des Folgeprozesses wurden mittels polynomialer Regression mit Response Surface Analysis (siehe Kapitel 4) ausgewertet. Dazu wurden die R-Pakete *lavaan* (Rosseel, 2012) und *RSA* (Schönbrodt & Humberg, 2021) verwendet. Um die Attribution in Abhängigkeit der Bewertung als Erfolg und Misserfolg sowie Positive Leadership zu untersuchen (Hypothese 7a), wurde eine MANOVA mit anschließenden ANOVAs durchgeführt und signifikante Interaktionen durch Simple Effects-Analysen untersucht. Es wurden wiederum die R-Pakete *heplots* (Friendly et al., 2022) und *robust* (Wang et al., 2021) verwendet. Zur Analyse des Moderationseffekts der Attribution auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB wurden SEM aufgestellt (R-Paket *lavaan*, Rosseel, 2012). Die fortfolgende Analyse der Simple Slopes wurde über das R-Paket *pequod* (Mirisola & Seta, 2016) bewerkstelligt. Analog zu den Hypothesen 1-5 wurden die Variablen Einstellung zu Mitarbeiterbefragungen, Alter, Status als Führungskraft sowie die Kontrollfragen zum Verständnis und Hineinversetzen in die Studie als Kovariaten mit in die Analysen aufgenommen.

8.3 Ergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Hypothesentestung zum Einfluss der Faktoren Positive Leadership, Einhaltung des Folgeprozesses und Qualität der Schritte im Folgeprozess sowie deren Interaktion (Hypothese 1-6) dargestellt werden. Anschließend werden die Erkenntnisse zur Auswirkung von wahrgenommener Diskrepanz und Kongruenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Hypothese 7) dargestellt. Hypothese 8 nähert sich der Frage zur Rolle der Attribution

von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess in Abhängigkeit von Positive Leadership und deren Auswirkung auf die Teilnahmeintention an zukünftigen MABs an.

8.3.1 Manipulationskontrolle und Randomisierung

Randomisierung. Die 12 Bedingungen unterschieden sich nicht in Bezug auf das Geschlecht, Teilnahme an Mitarbeiterbefragungen, Berufstätigkeit, Unterstellung einer Führungskraft, oder der Angabe der aktuellen Arbeit als Haupt- oder Nebentätigkeit. Lediglich in Bezug auf den Status als Führungskraft sowie das Alter fanden sich signifikante Unterschiede. Dies wurde mittels χ^2 -Tests und einer ANOVA geprüft (siehe Tabelle D2 in Anhang D). Das Alter und Status als Führungskraft wurden auf Basis dieser Prüfungen als Kovariaten in die weiteren Analysen mit aufgenommen.

Manipulationskontrolle. Bei der Überprüfung der Manipulation des Faktors Positive Leadership gaben 100% der Proband:innen die richtige Antwort entsprechend der Ausprägung in ihrer jeweiligen Bedingung an. Zusätzlich sollten Proband:innen angeben, welche Worte sie mit der Führungskraft im Fallbeispiel verbinden. Für die hohe Ausprägung an Positive Leadership wurden hierbei Adjektive wie *unterstützend, fördernd, wertschätzend, empathisch, motivierend, interessiert* oder *partizipativ* genannt. Für die niedrige Ausprägung an Positive Leadership waren häufig vertretene Adjektive *nicht empathisch, sachlich-aufgabenorientiert, ergebnis- und gewinnorientiert*, oder *distanziert* und *desinteressiert*. Eine vertiefende Auswertung findet sich in Anhang D in den Abbildungen D3 und D4.

Auf die Kontrollfrage nach der Qualität der insgesamt beschriebenen Schritte machten 92% der Stichprobe korrekte Angaben. Eine Überprüfung der wahrgenommenen Qualität wurde auch auf jeder Stufe des Faktors Schritte im Folgeprozess (entsprechend der Bedingungskombinationen) durchgeführt. Hierbei ergab sich ein ähnliches Bild: Für Stufe 1 (Präsentation und Diskussion) erkannten 93% der Proband:innen die Ausprägung der Qualität richtig, für Stufe 2 (zusätzlich Ableitung und Umsetzung) 89%, für Stufe 3 (zusätzlich Evaluation und Information) 94%.

Die Kontrolle der Manipulation der Stufen des Faktors Schritte im Folgeprozess zeigten ein weniger eindeutiges Bild. Es konnten 88% der Proband:innen korrekt angeben, dass sie die Stufe Präsentation und Diskussion gezeigt bekommen hatten. Auf Stufe 2, der zusätzlichen Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen machten 80% und auf Stufe 3, die die zusätzliche Evaluation und Information beinhaltete, machten 73% der Versuchspersonen korrekte Angaben.

8.3.2 Deskriptive Ergebnisse

Deskriptive Ergebnisse. Eine Übersicht zu allen Mittelwerten und Standardabweichungen der 12 Bedingungen auf den Abhängigen Variablen befindet sich in Tabelle D3 in Anhang D. Für die Hypothesentestung relevante Mittelwerte sind in den folgenden Abbildungen dargestellt.

Dropout-Analyse. Zu Beginn der Analyse wurde jede der 12 Bedingungen mittels des Mahalanobis Distanzwerts (D^2) auf Ausreißer überprüft. In Anlehnung an Tabachnik und Fidell (2013) wurden bei $\alpha < .001$ insgesamt sieben Fälle identifiziert, die als multivariate Ausreißer interpretiert werden können. Führt ein Ausschluss der Fälle jedoch keine multivariate Normalverteilung herbei, empfehlen Field et al. (2012) stattdessen eine robuste MANCOVA. Zur Absicherung dieses Vorgehens wurde die Analyse für beide Stichproben durchgeführt. Es ergaben sich jedoch keine signifikanten Unterschiede.

8.3.3 Hypothesen zum Effekt der Manipulation auf Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit

Überprüfung Voraussetzungen MANCOVA. Zu den wichtigsten Annahmen von MANCOVAs gehören eine multivariate Normalverteilung, Varianzhomogenität zwischen den Experimentalgruppen sowie

keine Multikollinearität der Abhängigen Variablen. Des Weiteren sollte, als Zusatz von MANCOVAs gegenüber MANOVAs, eine Homogenität der Regressionssteigungen gegeben sein (Field et al., 2012). Multivariate Shapiro-Wilk Tests für jede der 12 Bedingungen ($W = 0.78-0.94$, alle $p < .05$) sprachen gegen die Annahme einer multivariaten Normalverteilung. Sowohl die visuelle Inspektion der Varianz-Kovarianzmatrizen für jede Gruppe (siehe Field et al., 2012) als auch ein Box's M Test, $\chi^2(165) = 460.47$, $p < .001$, legten eine Verletzung der Varianzhomogenität nahe. Die Inspektion der Interkorrelationen der Abhängigen Variablen zeigte, dass keine Multikollinearität (siehe Tabachnik & Fidel, 2013) vorlag ($r = .25-.87$, siehe Tabelle D4 in Anhang D). Zur Prüfung der Annahme der Homogenität der Regressionssteigungen wurde eine MANCOVA mit allen Abhängigen Variablen durchgeführt, die zusätzlich die Interaktion der Kovariaten mit den Prädiktoren enthielt. Auch hier zeigte sich eine Verletzung dieser Annahme (siehe Tabelle D5 in Anhang D). Da Verletzungen der aufgeführten Annahmen der Normalverteilung, Varianzhomogenität sowie Homogenität der Regressionssteigungen dazu führen können, dass die durchgeführten F -Tests nicht die notwendige Power aufweisen, um in den Daten vorhandene Effekte zu finden (Bathke et al., 2018), wurden robuste Testverfahren eingesetzt (siehe Field et al., 2012; Tabachnik & Fidel, 2013). Hierbei wurde auf die in R implementierten Pakete von Friendly et al. (2022; R-Paket *heplots*) und Wang et al. (2021; R-Paket *robust*) zurückgegriffen. Als robuste Teststatistik für die durchgeführte MANCOVA wurde der Empfehlung von Olson (1976) und Bray und Maxwell (1985) folgend Pillai's Trace V herangezogen.

Ergebnisse MANCOVA. Eine dreifaktorielle MANCOVA zeigte statistisch signifikante Unterschiede zwischen den Stufen von Positive Leadership, Einhaltung des Folgeprozesses, und Qualität im Folgeprozess. Die jeweiligen Zweifachinteraktionen der Faktoren waren ebenfalls signifikant, jedoch nicht deren Dreifachinteraktion - diese war auch nicht angenommen worden bzw. nicht Inhalt einer Hypothese in Studie 4. Die statistischen Kennwerte der MANCOVA finden sich in Tabelle 26.

Tabelle 26. Ergebnisse der MANCOVA in Studie 4.

	F	df_1	df_2	p	Pillai's Trace V	part. η^2
Positive Leadership	106.45	3	398	<.001	0.45	.45
Einhaltung Folgeprozess	19.73	6	798	<.001	0.26	.12
Qualität Folgeprozess	300.46	3	398	<.001	0.69	.70
Verständnis Fallbeispiel	1.79	3	398	.15	0.01	-
Aufmerksamkeit Video	0.34	3	398	.80	0.00	-
Hineinversetzen ins Fallbeispiel	3.19	3	398	<.05	0.03	-
Einstellung Mitarbeiterbefragung	2.10	3	398	.10	0.02	-
Status Führungskraft	0.13	3	398	.94	0.00	-
Alter	1.46	3	398	.22	0.01	-
Positive Leadership X Einhaltung Folgeprozess	3.71	6	798	<.01	0.05	.03
Positive Leadership X Qualität Folgeprozess	4.53	3	398	<.01	0.03	.03
Einhaltung Folgeprozess X Qualität Folgeprozess	19.56	6	798	<.001	0.26	.13
Positive Leadership X Einhaltung Folgeprozess X Qualität Folgeprozess	0.97	6	798	.47	0.01	-

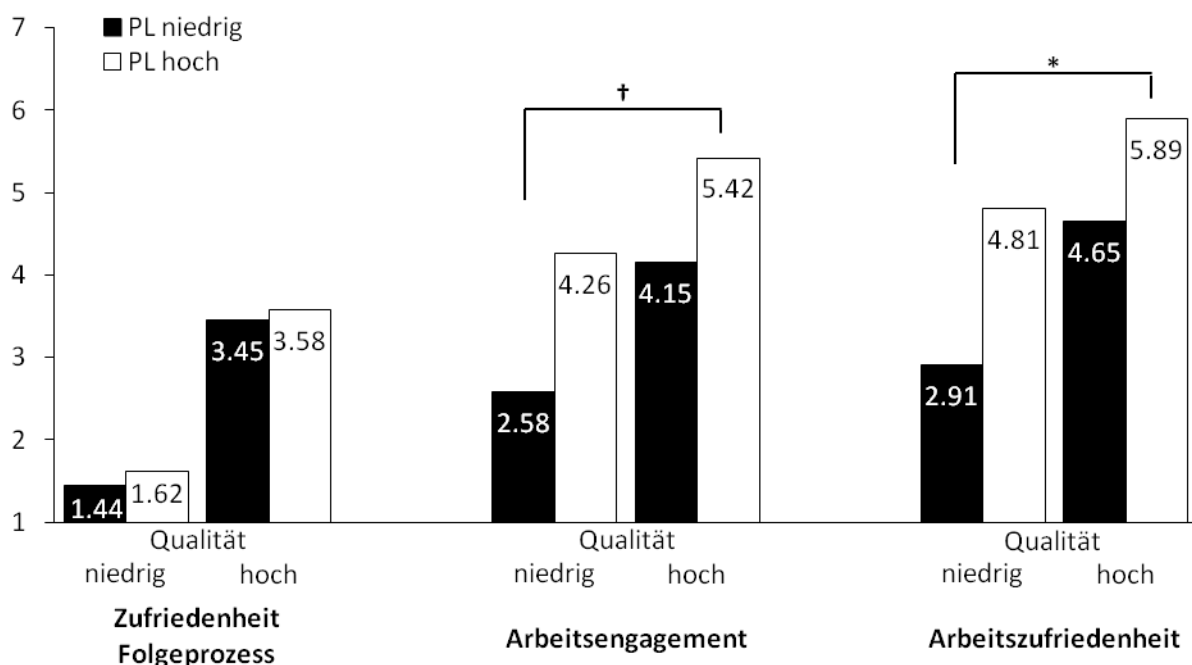
Anmerkungen. $N = 420$. df_1 = Zählerfreiheitsgrade. df_2 = Nennerfreiheitsgrade.

Ergebnisse ANCOVAs. Im Anschluss an die MANCOVA wurden robuste mehrfaktorielle ANCOVAs für jede der Abhängigen Variablen durchgeführt. Es wurden dieselben Kovariaten wie zuvor beschrieben mit einbezogen. Nach Eid et al. (2015) sollten signifikante Haupteffekte bei Präsenz von ebenfalls signifikanten Interaktionseffekten nur interpretiert werden, wenn ordinale Interaktionen vorliegen. Da für alle Abhängigen Variablen signifikante Zweifachinteraktionen vorliegen, wurde die Art der Interaktion geprüft und entsprechend bewertet, inwiefern die Haupteffekte interpretierbar sind (Field

et al., 2012). Daher werden zunächst die Ergebnisse der Interaktionen berichtet und für jede Hypothese graphisch verbildlicht (signifikante Interaktionen in den Abbildungen gekennzeichnet). Die Bewertung der Effektstärken erfolgt nach Cohen (1988, siehe Kapitel 4.5 für eine Übersicht).

Interaktion Positive Leadership und Qualität Folgeprozess (H4a-b). Wie man Abbildung 34 entnehmen kann, unterscheidet sich erwartungsgemäß der Effekt von Positive Leadership zwischen den Stufen des Faktors Qualität nicht für die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, $F(1,416) = 0.02$, $p = .89$. Für das Arbeitsengagement konnte angedeutet werden, dass sich Positive Leadership auf den Ausprägungen der Qualität unterschiedlich auswirkt, $F(1,416) = 3.56$, $p = .05$, $\text{part. } \eta^2 = .01$. Es handelt sich um kleine Effekte. Die Simple Effects-Analyse zeigte bzgl. des Arbeitsengagements erwartungsgemäß größere Unterschiede zwischen den Ausprägungen von Positive Leadership für niedrige Qualität, $t(410) = 11.19$, $p < .001$, $d = 1.11$, als für hohe Qualität, $t(410) = 8.55$, $p < .001$, $d = 0.85$. Die Mittelwertsunterschiede sind jeweils als groß einzuordnen.

Abbildung 34. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen von Positive Leadership für je hohe und niedrige Qualität in Studie 4.



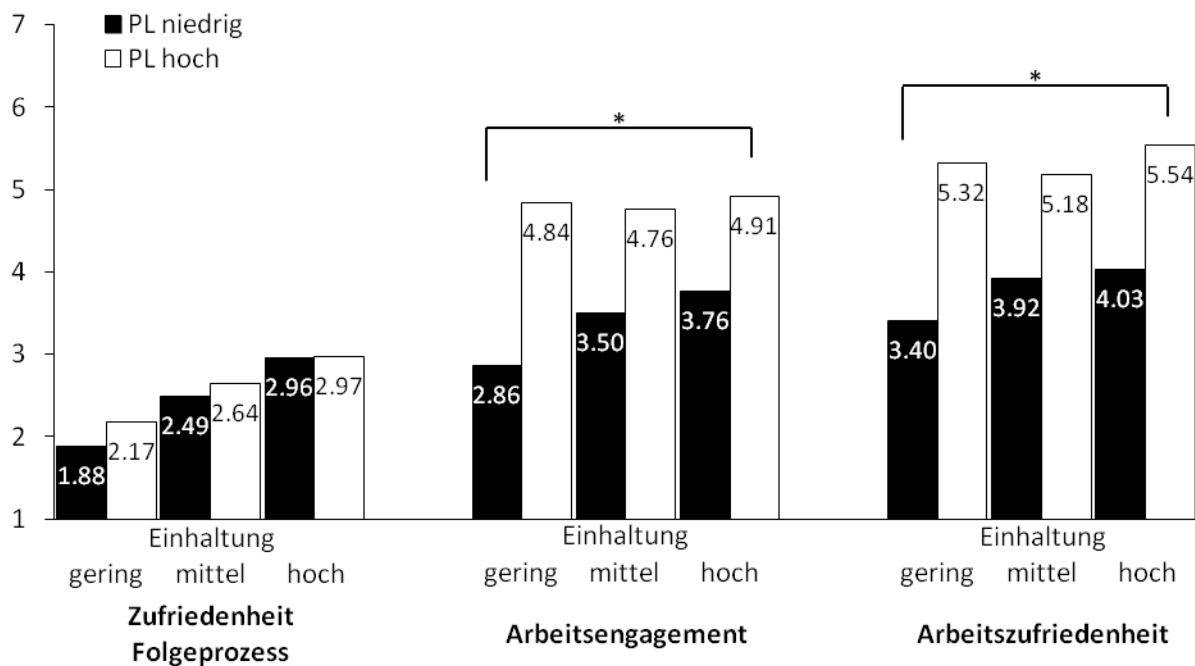
Anmerkung. $N = 420$ (gleiches n pro Gruppe). * $p < .05$. † $p < .10$. Skala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6.

Für die Arbeitszufriedenheit zeigte sich ebenfalls ein Interaktionseffekt in der eben beschriebenen Art und Weise, $F(1,416) = 14.61$, $p < .001$, $\text{part. } \eta^2 = .03$. Auch hier ist der Interaktionseffekt als klein zu bewerten. Die weitere Analyse bzgl. der Arbeitszufriedenheit zeigte größere Unterschiede zwischen den Stufen von Positive Leadership, wenn die Qualität niedrig war. Sowohl für hohe, $t(410) = 7.81$, $p < .001$, $d = 0.78$, als auch für niedrige Qualität, $t(410) = 13.10$, $p < .001$, $d = 1.30$, gaben jeweils Personen der Bedingung hohes Positive Leadership eine signifikant größere Arbeitszufriedenheit an. Es handelt sich für beide Gruppen um große Effekte. Folglich konnten die Hypothesen 4a und 4b bestätigt werden. Zur Exploration der Interaktion wurde betrachtet, ob sich die Qualität unterschiedlich auf den Stufen des Faktors Positive Leadership auswirkt. Bei niedrigem Positive Leadership zeigte sich sowohl für das Arbeitsengagement, $t(410) = 10.36$, $p < .001$, $d = 1.02$, als auch für die Arbeitszufriedenheit, $t(410) = 11.42$, $p < .001$, $d = 1.13$, ein signifikanter Effekt der Qualität. Dies war ebenso bei hohem Positive Leadership für das Arbeitsengagement, $t(410) = 7.61$, $p < .001$, $d = 0.75$, und die Arbeitszufriedenheit,

$t(410) = 7.13, p < .001, d = 0.70$, zu beobachten. Die Effekte der Qualität fallen bei niedrigem Positive Leadership größer aus als bei hohem Positive Leadership.

Interaktion Positive Leadership und Einhaltung Folgeprozess (H5a-b). Aus Abbildung 35 lässt sich ablesen, dass sich die Ausprägung des Faktors Positive Leadership nicht unterschiedlich auf den Stufen des Faktors Einhaltung des Folgeprozess für die Variable Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auswirkt, $F(2,414) = 2.82, p = .11$. Für das Arbeitsengagement ergab sich die erwartete, signifikante Interaktion von Positive Leadership und der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess, $F(2,414) = 13.17, p < .001$, $\text{part. } \eta^2 = .06$. Für alle Stufen des Faktors gaben Personen in der Bedingung hohes Positive Leadership größeres Arbeitsengagement an als Personen der Bedingung niedriges Positive Leadership. Die Simple Effects-Analyse offenbarte signifikante Unterschiede im Arbeitsengagement zwischen Gruppen des Faktors Positive Leadership. Der Effekt nahm hierbei von geringer Einhaltung, $t(408) = 9.33, p < .001, d = 0.93$, über mittlere Einhaltung, $t(408) = 6.32, p < .001, d = 0.63$ und zu hoher Einhaltung, $t(408) = 5.31, p < .001, d = 0.53$, ab. Es handelt sich also um einen großen Effekt für eine geringe Einhaltung und mittlere Effekte für eine mittlere und hohe Einhaltung des Folgeprozesses. Die weitere Exploration zeigte, dass sich ein Effekt der Einhaltung auf das Arbeitsengagement nur bei niedrigem Positive Leadership, $F(2,207) = 11.38, p < .001, \text{part. } \eta^2 = .10$, jedoch nicht bei hohem Positive Leadership, $F(2,207) = 1.02, p = .30$ ergab. Der Effekt bei niedrigem Positive Leadership ist als klein zu bewerten.

Abbildung 35. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Einhaltung für je hohes und niedriges Positive Leadership in Studie 4.



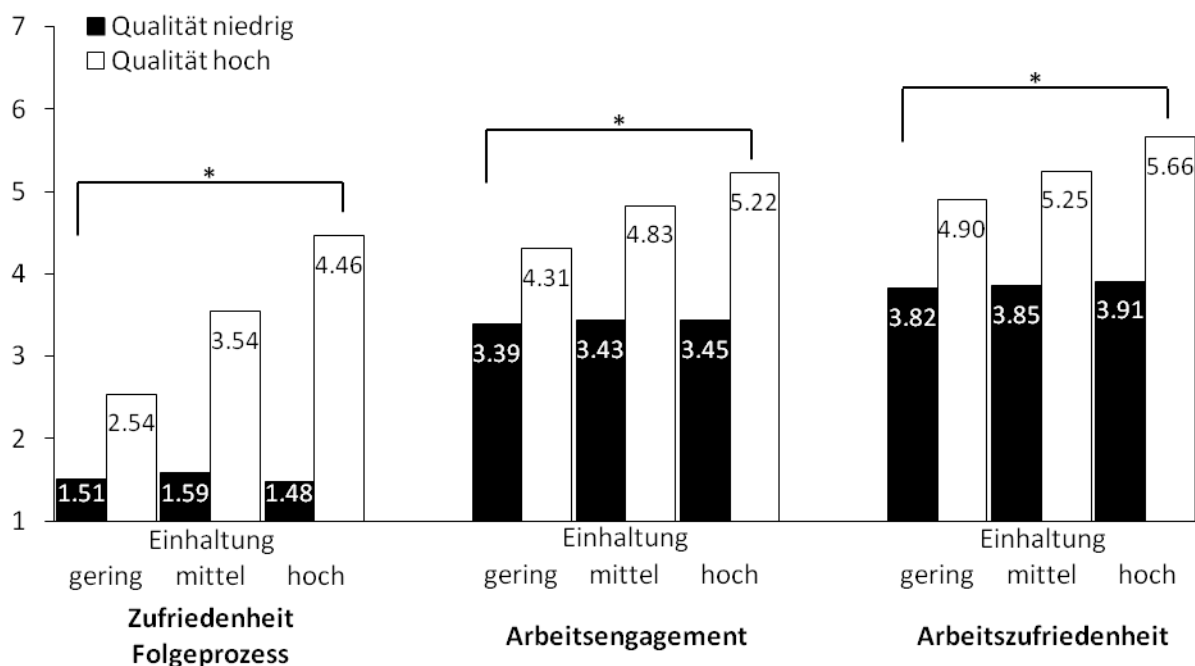
Anmerkung. $N = 420$ (gleiches n pro Gruppe). $*p < .05$. Skala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6.

Ein nahezu äquivalentes Bild lässt sich für Arbeitszufriedenheit zeichnen: Die ANCOVA zeigte signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen des Faktors Einhaltung für die Unterschiede in den Ausprägungen von Positive Leadership an, $F(2,414) = 5.22, p < .05, \text{part. } \eta^2 = .02$. Es fanden sich bei geringer Einhaltung der größte Unterschied, $t(408) = 8.44, p < .001, d = 0.84$. Die Effekte bei mittlerer Einhaltung, $t(408) = 5.77, p < .001, d = 0.57$, und hoher Einhaltung, $t(408) = 6.66, p < .01, d = 0.66$, sind ähnlich groß. Für beide Variablen kann der Effekt bei geringer Einhaltung als groß und für mittlere und vollständige Einhaltung als mittel klassifiziert werden. Des Weiteren existiert ein Effekt der Einhaltung

auf die Arbeitszufriedenheit bei niedrigem Positive Leadership, $F(2,207) = 5.11, p < .05$, part. $\eta^2 = .05$ und bei hohem Positive Leadership, $F(2,207) = 5.21, p < .05$, part. $\eta^2 = .05$. Beide Effekte sind als klein zu bewerten. Zusammenfassend konnten Hypothese 5a und 5b bestätigt werden. Der Effekt von Positive Leadership nimmt mit abnehmender Einhaltung des Folgeprozesses zu.

Interaktion Einhaltung und Qualität Folgeprozess (H6a-c). Wie Abbildung 36 zeigt, variieren die Unterschiede in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess der Gruppen mit hoher und niedriger Qualität zwischen den Stufen des Faktors Einhaltung signifikant, $F(2,414) = 130.63, p < .001$, part. $\eta^2 = .39$. Die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess unterschied sich zwischen den Ausprägungen der Qualität sowohl bei geringer Einhaltung, $t(408) = 5.89, p < .001, d = 0.59$, mittlerer Einhaltung, $t(408) = 14.74, p < .001, d = 1.46$, als auch hoher Einhaltung, $t(408) = 21.59, p < .001, d = 2.14$. Der Effekt der Qualität steigert sich also mit größerer Anzahl an durchgeführten Schritten von einem mittleren zu einem sehr großen Effekt. Darüber hinaus zeigte sich, dass ein großer Effekt der Einhaltung auf die Zufriedenheit nur bei hoher Qualität des Folgeprozesses, $F(2,207) = 139.34, p < .001$, part. $\eta^2 = .57$, jedoch kein Effekt bei niedriger Qualität, $F(2,207) = 2.30, p = .12$ vorhanden ist.

Abbildung 36. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Einhaltung für je hohe und niedrige Qualität in Studie 4.



Anmerkung. $N = 420$ (gleiches n pro Gruppe). $*p < .05$. Skala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6.

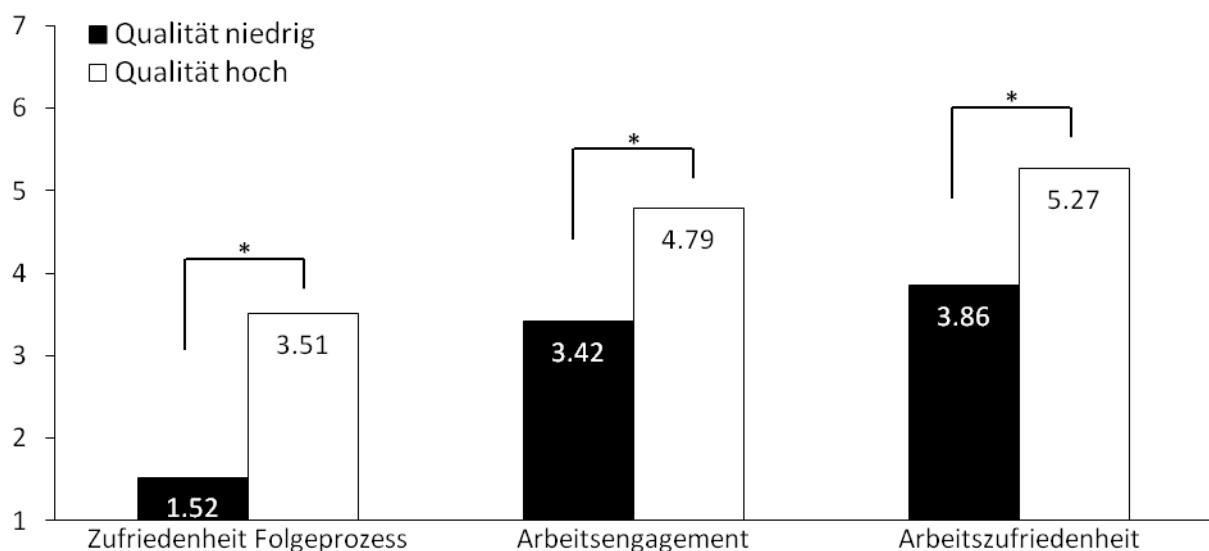
Mit Blick auf das Arbeitsengagement lässt sich ebenfalls feststellen, dass sich die Ausprägung des Faktors Qualität signifikant unterschiedlich auf die Einhaltung des Folgeprozesses auswirkt, $F(2,414) = 10.24, p < .01$, part. $\eta^2 = .05$. Die Unterschiede zwischen den Ausprägungen der Qualität wurden bei geringer Einhaltung, $t(408) = 4.18, p < .001, d = 0.41$, über mittlere Einhaltung, $t(408) = 6.27, p < .001, d = 0.62$, hin zu hoher Einhaltung, $t(408) = 7.90, p < .001, d = 0.78$, immer größer. Alle Effekte sind dabei als mittelgroß zu bewerten. Auch hier zeigt sich, dass der mittelgroße Effekt der Einhaltung auf das Arbeitsengagement nur bei hoher Qualität, $F(2,207) = 15.79, p < .001$, part. $\eta^2 = .13$, jedoch nicht bei niedriger Qualität besteht, $F(2,207) = 0.13, p = .71$. Auch für die Arbeitszufriedenheit variierte die Auswirkung des Faktors Qualität signifikant für die Einhaltung des Folgeprozesses, $F(2,414) = 3.85, p < .05$, part. $\eta^2 = .02$. Die Unterschiede zwischen den Ausprägungen des Faktors Qualität im Folgeprozess wurden wiederum bei geringer Einhaltung, $t(408) = 4.52, p < .001, d = 0.45$, über mittlere Einhaltung,

$t(408) = 5.81, p < .001, d = 0.58$, und hoher Einhaltung, $t(408) = 7.34, p < .001, d = 0.73$, größer. Auch hier handelt es sich um mittlere Effektstärken. Zusätzlich zeigte sich, dass sich ein Effekt der Einhaltung auf die Arbeitszufriedenheit nur bei hoher Qualität, $F(2,207) = 10.74, p < .001, \text{part. } \eta^2 = .09$, jedoch nicht bei niedriger Qualität, $F(2,207) = 0.05, p = .82$, ergab. Der Effekt bei hoher Qualität ist dabei als mittelgroß zu bewerten. Die Ergebnisse bestätigen Hypothese 6a-c.

Haupteffekte. Wie bereits angesprochen, sollte vor Interpretation der Haupteffekte bei signifikanten Interaktionseffekten die Art der Interaktion betrachtet werden (Eid et al., 2015). Im vorliegenden Fall handelte es sich (siehe auch Abbildungen 34-36) für die Interaktion aus den Faktoren Qualität und Positive Leadership für alle Variablen um ordinale Interaktionen – beide Haupteffekte können interpretiert werden. Die gefundenen Interaktionseffekte der Einhaltung des Folgeprozesses und Positive Leadership bzw. der Einhaltung und der Qualität waren für jeweils mindestens eine der betrachteten Abhängigen Variablen lediglich semidisordinal. Somit ist der Haupteffekt der Einhaltung nicht zweifelsfrei interpretierbar und wird hier nicht berichtet oder graphisch dargestellt.

Haupteffekt Einhaltung Folgeprozess (H1a-c). Wie in den vorigen Abschnitten angesprochen, ist der Effekt der Einhaltung an die Ausprägung der Faktoren Positive Leadership und Qualität im Folgeprozess gebunden, auch wenn sich signifikante Haupteffekte für alle Abhängigen Variablen zeigen. So war der Effekt der Einhaltung auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und das Arbeitsengagement nur bei gleichzeitig hoher Qualität im Folgeprozess, aber für beide Ausprägungen von Positive Leadership zu beobachten. Eine Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit ergab sich nur bei hoher Qualität oder niedrigem Positive Leadership. Folglich lassen sich die Hypothesen 1a-c also nur teilweise bestätigen.

Abbildung 37. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen der Qualität des Folgeprozesses in Studie 4.



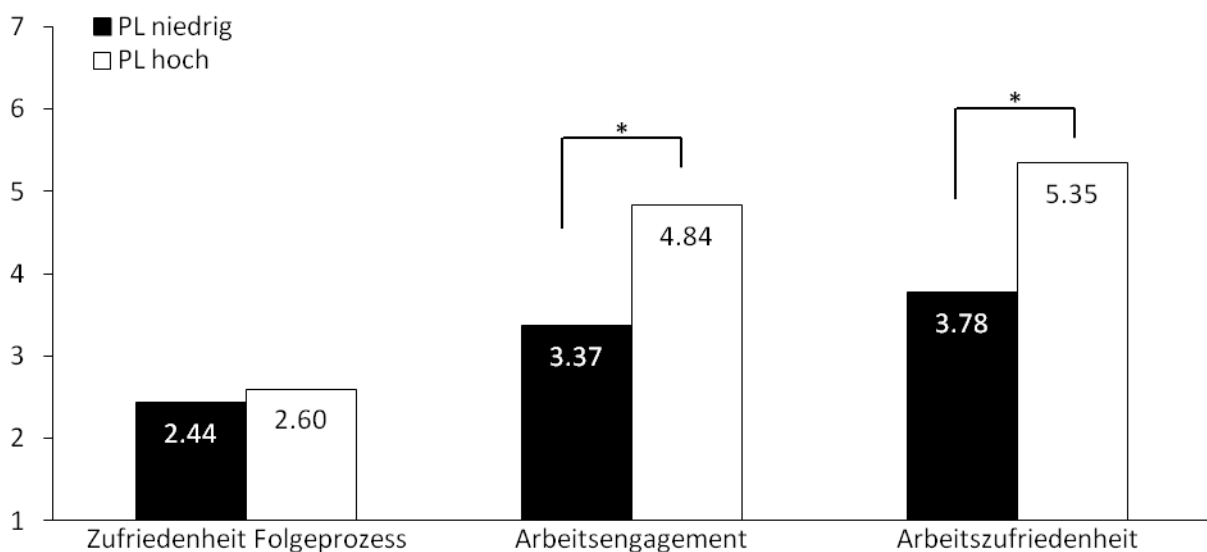
Anmerkung. $N = 420$ (gleiches n pro Gruppe). $*p < .05$. Skala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6.

Haupteffekt Qualität Folgeprozess (H2a-c). Betrachtet man die zuvor dargestellten Interaktionen mit Fokus auf den Faktor Qualität, wird deutlich, dass dieser ungeachtet der Ausprägungen der Faktoren Einhaltung und Positive Leadership eine Auswirkung auf alle Abhängigen Variablen zeigt. Abbildung 37 veranschaulicht die Ergebnisse zum Haupteffekt der Qualität. Proband:innen mit einer hohen Qualität im Folgeprozess des Fallbeispiels zeigten sich signifikant zufriedener mit dem Folgeprozess, $F(1,418) = 463.16, p < .001, \text{part. } \eta^2 = .53$. Außerdem wiesen sie mehr Arbeitsengagement, $F(1,418) = 146.17, p <$

.001, part. $\eta^2 = .26$ und eine größere Arbeitszufriedenheit, $F(1,418) = 157.03$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .27$, auf. Alle Effekte lassen sich als groß klassifizieren. Die Hypothesen 2a-c konnten also bestätigt werden.

Haupteffekt Positive Leadership (H3a-c). Auch für den Faktor Positive Leadership lassen sich trotz der signifikanten Interaktionen die Haupteffekte sinnvollerweise interpretieren. Wie sich in Abbildung 38 gut ablesen lässt, fanden sich, hypothesenkonform, keine Unterschiede zwischen Proband:innen mit hoher und niedriger Ausprägung von Positive Leadership in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, $F(1,418) = 1.26$, $p = .25$. Proband:innen in Bedingungen mit hoher Ausprägung an Positive Leadership wiesen signifikant höhere Werte im Arbeitsengagement, $F(1,418) = 113.98$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .21$, und der Arbeitszufriedenheit, $F(1,418) = 120.35$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .22$, auf als Proband:innen in Bedingungen mit niedriger Ausprägung an Positive Leadership. Es handelt hierbei um große Effekte. Folglich konnten die empirischen Daten Hypothese 3a und 3b bestätigen.

Abbildung 38. Mittelwerte der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit auf den Stufen von Positive Leadership in Studie 4.



Anmerkung. $N = 420$ (gleiches n pro Gruppe). * $p < .05$. Skala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6.

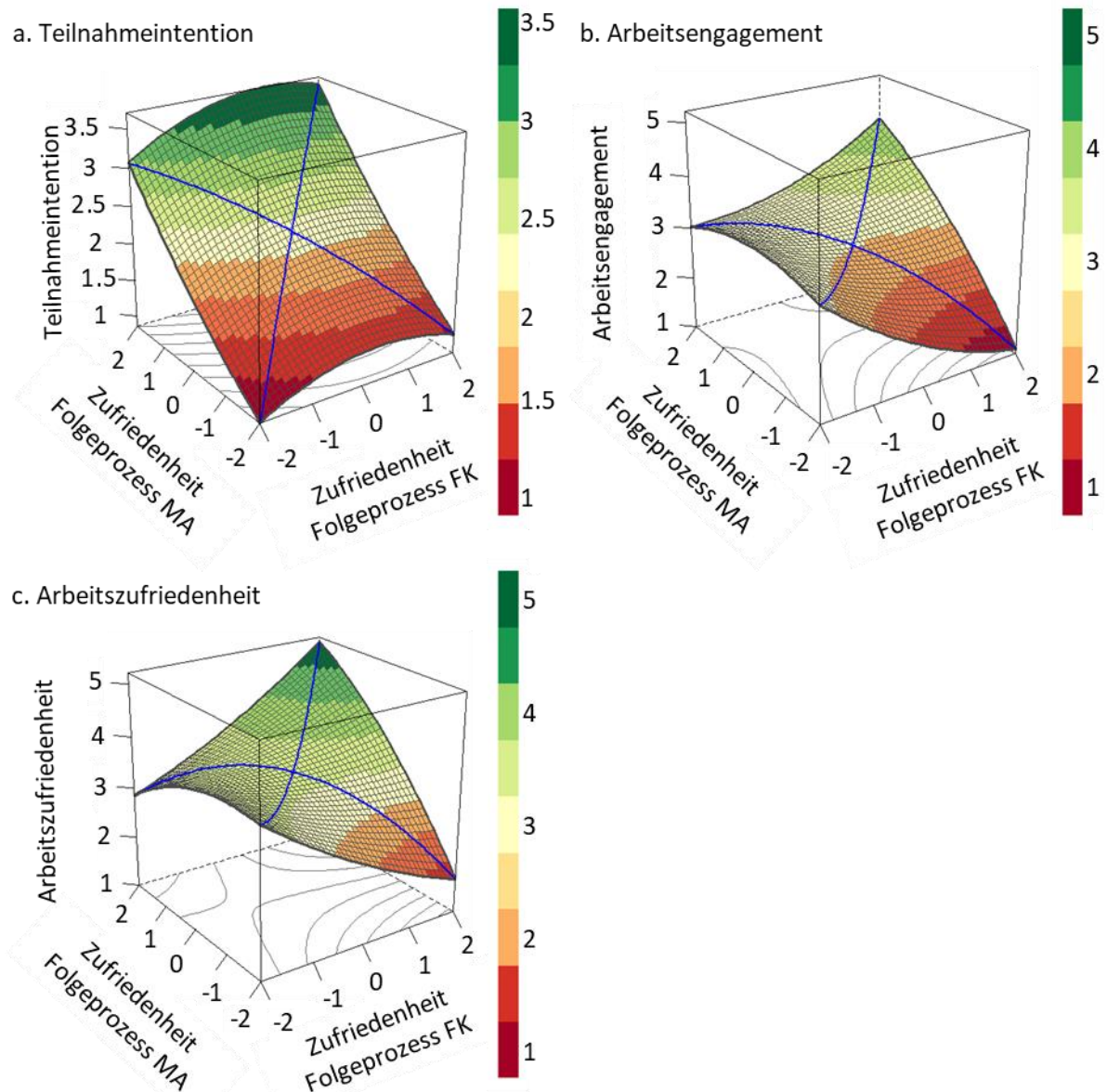
8.3.4 Hypothesen zur Auswirkung der perceptuellen Distanz in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess

In Hypothese 7 sollte untersucht werden, inwiefern sich eine Diskrepanz in der Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zwischen der eingenommenen Perspektive als Mitarbeiter gegenüber der eingenommenen Perspektive als Führungskraft auswirkt. Zur Überprüfung von Hypothese 7 wurde eine polynomiale Regression mit anschließender Response Surface Analysis durchgeführt (siehe Kapitel 4). Es ergab sich erneut ein N von 420 Personen.

Die mittlere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess lag bei der Einschätzung aus Perspektive der Mitarbeitenden bei 2.52 ($SD = 1.38$) und aus Perspektive der Führungskräfte bei 3.71 ($SD = 1.03$). Die Korrelation der beiden Variablen betrug $r = .34$ ($p < .001$). Insgesamt schätzten 59% der Proband:innen in der Perspektive als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin die Zufriedenheit geringer ein als Ihre Einschätzung zur Zufriedenheit mit dem Folgeprozess durch die Führungskraft (Herr M.). 34% gaben eine kongruente Einschätzung für beide Perspektiven ab, 7% schätzten die Zufriedenheit auf Seite der Mitarbeitenden höher ein (Cutoff-Wert von jeweils $|\Delta z| < 0.5$). Alle Modelle mit den polynomialen Regressionstermen erklärten einen signifikant größeren Anteil an Varianz der jeweiligen Abhängigen Variablen im Vergleich zu den Modellen ohne den Block der zur RSA benötigten Variablen. Somit ist

die Durchführung der polynomialen Regression mit RSA für alle Abhängigen Variablen gerechtfertigt (Shanock et al., 2010). Die Ergebnisse der RSA sind in Abbildung 39 veranschaulicht. Ein detaillierter Bericht der statistischen Kennwerte findet sich in Tabelle D6 in Anhang D.

Abbildung 39. Darstellung der RSA der perceptuellen Distanz der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess in Studie 4.



Anmerkungen. $N = 420$. MA = Mitarbeitende. FK = Führungskraft. UVs zentriert. Z-Achse stellt in Abhängigkeit von b_0 und a_1 - a_4 nicht zwangsläufig realen oder gesamten Wertebereich dar.

Teilnahmeintention. Wie Abbildung 39a zeigt, finden sich hypothesenkonforme Zusammenhänge zwischen den Diskrepanzen und Übereinstimmungen in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und der Abhängigen Variable Teilnahmeintention. Mit Blick auf die Diskrepanz zeigte sich, dass eine Überschätzung auf eine geringere Teilnahmeintention hindeutet als eine Unterschätzung, $a_3 = -0.49$, $t(420) = -3.35$, $p < .01$. Überschätzung bedeutet hier, dass die Proband:innen glaubten die Führungskraft des Fallbeispiels würde den Folgeprozess besser bewerten als ihre Mitarbeitenden. Die Krümmung der Linie entlang der Diskrepanz war nicht statistisch signifikant, $a_4 = -0.06$, $t(420) = -0.61$, $p = .46$, es kann also von einem linearen Zusammenhang ausgegangen werden. Bezogen auf übereinstimmende Einschätzungen zeigte sich ebenfalls ein erwartetes Bild: niedrigere Werte der

Zufriedenheit mit dem Folgeprozess sagten eine geringere Teilnahmeintention vorher, höhere Werte hingegen eine größere Teilnahmeintention an der nächsten MAB, $a_1 = 0.69$, $t(420) = 11.61$, $p < .001$. Die Linie entlang der Kongruenz zeigte keine signifikante Krümmung, $a_2 = -0.02$, $t(420) = -0.45$, $p = .65$, somit ist der Zusammenhang übereinstimmender Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und der Teilnahmeintention an der nächsten MAB als linear zu betrachten. Somit konnte die Hypothese 7a bestätigt werden. Wie Abbildung 39a zeigt, ist die Teilnahmeintention am höchsten für Personen mit übereinstimmend hohen Einschätzungen, gefolgt von Unterschätzern, Überschätzern und Personen mit übereinstimmend niedrigen Einschätzungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess.

Arbeitsengagement. Für die Abhängige Variable Arbeitsengagement zeigt Abbildung 39b, dass eine wahrgenommene Überschätzung in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess durch die Führungskraft zu geringerem Arbeitsengagement führt als eine wahrgenommene Unterschätzung, also höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Folgeprozess. Mit Blick auf den Zusammenhang der Diskrepanzen mit der Abhängigen Variablen war der Steigungskoeffizient der Linie der Inkongruenz signifikant, $a_3 = -0.48$, $t(420) = -2.80$, $p < .01$. Die marginal signifikante Krümmung der Inkongruenzlinie, $a_4 = -0.21$, $t(420) = -1.91$, $p < .10$, deutete an, dass das Arbeitsengagement schneller abnimmt, wenn Mitarbeitende eine Überschätzung der Führungskraft annehmen. Bezogen auf die Übereinstimmung der eingeschätzten Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, also der Kongruenz dieser Werte, lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Zufriedenheit und dem Arbeitsengagement, $a_1 = 0.29$, $t(420) = 4.24$, $p < .001$, erkennen. Auch für die Linie der Kongruenz lässt sich eine signifikante Krümmung, $a_2 = 0.21$, $t(420) = 3.48$, $p < .001$, erkennen. Die Zunahme des Arbeitsengagements ist also größer, je höher die übereinstimmende Zufriedenheit. Hypothese 7b lässt sich also bestätigen. In Abbildung 39b ist zu sehen, dass Überschätzer geringeres Arbeitsengagement aufweisen als Unterschätzer, jedoch auch geringere Werte aufweisen als Übereinstimmer mit schlechten Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Höchste Werte ergaben sich bei kongruent hohen Bewertungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess.

Arbeitszufriedenheit. Mit Blick auf die Abhängige Variable Arbeitszufriedenheit zeigt die Graphik in Abbildung 39c ein ebenso hypothesenkonformes Bild. Für die Werte auf der Linie der Kongruenz wurde ein signifikanter Steigungskoeffizient, $a_1 = 0.33$, $t(420) = 4.66$, $p < .001$, gefunden. Auch die Krümmung der Kongruenzlinie war signifikant, $a_2 = 0.23$, $t(420) = 3.85$, $p < .001$. Entsprechend ist die Zunahme in der Arbeitszufriedenheit größer, je höher die Werte für Einschätzungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess aus Perspektive der Führungskräfte und aus Perspektive der Mitarbeitenden sind. Bezogen auf die Diskrepanz der Unabhängigen Variablen zeigte sich die Steigung marginal signifikant, $a_3 = -0.30$, $t(420) = -1.67$, $p < .10$. Dennoch lässt sich erkennen, dass Personen, die die Zufriedenheit der Führungskraft größer einschätzten als die der Mitarbeitenden, eine geringere Arbeitszufriedenheit aufweisen als diejenigen mit einem umgekehrten Muster. Die Krümmung der Inkongruenzlinie, $a_4 = -0.32$, $t(420) = -2.75$, $p < .01$, war signifikant von null verschieden. Wie sich aus Graphik 39c ablesen lässt, nimmt die Arbeitszufriedenheit also schneller ab, je stärker die Abweichung der Einschätzungen in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess ist. Übereinstimmer auf hohem Niveau geben die höchsten Werte auf der Arbeitszufriedenheit an, Überschätzer niedrigere Werte als Übereinstimmer auf niedrigem Niveau und Unterschätzer geringere Werte als Übereinstimmer auf niedrigem Niveau.

8.3.5 Hypothesen zur Attribution von Erfolg und Misserfolg

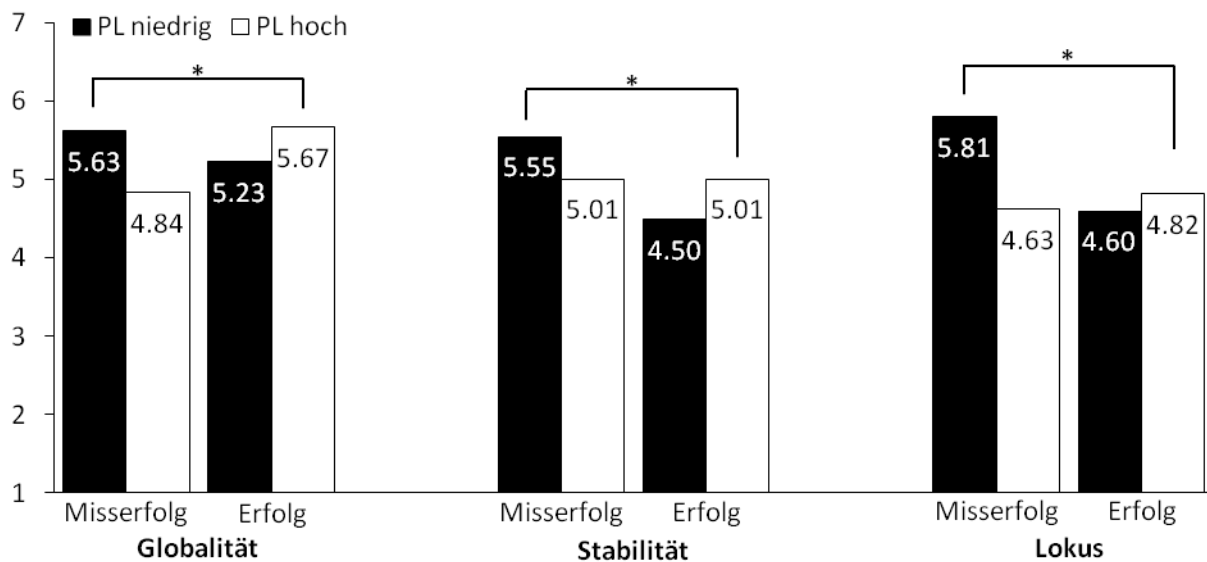
In Hypothese 8 wurde untersucht, inwiefern ein Erfolg oder Misserfolg im Folgeprozess im Fallbeispiel in Abhängigkeit der Ausprägung der Variable Positive Leadership auf die Dimensionen Lokus, Stabilität und Globalität attribuiert wird. Zudem wurde untersucht, wie sich diese Attributionen auf die

Teilnahmeabsicht an zukünftigen MABs auswirkt. Zur Analyse der Hypothese mussten zwei Personen aufgrund fehlender Daten ausgeschlossen werden, sodass sich eine Stichprobe von $N = 418$ ergab. Über alle Bedingungen hinweg gaben 36.8% der Testpersonen an, der Folgeprozess in ihrem Fallbeispiel sei eher ein Erfolg gewesen.

Attribution von Erfolg und Misserfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership. Zur Überprüfung von Hypothese 8a wurde eine zweifaktorielle MANOVA durchgeführt. Zunächst wurde überprüft, ob robuste Testverfahren eingesetzt werden mussten. Ein multivariater Shapiro-Wilk Test für alle Gruppen (Kombination aus Bewertung als Erfolg oder Misserfolg und Positive Leadership hoch und niedrig), $W = 0.89-0.97$, $p < .05$, deutete eine Abweichung von der multivariaten Normalverteilung an. Ein Box' M-Test, $\chi^2(18) = 48.30$, $p < .001$, legte Heteroskedastizität nahe. Die Inspektion der Varianz-Kovarianzmatrizen in jeder Gruppe belegte diese Annahme (Field et al., 2012). Die Inspektion der Interkorrelationen der Abhängigen Variablen ($r_{\text{GloLok}} = .36$, $r_{\text{GloSta}} = .42$, $r_{\text{StaLok}} = .44$, alle $p < .001$) zeigte, dass keine Multikollinearität vorherrscht. Da insgesamt die Voraussetzungen zur Durchführung einer MANOVA verletzt wurden, wurden abermals robuste Testverfahren eingesetzt.

Über die verschiedenen Attributionsdimensionen hinweg zeigte eine MANOVA signifikante Effekte von Positive Leadership, $F(3,407) = 16.25$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .06$, Pillai's Trace $V = 0.11$, der Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg, $F(3,407) = 23.04$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .11$, Pillai's Trace $V = 0.15$ und der Interaktion der beiden Faktoren, $F(3,407) = 11.91$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .08$, Pillai's Trace $V = 0.08$. *Post hoc* wurde für jede der drei Attributionsdimensionen eine robuste, zweifaktorielle ANOVA durchgeführt. Die Ergebnisse hierzu sind in Abbildung 40 veranschaulicht.

Abbildung 40. Mittelwerte der Attribution des Folgeprozesses auf Globalität, Stabilität und Lokus in Abhängigkeit der Bewertung als Erfolg oder Misserfolg und der Ausprägung von Positive Leadership in Studie 4.



Anmerkungen. $n_{\text{Misserfolg/PLniedrig}} = 134$. $n_{\text{Misserfolg/PLhoch}} = 130$. $n_{\text{ErfolgPLniedrig}} = 75$. $n_{\text{ErfolgPLhoch}} = 79$. * $p < .05$. PL = Positive Leadership.

Mit Blick auf die Attributionsdimension Globalität zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt, $F(1,414) = 9.46$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .02$. Wie Abbildung 40 zeigt, ist der Unterschied zwischen den Faktorstufen von Positive Leadership zwischen den Personen, die den Folgeprozess als Erfolg und als Misserfolg eingestuft haben signifikant verschieden. Die Haupteffekte für Positive Leadership, $F(1,414) = 2.06$, $p = .14$, und die Bewertung, $F(1,414) = 0.05$, $p = .83$, waren nicht signifikant. Für die

Attributionsdimension Stabilität war die Interaktion aus Positive Leadership und Erfolg signifikant, $F(1,414) = 16.61$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .04$, ebenso der Haupteffekt für die Bewertung, $F(1,414) = 23.54$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .05$. Der Haupteffekt von Positive Leadership zeigte kein signifikantes Ergebnis, $F(1,414) = 0.65$, $p = .41$. Auch für die Attributionsdimension Lokus konnte ein signifikanter Interaktionseffekt gefunden werden, $F(1,414) = 17.03$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .04$, zusätzlich fanden sich signifikante Haupteffekte für Positive Leadership, $F(1,414) = 18.34$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .04$, und die Bewertung, $F(1,414) = 21.34$, $p < .001$, part. $\eta^2 = .05$.

Zur weiteren Untersuchung der Interaktionen wurden Simple Effects-Analysen durchgeführt. Durch die Simple Effects-Analyse wird deutlich, dass für die Attributionsdimension Globalität die Personen, die den Folgeprozess als Erfolg eingestuft hatten, sich nicht signifikant zwischen den Ausprägungen von Positive Leadership unterschieden, $t(414) = 1.55$, $p = .12$. Signifikante Unterschiede ergaben sich jedoch für die Bewertung als Misserfolg, $t(414) = 3.07$, $p < .01$, $d = 0.31$. Dieser Effekt ist als klein zu bewerten. Die Analyse auf der Dimension Stabilität ergab einen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen von Positive Leadership bei einer Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg, $t(414) = 2.93$, $p < .01$, $d = 0.29$, und Misserfolg, $t(414) = 3.10$, $p < .01$, $d = 0.31$. Es handelt sich um kleine Effekte. Auf der Dimension Lokus ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen des Faktors Positive Leadership, wenn der Folgeprozess als Erfolg, $t(414) = 0.81$, $p = .41$, bewertet wurde. Signifikante Unterschiede ergaben sich, wenn der Folgeprozess als Misserfolg bewertet wurde, $t(414) = 5.86$, $p < .001$, $d = 0.58$.

Für die weitere Exploration der Daten wurden die jeweiligen Attributionsmuster für Erfolg und Misserfolg auf den Stufen von Positive Leadership verglichen. Bei hohem Positive Leadership ergaben sich keine signifikanten Unterschiede beim Vergleich von Misserfolg und Erfolg in der Attribution der Stabilität, $t(414) = 0.83$, $p = .71$, und dem Lokus, $t(414) = 0.48$, $p = .63$, jedoch für die Globalität, $t(414) = 2.37$, $p < .05$, $d = 0.23$. Bei niedrigem Positive Leadership zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen Erfolg und Misserfolg in der Attribution auf Stabilität, $t(414) = 6.78$, $p < .001$, $d = 0.67$, Lokus, $t(414) = 6.62$, $p < .001$, $d = 0.66$, und auf Globalität, $t(414) = 2.00$, $p < .05$, $d = 0.20$. Somit wurde Hypothese 8a mit Blick auf die Interaktion einer Bewertung als Misserfolg und der Ausprägung von Positive Leadership für alle Attributionsdimensionen bestätigt. Für eine Bewertung als Erfolg konnten die Daten die Hypothese nur für die Dimension der Stabilität bestätigen, auch wenn die deskriptiven Werte für die Globalität und die Lokalität der Attribution in eine hypothesenkonforme Richtung weisen.

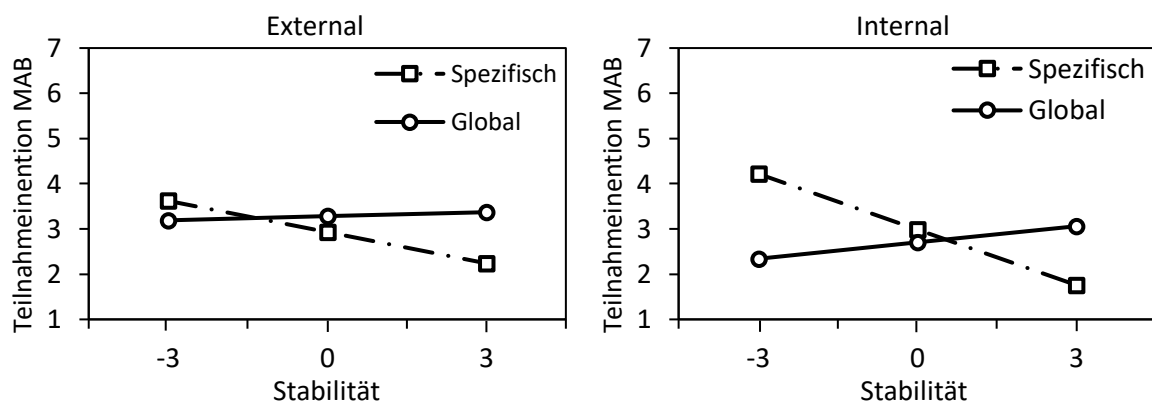
Auswirkung der Attribution auf die Teilnahmeintention an zukünftigen MABs. In Hypothese 8b und 8c wurde vorhergesagt, dass sich die Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg in Abhängigkeit der Attributionsdimensionen Stabilität, Lokus und Globalität auf die Teilnahmeintention zur nächsten Mitarbeiterbefragung auswirkt. Es wurde also von einem Moderationseffekt ausgegangen. Zur besseren Interpretierbarkeit wurde die Stichprobe nach der Bewertung als Erfolg ($n = 154$) oder Misserfolg ($n = 264$) aufgeteilt und getrennt analysiert.

Zunächst wurde für beide Teilstichproben ein Modell ohne Interaktionsterme aufgestellt und mit einem Modell mit Interaktionstermen verglichen. Für die Misserfolgs-Stichprobe klärte das Modell mit Interaktionsterm zudem mehr Varianz der Abhängigen Variablen auf als das Modell ohne Interaktionsterm, $\Delta R^2 = .04$, $F(1,240) = 6.75$, $p < .05$. Für die Erfolgs-Stichprobe erklärte das Modell mit Interaktionsterm ebenfalls signifikant mehr Varianz als das Modell ohne Interaktionsterm, $\Delta R^2 = .03$, $F(1,240) = 2.21$, $p < .05$. Es konnte also für beide Stichproben sinnvollerweise ein Modell mit Interaktionsterm zur Darstellung des gemeinsamen Moderationseffekts der Dimensionen der

Attribution auf die Teilnahmeintention interpretiert werden. Genauere Angaben zu den Modellen befinden sich in Tabelle D7 in Anhang D.

Hypothesenkonform war das Regressionsgewicht der Dreifach-Interaktion der Attributionen auf Lokus, Stabilität und Globalität für die Personen, die den Folgeprozess als Misserfolg bewertet hatten, signifikant ($\beta = .26, p < .05$). Der gemeinsame Moderationseffekt war jedoch nicht für die Personen signifikant, die den Folgeprozess als Erfolg bewertet hatten ($\beta = .00, p = .99$). Folglich musste auf eine weitere Interpretation der Moderationseffekte für die Stichprobe der Proband:innen, die den Folgeprozess als Erfolg bewertet hatten, verzichtet werden und Hypothese 8b verworfen werden. Die Ergebnisse legen jedoch nahe, dass für eine Bewertung als Erfolg die Stabilität der attribuierten Ursache eine signifikante Rolle in der Teilnahmeintention an zukünftigen MABs spielt ($\beta = .23, p < .05$). Für die Misserfolgs-Stichprobe wurde aufgrund einer signifikanten Dreifachinteraktion eine Simple Slope-Analyse zur weiteren Exploration der Interaktion angeschlossen. Eine detaillierte Ausführung der Modelle mit Interaktionstermen für die Erfolgs- und Misserfolgs-Stichprobe findet sich in Tabelle D8 (Anhang D). Die Ergebnisse der Simple Slope-Analysen für die Bewertung des Folgeprozesses als Misserfolg sind in Abbildung 41 dargestellt. Die auf Signifikanz getesteten Werte beziehen sich dabei auf die Werte 1 SD unterhalb des Mittelwerts für die geringe Ausprägung und auf die Werte 1 SD oberhalb des Mittelwerts für die hohe Ausprägung der jeweiligen Dimension.

Abbildung 41. Simple Slopes für die Dreifach-Interaktion von Lokus, Stabilität und Globalität bei Misserfolg auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB in Studie 4.



Anmerkungen. $n = 264$. UVs (Stabilität, Globalität und Lokus) zentriert.

Für eine Attribution auf externale Ursachen (hier konkret: nicht auf die Führungskraft) war der Slope für eine spezifische Attribution signifikant, $t(250) = -2.71, b = -0.23, p < .01$, jedoch nicht für eine globale Attribution, $t(250) = 0.18, b = 0.03, p = .86$. Die Ergebnisse legen also nahe, dass bei einer Attribution auf externale und spezifische Ursachen für eine zusätzliche Attribution auf instabile Ursachen eine höhere Teilnahmeintention besteht als bei einer Attribution auf stabile Ursachen. Für eine Attribution auf externale und globale Ursachen bestehen keine Unterschiede bei zusätzlicher Attribution auf instabile oder stabile Ursachen in der Teilnahmeintention. Für eine Attribution auf internale Ursachen (hier konkret: auf die Führungskraft) war der Slope für eine spezifische Attribution signifikant, $t(250) = -3.07, b = -0.41, p < .01$, jedoch nicht für eine globale Attribution, $t(250) = 0.85, b = 0.14, p = .40$. Eine Attribution auf internale und spezifische Ursachen führt also tendenziell bei einer zusätzlichen Attribution auf instabile Ursache zu einer höheren Teilnahmeintention als auf stabile Ursachen. Für eine Attribution auf internale und globale Ursachen besteht ein umgekehrter Zusammenhang, der allerdings nicht signifikant ist. Aufgrund des Interaktionsmusters wurde im nächsten Schritt die signifikante Interaktion des Lokus und der Globalität interpretiert, $\beta = -.33, p < .01$. Die Simple Slope-Analysen zeigten dabei, dass eine Attribution auf externale und globale Ursachen zu höherer

Teilnahmeintention führt als eine Attribution auf internale und globale Ursachen, $t(250) = -2.15$, $b = -0.20$, $p < .05$. Zusammenfassend konnten die empirischen Daten damit Hypothese 8c nur in Teilen bestätigen.

8.4 Diskussion

Wie schon bei den vorigen Studien der vorliegenden Arbeit sollen auch die Ergebnisse von Studie 4 diskutiert werden. Nach einer kritischen Reflektion der Methodik (Kapitel 8.4.1) erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse durch deren Einordnung und Interpretation (Kapitel 8.4.2). Nach einem Ausblick auf Anregung für zukünftige Forschung (Kapitel 8.4.3) werden praktische Implikationen abgeleitet (Kapitel 8.4.4) und ein Fazit (Kapitel 8.4.5) gezogen.

8.4.1 Diskussion der Methodik

Stichprobe. Die Rekrutierung der Teilnehmenden für Studie 4 war freiwillig und erfolgte über persönliche Ansprache sowie E-Mail-Verteiler. Daher kann es zu einer Selbst-Selektion gekommen sein. Um zu vermeiden, dass persönliche Erfahrungen mit dem Thema MAB die Ergebnisse beeinflussen, wurde die Einstellung der Proband:innen als Kovariate in die Analysen mit aufgenommen. Ebenso wurde die Führungstätigkeit einer Person als potenzielle Störvariable mitberücksichtigt. Die Stichprobe bestand fast ausschließlich aus Personen, die berufstätig sind. Dabei wurden verschiedene Branchen abgedeckt. Um Effekte von Alter und Geschlecht zu kontrollieren, wurden diese Variablen als Kovariaten bei den Analysen berücksichtigt. Zukünftige Studien könnten sich jedoch auch explizit der Fragestellung widmen, inwiefern verschiedene Altersgruppen Positive Leadership wahrnehmen. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden ($M = 37$ Jahre) war etwas geringer als das der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland ($M = 44$ Jahre, Statistisches Bundesamt, 2022). Auch wenn mehr Frauen als Männer an der Studie teilnahmen, kann dennoch davon ausgegangen werden, dass sich die Ergebnisse der Stichprobe auf die Allgemeinheit übertragen lassen. Dies gilt natürlich vor allem für westliche Kulturkreise. Den Einfluss von Normen und Werten in verschiedenen Kulturen auf die Wirkung von Positive Leadership oder von Folgeprozessen gilt es in folgenden Studien zu untersuchen (Garrad & Hyland, 2020).

Die *a priori* festgelegte Stichprobengröße von $N = 420$ zur Analyse der Interaktionseffekte konnte erreicht werden. Da die Stichprobenumfangsplanung sich jedoch nicht explizit auf die erwarteten Effekte aus Hypothese 7 und 8 bezog, wurde *a posteriori* eine Power-Analyse für alle untersuchten Effekte (die *target effects*, siehe Wang & Rhemtulla, 2021 für eine Vertiefung) durchgeführt. Diese Ergebnisse sind in Tabelle D9 in Anhang D abgebildet. Insgesamt ist erkennbar, dass die Stichprobe gut dazu geeignet war die angenommenen Effekte zur Kongruenz und Diskrepanz von vermuteten Bewertungen in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess aufzudecken. In Bezug auf die Hypothesen zur Attribution zeigte sich eine verringerte Teststärke für die Hypothesen zum Einfluss der Attribution auf die Teilnahme an zukünftigen Befragungen. Dies kann zum einen als Ausdruck nicht signifikanter Ergebnisse interpretiert werden oder aber, dass eine größere Stichprobe zum Aufdecken eines Effekts vonnöten gewesen wäre (vor allem für die Analyse der Erfolgs-Bedingung).

Ablauf und Design. Studie 4 wurde online durchgeführt. Daher sei, wie in Studie 3, angemerkt, dass keine Kontrolle über die Durchführungssituation der Teilnehmenden erfolgen konnte. Es wird aber von keinem systematischen Bias ausgegangen. Durch die Verwendung von Testvideos und mehrfache Hinweise auf Ton und Bild sollte auch der Einfluss technischer Fehler minimiert werden. Bei einer überprüfenden Abfrage gaben alle Proband:innen an, Bild und Ton der Videovignetten wahrgenommen zu haben. Eine Bearbeitungszeit von 15 Min für die gesamte Untersuchung wird als zumutbar eingestuft. Als Vorteil des Einsatzes von Videovignetten bzw. Vignetten spricht, dass Aspekte

zueinander orthogonal gesetzt und untersucht werden können, die sonst stark miteinander korrelieren (Auspurg et al., 2009; Dülmer, 2019). Mit der Aufforderung sich in eine fiktive Person hineinzusetzen und für diese Einschätzungen abzugeben, sollten Antworttendenzen durch z.B. soziale Erwünschtheit minimiert werden. In Videovignetten können durch Ton und Bild Situation realitätsnaher dargestellt werden und ein Fokus auf interessierende Aspekte gelegt werden, ohne die Gesamtkomplexität der Situation vollständig darstellen zu müssen (Seifried & Wuttke, 2017). Ihre Effektivität unterscheidet sich dabei nicht von Textvignetten (Kramer et al., 2017).

Material. In Studie 4 wurde zur Darstellung der Vignetten kein reales Videomaterial, sondern Animationen verwendet. Es besteht die Gefahr, dass solche Videos als gestellt (Kramer et al., 2017) wahrgenommen wurden und dadurch eine zu starke Abstraktion und Vereinfachung einer echten Situation darstellen (Dülmer, 2019). Auf der anderen Seite konnten durch die Verwendung von Animationen mögliche Störvariablen, z.B. durch Äußerlichkeiten, erlebte Ähnlichkeiten mit bekannten Personen oder Stimme der Beteiligten, minimiert werden. Auch muss diskutiert werden, ob die Antworten der Proband:innen durch die Komplexität und Plausibilität des Fallbeispiels (Auspurg et al., 2009) verzerrt wurden. Um die Komplexität ein wenig zu minimieren, wurde die Videovignette in zwei Teilen gezeigt. Gerade jedoch in Bedingungskombinationen mit subjektiv schlechter Passung des Führungsverhaltens (Teil 1 der Vignette) und des Folgeprozesses (Teil 2 der Vignette) kann es zu einer Beeinflussung der Antwortenden gekommen sein. So besteht bei unplausibel erlebten Vignetten die Gefahr, dass die Konzentration der Proband:innen auf stimmiges Antwortverhalten gelegt wurde (Auspurg et al., 2009). In der vorliegenden Studie könnte dies bedeuten, dass Proband:innen lediglich einen Teil der Information (z.B. Teil 1) des Fallbeispiels mit in ihre Urteile aufnahmen. Bezüglich der Manipulation durch die Videovignetten muss zudem kritisch hinterfragt werden, ob sich weibliche und männliche Personen gleichermaßen in die Situation des Protagonisten hineinversetzen konnten. Eine *a posteriori* Untersuchung widerlegte jedoch, dass sich Frauen weniger mit dem Fallbeispiel identifizieren und daher schlechter hineinversetzen als Männer, $t(408) = -0.05, p = .99$. Die Auswahl der Führungskraft und des Mitarbeitenden im Fallbeispiel war bewusst gleichgeschlechtlich gewählt worden, um hier mögliche Verzerrungen zu vermeiden (Graham et al., 2018). Zukünftige Untersuchungen könnten sich auch den Effekten durch die Stimme des Sprechers (anhand Pretest weibliche Stimme ausgewählt) auf die experimentelle Manipulation widmen.

Die Manipulation des Faktors Positive Leadership erfolgte anhand der Positive Leadership-Verhaltensweisen, die in Kapitel 2.3.3.3 in Anlehnung an Malinga et al. (2019) abgeleitet worden waren. Hierbei muss jedoch bedacht werden, dass die einzelnen Führungsverhaltensweisen in einen sinnigen Kontext im Rahmen des Fallbeispiels gesetzt werden mussten. Daher kann es unbewusst zu einer stärkeren Betonung mancher Aspekte von Positive Leadership gekommen sein, auch wenn die Gefahr für diese Verzerrung als gering eingestuft wird.

Mit Blick auf das gewählte 2X3X2-Design mag sich kritisch anmerken lassen, dass der Faktor Einhaltung des Folgeprozesses lediglich 3 Stufen beinhaltete. Diese bildeten aber dennoch den Folgeprozess ab, wie er bereits in Studie 3 untersucht und auch theoretisch abgeleitet worden war. Die Reduktion auf 3 statt 6 Stufen des Faktors war der Komplexität des Designs und der damit unverhältnismäßig hohen Anzahl an Proband:innen geschuldet. Die Validität der Manipulation wurde nicht eingeschränkt, da die Zusammenfassung von 6 auf 3 Stufen nach inhaltlichen Gesichtspunkten und in Anlehnung an andere Modelle des Folgeprozesses (siehe Bungard et al., 2007 für eine Übersicht) erfolgte. Als nächsten Punkt muss kritisch angemerkt werden, dass die beiden Faktoren Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses nur gemeinsam manipuliert dargestellt werden konnten. Dies ergibt sich wiederum aus deren

inhaltlicher Abhängigkeit. So erfolgte die Beschreibung der Qualität nur in Bezug auf konkrete Schritte im Folgeprozess.

Die deskriptiven Ergebnisse zur Manipulationskontrolle zeigen, dass diese mit Blick auf die Qualität des Folgeprozesses sowie Positive Leadership als geglückt bewertet werden kann. Auch wenn für eine Stufe des Faktors Einhaltung nur 3 von 4 Proband:innen korrekt wiedergeben konnten, wie viele Schritte sie im Folgeprozess gesehen hatten, sprechen die Ergebnisse der MANCOVA und ANCOVAs für eine erfolgreiche Manipulation aller Faktoren. Die Manipulation Checks erfolgten nach der jeweiligen Manipulation. Das sollte zum einen bewusst direkt den Erfolg kontrollieren, zum anderen die Salienz auf die zuvor manipulierten Faktoren legen. Dies ist ein Beispiel dafür, wieso die externe Validität in experimentellen Studien geringer ist, dafür aber die interne Validität höher.

Allgemein kann zu den in Studie 4 verwendeten Skalen angemerkt werden, dass es sich um valide Instrumente handelte, auch wenn die Messung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, der Teilnahmeintention und die Bewertung selbst konstruierte Items darstellten. Diese lehnten sich allerdings an die in Studie 3 verwendeten Items an. Wie auch in Studie 3 wurde die Arbeitszufriedenheit wieder eher allgemein anhand der JSS-Subskala des MOAQ (Cammann et al., 1979) gemessen. Bei allgemeinen Bewertungen tendieren Befragte dazu eher höhere Zufriedenheitswerte anzugeben, da sie sich selbst eher verantwortlich fühlen für ein Gesamtbild (Oshagbemi, 1999), als für spezifischere Aspekte der Arbeitseinstellung, wie beim Arbeitsengagement abgefragt. Zur Messung der Attribution lässt sich kritisch anmerken, dass die Abwandlung des ASF-E nach Poppe et al. (2005) eine stark verkürzte Version des Originals darstellt. Dort werden mehrere Situationen bewertet, um auf einen Attributionsstil zu schließen. Da jedoch für die vorliegende Fragestellung lediglich die Attribution für eine Situation interessant war, wird nicht davon ausgegangen, dass die Abwandlung des Instruments negative Folgen für dessen Validität hatte.

Auswertung. Es existiert allgemein eine Kontroverse darüber, ob bei mehrfaktoriellen Designs mit mehreren Abhängigen Variablen eine MANOVA mit mehreren ANOVAs als Follow-Up fortgeführt werden sollte (Field et al., 2012). Der grundsätzliche Kritikpunkt bei der Durchführung von ANOVAs nach einer MANOVA ist folgender: Eine MANOVA geht prinzipiell über eine ANOVA hinaus, da nicht nur erklärt werden muss, welche Gruppen sich unterscheiden, sondern auch, welchen Anteil dabei welche Abhängige Variable an diesen Unterschieden hat (Smith, et al., 2020). Die Abhängigen Variablen werden nicht isoliert betrachtet, es werden auch die Beziehungen zwischen den Abhängigen Variablen durch die simultane Betrachtung mit einbezogen (Sherry, 2006). Einige Autoren empfehlen daher stattdessen die Diskriminanzanalyse als Alternative zur ANOVA (z.B. Field et al., 2012; Smith et al., 2020; Tonidandel & LeBreton, 2013; Warne, 2014). Die Diskriminanzanalyse geht der entgegengesetzten Fragestellung der MANOVA auf den Grund, da untersucht wird, ob sich Gruppenzugehörigkeiten (zu den Experimentalgruppen) durch die Abhängigen Variablen der vorangegangenen MANOVA vorhersagen lassen (Tabachnik & Fidell, 2013). Da in der vorliegenden Untersuchung die einzelnen Abhängigen Variablen jedoch getrennt interpretiert werden sollten, wurden im Ergebnisteil die Analysen der MANCOVA und ANCOVAs berichtet. Um diese zu bestätigen, wurde auch *post hoc* eine Diskriminanzanalyse durchgeführt. Diese bestätigt die bereits berichteten Ergebnisse, so findet sich z.B. kein Haupteffekt von Positive Leadership auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess oder die größten Unterschiede zwischen Gruppen unterschiedlicher Qualität bei hoher Einhaltung des Folgeprozesses. Die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse sind in Tabelle D10 in Anhang D dargestellt.

8.4.2 Diskussion der Ergebnisse

Die Beschreibung und Einordnung der Ergebnisse orientiert sich an der Struktur der bearbeiteten Hypothesen, wie oben im Ergebnisteil dargestellt. Daher wird zunächst auf die Interaktionseffekte eingegangen, anschließend auf Haupteffekte und zuletzt auf die Diskrepanz und Attribution. Abschließend wird kurz auf explorative Untersuchungen zur weiteren Validierung des Rahmenmodells der vorliegenden Dissertation (siehe Kapitel 3, Abbildung 10) eingegangen.

Zusammenfassung der Ergebnisse. Die Ergebnisse aus Studie 4 bestätigen auf der einen Seite die Ergebnisse aus Studie 3, präzisieren diese jedoch auch an einigen Stellen. So konnte belegt werden, dass sowohl Positive Leadership als auch die Qualität des Folgeprozesses entscheidend für arbeitsbezogene Einstellungen nach einer MAB sind. Die Rolle der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess wird dabei von den beiden vorig genannten Faktoren moderiert. Des Weiteren besteht eine Interaktion von Positive Leadership und der Qualität des Folgeprozesses. Ein positives Führungsverhalten kann also die Effekte schlechter Qualität und geringer Einhaltung von Schritten im Folgeprozess puffern. Außerdem besteht eine Interaktion zwischen der Qualität und der Einhaltung, sodass sich die Einhaltung von Schritten nur bei hoher Qualität auswirkt. Des Weiteren zeigt Studie 4 den Effekt von vermuteten Unterschieden in den Wahrnehmungen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf die Teilnahmeintention an einer nächsten MAB sowie der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement auf. Zuletzt zeigen die Ergebnisse die Auswirkungen von Positive Leadership auf die Attribution von Erfolg und Misserfolg eines Folgeprozesses sowie die weiterführenden Effekte dieser Attributionen auf die Teilnahmeintention an nächsten MABs.

Interaktion Positive Leadership mit Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses. Erwartungsgemäß zeigte sich ein Interaktionseffekt von Positive Leadership und der Qualität des Folgeprozesses auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit. Es ergaben sich dabei größere Unterschiede zwischen Personen mit hoher und niedriger Ausprägung von Positive Leadership bei niedriger Qualität als bei hoher Qualität im Folgeprozess. Folglich spielt das positive Führungsverhalten eine größere Rolle bei niedriger Qualität des Folgeprozesses. Die lässt sich als Puffereffekt von Positive Leadership interpretieren, wenn die Qualität des Folgeprozesses nicht optimal war. Wie theoretisch abgeleitet ergab sich auch ein Puffereffekt von Positive Leadership auf den Faktor Einhaltung des Folgeprozesses. Hierbei gaben auf jeder Stufe der Einhaltung Personen mit höherem Positive Leadership größere Werte in der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement an als Personen der Bedingungen mit niedrigem Positive Leadership. Die Unterschiede waren am größten für eine geringe Einhaltung des Folgeprozesses, gefolgt von einer mittleren Einhaltung und am kleinsten für eine vollständige Einhaltung. Dies lässt sich so interpretieren, dass bei hohem Positive Leadership die Einhaltung des Folgeprozesses (wie auch die deskriptiven Daten zeigen) kaum ins Gewicht fällt, jedoch bei niedrigem Positive Leadership schon. Ähnlich wie bei der Qualität des Folgeprozesses ist auch hier anzunehmen, dass ein misslungener Folgeprozess nicht so sehr ins Gewicht fällt, wenn die Führungskraft im sonstigen Arbeitsalltag einen positiven Führungsstil zeigt. Dies passt zu Annahmen der einschlägigen Literatur zur möglichen Wirkweise von Positive Leadership (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2011; Caza et al., 2004). So ist es vorstellbar, dass bei einem allgemein positiven Führungsverhalten ein schlecht umgesetzter Folgeprozess als weniger gravierend wahrgenommen wird. Wie bereits dargestellt sind positive Emotionen eine mögliche Konsequenz von Positive Leadership (Andony et al., 2016; Kelloway et al., 2013; Patrick et al., 2022; Wijewardena et al., 2014). Diese wiederum tragen zu erhöhter Leistungsfähigkeit oder einem besseren Entscheidungsverhalten bei (Cameron et al., 2011; Caza et al., 2004; Fredrickson, 2004). Wenn Mitarbeitenden Dankbarkeit entgegengebracht wird und sie Leidenschaft bei der Arbeit beobachten, können sich selbst verstärkende Schleifen (analog der

Broaden and Build Theorie nach Fredrickson, 2004) entstehen. Es wird die Resilienz, Solidarität und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden gefördert (Cameron et al., 2004), sodass Distress besser abgefedert werden kann. Cameron et al. (2004) zeigen beispielsweise, dass Tugendhaftigkeit (*virtuousness*) in Unternehmen (z.B. durch Führung gefördert) mit Leistung (objektiv und subjektiv gemessen) zusammenhängt. Dies wird zum einen durch sich selbst verstärkende Prozesse, zum anderen aber auch durch die puffernde Wirkung von aufgebauten Ressourcen erklärt. Allgemein können prosoziale Verhaltensweisen im Team aktiviert und damit positive Aufwärtsspiralen initiiert werden (Cameron et al., 2004). Somit kann Entwicklung und gegenseitige Unterstützung auch außerhalb eines Folgeprozesses stattfinden, was die Wirkung Pufferwirkung von Positive Leadership in der vorliegenden Untersuchung plausibel macht. Die auftretenden Effekte können sich nach Cameron (2008) noch gegenseitig verstärken, so kann z.B. eine positive Kommunikation zu einem verbesserten Klima oder besseren Beziehungen zu Mitarbeitenden führen und umgekehrt.

Interaktion von Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses. Des Weiteren zeigte sich der angenommene Interaktionseffekt der Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit. So wird der Effekt der Qualität größer, je mehr Schritte im Folgeprozess durchgeführt wurden. Den größten Effekt einer hohen Qualität findet man dabei, wenn der Folgeprozess vollständig im Sinne des vorgestellten Modells (Präsentation, Diskussion, Ableitung von Maßnahmen, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation und Information) durchgeführt wurde. Des Weiteren tritt nur bei hoher Qualität ein Effekt der Einhaltung der Schritte auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement auf, jedoch nicht bei niedriger Qualität. Dieser Befund ist so zu erklären, dass sich die Wirkung eines vollständigen Folgeprozesses durch eine qualitativ gute Durchführung verstärkt. So ist beispielsweise eine Umsetzung von Maßnahmen oft nur bei klaren Verantwortlichkeiten erfolgreich oder eine Ergebnisdiskussion sinnvoller bei der Beteiligung aller Teammitglieder. Entsprechend potenziert sich die positive Wirkung der Qualität, je mehr Schritte im Folgeprozess angestellt wurden. Bei qualitativ schlechter Durchführung, z.B. einem „Alleingang“ der Führungskraft bei Ableitung, Umsetzung und Evaluation von Maßnahmen, entstehen durch zusätzliche Schritte keine positivere Wirkung. Diese Ergebnisse untermauern die Befunde aus Studie 3 und erweitern diese. So konnte in Studie 3 aufgrund der Operationalisierung nur implizit auf die Interaktion aus Qualität und Einhaltung geschlossen werden. Dies konnte nun in Studie 4 belegt werden. Die Ergebnisse erweitern auch die bisherige Forschung, die zwar von einem positiven Effekt eines vollständigen Folgeprozesses ausging (z.B. Björklund et al., 2007; Hübner & Zacher, 2022), jedoch nicht klar zwischen der Einhaltung verschiedener Schritte, deren qualitativer Durchführung oder deren Interaktion trennte. Der Grundgedanke der Interaktion von Qualität und Einhaltung von Schritten im Folgeprozess fand sich bisher nur andeutungsweise in einzelnen Studien (Hodapp, 2017; Nadler et al., 1980) wieder.

Haupteffekt Positive Leadership. Wie die Exploration der betrachteten Interaktionen zeigt, lässt sich der Haupteffekt von Positive Leadership auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement ungeachtet der Qualität oder Einhaltung des Folgeprozesses interpretieren. Der Befund ist insofern wenig verwunderlich, da das Führungsverhalten natürlich auch außerhalb des Folgeprozesses einer MAB, also im Arbeitsalltag, einen essenziellen Beitrag an den Arbeitseinstellungen von Mitarbeitenden hat. Auch die Ergebnisse aus Studie 3 zeigten bereits den sowohl direkten als auch indirekten Effekt von Positive Leadership auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit auf. Im Gegensatz zu den kleinen bis mittleren Effekten aus Studie 3, können die Effekte aus Studie 4 als mittel bis groß bezeichnet werden. Verschiedene Autoren berichten ebenfalls von positiven Effekten von Positive Leadership auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement (Arakawa & Greenberg, 2007; Kelloway

et al., 2013; Ramdas & Patrick, 2018). Die Ergebnisse passen also ins Bild der bisherigen Forschung. So wirkt sich beispielsweise ein positives Arbeitsklima, eine positive Kommunikation oder die Befähigung und Beteiligung von Mitarbeitenden positiv auf Outcomes wie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, deren Thriving oder auch Engagement, Commitment und Arbeitsleistung aus (Antino et al., 2014; Cameron, 2003, 2008; Hassan et al., 2013; Kim et al., 2018; Paterson et al., 2014). Studie 4 ist die erste Untersuchung, die im experimentellen Setting explizit die Auswirkungen von Positive Leadership untersucht. Bisher existierte nur eine Studie von Avey et al. (2011), welche die Positivität der Führungskraft mit der Positivität der Angestellten sowie deren Kreativität und Problemlösefähigkeit in Bezug setzte.

Haupteffekte Qualität und Einhaltung Folgeprozess. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Effekt der Qualität unabhängig von Positive Leadership und darüber hinaus der Ausprägung der Einhaltung beobachten lässt. Wie in Studie 3 zeigte sich ein starker Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Auch für die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement ergaben sich große Effekte der Qualität. Bei der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess ist es hingegen so, dass ein Effekt nicht unabhängig von den Ausprägungen der Faktoren Qualität und Positive Leadership interpretiert werden kann. Ein Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und die Arbeitszufriedenheit tritt – ungeachtet der Ausprägung von Positive Leadership – nur bei hoher Qualität im Folgeprozess auf. Ein Effekt auf das Arbeitsengagement ergibt sich nur bei hoher Qualität oder niedrigem Positive Leadership. Die Befunde erweitern auch die Erkenntnisse aus Studie 3. So kann jetzt differenziert werden, dass sich eine qualitativ gute Durchführung auch bei wenigen Schritten im Folgeprozess, z.B. nur einer Präsentation und Diskussion schon positiv auswirkt. Eine Einhaltung des Folgeprozesses hingegen kann nur eine Wirkung erzielen, wenn gleichzeitig auf das „wie“ der Durchführung geachtet wird. Mit den berichteten Befunden können Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung zum Folgeprozess erweitert werden. So wurden bisher in den meisten Untersuchungen nur ein Folgeprozess einschließlich einer Durchführung von Maßnahmen, nicht aber auch der Evaluation und Information beachtet (z.B. Björklund et al., 2007; Church & Oliver, 2006; Hübner & Zacher, 2022). Studie 4 zeigt jedoch (wie schon Studie 3) den positiven Effekt dieser Aspekte des Folgeprozesses auf. Zudem ist die Untersuchung die erste ihrer Art, die Folgeprozesse von MABs experimentell untersucht. Darüber hinaus belegt Studie 4, passend zu Studie 3, die essenzielle Rolle der qualitativen Durchführung im Folgeprozess. Dieser Aspekt war in der bisherigen Forschung nur angedeutet worden (z.B. Born & Mathieu, 1996; Nadler et al., 1980).

Perzeptuelle Distanz Zufriedenheit Folgeprozess. Der Vergleich der eingeschätzten Zufriedenheit der Führungskraft mit dem Folgeprozess mit der eingeschätzten Zufriedenheit des Protagonisten im Fallbeispiel zeigte ein erwartetes Muster. Eine übereinstimmend niedrige Zufriedenheit führte zu einer niedrigeren Teilnahmeintention, geringerem Arbeitsengagement und geringerer Arbeitszufriedenheit als eine übereinstimmend hohe Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Bei Diskrepanz führte eine wahrgenommene Überschätzung der Zufriedenheit durch die Führungskraft zu signifikant geringerer Teilnahmeintention, geringerem Arbeitsengagement und geringerer Arbeitszufriedenheit als eine wahrgenommene Unterschätzung durch die Führungskraft. Darüber hinaus ergab sich die höchste Teilnahmeintention für Übereinstimmer mit hoher Zufriedenheit, gefolgt von Unterschätzern auf ähnlichem Niveau. Eine deutlich geringere Teilnahmeintention ergab sich für Überschätzer, gefolgt von Übereinstimmern mit niedriger Zufriedenheit. Für das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit zeigten Übereinstimmer mit hoher Zufriedenheit ebenfalls die höchsten Werte und Überschätzer die geringsten. Unterschätzer und Übereinstimmer auf niedrigem Niveau zeigten ähnliche Ausprägungen auf den Abhängigen Variablen.

Diese Befunde sind insofern stimmig zur bisherigen Forschung, da davon ausgegangen werden kann, dass bei übereinstimmend geringen Werten eines zu bewertenden Kriteriums von der bewertenden Person nicht erwartet wird, dass eine Führungskraft effektive Änderungen durchsetzen kann (Bashshur et al., 2011, Benlian, 2014; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Wird konkret im Folgeprozess angenommen, dass keine effektiven Verhaltensänderungen folgen, führt dies so zu einer geringeren Teilnahmeintention oder negativeren Arbeitseinstellungen. Im Gegensatz besteht bei wahrgenommener Übereinstimmung auf hohem Niveau der Eindruck, dass die Führungskraft in der Lage ist die richtigen Prioritäten zu setzen bzw. adäquate Prozesse zur Veränderung steuern zu können, was folglich positive Auswirkungen auf verschiedene Outcomes hat (Bashshur et al., 2011, Benlian, 2014; Gibson et al., 2009; Tafvelin et al., 2017). Konträr zu den Forschungsbefunden von Gibson et al. (2009), jedoch in Einklang mit Arbeiten von Bashshur et al. (2011), Benlian (2014) oder Tafvelin et al. (2017), wird eine wahrgenommene Überschätzung als abträglicher für die Outcomes angesehen als Unterschätzung. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass Führungskräften bei vermuteter Überschätzung eine Reflexionsfähigkeit bzw. Einsicht abgesprochen wird. Unterschätzer hingegen könnten zwar als selbstkritisch, jedoch nicht vollständig selbstwirksam wahrgenommen werden (Atwater & Yammarino, 1997; Nielsen et al., 2022; Yammarino & Atwater, 1997). Sowohl für das Arbeitsengagement als auch die Arbeitszufriedenheit zeigten (marginal) signifikante Krümmungen der Inkongruenzlinie eine schnellere Abnahme der Werte bei stärkerer Diskrepanz in Richtung Überschätzung der Führungskraft an. Des Weiteren deuteten signifikante Krümmungen der Kongruenzlinie an, dass die Werte schneller bei Übereinstimmung auf hohem Niveau ansteigen. Die andeutungsweise umgekehrt U-förmigen Zusammenhänge der Diskrepanz in der Zufriedenheit mit arbeitsbezogenen Einstellungen können im Sinne des Ansatzes von Gibson et al. (2009) gedeutet werden. Die Autoren gehen davon aus, dass Unterschiede in Wahrnehmungen verhindern, dass kollektives Gedankengut entsteht, was die Teamleistung mindert. Eine verminderte Teamleistung wiederum kann sich negativ auf arbeitsbezogene Einstellungen auswirken. Die durchgeführte Untersuchung befasste sich mit eingeschätzten, anstatt tatsächlich gemessenen Diskrepanzen und Kongruenzen. Es zeigt sich, dass sich auch bei wahrgenommenen Unterschieden Auswirkungen auf verschiedene Outcomes ergeben. Folglich kann der bisherige Forschungsstand zur perzeptuellen Distanz (siehe z.B. Tafvelin et al., 2017) um diesen Aspekt erweitert werden.

Attribution von Erfolg und Misserfolg. Wurde der Folgeprozess als Misserfolg bewertet, fand bei einer hohen Ausprägung von Positive Leadership eine Attribution auf externale, instabile und globale Faktoren statt. Bei einer niedrigen Ausprägung von Positive Leadership wurde ein Misserfolg hingegen auf internale, stabile und spezifische Ursachen attribuiert. In Studie 3 konnte bisher nur ein Zusammenhang zur Attributionsdimension der Stabilität bei Misserfolg gefunden werden, folglich werden diese Ergebnisse hier erweitert. Bei einer Bewertung als Erfolg wurde bei hohem Positive Leadership auf stabile, bei niedrigem Positive Leadership auf instabile Faktoren attribuiert. Es konnten keine signifikanten Unterschiede in der Attribution von Erfolg in Bezug auf die Globalität und den Lokus nachgewiesen werden. Dennoch deutete sich deskriptiv an, dass ein Erfolg bei hohem Positive Leadership eher auf spezifische und internale Faktoren attribuiert wird. In Studie 3 hatten sich hingegen bei Erfolg noch signifikante Unterschiede zwischen hoher und niedriger Ausprägung der Stabilität und des Lokus gezeigt – die Ergebnisse sollten also in folgenden Studien weiter validiert werden. Außerdem zeigte sich, dass bei hohem Positive Leadership keine Unterschiede in der Attribution auf Stabilität und Lokus zwischen der Bewertung als Erfolg oder Misserfolg, jedoch bei der Attribution auf Globalität vorliegen. Bei niedrigem Positive Leadership bestehen signifikante Unterschiede in den Attributionen auf Stabilität, Lokus und Globalität zwischen Misserfolgen und Erfolgen. Das passt zu den Befunden von Studie 3, in der sich ebenfalls zeigte, dass bei hohem Positive

Leadership kein Unterschied in der Attribution auf die Fähigkeiten oder die Anstrengung des Teams bzw. der Führungskraft bestand, jedoch bei niedrigem Positive Leadership. Hier wurden Erfolge eher auf das Team und Misserfolge eher auf die Führungskraft attribuiert.

Die dargestellten Ergebnisse sind stimmig zu den Annahmen des Prinzips der Romantisierung von Führungskräften (Schyns & Hansbrough, 2008), wonach positiven Führungskräften besonders viel Charisma zugesprochen wird. Dadurch entsprechen diese eher einem Stereotyp einer „guten“ Führungskraft, das durch die Ursachenzuschreibung Bestätigung erfahren soll (Nye & Forsyth, 1991). Auch könnte ein hohes Positive Leadership zu einer guten Beziehung der Mitarbeitenden zur Führungskraft und einer Eingruppierung in eine in-group führen (guter LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995). Entsprechend erfolgt eine Attribution, wie wenn es darum ginge den eigenen Selbstwert zu schützen. Auch nach dem Kovarianzprinzip (Kelley, 1967) würde bei hohem Positive Leadership ein Misserfolg auf die Umstände attribuiert werden. Zuletzt kann das positive Führungsverhalten zu Erfolgserwartungen führen, wobei eine Diskrepanz zur Attribution auf externale, globale und instabile Faktoren führt (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Zur Erklärung der nicht signifikant belegbaren Attribution von Erfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership auf Stabilität und Lokus könnte ins Feld geführt werden, dass nach Weiner (1985) eine kausale Ursachensuche nur erfolgt, wenn das Ergebnis unerwartet, wichtig oder negativ war. Auch das Modell der korrespondierenden Schlussfolgerungen (Jones & Davis, 1965) geht davon aus, dass vor allem situationsunangebrachtes Verhalten (also ein Misserfolg im Folgeprozess) als informativ angesehen wird, um auf Dispositionen zu schließen. Bei einem Erfolg des Folgeprozesses entspricht das Verhalten der Führungskraft eigentlich nur der sozialen Norm mit hoher sozialer Erwünschtheit. Folglich ist es schwieriger bei einem „guten“ Verhalten eine eindeutige Attribution zu finden (Jones & Davis, 1965). Eine weitere Ursache für die nicht signifikanten Interaktionen von Positive Leadership und der Globalität sowie dem Lokus könnte in der Art der Attribution liegen. So wurde in der bewerteten Situation nicht die eigene Leistung, sondern eher die Leistung der Führungskraft im Folgeprozess bewertet. Externalität bedeutete hier Ursachen außerhalb der Führungskraft und Internalität Ursachen in der Führungskraft selbst. Spezifische Ursachen bezogen sich auf folgeprozessspezifisches Verhalten der Führungskraft, während globale Ursachen sich auf das allgemeine Führungsverhalten bezogen. Entsprechend könnte die Stabilität einer Ursache für die Proband:innen „einfacher“ zu bewerten gewesen sein, was das Befundmuster erklären könnte.

Auswirkung Attribution auf Teilnahmeintention. Wie bereits oben angemerkt, ist es wahrscheinlich, dass eine größere Stichprobe notwendig gewesen wäre, um vorliegende Effekte der Attribution auf die Teilnahmeintention in Gänze aufzudecken. Daher sind die hier berichteten Ergebnisse zunächst vorbehaltlich zu sehen und sollten in Folgeuntersuchungen validiert werden. Die Ergebnisse deuten an, dass sich bei einer Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg lediglich die Stabilität der zugeschriebenen Ursachen positiv auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB auswirkt. Für einen erfolgreichen Folgeprozess ergab sich also keine signifikante Interaktion der Attributionsdimensionen Lokus, Globalität und Stabilität. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass die Kontrolle der Umwelt als allgemeines Ziel von Attributionsprozessen am ehesten durch die Vorhersage der Stabilität von Ursachen geleistet werden kann (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). Dieser Befund könnte auch in der Art der Attribution begründet sein. Wie im vorigen Abschnitt beschrieben, könnte es „schwieriger“ gewesen sein zwischen den Polen des Lokus und der Globalität zu differenzieren. Gepaart mit dem Ansatz, dass vor allem für negatives Verhalten (Weiner, 1985) bzw. situationsunangebrachtes Verhalten (Jones & Davis, 1965) klare Attributionen getroffen werden,

könnte dies erklären, wieso lediglich die attribuierte Stabilität von Ursachen bei Erfolgen im Folgeprozess einen Einfluss auf die Teilnahmeintention hat.

Für die Bewertung des Folgeprozesses als Misserfolg zeigte sich, dass eine Attribution auf externale, spezifische und instabile Ursachen zu einer signifikant höheren Teilnahmeintention führte als eine Attribution auf externale, spezifische und stabile Ursachen. Ebenso führte eine Attribution auf internale, spezifische und instabile Ursachen zu einer signifikant höheren Teilnahmeintention als eine Attribution auf internale, spezifische und stabile Ursachen. Der Befund lässt sich beispielsweise durch die Attribution hervorgerufener Emotionen erklären (Weiner, 1985). So könnten bei einer internalen und spezifischen Reaktion bei Stabilität Ärger und bei Instabilität Hoffnung entstehen. Ein genau konträres Muster kann bei einer externalen, spezifischen Attribution erwartet werden: hier könnte eine zusätzliche Instabilität zu Ärger und Stabilität zu Hoffnung führen. Bei einer Attribution auf globale Ursachen spielte die Stabilität keine signifikante Rolle, eine gleichzeitige Attribution auf externale Ursachen führte jedoch zu einer höheren Teilnahmeintention als eine gleichzeitige Attribution auf internale Ursachen. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund könnte darin liegen, dass globale Ursachen bei einem Misserfolg per se als wenig veränderbar angesehen werden. Dieses Gefühl könnte sich durch wahrgenommene internale Ursachen (z.B. das Verhalten der Führungskraft) noch weiter verstärken.

Explorative Analysen. Um die Befunde aus Studie 3 zum aufgestellten Rahmenmodell des Folgeprozesses (siehe Kapitel 3) weiter zu validieren, wurde überprüft, ob sich auch in den vorliegenden Daten von Studie 4 ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement finden ließ. Des Weiteren wurde ein Zusammenhang mit der Teilnahmeintention an nächsten MABs mit untersucht. Zur Exploration des Zusammenhangs wurde ein SEM aufgestellt, $\chi^2(85) = 185.97$, $p < .001$, CFI = .990, RMSEA = .042, SRMR = .015. Die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess klärte jeweils große Varianzanteile der Arbeitszufriedenheit ($R^2 = .32$), des Arbeitsengagements ($R^2 = .31$) und der Teilnahmeintention ($R^2 = .41$) auf. Eine höhere Zufriedenheit mit dem Folgeprozess ging mit einer höheren Arbeitszufriedenheit ($\beta = .56$, $p < .001$), einem höheren Arbeitsengagement ($\beta = .56$, $p < .001$) und einer höheren Teilnahmeintention ($\beta = .64$, $p < .001$) einher.

8.4.3 Limitationen und Ausblick

Im nächsten Abschnitt sollen Aspekte aufgegriffen werden, die in der bisherigen Diskussion noch nicht behandelt wurden und Anregungen für die zukünftige Forschung darstellen.

Externe und interne Validität. Allgemein muss angemerkt werden, dass die externe Validität des vorliegenden Experiments geringer einzustufen ist als die einer Feldstudie (Studie 3), jedoch ist die interne Validität als höher zu bewerten (Döring & Bortz, 2016). So muss bei der Ableitung von Implikationen bedacht werden, dass es im Arbeitskontext noch viele weitere beeinflussende Faktoren auf arbeitsbezogenen Einstellungen außerhalb des Führungsverhaltens und des Folgeprozesses gibt (siehe auch Studie 3). Zur weiteren Exploration und Erhöhung der externen Validität wäre eine experimentelle Manipulation des Führungsverhaltens oder Folgeprozesses im Feld interessant, auch wenn dies aus ethischen Gesichtspunkten wohl nur schwer umsetzbar wäre.

Effektstärken. Zunächst sollte die Stärke der gefundenen Effekte im Vergleich zur vorigen Feldstudie relativiert werden. So handelte es sich um ein Experiment, wodurch per se durch die Kontrolle von Störeinflüssen größere Effekte zu erwarten sind. Beispielsweise kann der gefundene Haupteffekt von Positive Leadership auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit als groß bezeichnet werden, wobei das SEM aus Studie 3 lediglich kleine bis mittlere Zusammenhänge nahelegte. Ein

gleichartiges Bild zeigt sich für den Haupteffekt der Qualität bzw. der Interaktion aus Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, wobei im Experiment größere Effekte erzielt werden konnten. Wie bereits im vorigen Abschnitt angesprochen muss bei der Interpretation von Experimenten stets die geringere externe Validität beachtet werden. Die Stufen der Faktoren wurden dabei bewusst so kontrastiert, dass Effekte klar auf die Manipulation zurückführbar waren. Gerade mit Blick auf die Interaktionseffekte wurden so in manchen der Bedingungskombinationen (z.B. Positive Leadership niedrig, Einhaltung hoch, Qualität hoch) starke Kontraste erzeugt, die sich in der Praxis wahrscheinlich nur selten ergeben würden. Denn wie die Ergebnisse von Studie 3 nahelegen, wirkt sich die Ausprägung an Positive Leadership selbst schon auf die Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses aus. Das Ziel des Experiments war es jedoch darüber hinaus herauszufinden, inwiefern Positive Leadership die Auswirkungen des Folgeprozesses verstärken oder abfedern kann.

Einhaltung Folgeprozess. Die vorliegende Untersuchung zeigte als erste ihrer Art im experimentellen Setting zum einen den puffernden Effekt von Positive Leadership im Folgeprozess als auch die Differenzierung der Wirkung von Qualität und Einhaltung von Schritten im Folgeprozess auf. Das ohnehin schon komplexe Versuchsdesign beinhaltete dabei eine Zusammenfassung von je zwei Schritten zu einer Stufe des Faktors Einhaltung des Folgeprozesses. Weitere Untersuchungen könnten sich dezidiert allen einzelnen Schritten des Folgeprozesses (gemäß dem Modell in Kapitel 2.2.2) widmen und auch deren Interaktion mit der Qualität der Durchführung sowie die Auswirkung von Positive Leadership weiter untersuchen.

Positive Leadership. Zukünftige Untersuchungen könnten verschiedene (nicht nur andere positive, z.B. auch eine Gegenüberstellung mit passiver Führung, siehe Kauffeld et al., 2019b) Führungsstile mit Positive Leadership vergleichen. Da es ein Ziel der vorliegenden Untersuchung war die (Interaktions-) Effekte von Positive Leadership im Folgeprozess aufzudecken, hätte dieses Vorgehen die Forschungsfrage nicht exakt beantwortet. Dennoch gilt es in folgenden Forschungsarbeiten zu klären, ob sich solche Effekte auch bei anderen positiven Führungsstilen, z.B. Transformational (Bass & Avolio, 1990), Ethical (Brown & Treviño, 2006), Servant (Barbuto & Wheeler, 2006) oder Empowering Leadership (Arnold et al., 2000) ergeben hätten. Wie in Kapitel 2.3.2.9 zu sehen ist, bestehen Überschneidungen der jeweiligen Konzepte mit dem hier verwendeten Verständnis von Positive Leadership. Daher könnten auch hier neben Auswirkungen auf Arbeitseinstellungen puffernde oder verstärkende Effekte im Folgeprozess erwartet werden. Kelloway et al. (2013) zeigten beispielsweise, dass die Komponente der Anerkennung und Wertschätzung von Positive Leadership über Transformationale Führung hinaus positiven Affekt vorhersagen konnte. Eine weitere Anregung für zukünftige Forschungsarbeiten könnte es sein weiter zu differenzieren, welche Aspekte von Positive Leadership sich wie genau auf den Folgeprozess oder auch die untersuchten Abhängigen Variablen auswirken. So wäre es beispielsweise ein möglicher Ansatz davon auszugehen, dass der Faktor der positiven Kommunikation oder Befähigung und Beteiligung besonders Effekte der Qualität im Folgeprozess verstärkt. Die Stärkenorientierung könnte vor allem bei der Diskussion von Ergebnissen sowie der Planung von Maßnahmen zum Tragen kommen. Des Weiteren könnten sich folgende Studien den bereits angerissenen genauen Wirkweisen von Positive Leadership widmen. So wurde bereits diskutiert, dass puffernde Effekte durch den Aufbau von Ressourcen oder einer erhöhten Resilienz (Cameron, 2008, 2013) entstehen. Dies könnte als Ansatz für weitere Untersuchungen zu Positive Leadership im Kontext von Folge- oder Change-Prozessen genutzt werden. Darüber hinaus wäre ein weiterer Ansatz die Auswirkung verschiedener Positive Leadership Outcomes, z.B. positiver Emotionen (Andony et al., 2016; Kelloway et al., 2013; Patrick et al., 2022; Wijewardena et al., 2014)

oder Thriving (Cameron, 2008; Cheung, 2016; Ebner, 2019; Fry & Matherly, 2006; Liu et al., 2010; Malinga et al., 2019; Tomoff, 2017) zu untersuchen. So ist es vorstellbar, dass positive Emotionen dazu beitragen Rückschläge in Change-Prozessen besser zu verkraften, eine hohe Arbeitszufriedenheit und ein hohes Engagement bei der Arbeit zu zeigen.

Perspektive Führungskraft. Im durchgeführten Experiment sollten sich die Versuchspersonen in die Perspektive eines Mitarbeitenden hineinversetzen. Somit konnten die Effekte von Positive Leadership sowie der Qualität und Einhaltung des Folgeprozesses auf die Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement und die Attribution von Erfolg und Misserfolg untersucht werden. Die Befunde aus Studie 3 zeigen jedoch, dass die Selbstbewertung von Positive Leadership durch Führungskräfte mit dem eigenen Arbeitsengagement und der Arbeitszufriedenheit sowie der wahrgenommenen Qualität des Folgeprozesses zusammenhängt. Dieser Aspekt konnte in der vorliegenden Studie nicht untersucht werden, könnte jedoch als Anreiz für zukünftige Forschungsarbeiten im experimentellen Setting gelten. Darüber hinaus wäre auch die Attribution der Führungskraft selbst, also die Bewertung der eigenen Leistung bei der Steuerung des Folgeprozesses, zu untersuchen. Eine interessante Fragestellung wäre dabei, ob auch bei Personen, die Positive Leadership praktizieren, bei Misserfolgen (allgemein oder speziell im Folgeprozess) selbstwertdienliche Attributionen vornehmen (Poppe et al., 2005). Des Weiteren könnte untersucht werden, inwiefern der Actor-Observer-Bias (Jones & Nisbett, 1971; Campbell & Swift, 2006) im Kontext von Positive Leadership und Attribution von Erfolg und Misserfolg auftritt.

Veränderungsmessung. Zukünftige Untersuchungen könnten sich weiter der Frage widmen, inwiefern die beschriebenen Interaktionen auch in Bezug auf die Veränderung von Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit anzutreffen sind. Die Schwierigkeit besteht dabei darin, dass im experimentellen Setting eine Basismessung nicht immer sinnvoll ist. So waren im vorliegenden Fall vor der Manipulation keine Informationen über den Protagonisten vorhanden, sodass auch keine Ausgangsmessung hätte stattfinden können. Durch die Vorgabe einer neutralen Situation (z.B. Paul ist mittelmäßig zufrieden mit seiner Arbeit) könnte dieses Problem in Angriff genommen werden. Besser wäre jedoch eine echte Veränderung abzubilden, z.B. indem persönliche Arbeitseinstellungen befragt und manipuliert würden. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, inwiefern sich persönliche Arbeitseinstellungen in einem Experiment wie dem vorliegenden durch eine Fallvignette beeinflussen ließen. Eine weitere Möglichkeit zur Durchführung einer Veränderungsmessung bestünde darin die persönlichen Arbeitseinstellungen der Versuchspersonen abzufragen und anschließend eine Manipulation durchzuführen mit der Vorstellung, sie selbst würden einen Folgeprozess durchlaufen. Dabei wäre jedoch zu diskutieren, ob tatsächlich Effekte auf die eigenen Arbeitseinstellungen durch eine solche Manipulation beobachtbar wären. Aus diesem Grund wurde sich in der vorliegenden Untersuchung gegen die Abfrage persönlicher Einstellungen als Abhängige Variablen entschieden.

Diskrepanz. Wie bereits in Studie 3 diskutiert, sei auch hier angemerkt, dass die bisherige Forschung zum Vergleich von Selbst- und Fremdbewertungen im Mitarbeitende-Führungskräfte-Kontext oftmals von Abweichungen der Wahrnehmungen berichtet (Herbst & Conradie, 2011). Mögliche Gründe können neben dem Schutz des Selbstwerts auch Tendenzen zur Selbstdarstellung, die Fähigkeit zur Selbstreflexion oder Werte der beurteilenden Person sein (Fleenor et al., 2010). Auch verfügen Akteur und Beobachter über unterschiedliche Informationen, sodass Beobachtende tendenziell den Fokus auf den Handelnden und die Akteure selbst auf die Situation richten (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2018). In Studie 4 handelte es sich nicht um tatsächliche, sondern nur um vermutete Unterschiede in der Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Somit ist es möglich, dass die Proband:innen für beide Einschätzungen den Fokus eher auf den Handelnden legten und vermutete Selbstschutz-

oder Selbstdarstellungstendenzen überbewertet wurden. Es zeigte sich, dass ein Großteil der Stichprobe vermutete, dass die Führungskraft eine höhere Zufriedenheit angibt als ihre Mitarbeitenden, lediglich 7% vermuteten höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies mag mit dem Befund zusammenhängen, dass mehr Personen den Folgeprozess als Misserfolg anstatt als Erfolg bewertet hatten. Entsprechend sollten die Befunde, gerade mit Blick auf die Unterschätzung, in Folgestudien weiter validiert werden.

Attribution. In Studie 4 wurden die Attributionsdimensionen des Lokus, der Stabilität und der Globalität untersucht. Zukünftige Untersuchungen könnten sich noch weiteren Dimensionen widmen, z.B. der Kontrollierbarkeit oder der Intentionalität (Weiner, 1992). Für die Dimension der Kontrollierbarkeit wäre beispielsweise zu erwarten, dass bei Misserfolgen und hohem Positive Leadership eher auf unkontrollierbare Ursachen attribuiert wird. Dies könnte beispielsweise durch die Romantisierung von positiven Führungskräften (Schyns & Hansbrough, 2008) erklärt werden, da hierdurch Fehler eher auf situationale Umstände attribuiert werden. Auch würden Misserfolge bei einer positiven Führungskraft schema-inkonsistente Informationen darstellen, was eine Attribution auf unkontrollierbare Faktoren nahelegen würde (Offermann et al., 1994). Auch gilt es, wie oben angesprochen, die Auswirkung der Attribution auf die Teilnahmeintention in einer größeren Stichprobe weiter zu explorieren.

8.4.4 Praktische Implikationen

Die Ergebnisse von Studie 4 zeigen deutlich den Stellenwert der Qualität und Einhaltung von Schritten im Folgeprozess auf. Die Interaktion der beiden Faktoren bestätigt die Ableitungen aus Studie 3 (siehe Kapitel 7.4.4). So zeigt sich, dass die bloße Einhaltung von Schritten im Folgeprozess bei niedriger qualitativer Durchführung keine Auswirkung auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement oder Arbeitszufriedenheit hat. Denn nicht nur das „ob“ einer Durchführung, sondern vor allem das „wie“ der Durchführung in einem Folgeprozess, oder auch allgemein einem Change-Prozess, ist wichtig. Führungskräfte sollten darauf sensibilisiert werden, dass Alleingänge oder „Alibi“-Folgeprozesse, ohne den Willen einen echten Mehrwert stiften zu wollen, keine positiven Auswirkungen haben. Um die Qualität von Folgeprozessen in der Praxis zu unterstützen, sollten Unternehmen Change Agents oder Berater zur Unterstützung von Folgeprozessen einsetzen. Dies hat nachweislich positive Effekte auf Change-Prozesse (Elo et al., 1998; Martinson et al., 2017). Darüber hinaus sollten auch ohne direkte Beratung Hilfestellungen zur Verfügung gestellt werden, z.B. durch Schulungen (beispielsweise „Wie führe ich eine effektive Ergebnisdiskussion?“) oder Leitfäden (beispielsweise „Durch den Folgeprozess in 6 Schritten“).

Über die Erkenntnisse aus Studie 3 hinaus wurde in Studie 4 aufgezeigt, dass Positive Leadership die Auswirkung des Folgeprozesses mit beeinflusst. So konnte zum einen ein puffernder Effekt sowohl bei einer geringen Qualität in der Durchführung als auch bei geringer Einhaltung von Schritten im Folgeprozess aufgezeigt werden. Des Weiteren wurde der direkte Einfluss des positiven Führungsverhaltens auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit aufgezeigt. Als Konsequenz dieser Ergebnisse kann nur gefordert werden, Positive Leadership in Unternehmen weiter zu fördern. Denn damit wird nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines qualitativ guten Folgeprozesses größer (siehe Studie 3), sondern es können auch negative Effekte missglückter Folgeprozesse oder Change-Vorhaben allgemein abgefedert werden. Die Förderung von Positive Leadership ist durch Trainings möglich (Arakawa & Greenberg, 2007). Die Ansatzpunkte hierzu sind vielfältig, sodass z.B. zunächst an den Basiskonzepten von Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3), wie dem Psychologischen Kapital, angesetzt und anschließend Schulungen zu konkreten Positive Leadership-Verhaltensweisen, wie z.B.

der Stärkenorientierung oder positiven Kommunikation durchgeführt werden könnten. Erste Bestandteile dazu könnten sein die eigenen Stärken kennenzulernen (z.B. VIA, Values in Action Charakterstärken-Test, www.viacharacter.org) und darauf aufbauend zu elaborieren, wie Stärken der Mitarbeitenden aussehen könnten und wie diese am besten im Arbeitsalltag eingesetzt werden könnten.

Die Erkenntnisse zum Effekt einer wahrgenommenen Diskrepanz in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess können ebenfalls in die Praxis übertragen werden. So lautet die erste Ableitung, dass Führungskräfte möglichst frühzeitig und regelmäßig prüfen sollten, ob Differenzen in der eigenen Wahrnehmung und der der Mitarbeitenden bestehen. Gerade in einem Folgeprozess einer MAB oder Change-Prozessen allgemein kann nur geraten werden, möglichst kontinuierlich den Verlauf des Prozesses zu evaluieren. Dies kann z.B. durch anonyme Punktabfragen zur Zufriedenheit mit dem aktuellen Status geschehen und damit entstehenden Diskrepanzen vorbeugen. Im Zuge dessen könnte es als zweite Ableitung sinnvoll sein, Hintergründe für eigenes Handeln offen darzulegen, um so ein besseres Verständnis des Gegenübers zu erfahren.

Wie bereits anhand der Ergebnisse von Studie 3 abgeleitet, können die Attributionsmuster von Erfolg und Misserfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership in der Empfehlung münden Positive Leadership in Unternehmen weiter zu fördern. Darüber hinaus zeigt das komplexe Interaktionsmuster der Auswirkung der Attributionen von Erfolg und Misserfolg, dass die Kommunikation zu Ereignissen im Folgeprozess besonders wichtig ist. Abermals sei erwähnt, dass diese Ergebnisse auf Grund der geringen Teststärke vorbehaltlich zu interpretieren sind. Dennoch lautet eine erste Ableitung, bei Erfolgen vor allem zu betonen, inwiefern diese auf stabile Umstände zurückzuführen sind (z.B. dem generellen Interesse des Unternehmens und der Führungskraft an den Mitarbeitenden), um eine hohe Teilnahmebereitschaft für zukünftige Befragungen abzusichern. Bei Misserfolgen sollte bei einer spezifischen Attribution – unabhängig ob external oder internal – dargestellt werden, inwiefern die Ursache als instabil anzusehen ist. Werden Misserfolge von Mitarbeitenden jedoch vor allem auf globale Faktoren attribuiert, so ist zu elaborieren, inwiefern diese eher external statt internal (z.B. Marktsituation statt allgemeines Führungsverhalten) zu beschreiben sind.

8.4.5 Fazit Studie 4

Durch die Ergebnisse von Studie 4 konnten die Erkenntnisse aus Studie 3 zum einen bestätigt, zum anderen noch präzisiert werden. So sind die positiven Effekte von Positive Leadership auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement kongruent zu den Ergebnissen aus Studie 3 und der übrigen Forschungsliteratur (Arakawa & Greenberg, 2007; Kelloway et al., 2013; Nel et al., 2015; Ramdas & Patrick, 2018). Auch zeigt sich (wie in Studie 3), dass die Qualität der Durchführung des Folgeprozesses positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit diesem hat. Des Weiteren konnten auch positive Effekte auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit aufgezeigt werden. Bezüglich der Auswirkung der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess lassen sich die Befunde aus Studie 3 erweitern. So wirkt die Einhaltung bestimmter Teile des Folgeprozesses nur in Abhängigkeit der Ausprägungen der Qualität des Folgeprozesses und von Positive Leadership. Es zeigte sich ein puffernder Effekt von Positive Leadership auf die Qualität des Folgeprozesses, in der Form, dass der negative Effekt einer niedrigen Qualität auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement geringer ausfiel, wenn Positive Leadership hoch war. Größere Unterschiede zwischen hoher und niedriger Ausprägung von Positive Leadership bestanden dabei bei niedriger Qualität im Folgeprozess, was den Puffereffekt begründet. Auch auf die Einhaltung von Schritten im Folgeprozess konnte ein puffernder Effekt beobachtet werden: So fällt die Einhaltung des Folgeprozesses kaum ins Gewicht,

wenn Positive Leadership hoch ausgeprägt ist. Unterschiede zwischen hoher und niedriger Ausprägung von Positive Leadership werden dabei in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement mit zunehmender Vollständigkeit des Folgeprozesses geringer. Es kann also angenommen werden, dass die Auswirkung eines misslungenen Folgeprozesses geringer ausfällt, wenn die Führungskraft Positive Leadership praktiziert. Zuletzt zeigen die empirischen Daten, dass der Effekt der Qualität auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit, größer wird, je mehr Schritte im Folgeprozess durchgeführt werden. Eine Wirkung der Einhaltung von Schritten des Folgeprozesses ergibt sich nur bei hoher, nicht jedoch bei niedriger Qualität. Die dargelegten Befunde passen zur Fachliteratur zum Thema MABs, die in großem Konsens die Wichtigkeit von Folgeprozessen bei Change-Vorhaben oder speziell MABs betonen (Bungard et al., 2007; Burke & Litwin, 1992; Church et al., 2012; Kraut, 2006b). Anhand der vorliegenden Untersuchung kann nun jedoch differenziert werden, unter welchen Bedingungen ein Folgeprozess besonders erfolgreich ist. So kann die reine Einhaltung bestimmter Schritte keine Wirkung erzielen, wenn nicht gleichzeitig auf das „wie“ einer Durchführung geachtet wird. Eine qualitativ suboptimale Durchführung von Folgeprozessen kann dabei durch Positive Leadership abgefedert werden.

Die Studienergebnisse belegen, dass nicht nur tatsächliche Unterschiede zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in der Einschätzung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, sondern auch schon vermutete Unterschiede Auswirkungen auf die Teilnahmeintention an einer nächsten MAB sowie der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement haben. So zeigte sich, dass bei übereinstimmend hoher Zufriedenheit mit dem Folgeprozess die Teilnahmeintention, die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagements größere Ausprägungen annahmen als bei übereinstimmend niedriger Zufriedenheit mit dem Folgeprozess. Eine wahrgenommene Überschätzung der Führungskraft führte zu geringeren Werten der Abhängigen Variablen als eine vermutete Unterschätzung durch die Führungskraft. Für alle betrachteten Abhängigen Variablen zeigten Personen mit wahrgenommener Übereinstimmung der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf hohem Niveau die höchsten Ausprägungen und Personen mit wahrgenommener Überschätzung durch die Führungskraft die geringsten Ausprägungen.

Eine Bewertung des Folgeprozesses als Misserfolg wurde bei hoher Ausprägung von Positive Leadership eher auf externale, instabile oder globale Faktoren attribuiert, während bei niedriger Ausprägung von Positive Leadership eher auf internale, stabile oder spezifische Ursachen attribuiert wurde. Eine Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg führte bei hohem Positive Leadership zu einer Attribution auf stabile Ursachen und bei niedrigem Positive Leadership zu einer Attribution auf instabile Ursachen. Außerdem zeigte sich, dass bei hohem Positive Leadership Erfolge und Misserfolge gleichermaßen auf den Dimensionen Stabilität und Locus verortet werden, wobei Erfolge globaler attribuiert werden als Misserfolge. Bei einem Erfolg im Folgeprozess wirkt sich die attribuierte Stabilität positiv auf die Teilnahmeintention zur nächsten MAB aus. Bei einem Misserfolg ist die Teilnahmeintention höher für eine Attribution auf externale oder internale, zudem spezifische und instabile Ursachen als für externale oder internale, zudem spezifische und stabile Ursachen. Bei einer Attribution auf globale Ursachen führt eine gleichzeitige Attribution auf externale Ursachen zu einer höheren Intention zur Teilnahme an weiteren MABs als eine gleichzeitige Attribution auf internale Ursachen, ungeachtet der Attribution auf stabile oder instabile Ursachen.

Die durchgeführte Studie stellt einen großen Mehrwert für die Forschung zu Folgeprozessen dar, da sie als erste ihrer Art in einem experimentellen Setting die Auswirkung verschiedener Schritte im Folgeprozess, deren Qualität und von Positive Leadership auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess,

Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit untersucht hat. Damit entspricht die Studie der Forderung von Liebig (2006) nach einer Untersuchung, „in der die einzelnen Schritte [des Folgeprozesses] experimentell manipuliert [werden]“ (S.161). Auch für die Forschung zu Positive Leadership ist die Studie die erste mit experimentellem Vorgehen, die sich konkret dem positiven Führungsverhalten widmet. Eine bisherige Arbeit von Avey und Kollegen (2011) bezog sich eher auf das Psychologische Kapital der Führungskraft und untersuchte zudem die Auswirkungen auf Kreativität und Arbeitsleistung und nicht auf arbeitsbezogene Einstellungen. Beide Forschungsfelder sowie deren Schnittmenge durch den Einfluss von Positive Leadership auf die Wirksamkeit des Folgeprozesses, können somit um den Aspekt der Kausalität ergänzt werden, die durch Randomisierung und experimentelle Manipulation erzeugt wurde. Auch über die Auswirkung wahrgenommener Diskrepanz und Kongruenz auf die Teilnahmeintention an zukünftigen MABs, die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsengagement konnten erste Erkenntnisse generiert werden – auch hierzu existierten noch keine Studien. Zuletzt wurden durch die Studie die Erkenntnisse zur Attribution von Erfolg und Misserfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership erweitert und zudem erste Befunde zur Auswirkung der Attribution an die Absicht zur Teilnahme an weiteren MABs hervorgebracht.

9 Fazit

Das abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit fasst die durchgeführten Untersuchungen zusammen und diskutiert darüber hinaus ihre Stärken, Limitationen und Implikationen. In den Diskussionen (siehe Kapitel 5.4.5, 6.4, 7.4.5, 8.4.5) der jeweiligen Studien sind die hier zusammengefassten Aspekte ausführlicher dargelegt.

Ziele und Forschungsfragen. Ein erstes Ziel der vorliegenden Arbeit war es den Stellenwert einzelner Bestandteile des Folgeprozesses einer MAB darzustellen. Des Weiteren verfolgte die Arbeit das Ziel die Rolle der qualitativen Durchführung des Folgeprozesses (das „wie“ statt nur das „ob“) zu untersuchen. Darauf aufbauend wurde exploriert, welche Faktoren Einfluss auf die Qualität von Folgeprozessen haben, wobei ein Fokus auf Positive Leadership gelegt wurde. Ein weiteres Ziel bestand nämlich darin die Rolle von Positive Leadership im Folgeprozess und mögliche Auswirkungen auf verschiedene Outcomes zu untersuchen. Im Zuge dessen wurden verschiedene Perspektiven eingenommen und verglichen, um auch Auswirkungen von Diskrepanz und Kongruenz im Kontext von Folgeprozessen beschreiben zu können. Ein letztes Ziel der Arbeit bestand darin die Rolle der Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess als mögliche Erklärung der Wirkweise von Positive Leadership zu beschreiben. Zum Erreichen der Ziele der Arbeit wurde zunächst festgelegt, wie sich ein Folgeprozess einer MAB beschreiben lässt und was Qualitätsmerkmale eines guten Folgeprozesses sind (Studie 1). Um die Rolle von Positive Leadership im Folgeprozess untersuchen zu können, musste anschließend determiniert werden, wie sich das Konstrukt operationalisieren lässt (Studie 2). Darauf aufbauend konnten Forschungsfragen zum Stellenwert verschiedener Schritte im Folgeprozess und deren qualitativer Durchführung untersucht werden (Studie 3 und 4). Auch die Frage nach Einflussfaktoren auf den Folgeprozess konnte exploriert werden (Studie 3). Des Weiteren konnte die Frage nach dem Effekt von Positive Leadership im Kontext des Folgeprozesses einer MAB ausführlich beantwortet werden (Studie 3 und 4). Außerdem liefern die Untersuchungen erste Antworten auf die Frage zur Auswirkung von Kongruenz und Diskrepanz zwischen Wahrnehmungen im Folgeprozess und bei Positive Leadership von Führungskräften und Mitarbeitenden (Studie 3 und 4). Zuletzt konnte die Forschungsfrage nach der Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess bei Praktizierung von Positive Leadership (Studie 3 und 4) und Effekte der Attribution auf Verhaltensintentionen initial beantwortet werden (Studie 4).

Studie 1. In Studie 1 konnte anhand qualitativer Interviews die Forschungsfrage beantwortet werden, wie sich der Folgeprozess einer MAB beschreiben und sich dessen Qualität determinieren lässt. Es zeigte sich, dass der Folgeprozess die Schritte Ergebnispräsentation, Ergebnisdiskussion, Maßnahmenplanung, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation von Maßnahmen und Information enthält. Aus den Erkenntnissen der Interviewstudie wurde ein Fragebogen zur Erfassung der Einhaltung des Folgeprozesses sowie der Qualität der Durchführung der einzelnen Schritte im Prozess selbst entwickelt. Dieser fand in Studie 3 Anwendung im Feld.

Studie 2. Auf Basis ausführlicher theoretischer Vorüberlegungen wurde in Studie 2 ein Instrument entwickelt, mit dem sich Positive Leadership quantitativ messen lässt. Durch eine bewusst breite Operationalisierung des Konstrukts wurde die vollständige Bandbreite von Positive Leadership erfasst. Die Skala umfasst die 8 folgenden Positive Leadership-Verhaltensweisen: (1) Sinnhaftigkeit der Arbeit, (2) Beziehung zu Mitarbeitenden, (3) Stärkenorientierung, (4) Anerkennung und Wertschätzung, (5) Positives Klima, (6) Positive Kommunikation, (7) Entwicklung und Unterstützung, (8) Befähigung und Beteiligung. Im Zuge dessen wurden auch erste Validierungen der 19 Items umfassenden Skala vorgenommen. Auch der weitere Einsatz der Skala in Studie 3 bestätigte die ersten Validierungen.

Studie 3. Eine Feldstudie mit querschnittlichem Design in einem Unternehmen stellte das Setting von Studie 3 dar. Es konnte aufgezeigt werden, dass nicht nur das „ob“, sondern auch das „wie“ im Folgeprozess eine Rolle spielt. Denn sowohl die Einhaltung von Schritten im Folgeprozess als auch deren Qualität wirkten sich positiv auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess aus, was sich wiederum positiv auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und die Veränderung der beiden Variablen zwischen zwei MABs auswirkte. Die positiven Effekte ergaben sich dabei nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Führungskräfte. Es konnten verschiedene Faktoren identifiziert werden, die die Qualität des Folgeprozesses beeinflussen, wobei das Führungsverhalten als Einflussfaktor, hier durch Positive Leadership operationalisiert, hervorzuheben ist. Weitere Faktoren sind beispielsweise das Innovationsklima und die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft oder Einstellung der Führungskraft zur MAB als auch die Unterstützung durch das Unternehmen und Vorgesetzte. Des Weiteren zeigten sich sowohl direkte als auch indirekte Effekte von Positive Leadership auf die Arbeitseinstellungen und deren Veränderung zwischen zwei MABs. Auch dieser Effekt ergab sich nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Führungskräfte, die also selbst von ihrem eigenen positiven Führungsstil profitieren. Die Untersuchungen zum SOA und der perceptuellen Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Bezug auf Positive Leadership, die Qualität des Folgeprozesses und die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess zeigten, dass Überschätzung seitens der Führungskräfte negativere Folgen hat als Unterschätzung. Bei übereinstimmenden Einschätzungen bestanden lineare Zusammenhänge in der Form, dass höhere Ausprägungen auf den zu bewertenden Kriterien zu höheren Werten auf die jeweiligen Outcomes (z.B. Engagement) führten. Erfolge im Folgeprozess wurden bei hohem Positive Leadership eher auf internale statt externale und stabile statt instabile Ursachen attribuiert, wobei Misserfolge eher auf externale statt internale Ursachen attribuiert wurden. Bei hohem Positive Leadership und einem Erfolg bezog sich die internale Attribution gleichermaßen auf das Team und die Führungskraft. Bei niedrigem Positive Leadership bezog sich eine externale Attribution von Erfolgen auf das Team als Ursache und ein Misserfolg auf die Führungskraft.

Studie 4. In Studie 4 wurde ein Experiment anhand von Videovignetten durchgeführt. Der positive Effekt von Positive Leadership auf das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit konnte experimentell belegt werden. Auch fanden sich wiederum positive Effekte der Qualität des Folgeprozesses auf die Zufriedenheit mit diesem sowie Arbeitszufriedenheit und -engagement. Außerdem zeigte sich, dass ein Effekt der Einhaltung von Schritten im Folgeprozess abhängig von der Qualität der Durchführung und Positive Leadership ist. So wirkt sich eine vollständige Einhaltung des Folgeprozesses nur bei gleichzeitig hoher Qualität im Folgeprozess positiv auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement und die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess aus. Der Effekt positiver Qualität wird mit zunehmender Anzahl an Schritten im Folgeprozess größer. Darüber hinaus zeigte sich, dass bei hoher Ausprägung an Positive Leadership die Einhaltung im Folgeprozess keinen Effekt auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement hat. Der Effekt bei geringem Positive Leadership wird dabei mit mehr durchgeführten Schritten größer. Auch bei einer qualitativ schlechten Durchführung des Folgeprozesses zeigt sich ein Puffereffekt von Positive Leadership. Eine niedrige Qualität der Durchführung im Folgeprozess kann also durch Positive Leadership abgefedert werden. Des Weiteren spielt die reine Einhaltung (das „ob“) keine Rolle, sofern nicht gleichzeitig auf das „wie“ der Durchführung Wert gelegt wird. Diese Ergebnisse erweitern die Erkenntnisse aus Studie 3. Hier konnte bei der Operationalisierung der Qualität nicht exakt zwischen Einhaltung und Qualität im Folgeprozess getrennt werden. Die Ergebnisse zur vermuteten Diskrepanz und Kongruenz in der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB, der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement verhalten sich im gleichen Muster wie in Studie 3. Misserfolge wurden bei hoher Ausprägung von Positive Leadership externaler, instabiler oder globaler Faktoren attribuiert als bei

niedriger Ausprägung von Positive Leadership. Erfolge wurden bei hohem Positive Leadership stabiler attribuiert als bei niedrigem Positive Leadership, jedoch gleichermaßen external/internal und global/spezifisch. Bei einer Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg wirkte sich lediglich die Attribution auf stabile Ursachen positiv auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB aus. Bei einer Bewertung als Misserfolg ergab sich eine höhere Teilnahmeabsicht bei einer Attribution auf spezifische und instabile Ursachen als für spezifische und stabile Ursachen. Dies galt sowohl für eine zusätzlich externale als auch internale Attribution. Eine Attribution auf globale Ursachen führte bei gleichzeitiger Attribution auf externale Ursachen zu einer höheren Teilnahmeintention an der nächsten MAB als eine gleichzeitige Attribution auf internale Ursachen. Dies galt ungeachtet der Attribution auf stabile oder instabile Ursachen.

Stärken. Eine Stärke der vorliegenden Forschungsarbeit liegt in der methodischen Ausgestaltung. Auf Basis von Theorie und empirischen Forschungsbefunden wurden für die weitere Untersuchung Modelle von Positive Leadership (siehe Kapitel 2.3.3.3) und dem Folgeprozess von MABs (siehe Kapitel 2.2.2) abgeleitet. Außerdem wurden Qualitätsmerkmale einer guten Folgeprozess-Durchführung definiert. In Studie 1 und 2 wurden diese Aspekte exploriert und daraus Messinstrumente abgeleitet, die in Studie 3 Anwendung fanden. Das abgeleitete Verständnis von Positive Leadership als auch der identifizierte Ablauf des Folgeprozesses sowie dessen Qualitätsmerkmale wurden in Studie 4 weiter getestet. Die zur Erreichung der Ziele der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen wurden multimethodal durch eine Feldstudie in korrelativem Design und ein Experiment beantwortet. Studie 3 und 4 ergänzen sich somit mit Blick auf ihre externe und interne Validität. Wie berichtet konnten im Experiment die Ergebnisse der Feldstudie bestätigt und sogar an einigen Stellen noch ausdifferenziert werden. Insgesamt kann daher von einer guten Generalisierbarkeit der Ergebnisse ausgegangen werden.

Eine weitere Stärke liegt in der Sorgfalt der Vorbereitung der jeweiligen Untersuchungsmaterialien. So wurden zur Erfassung zentraler Variablen (Positive Leadership und Qualität im Folgeprozess) eigens Studien durchgeführt, auf deren Basis die Operationalisierung für die folgenden Fragestellungen stattfand. Auch wurden in den Untersuchungen an den nötigen Stellen Vortests für das verwendete Material (z.B. für die Stimme in den Videovignetten) durchgeführt. Ein weiterer, hervorzuhebender Aspekt der vorliegenden Arbeit ist es, dass versucht wurde verschiedene Perspektiven im Folgeprozess einzunehmen. So wurden in Studie 3 sowohl eine Mitarbeitenden- als auch eine Führungskräfte-Stichprobe erhoben. Auch wurde in den Analysen zur Diskrepanz und Kongruenz ein Vergleich der beiden Perspektiven angestrebt. Studie 4 ging darüber hinaus und zeigte auch, dass nicht nur tatsächliche, sondern schon auch vermutete Diskrepanzen negative Auswirkungen haben. Da Folgeprozesse und auch Change-Prozesse allgemein immer aus einem komplexen System heraus geschehen (Burke & Litwin, 1992), macht die Betrachtung verschiedener Akteure nur Sinn. Gerade auf der Teamebene und in der Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitenden liegt oft der Schlüssel zu Veränderungen (Kauffeld et al., 2019b).

Den Kontext der vorliegenden Studie stellten Folgeprozesse von MABs dar. Prinzipiell wird dabei von einer Übertragbarkeit der vorliegenden Ergebnisse auf sonstige Change-Prozesse im Rahmen von Organisationsentwicklungen ausgegangen. Wie in Kapitel 1 beschrieben, stellen Entwicklungen der Organisation Versuche dar einen Wandel bzw. Change zu bewerkstelligen (Kauffeld et al., 2019a), wobei zunächst zuverlässige Informationen benötigt werden (Burke, 2006); diese können durch MABs bereitgestellt werden. Folgeprozesse von MABs stellen in diesem Verständnis Spezialfälle von Change-Prozessen dar. So findet sich z.B. eine leichte Übertragbarkeit auf das Modell der geplanten Veränderung nach Bullock und Batten (1985), wobei die Phase der Exploration den Folgeprozess-

Schritten Ergebnispräsentation und –diskussion entsprechen, die Planung der Maßnahmenplanung, die Handlung der Umsetzung von Maßnahmen und die Integration den Schritten der Evaluation und Integration.

Limitationen und Ausblick. Zunächst kann bezüglich der Erfassung der Qualität des Folgeprozesses (Studie 3) bzw. deren Manipulation (Studie 4) angemerkt werden, dass noch weitere Aspekte zur Beschreibung der Qualität hätten mit aufgenommen werden können. Dies wurde jedoch aus forschungsökonomischen Gesichtspunkten nicht realisiert. Auch konnte erst in Studie 4 (Experiment) eine klare Trennung der Faktoren Einhaltung von Schritten im Folgeprozess und Qualität der Durchführung der Schritte vollzogen werden. Dieser Aspekt wurde jedoch schon in der Interpretation der Ergebnisse von Studie 3 behandelt und als Konsequenz daraus in Studie 4 aufgegriffen. Jedoch kann auch hier darüber diskutiert werden, ob eine scharfe Trennung der beiden Aspekte Qualität und Einhaltung im Folgeprozess stattfand oder überhaupt stattfinden kann, da eine Betrachtung und Manipulation nur gemeinsam sinnvoll sind. Außerdem muss bei der gemeinsamen Interpretation der Ergebnisse von Studie 3 und 4 beachtet werden, dass aus ökonomischen Gründen in Studie 4 die Schritte des Folgeprozesses zusammengefasst wurden. Dies erfolgte nach logischen und inhaltlichen Gesichtspunkten, sodass keine Einschränkung der Validität zu erwarten war.

Bezüglich Positive Leadership lässt sich diskutieren, ob das hier verwendete Verständnis den Kern des Konstrukts angemessen abbildet. So bestanden bereits einige Ansätze zur theoretischen Ableitung von Positive Leadership als eigenständiger Führungsstil (Cameron, 2008; Creusen et al., 2010; Ebner, 2019; Gauthier, 2015; Mishra & Mishra, 2012; Seliger, 2014) oder als Sammelbegriff bereits etablierter, positiver Führungsstile (Blanch et al., 2016; Donaldson & Ko, 2010; Meyer et al., 2019; Ramdas & Patrick, 2018; Stander & Coxen, 2017; Zbierowski, 2016). Eine ausführliche Untersuchung der bestehenden Literatur zeigte jedoch, dass keiner der bestehenden Ansätze, mit der Ausnahme von Malinga et al. (2019), das Konstrukt in seiner kompletten Breite erfasst. Daher wurde auf dem Konzept von Malinga et al. (2019) aufbauend ein Verständnis von Positive Leadership abgeleitet (siehe Kapitel 2.3.3.3) und in ein Messinstrument überführt (Studie 2). Denn es fand sich bisher kein Instrument, welches Positive Leadership als eigenständiges Konstrukt in seiner ganzen Breite abbildete (Blanch et al., 2016). Es muss limitierend angemerkt werden, dass die vorliegende Arbeit keinen Vergleich zu anderen Führungskonstrukten anstellte. Es kann also nicht zweifelsfrei ausgeschlossen werden, dass auch andere Führungsstile einen ähnlichen Effekt erzielen wie Positive Leadership. Eine weitere Anregung für zukünftige Forschung ist es zu untersuchen, welche Aspekte von Positive Leadership sich besonders positiv im Folgeprozess und auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit auswirken. Zusätzlich sollte untersucht werden, wie durch Positive Leadership Ressourcen oder Resilienz aufgebaut werden (Cameron, 2008, 2013), was den puffernden Effekt im Folgeprozess erklären könnte. Darüber hinaus wäre die Untersuchung weiterer Positive Leadership Outcomes (siehe Kapitel 2.3.3.3), wie z.B. positive Emotionen (Andony et al., 2016; Kelloway et al., 2013; Patrick et al., 2022) als Mediator ein Ansatzpunkt für zukünftige Untersuchungen.

Außerdem sollte diskutiert werden, ob verschiedene Verhaltensweisen im Rahmen von Positive Leadership universell positive Auswirkungen haben. So mag der Wunsch nach Entwicklung bei Mitarbeitenden und auch je nach Art der Tätigkeit unterschiedlich ausgeprägt sein. Auch kann die Frage aufgeworfen werden, inwiefern eine Orientierung an Stärken der Mitarbeitenden kontextunabhängig stattfinden kann. So zeigen Untersuchungen, dass z.B. Empowering nicht zwangsläufig zu besonders guten Leistungen führt (Humborstad et al., 2014; Martin et al., 2013; Sharma & Kirkman, 2015). Denn ein Fokus auf hohe Autonomie bei Entscheidungen oder Delegieren von Aufgaben könnte auch die Aufgaben-Unsicherheit erhöhen und somit zu geringerer Leistung

führen (Kim et al., 2018). So suggerieren Sharma und Kirkman (2015) eine U-förmige Beziehung zwischen Stresserleben von Mitarbeitenden und EML sowie eine umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und EML (siehe auch Lee et al., 2018). Entsprechend kann die Empfehlung nur lauten die Bedingungen für die positiven Effekte von Positive Leadership weiter auszudifferenzieren. Es wäre beispielsweise denkbar, dass sich Unterschiede je nach Altersstruktur der Belegschaft, Branche oder Firmengröße und –domäne (Hmieleski & Ensley, 2007) ergeben. Des Weiteren sollten zukünftige Studien prüfen, durch welche Programme sich Positive Leadership am effektivsten trainieren lässt (Arakawa & Greenberg, 2007).

Auch wenn zur Anwendung und Konzeption von Positive Leadership in der vorliegenden Arbeit ein positives Fazit gezogen werden kann, soll jedoch auch auf die (z.T. scharfe) Kritik (z.B. Alvesson & Einola, 2019; van Knippenberg & Sitkin, 2013) am Konstrukt und positiven Führungsansätzen allgemein eingegangen werden. Die Hauptkritikpunkte richten sich dabei auf eine scheinbar schwache theoretische Basis, die unrealistische Anwendbarkeit der jeweiligen Ansätze (z.B. führe echte Authentizität im Arbeitskontext zu Problemen und persönlicher Vulnerabilität) und übermäßigen Fokus auf die Führungskraft als Person mit heroischen Eigenschaften (Alvesson & Einola, 2019). Dem kann entgegnet werden, dass es bei Positive Leadership nach der hier vorgelegten Konzeption als auch bei vielen etablierten Führungsansätzen (z.B. Transformational oder Servant Leadership) im Kern nicht um die Führungskraft als heroische Person geht, sondern vielmehr Mitarbeitenden zu Weiterentwicklung und Selbstständigkeit zu verhelfen. Auch werden positive Führungskräfte als nicht frei von Verfehlungen angesehen – so ist es nur logisch, dass ethische Prinzipien nicht immer strikt und ohne Diskussion befolgt werden können oder der Sinn bei Tätigkeiten auch von Führungskräften hinterfragt werden kann. So geht es nicht darum die zugrundeliegenden Konzepte wie „Authentizität“ (Avolio & Gardner, 2005) oder „Tugendhaftigkeit“ (Cameron, 2008) im philosophischen Sinne zu verkörpern. Es geht vielmehr darum mit Positive Leadership eine Antwort auf die Realität in der Arbeitswelt zu reagieren und fehlenden Sinn in der Arbeit zu vermitteln, auf Fehlverhalten adäquat zu reagieren und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Da es sich hier um eine Konzeption des Konstrukts auf Basis der existierenden Forschung zum Thema handelt, liegt zwar keine allumfängliche Theorie positiven Führens zugrunde, jedoch wurde jede der positiven Führungsverhaltensweisen auf Basis empirischer Befunde und theoretischer Annahmen abgeleitet (siehe Kapitel 2.3).

Mit Blick auf den Folgeprozess beeinflussende Faktoren wurde ein Fokus auf Positive Leadership gelegt. Um den Einfluss des Führungsstils realistisch einschätzen zu können, wurden bei der Betrachtung von Einflussfaktoren auch weitere Aspekte, wie z.B. die Einstellungen der Beteiligten, das Innovationsklima, Rahmenbedingungen oder die Veränderungsbereitschaft untersucht. Es handelt sich bei dieser Untersuchung um keine vollständige Untersuchung aller möglichen Einflussfaktoren, da hier der Fokus auf dem Führungsverhalten lag. Zukünftige Untersuchungen könnten sich jedoch diesem Aspekt widmen und beispielsweise Feedback-Orientierung (Linderbaum & Levy, 2010) oder Commitment zu Veränderungen (Peng et al., 2021), Selbstwirksamkeit (Hodapp, 2017) oder die Wahrnehmung des Feedbacks im Sinne der Feedback Intervention Theory (Kluger & DeNisi, 1996) als mögliche Faktoren, die den Folgeprozess beeinflussen, untersuchen.

Wie Bungard (2018) festhält spielen MABs und deren Folgeprozesse eine wichtige Rolle bei längerfristigen OE-Prozessen. Folgerichtig wurden in der vorliegenden Arbeit nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Outcomes betrachtet. Daher wurde die wahrgenommene Veränderung zwischen zwei MABs in Studie 3 betrachtet. In Studie 4 wurde dies aufgrund des Designs als nicht sinnvoll bzw. aussagekräftig beurteilt. Zukünftige Untersuchungen könnten bei experimenteller

Manipulation von Change- und Folgeprozessen und Positive Leadership auch den Effekt auf Veränderungsvariablen einbeziehen. Zusätzlich sollten die Ergebnisse aus Studie 3 durch längsschnittliche Untersuchungen validiert werden. So muss einschränkend angemerkt werden, dass in Studie 3 keine „echte“ Veränderung gemessen werden konnte und lediglich die erinnerten Arbeitseinstellungen zum Zeitpunkt der letzten MAB als Basiswerte verwendet wurden. Auch wäre die Verwendung realer MAB-Daten als Abhängige Variablen ein gewinnbringender Ansatz. Dies war in der vorliegenden Untersuchung aus unternehmensspezifischen Datenschutz-Bestimmungen nicht möglich. Des Weiteren ließen sich noch weitere Abhängige Variablen im Kontext von Folgeprozessen untersuchen. So könnten - mit Fokus auf Positive Leadership – weitere Variablen, wie das Thriving, Flourishing oder auch Produktivität und Arbeitsleistungen als Outcomes untersucht werden. Auch hier ist eine Moderatorrolle (zusätzlich zum direkten Effekt) von Positive Leadership denkbar.

Die Ergebnisse zur Auswirkung der (tatsächlichen oder vermuteten) Diskrepanz und Kongruenz von Wahrnehmungen von Führungskräften und Mitarbeitenden könnten ebenfalls um weitere Abhängige Variablen, z.B. das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, der erlebten positiven Emotionen oder deren Flourishing erweitert werden. Auch könnten weitere Aspekte zum Vergleich herangezogen werden, wie z.B. die Veränderungsbereitschaft der Beteiligten. Bei der Interpretation der Diskrepanzen sollte jedoch immer bedacht werden, dass Abweichungen durchaus normal sind und auf kognitiven Faktoren wie dem Selbstwertschutz beruhen könnten (Herbst & Conradie, 2011). Auch sollte bedacht werden, dass Selbst- und Fremdbewertungen (auch bei vermuteten Selbstbewertungen) nicht zwangsläufig dieselben Konstrukte widerspiegeln (Lee & Carpenter, 2018). So könnten sich zukünftige Untersuchungen mit weiteren Quellen (z.B. den Vorgesetzten oder Kollegen) auseinandersetzen und diese miteinander vergleichen. Zuletzt soll in Bezug auf die Ergebnisse zur Attribution im Kontext von Folgeprozessen und Positive Leadership angemerkt werden, dass noch weitere Dimensionen der Attribution hätten untersucht werden können. Gerade die Dimension der Kontrollierbarkeit scheint ein gewinnbringender Ansatzpunkt für weitere Forschungsarbeiten in diesem Bereich.

Implikationen für Praxis. Aus den dargestellten Ergebnissen der durchgeführten Studien ergeben sich einige Implikationen für die praktische Umsetzung von Folgeprozessen und von Führung. So sollte (1) der Ablauf von Folgeprozessen in Unternehmen verdeutlicht und dessen Kontinuität betont, (2) die Qualität der Durchführung des Folgeprozesses erhöht, (3) an Einflussfaktoren auf die Qualität von Folgeprozessen angesetzt, (4) Positive Leadership in Unternehmen etabliert, (5) Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess bedacht kommuniziert und (6) eine kontinuierliche Reflexion zur Vermeidung von Diskrepanzen angeregt werden. Jeder der aufgeführten Punkte wird im Folgenden kurz erläutert.

- (1) *Ablauf von Folgeprozessen verdeutlichen und Kontinuität betonen.* Der Folgeprozess einer MAB sollte anhand der 6 Schritte Ergebnispräsentation, Ergebnisdiskussion, Maßnahmenableitung, Umsetzung von Maßnahmen, Evaluation von Maßnahmen und Information durchgeführt werden. Dabei sind die letzten beiden Schritte als wiederholend zu betrachten, um die Kontinuität des Prozesses zu unterstreichen. Zur Förderung des kontinuierlichen Charakters von Folgeprozessen sollten Möglichkeiten etabliert werden regelmäßige Reflektionen zu bewerkstelligen, z.B. über Pulse Check-Befragungen zwischen den eigentlichen MABs.
- (2) *Qualität von Folgeprozessen erhöhen.* In der Ausgestaltung von Folgeprozessen ist nicht nur die Einhaltung der Schritte relevant, sondern vor allem deren qualitative Ausgestaltung. Eine besonders positive Wirkung von z.B. Evaluation und Information entfaltet sich nur bei qualitativ hochwertiger Durchführung. Hierzu sollten die Beteiligten durch Anleitungen (Leitfäden) und Schulungen unterstützt werden. Eine Hilfestellung liefert dabei das entwickelte Messinstrument

zur Erfassung der Qualität des Folgeprozesses (siehe Studie 1 bzw. Tabelle A2 in Anhang A), dass zum einen zur Reflektion, zum anderen zur Schulung genutzt werden kann. Zur Verbesserung der Qualität in Folgeprozessen und für Hilfestellungen in der Umsetzung sollten Change Agents oder Berater der OE eingesetzt werden (Elo et al., 1998; Martinson et al., 2017), die auf Basis der entwickelten Kriterien zur Qualität des Folgeprozesses Unterstützungsleistung bieten.

- (3) *An Einflussfaktoren auf die Qualität von Folgeprozessen ansetzen.* Um Qualität in der Umsetzung von Folgeprozessen unabhängig von Schulungen und Trainings noch weiter zu verbessern, bieten sich noch weitere Ansatzpunkte an. Die Einstellungen der beteiligten Akteure gegenüber MABs können durch Informationspolitik bei Ankündigung und Durchführung, z.B. durch Best Practice (Hodapp et al., 2007) erhöht werden. Zudem sollten Führungskräfte die Sinnhaftigkeit einer MAB und ihren eigenen Willen zur Umsetzung kommunizieren. Neben der Unterstützung durch Schulungen und Beratung sollten Unternehmen Folgeprozesse durch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen unterstützen. Führungskräfte aller Ebenen sollten als Vorbild fungieren und die Veränderungsbemühungen direkter oder indirekter Untergebener unterstützen. Um Veränderungen und Innovationen allgemein leichter zu ermöglichen, sollten Unternehmen ihr Innovationsklima fördern. Dies könnte z.B. über Innovationswettbewerbe geschehen oder durch eine schrittweise Implementierung einer agilen Arbeitshaltung. Diese ist u.a. durch eine Bereitschaft zur Veränderung, Eigeninitiative oder Selbstreflektion geprägt (Reichel & Becker, 2015). Hierzu wäre ein ganzheitlicher organisationaler Ansatz im Sinne einer OE sinnvoll, im Zuge dessen auch ein bestimmtes Führungsverhalten in der Kultur des Unternehmens implementiert werden könnte. Hierzu bietet sich Positive Leadership an, da dessen Verhaltensweisen die genannten Aspekte agilen Arbeitens fördern können.
- (4) *Positive Leadership in Unternehmen etablieren.* Die Studienergebnisse zeigen eindrucksvoll den positiven Effekt von Positive Leadership im Folgeprozess als auch unabhängig davon auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement. Folgerichtig kann die Implikation für Unternehmen nur lauten Positive Leadership in die Kultur der Organisation aufzunehmen. Somit wird positives Führungsverhalten nachhaltig gefördert und etabliert. Vor allen durch Trainings sollte Positive Leadership gefördert werden (Arakawa & Greenberg, 2007). Diese sollten sich den 8 identifizierten Positive Leadership-Verhaltensweisen (siehe Kapitel 2.3.3.3) widmen. Einen weiteren Ansatzpunkt stellen die beschriebenen Basiskonzepte von Positive Leadership, z.B. das Psychologische Kapital dar. Das entwickelte Instrument zur Erfassung von Positive Leadership kann genutzt werden, um Führungsverhalten im Unternehmen zu reflektieren. Darüber hinaus könnte neben der Selbstreflektion auch Beurteilungen durch Vorgesetzte und Mitarbeitende im Sinne von 360-Grad-Feedbacks ein Mittel sein Positive Leadership zu fördern. Im Zuge von Trainings zu Positive Leadership sollten auch Auswertungen zum SOA von Führungskräften und Mitarbeitenden behandelt und offengelegt werden. Denn Studien zeigen, dass das Wissen, ob man sich unter-, über- oder richtig einschätzt den Trainingserfolg erhöhen (Nielsen et al., 2022). Diskrepanzen bezüglich des Führungsverhaltens sollten vermieden werden, daher sollte es kontinuierliche Möglichkeiten geben sich Feedback zum Führungsverhalten einzuholen. Dies könnten Unternehmen über Feedbacksysteme operationalisieren, in der Mitarbeitende die Möglichkeit haben (nach Wunsch anonym) Feedback zum Verhalten ihrer Führungskraft zu geben. Entsprechend der in der vorliegenden Arbeit herausgearbeiteten Relevanz von Positive Leadership sollte diese als Themenfeld innerhalb von MABs in Unternehmen installiert werden. So kann die Implementierung und Entwicklung langfristig reflektiert und evaluiert werden.

- (5) *Kommunikation von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess beachten.* Die Studienergebnisse zur Attribution von Erfolg und Misserfolg in Abhängigkeit von Positive Leadership legen abermals nahe positives Führungsverhalten zu fördern. Misserfolge werden hier eher auf externale Faktoren attribuiert. Die Auswirkungen der Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess auf die Intention zur Teilnahme an zukünftigen MABs implizieren eine besondere Rolle der Kommunikation von Hintergründen. So sollte bei Erfolgen die Stabilität der Ursachen, die zu diesen geführt haben, betont werden. Bei Misserfolgen sollten entweder spezifische und gleichzeitig instabile oder globale und gleichzeitig externale Ursachen betont werden. Gerade auf Abteilungs-, Bereichs- oder Gesamtunternehmensebene bietet es sich an die Kommunikation von Zwischenständen, Erfolgen und Misserfolgen im Folgeprozess stets reflektiert und mit Bedacht durchzuführen. Auch hierzu könnten Schulungen sinnvoll sein.
- (6) *Kontinuierliche Reflexion zur Vermeidung von Diskrepanzen anregen.* Wie die Ergebnisse zur Untersuchung des SOA oder der perzeptuellen Distanz zeigen, stellen inkongruente Wahrnehmungen eine Quelle für Unzufriedenheit und verminderte Arbeitsmotivation dar. Um die negativen Effekte von Diskrepanzen von Wahrnehmungen zu Abläufen im Folgeprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu verhindern, sollte frühzeitig und regelmäßig überprüft werden, ob Differenzen bestehen (z.B. durch anonyme Abfragen). Es sollten stets Hintergründe für Zwischenstände und gewählte Vorgehensweisen dargelegt werden (Bungard et al., 2007). Nicht nur im Folgeprozess, sondern auch im Führungsalltag und -handeln allgemein sollten Führungskräfte dazu angeregt werden sich stets zu reflektieren. Dies kann zum einen im Rahmen von Coachings stattfinden, zum anderen können Erkenntnisse aus dem Vergleich von eigener und Fremdwahrnehmung auch in Trainings genutzt werden (Nielsen et al., 2022).

Resümee. Gerade in der von ständigem Wandel geprägten Arbeitswelt stehen Unternehmen immer mehr im Fokus adäquat auf Veränderungen zu reagieren (Kauffeld et al., 2019a). Wie die vorliegende Arbeit zeigt, stehen Organisationen diesem Wandel jedoch nicht mittellos gegenüber. Durch vollständig durchgeführte und gleichzeitig qualitativ hochwertige Folgeprozesse können MABs als Instrumente der Organisationsentwicklung genutzt werden Veränderungsprozesse für Mitarbeitende effektiv zu gestalten. Zusätzlich kann positives Führungsverhalten nicht nur direkt Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit fördern, sondern auch die Qualität von Folgeprozessen beeinflussen und der Effekt von Misserfolgen abgefedert werden. Gemeinsam tragen die beiden Faktoren – Folgeprozesse von MABs und Positive Leadership – dazu bei, dass Veränderungsprozesse im direkten Arbeitsumfeld effektiv und verträglich gestaltet werden und keine negativen Effekte durch MABs (siehe Bungard, 2018) entstehen. Mit der vorliegenden Arbeit wurden die Forschungsfelder der Positiven Psychologie und der Folgeprozesse von MABs erweitert werden und erstmalig kombiniert. Auch konnten Effekte von Diskrepanz und Kongruenz im Kontext von Positive Leadership und Folgeprozessen erstmals untersucht werden. Zudem wurde die Attribution von Erfolg und Misserfolg im Folgeprozess, unter der Betrachtung des Führungsverhaltens, in der vorliegenden Arbeit erstmalig untersucht. Zuletzt brachte die Arbeit Modelle zur Beschreibung des Folgeprozesses, deren Qualität und von Positive Leadership und auch Messinstrumente für die jeweiligen Konstrukte hervor. In allen Belangen konnten die aufgestellten Forschungsfragen differenziert beantwortet und damit sämtliche Ziele der Forschungsarbeit erreicht werden.

10 Literaturverzeichnis

- Abramson, L. Y., Metalsky, G. I. & Alloy, L. B. (1989). Hopelessness depression: A theory-based subtype of depression. *Psychological Review*, 96(2), 358–372. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.2.358>
- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. & Teasdale, J. D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49–74. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.87.1.49>
- Adams, B. G., Meyers, M. C. & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145–1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Adams, J. & Sherwood, J. J. (1979). An Evaluation of Organizational Effectiveness: An Appraisal of How Army Internal Consultants Use Survey Feedback in a Military Setting. *Group & Organization Studies*, 4(2), 170–182. <https://doi.org/10.1177/105960117900400205>
- Akar, H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(4), 6–25. <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.178.1>
- Alavi, S. B. & Gill, C. (2017). Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157–171. <https://doi.org/10.1177/1548051816664681>
- Alderfer, C. P. & Holbrook, J. (1973). A New Design for Survey Feedback. *Education and Urban Society*, 5(4), 437–464. <https://doi.org/10.1177/001312457300500405>
- Alessandri, G., Zuffianò, A. & Perinelli, E. (2017). Evaluating Intervention Programs with a Pretest-Posttest Design: A Structural Equation Modeling Approach. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00223>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Alper, W. & Klein, S. M. (1970). Impact of feedback of attitude survey data on employees' reactions. *Personnel Administration*, 33, 54–56.
- Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- American Psychological Association. (1998). *106th Annual Convention of the American Psychological Association*. 106th Annual Convention of the American Psychological Association. <http://www.newswise.com/articles/106th-annualconvention-of-the-american-psychological-association>
- Ammons, R. B. (1956). Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation. *The Journal of General Psychology*, 54(2), 279–299. <https://doi.org/10.1080/00221309.1956.9920284>

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Anderson, N. & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53–66. <https://doi.org/10.1080/13594329608414840>
- Anderzén, I. & Arnetz, B. B. (2005). The Impact of a Prospective Survey-Based Workplace Intervention Program on Employee Health, Biologic Stress Markers, and Organizational Productivity: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(7), 671–682. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000167259.03247.1e>
- Andony, T., Gorjian, N. & Finkelman, J. (2016). Effects of Positive Leadership and Flow on Employee Well-Being through the PERMA Lens. *Austin Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 3(1), 1051–1062.
- Antino, M., Gil-Rodríguez, F., Rodríguez-Muñoz, A. & Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the Positive Leadership Assessment Scale / Evaluando el liderazgo positivo: estudio piloto de las propiedades psicométricas de una versión reducida del Positive Leadership Assessment Scale. *Revista de Psicología Social*, 29(3), 589–608. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.972705>
- Antonioni, D. & Park, H. (2001a). The Effects of Personality Similarity on Peer Ratings of Contextual Work Behaviors. *Personnel Psychology*, 54(2), 331–360. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00095.x>
- Antonioni, D. & Park, H. (2001b). The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27(4), 479–495. <https://doi.org/10.1177/014920630102700405>
- Arakawa, D. & Greenberg, M. (2007). Optimistic Managers and their Influence on Productivity and Employee Engagement in a Technology Organisation: Implications for Coaching Psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78–89.
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory & Method: A Behavioral Science View*. Addison Wesley Publishing Company.
- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23)
- Arzheimer, K. (2016). *Strukturgleichungsmodelle*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09609-0>
- Atwater, L. E., Brett, J. F. & Charles, A. C. (2007). Multisource feedback: Lessons learned and implications for practice. *Human Resource Management*, 46(2), 285–307. <https://doi.org/doi:10.1002/hrm.20161>
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J. & Fleenor, J. W. (1998). Self-Other Agreement: Does it Really Matter? *Personnel Psychology*, 51(3), 577–598. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00252.x>
- Atwater, L. E., Roush, P. & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self-and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48(1), 35–59.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1992). Does Self-Other Agreement on Leadership Perceptions Moderate the Validity of Leadership and Performance Predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141–164.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1997). Self-Other Rating Agreement: A Review and Model. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources* (Bd. 15, S. 121–174). JAI Press.
- Atwater, L., Waldman, D., Ostroff, C., Robie, C. & Johnson, K. M. (2005). Self-Other Agreement: Comparing its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 25–40. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00297.x>
- Atwater, L., Wang, M., Smither, J. W. & Fleenor, J. W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self and others' ratings of leadership? *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 876–886. <https://doi.org/10.1037/a0014561>
- Auspurg, K., Hinz, T. & Liebig, S. (2009). Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. *Methoden, Daten, Analysen*, 3(1), 59–96.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bailey, C. & Fletcher, C. (2002). The impact of multiple source feedback on management development: Findings from a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 853–867. <https://doi.org/10.1002/job.167>
- Bakari, H., Hunjra, A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Bakker, A. B. (2008). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & G. L. Cooper (Hrsg.), *The Peak Performing Organization* (1. Aufl., S. 96–118). Routledge.
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33. <https://doi.org/10.1037/a0013290>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. van & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balducci, C., Fraccaroli, F. & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barton, K. (2022). *MuMIn: Multi-Model Inference* (1.46.0).
- Bashshur, M. R., Hernández, A. & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558–573. <https://doi.org/10.1037/a0022675>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Mind Garden.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology*, 40(4), 437–454. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1991.tb01002.x>
- Bates, D., Mächler, M., Bolker, B. & Walker, S. (2015). Fitting Linear Mixed-Effects Models Using lme4. *Journal of Statistical Software*, 67(1). <https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Baumgartel, H. (1959). Using employee questionnaire results for improving organizations: The survey „feedback“ experiment. *Kansas Business Review*, 12, 2–6.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1977). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison Wesley Publishing Company.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40(1), 33–48. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(92)90045-2)
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Benlian, A. (2014). Are We Aligned...Enough? The Effects of Perceptual Congruence Between Service Teams and Their Leaders on Team Performance. *Journal of Service Research*, 17(2), 212–228. <https://doi.org/10.1177/1094670513516673>

- Berning, C. C. (2018). Strukturgleichungsmodelle. In M. Apelt, I. Bode, R. Hasse, U. Meyer, V. V. Groddeck, M. Wilkesmann & A. Windeler (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 1–18). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16937-4_30-2
- Berson, Y. & Sosik, J. J. (2007). The Relationship Between Self—Other Rating Agreement and Influence Tactics and Organizational Processes. *Group & Organization Management*, 32(6), 675–698. <https://doi.org/10.1177/1059601106288068>
- Beus, J. M., Jarrett, S. M., Bergman, M. E. & Payne, S. C. (2012). Perceptual equivalence of psychological climates within groups: When agreement indices do not agree: Perceptual equivalence within groups. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 454–471. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02049.x>
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. & Bergström, G. (2007). Does Survey Feedback Enhance the Psychosocial Work Environment and Decrease Sick Leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 76–93. <https://doi.org/10.1080/13594320601112169>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170–176.
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452–457.
- Blickhan, D. (2015). *Positive Psychologie—Ein Handbuch für die Praxis* (1. Aufl.). Junfermann Verlag.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>
- Borg, I. (2003). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung: Theorien, Tools und Praxiserfahrungen*. Hogrefe.
- Born, D. H. & Mathieu, J. E. (1996). Differential Effects of Survey-Guided Feedback. *Group & Organization Management*, 21(4), 388–403. <https://doi.org/10.1177/1059601196214002>
- Bouckenooghe, D., Zafar, A. & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2162-3>
- Bowers, D. G. (1973). OD Techniques and their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(1), 21–43. <https://doi.org/doi:10.1177/002188637300900103>
- Bowers, D. G. & Hausser, D. L. (1977). Work Group Types and Intervention Effects in Organizational Development. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 76–94. <https://doi.org/doi:10.2307/2391747>
- Bowling, N. A. & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Box, G. E. & Draper, N. R. (1987). *Empirical model-building and response surfaces*. John Wiley & Sons.
- Bray, J. H. & Maxwell, S. E. (1985). *Multivariate Analysis of Variance* (Bd. 54). Sage.

- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930–942. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>
- Bright, D. S., Cameron, K. S. & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249–269. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5904-4>
- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. A. (2000). *Das Teamklima-Inventar: Handanweisung und Validierung der deutschsprachigen Version [The Team Climate Inventory: Manual and validation of the German version]*. Hogrefe.
- Brown, L. D. (1972). „Research Action“: Organizational Feedback, Understanding, and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 8(6), 697–711. <https://doi.org/10.1177/002188637200800606>
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. I. (2022). Does Action Planning Create More Harm Than Good? Common Challenges in the Practice of Action Planning After Employee Surveys. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 537–539. <https://doi.org/10.1177/00218863211007555>
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77. <https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71–74.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Huber.
- Brush, D. H., Moch, M. K. & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139–155. <https://doi.org/10.1002/job.4030080205>
- Brutus, S., London, M. & Martineau, J. (1999). The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development*, 18(8), 676–693. <https://doi.org/10.1108/02621719910293774>
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). Pearson.
- Bullock, R. J. & Batten, D. (1985). It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), 383–412. <https://doi.org/10.1177/105960118501000403>

- Bungard, W. (2007). Einführung. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 2–4). Springer.
- Bungard, W. (2018). Mitarbeiterbefragungen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5>
- Bungard, W., Jöns, I. & Schultz-Gambard, J. (1997). Sünden bei Mitarbeiterbefragungen – Zusammenfassung der wichtigsten Fehler und Fallgruben. In *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 441–455). Beltz Psychologie VerlagsUnion.
- Bungard, W., Müller, K., Liebig, C. & Jöns, I. (2010). MODI: Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument. In W. Sarges, H. Wottawa & C. Roos (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band II: Organisationspsychologische Instrumente* (S. 223–231). Pabst-Verlag.
- Bungard, W., Müller, K. & Niethammer, C. (2007). *Mitarbeiterbefragung - was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (1. Aufl.). Springer.
- Bungard, W. & Steimer, S. (2005). Feedback-Kultur in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer Expertenstudie bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 298–313). Gabler.
- Burgdorf, J. & Panksepp, J. (2006). The neurobiology of positive emotions. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 30(2), 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2005.06.001>
- Burke, W. W. (2006). Organizational Survey as Leverage for Organization Development and Change. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 131–149). Jossey-Bass.
- Burke, W. W., Coruzzi, C. A. & Church, A. H. (1996). The organizational survey as an intervention for change. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change* (S. 41–66). Jossey-Bass.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/doi:10.1177/014920639201800306>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J. & Muthén, B. (1989). Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures: The issue of partial measurement invariance. *Psychological Bulletin*, 105(3), 456–466. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.456>
- Callahan, D. M. & Lake, D. G. (1973). Changing a Community College. *Education and Urban Society*, 6(1), 22–48. <https://doi.org/10.1177/001312457300600103>
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731–739. <https://doi.org/10.1177/0002764203260207>

- Cameron, K. S. & Plews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, Prudential Real Estate and Relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99–105. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.003>
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (1. Aufl., S. 48–63). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results* (First edition). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline* (1. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Cammann, C., Fincham, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. University of Michigan. <https://doi.org/10.1037/t01581-000>
- Campbell, C. R. & Swift, C. (2006). Attributional Comparisons Across Biases and Leader-Member Exchange Status. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 393–408.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carlsen, A., Landsverk Hagen, A. & Mortensen, T. F. (2012). Imagining hope in organizations: From individual goal-attainment to horizons of relational possibility. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (S. 288–303). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0034>
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2938–2947. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00227-8>
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.
- Carpenter, N. C., Berry, C. M. & Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 547–574. <https://doi.org/10.1002/job.1909>

- Castro-Schilo, L. & Grimm, K. J. (2018). Using residualized change versus difference scores for longitudinal research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 35(1), 32–58. <https://doi.org/10.1177/0265407517718387>
- Caza, A., Barker, B. A. & Cameron, K. S. (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169–178. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000035909.05560.0e>
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471. <https://doi.org/10.1177/0312896213503665>
- Champely, K. (2020). *pwr: Basic Functions for Power Analysis* (1.3-0). <https://CRAN.R-project.org/package=pwr>
- Chan, S. C. H. & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272–287. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Chang, V. T., Overall, N. C., Madden, H. & Low, R. S. T. (2018). Expressive suppression tendencies, projection bias in memory of negative emotions, and well-being. *Emotion*, 18(7), 925–941. <https://doi.org/10.1037/emo0000405>
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of Goodness of Fit Indexes to Lack of Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(3), 464–504. <https://doi.org/10.1080/10705510701301834>
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating Goodness-of-Fit Indexes for Testing Measurement Invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233–255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Cheung, K. H. R. (2016). *An Ethnographic Case Study on Transformation of a Social Welfare Agency into a Positive Organization*. The Hong Kong Polytechnic University.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Church, A. H., Golay, L. M., Rotolo, C. T., Tuller, M. D., Shull, A. C. & Desrosiers, E. I. (2012). Without Effort there can be no Change: Reexamining the Impact of Survey Feedback and Action Planning on Employee Attitudes. In A. B. (Rami) Shani, W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Hrsg.), *Research in Organizational Change and Development* (Bd. 20, S. 223–264). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2012\)0000020010](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2012)0000020010)
- Church, A. H., Margiloff, A. & Coruzzi, C. (1995). Using surveys for change: An applied example in a pharmaceuticals organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(4), 3–11. <https://doi.org/10.1108/01437739510089049>
- Church, A. H. & Oliver, D. H. (2006). The Importance of Taking Action, Not Just Sharing Survey Feedback. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 102–130). Jossey-Bass.

- Church, A. H. & Waclawski, J. (1998). *Designing and using organizational surveys: A seven step process*. Gower.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57–81. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cole, M. S., Carter, M. Z. & Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 962–973. <https://doi.org/10.1037/a0034269>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. & O'Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581. <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7%3C747::AID-JOB46%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C747::AID-JOB46%3E3.0.CO;2-J)
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290–301. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>
- Conlon, E. J. & Short, L. O. (1984). Survey Feedback as a Large-Scale Change Device: An Empirical Examination. *Group & Organization Studies*, 9(3), 399–416. <https://doi.org/10.1177/105960118400900306>
- Conway, J. M. & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. *Human Performance*, 10(4), 331–360. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2
- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Rand McNally.
- Cooke, R. A. & Coughlan, R. J. (1973). Survey Feedback and Problem Solving with Complementary Collective Decision Structures. *Survey Feedback in Educational Organization Development*. Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Creedon, P. S. & Hayes, A. F. (2015). *Small sample mediation analysis: How far can we push the bootstrap*. Annual Conference of the Association for Psychological Science.

- Creusen, U., Eschemann, N.-R. & Johann, T. (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung; erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells* (1. Aufl). Gabler.
- Cronbach, L. J. & Furby, L. (1970). How we should measure „change“: Or should we? *Psychological Bulletin*, 74(1), 68–80. <https://doi.org/10.1037/h0029382>
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/255951>
- Dalecki, M. & Willits, F. K. (1991). Examining change using regression analysis: Three approaches compared. *Sociological Spectrum*, 11(2), 127–145. <https://doi.org/10.1080/02732173.1991.9981960>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/doi.org/10.5465/256406>
- Danner, D. D., Snowdon, D. A. & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 804–813. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.804>
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D. & Reavley, N. J. (2016). How can organisations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 411–427. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001>
- Davis, R. E., Couper, M. P., Janz, N. K., Caldwell, C. H. & Resnicow, K. (2010). Interviewer effects in public health surveys. *Health Education Research*, 25(1), 14–26. <https://doi.org/10.1093/her/cyp046>
- De Cremer, D., van Dijke, M. & Bos, A. (2004). Distributive justice moderating the effects of self-sacrificial leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 466–475. <https://doi.org/10.1108/01437730410544773>
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The positive and responsible use of power. In D. Tjosvold & B. M. Wisse (Hrsg.), *Power and interdependence in organizations* (S. 338–354). Cambridge University Press.
- De Klerk, S. & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018>
- De Lange, A. H., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223. <https://doi.org/10.1080/02678370802390132>
- De Waal, A. (2014). The employee survey: Benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization. *Strategic HR Review*, 13(6), 227–232. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2014-0041>

- Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- DeGroot, T., Kiker, D. S. & Cross, T. C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356–372. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x>
- Deitering, F. G. (2003). Zehn Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von effektiven Folgeprozessen in Mitarbeiterbefragungen. In K.-C. Hamborg & H. Holling (Hrsg.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (1. Aufl., S. 424–446). Hogrefe.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Hrsg.), *Handbook of stress and burnout in health care*. Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
- Deppermann, A. (2013): Interview als Text vs. Interview als Interaktion. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 14(3): Art. 13. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0114-fqs1303131>
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Dickhäuser, O. & Galfe, E. (2004). Besser als ..., schlechter als ... *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 36(1), 1–9. <https://doi.org/10.1026/0049-8637.36.1.1>
- Dickhäuser, O. & Stiensmeier-Pelster, J. (2002). Erlernte Hilflosigkeit am Computer? Geschlechtsunterschiede in computerspezifischen Attributionen. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 10(1), 44–55.
- Dodd, W. E. & Pesci, M. L. (1977). Managing morale through survey feedback. *Business Horizons*, 20(3), 36–45. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(77\)90069-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(77)90069-6)

- Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R. & Lapedra Alcamí, R. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056–1082. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0050>
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013). *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (3. Aufl.). Springer.
- Donaldson, S. I. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Aufl.). Campus Verlag.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Springer.
- Du, J., Shin, Y. & Choi, J. N. (2015). Convergent perceptions of organizational efficacy among team members and positive work outcomes in organizational teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 178–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12085>
- Dülmer, H. (2019). Vignetten. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 863–874). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_60
- 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). Elsevier Science.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2013). 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.), *Monographs in Leadership and Management* (Bd. 5, S. 39–70). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: Die fünf Schlüssel zur High Performance*. (1. Aufl.). Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Eby, L. T., Shockley, K. M., Bauer, T. N., Edwards, B., Homan, A. C., Johnson, R., Lang, J. W. B., Morris, S. B. & Oswald, F. L. (2020). Methodological checklists for improving research quality and reporting consistency. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(1), 76–83. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.14>
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46(3), 641–665. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00889.x>
- Edwards, J. R. (1994). The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 51–100. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1029>
- Edwards, J. R. & Parry, M. E. (1993). On the Use of Polynomial Regression Equations As An Alternative to Difference Scores in Organizational Research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577–1613. <https://doi.org/10.2307/256822>

- Eid, M., Gollwitzer, M. & Schmitt, M. (2015). *Statistik und Forschungsmethoden* (4. Aufl.). Beltz.
- Eid, M. & Schmidt, K. (2014). *Testtheorie und Testkonstruktion*. Hogrefe.
- Eklöf, M. & Hagberg, M. (2006). Are simple feedback interventions involving workplace data associated with better working environment and health? A cluster randomized controlled study among Swedish VDU workers. *Applied Ergonomics*, 37(2), 201–210.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2005.04.003>
- Eklöf, M., Hagberg, M., Toomingas, A. & Tornqvist, E. W. (2004). Feedback of workplace data to individual workers, workgroups or supervisors as a way to stimulate working environment activity: A cluster randomized controlled study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 77(7), 505–514. <https://doi.org/10.1007/s00420-004-0531-4>
- Ekstrøm, C. T. (2020). *MESS: Miscellaneous Esoteric Statistical Scripts* (R package version 0.5.7) [R].
<https://CRAN.R-project.org/package=MESS>
- Elo, A.-L., Leppänen, A. & Sillanpää, P. (1998). Applicability of Survey Feedback for an Occupational Health Method in Stress Management. *Occupational Medicine*, 48(3), 181–188.
<https://doi.org/10.1093/occmed/48.3.181>
- Emmerik, I. H. van, Jawahar, I. M. & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93–100.
<https://doi.org/10.1080/02678370500046283>
- Engle, E. M. & Lord, R. G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988–1010. <https://doi.org/10.2307/256956>
- Erben, J., Schneider, F. M. & Maier, M. (2019). In the Ear of the Beholder: Self-Other Agreement in Leadership Communication and Its Relationship With Subordinates' Job Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 505–529.
<https://doi.org/10.1177/2329488416672431>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Faragher, E. B., Cass, M. & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. In C. L. Cooper (Hrsg.), *From Stress to Wellbeing Volume 1* (S. 254–271). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137310651_12
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fauth, T., Hatstrup, K., Mueller, K. & Roberts, B. (2013). Nonresponse in Employee Attitude Surveys: A Group-Level Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1007/s10869-012-9260-y>
- Felfe, J. & Schyns, B. (2014). Romance of leadership and motivation to lead. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 850–865. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2012-0076>
- Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.

- Field, A. P., Miles, J. & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage.
- Fisseni, H. J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Hogrefe.
- Fleenor, J. W., McCauley, C. D. & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 487–506. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90003-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90003-X)
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W. & Sturm, R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.006>
- Foster, C. A. & Law. (2006). How Many Perspectives Provide a Compass? Differentiating 360-Degree and Multi-Source Feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 288–291. <https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00347.x>
- Fraser, K. J., Leach, D. J. & Webb, S. (2009). Employee surveys: Guidance to facilitate effective action. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 3, 16–23.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1037/a0013262>
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678>
- Fridner, A., Pingel, B., Løvseth, L. T., Sendén, M. G. & Schenck-Gustafsson, K. (2014). From Awareness to Action Using the Survey Feedback Method. *Journal of Health*, 2, 325–329.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The Calidity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Friedlander, F. & Brown, L. D. (1974). Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 25(1), 313–341. <https://doi.org/doi:10.1146/annurev.ps.25.020174.001525>
- Frieg, P. & Hossiep, R. (2018). Mitarbeiterbefragungen – bei den Unternehmen nach wie vor ein etablierter Klassiker. *Zeitschrift für Personal und Management*, 26(4), 13–16.
- Friendly M., Fox J. & Monette G. (2022). *heplots: Visualizing Tests in Multivariate Linear Models*. R package version 1.4-2, <https://CRAN.R-project.org/package=heplots>.
- Fritz, M. S., Taylor, A. B. & MacKinnon, D. P. (2012). Explanation of Two Anomalous Results in Statistical Mediation Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 47(1), 61–87. <https://doi.org/10.1080/00273171.2012.640596>

- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. & Matherly, L. L. (2006). *Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development*. 2006 Gallup LEadership Summit.
- Fry, L. W. & Whittington, J. L. (2005). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organization Transformation and Development. *65th Annual Meeting of the Academy of Management*, 5–10.
- Fuchs, J. (2013). Demografie und Fachkräftemangel: Die künftigen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 56(3), 399–405. <https://doi.org/10.1007/s00103-012-1616-y>
- Funder, D. C. (2012). Accurate Personality Judgment. *Current Directions in Psychological Science*, 21(3), 177–182. <https://doi.org/10.1177/0963721412445309>
- Gable, S. A., Chyung, S. Y., Marker, A. & Winiacki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? *Performance Improvement*, 49(4), 17–25. <https://doi.org/10.1002/pfi.20140>
- Gallup Inc. (2022). *Gallup Deutschland*. Gallup Deutschland. <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>
- Garrad, L. K. & Hyland, P. K. (2020). Employee Survey Research: A Critical Review of Theory and Practice. In L. K. Garrad & P. K. Hyland, *Employee Surveys and Sensing* (S. 374–390). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0023>
- Gauthier, H. (2015). A Multi-Dimensional Model for Positive Leadership. *Strategic Leadership Review*, 5(1), 6–16.
- Gavin, J. F. (1984). Survey Feedback: The Perspectives of Science and Practice. *Group & Organization Studies*, 9(1), 29–70. <https://doi.org/10.1177/105960118400900103>
- Gavin, J. F. & Krois, P. A. (1983). Content and Process of Survey Feedback Sessions and Their Relation to Survey Responses: An Initial Study. *Group & Organization Studies*, 8(2), 221–247. <https://doi.org/10.1177/105960118300800208>
- Gavin, J. F. & McPhail, S. M. (1978). Intervention and Evaluation: A Proactive Team Approach to OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(2), 175–194. <https://doi.org/10.1177/002188637801400203>
- Geiser, C. & Eid, M. (2010). Item-Response-Theorie. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 311–332). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92038-2_14
- Gerpott, T. J. (2013). 360°-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung. In M.E. Domsch & D. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S.127-161). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35295-9_6
- Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>

- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1–10.
- Ghazzawi, I. (2010). Gender Role in Job Satisfaction: The Case of the U.S. Information Technology Professionals. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 14(2), 1–34.
- Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Hrsg.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (S. 3–38). M.E.Sharp.
- Gibson, C. B., Cooper, C. D. & Conger, J. A. (2009). Do you see what we see? The complex effects of perceptual distance between leaders and teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 62–76. <https://doi.org/10.1037/a0013073>
- Gibson, C. B. & Earley, P. C. (2007). Collective Cognition in Action: Accumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace. *Academy of Management Review*, 32(2), 438–458. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351397>
- Gilman, R., Huebner, E.S. & Furlong, M.J. (2009). *Handbook of Positive Psychology in Schools*. Routledge.
- Gladis, G. (2013). *Positive leadership: The game changer at work*. Steve Gladis Leadership Partners.
- Gollwitzer, M., Christ, O. & Lemmer, G. (2014). Individual differences make a difference: On the use and the psychometric properties of difference scores in social psychology: Reliability of difference scores. *European Journal of Social Psychology*, 44(7), 673–682. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2042>
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gordon, J. (2017). *The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World* (1. Aufl.). Wiley.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, K. A., Dust, S. B. & Ziegert, J. C. (2018). Supervisor-employee power distance incompatibility, gender similarity, and relationship conflict: A test of interpersonal interaction theory. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 334–346. <https://doi.org/10.1037/apl0000265>
- Graham, S., Hudley, C. & Williams, E. (1992). Attributional and emotional determinants of aggression among African-American and Latino young adolescents. *Developmental Psychology*, 28(4), 731–740. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.28.4.731>
- Great Place to Work Institute. (2022). *Great Place to Work*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.de/>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. The Robert K. Greenleaf Center.

- Griffin, M. A., Hart, P. M. & Wilson-Evered, E. (2000). Using employee opinion surveys to improve organizational health. In I. R. Murphy & C. I. Cooper (Hrsg.), *Healthy and Productive Work: An International Perspective* (S. 15–36). Taylor & Francis.
- Gupta, V. & Singh, S. (2012). How leaders impact employee creativity: A study of Indian R&D laboratories. *Management Research Review*, 36(1), 66–88.
<https://doi.org/10.1108/01409171311284594>
- Gupta, V. & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1373–1394.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870311>
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), 275–291.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00547.x>
- Haas, K., Braun, S. & Frey, D. (2016). Authentic Leadership in the Face of Organizational Change: Evidence from two Experimental Studies. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 14150. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14150abstract>
- Haas, K., Fladerer, M. P. & Nieberle, K. (2017). Authentische Führung – Ein Überblick und aktuelle Entwicklungen. *Wirtschaftspsychologie*, 19(1), 5–13.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement—Validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization. *Työ ja Ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1. Aufl., S. 85–101). Psychology Press.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (S. 102–117). Psychology Press.
- Hand, H. H., Estafen, B. D. & Sims, H. P. (1975). How Effective Is Data Survey and Feedback as a Technique of Organization Development? An Experiment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11(3), 333–347. <https://doi.org/10.1177/002188637501100306>
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01225.x>
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 269–290. <https://doi.org/10.1002/job.586>
- Harris, M. J. & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 97(3), 363–386. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.363>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029–1045. <https://doi.org/10.2307/3069328>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killan, E. A. & Agral, S. (2009). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Gallup. <http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hasson, H., Tafvelin, S. & von Thiele Schwarz, U. (2013). Comparing Employees and Managers' Perceptions of Organizational Learning, Health, and Work Performance. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 163–176. <https://doi.org/10.1177/1523422313475996>
- Hasson, H., von Thiele Schwarz, U. & Tafvelin, S. (2020). Shared or different realities: Self–other agreement on constructive and passive leadership and employee outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 37–51. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0092>
- Hatfield, J. D. & Huseman, R. C. (1982). Perceptual Congruence About Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics. *Academy of Management Journal*, 25(2), 349–358. <https://doi.org/10.2307/255996>

- Hauser, F., Schubert, A., Aicher, M., Fischer, L., Wegera, K., Erne, C. & Böth, I. (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 ; ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* [Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, F371]. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Psychonomics AG; Universität Köln, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie; Great Place to Work Institute.
- Hausler, M., Huber, A., Strecker, C., Brenner, M., Höge, T. & Höfer, S. (2017). Validierung eines Fragebogens zur umfassenden Operationalisierung von Wohlbefinden: Die deutsche Version des Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) und die Kurzversion Brief Inventory of Thriving (BIT). *Diagnostica*, 63(3), 219–228. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000174>
- Hautaluoma, J. E. & Gavin, J. F. (1975). Effects of Organizational Diagnosis and Intervention on Blue-Collar „Blues“. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/002188637501100408>
- Hayes, A. F. (2006). A Primer on Multilevel Modeling. *Human Communication Research*, 32(4), 385–410. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2006.00281.x>
- Heaphy, E. D. & Dutton, J. E. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44
- Herbst, T. H. H. & Conradie, P. D. P. (2011). Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1), Art. #867. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.867>
- Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D. & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.002>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Utilizing Human Resources. *Academy of Management Journal*, 12(4), 526–526. <https://doi.org/10.5465/amj.1969.19201155>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community. How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Prosci Research.
- Hinrichs, J. R. (1990). *Using surveys to enhance organizational effectiveness*. Seminarunterlagen. Management Decision Systems.
- Hinrichs, J. R. (1991). Survey data as a catalyst for employee empowerment and organizational effectiveness. In R. J. Niehaus & K. F. Price (Hrsg.), *Bottom line results for strategic human resource planning* (S. 301–308). Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9539-4_23

- Hmieleski, K. M. & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865–889.
<https://doi.org/10.1002/job.479>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hodapp, M. (2017). *Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen: Untersuchungen der Einflussfaktoren auf Umsetzungsgrad und Effektivität von Mitarbeiterbefragungen und ihrer Folgeprozesse*. Universität Mannheim. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_13
- Hodapp, M. & Bungard, W. (2018). Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen. In: I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.) *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S.257-269). Springer Gabler.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5_13
- Hodapp, M., Liebig, C., Müller, K. & Bungard, W. (2007). Empirische Befunde zur Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 104–108). Springer.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.), *Leadership: The cutting edge* (S. 189–207). Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43–54.
<https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Hox, J. J., De Leeuw, E. D. & Zijlman, E. A. O. (2015). Measurement equivalence in mixed mode surveys. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00087>
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hübner, L.-A. & Zacher, H. (2021). Following Up on Employee Surveys: A Conceptual Framework and Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–20.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>
- Hübner, L.-A. & Zacher, H. (2022). Effects of Action Planning After Employee Surveys. *Journal of Personnel Psychology*, 21(1), 23–36. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000285>
- Hui, C., Law, K. S. & Chen, Z. X. (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3–21. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2812>

- Humborstad, S. W. I., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Huning, T. M. & Thomson, N. F. (2010). The Impact of Performance Attributions and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Allied Academies International Conference*, 15, 27–31.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Irfan, S. & Rjoub, H. (2021). Investigating the effects of servant leadership on organizational change through organizational commitment and cultural intelligence; Hotel industry of Erbil. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–14.
- James, E. H., Wooten, L. P. & Dushek, K. (2011). Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.589594>
- Johnson, S. R. (2018). *Engaging the Workplace: Using Surveys to Spark Change*. American Society for Training and Development.
- Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965). From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 2, S. 219–266). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60107-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60107-0)
- Jones, E. E. & Nisbett, R. E. (1971). *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*. General Learning.
- Jones, E. E. & Sigall, H. (1971). The bogus pipeline: A new paradigm for measuring affect and attitude. *Psychological Bulletin*, 76(5), 349–364. <https://doi.org/10.1037/h0031617>
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C. & Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change. Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. In R. G. Hamlin, A. D. Ellinger & J. Jones (Hrsg.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (2. Aufl., S. 156–178). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2>
- Jöns, I. (1997). Rückmeldung der Ergebnisse an Führungskräfte und Mitarbeiter. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 167-194). Beltz.
- Jöns, I. (2000). *Organisationales Lernen in selbstmoderierten Survey-Feedback-Prozessen*. Pabst Science.
- Jöns, I. (2007). Rolle der Führungskräfte. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 97–108). Springer.

- Jöns, I. & Bungard, W. (2018). *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5>
- Joseph, S. & Linley, P. A. (2004). Positive Therapy: A Positive Psychological Theory of Therapeutic Practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Hrsg.), *Positive psychology in practice* (S. 354–368). John Wiley & Sons Inc.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388–421. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1061>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Jung, K. B., Kang, S.-W. & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Jury, C., Eng Goh, H., Olsen, S. P., Elston, J. & Phillips, J. (2009). Actions and results from the Queensland Health „Better Workplaces“ staff opinion survey. *Australian Health Review*, 33(3), 371–376. <https://doi.org/10.1071/AH090371>
- Kahn, R. L. (1974). Organizational Development: Some Problems and Proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(4), 485–502. <https://doi.org/10.1177/002188637401000403>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Kang, Y., McNeish, D. M. & Hancock, G. R. (2016). The Role of Measurement Quality on Practical Guidelines for Assessing Measurement and Structural Invariance. *Educational and Psychological Measurement*, 76(4), 533–561. <https://doi.org/10.1177/0013164415603764>

- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage.
- Karadağ, E. (2016). The Moderation of National Culture Regarding the Effect of Spiritual Leadership on Organizational Commitment and Productivity: A Cross-Cultural Meta-Analysis. *İleti-ş-Im*, 25, 233–260.
- Karasek, R. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 11(3), 171–185. <https://doi.org/10.1002/job.4030110302>
- Karaszewski, R. & Lis, A. (2013). The Role of Leadership to Stimulate Pro-developmental Positive Organisational Potential. In M. J. Stankiewicz (Hrsg.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success* (S. 59–87). Dom Organizatora TNOiK. <http://repozytorium.umk.pl/handle/item/1838>
- Karaszewski, R. & Lis, A. (2015). Is leadership an antecedent of corporate social responsibility? The study in the context of positive organisational potential. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* 1(1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2014.004>
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. Aufl.). Wiley.
- Katzell, R. A. & Guzzo, R. A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. *American Psychologist*, 38(4), 468–472.
- Kauffeld, S., Endrejat, P. C. & Richter, H. (2019a). Organisationsentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 73–104). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_4
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019b). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 105–138). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_4
- Kauffeld, S. & Schermuly, C. C. (2019). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl., S. 237–259). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_4
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192–238.
- Kelley, H. H. (1971). *Attribution in social interaction*. General Learning.
- Kelley, H. H. & Michela, J. L. (1980). Attribution Theory and Research. *Annual Review of Psychology*, 31(1), 457–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>
- Kennedy, J. K. (1994). Strategic employee surveys can support change efforts. *The Journal for Quality and Participation*, 17(6), 18–21.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

- Kinicki, A., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 14–32.
- Kirkpatrick, D. L. (1967). Evaluation of training. In R. L. Craig (Hrsg.), *Training and development handbook: A guide to human resources development* (S. 18.1-18.27).
- Klein, S. M., Kraut, A. I. & Wolfson, A. (1971). Employee Reactions to Attitude Survey Feedback: A Study of the Impact of Structure and Process. *Administrative Science Quarterly, 16*(4), 497–514. <https://doi.org/doi: 10.2307/2391769>
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1998). Feedback Interventions: Toward the Understanding of a Double-Edged Sword. *Current Directions in Psychological Science, 7*(3), 67–72. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772989>
- Kohlmann, T. & Raspe, H. (1998). Zur Messung patientennaher Erfolgskriterien in der medizinischen Rehabilitation: Wie gut stimmen „indirekte“ und „direkte“ Methoden der Veränderungsmessung überein. *Rhabilitation, 37*(Supplement 1), 30–37.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kool, M. & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management, 25*(3), 422–433. <https://doi.org/10.1108/09534811211228139>
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self–Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 29–42. <https://doi.org/10.1177/1548051813475666>
- Kotte, S. (2017). *Deutsch-israelisches Leadership Development*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16247-4>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review, 86*, 130–139.
- Kraft, T. & Pressman, S. D. (2012). *Relationships Between Emotional Word Use in Love Songs and Singer Longevity*. International Positive Psychology Association, Philadelphia, PA.

- Kramer, C., König, J., Kaiser, G., Ligtvoet, R. & Blömeke, S. (2017). Der Einsatz von Unterrichtsvideos in der universitären Ausbildung: Zur Wirksamkeit video- und transkriptgestützter Seminare zur Klassenführung auf pädagogisches Wissen und situationspezifische Fähigkeiten angehender Lehrkräfte. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 20(S1), 137–164.
<https://doi.org/10.1007/s11618-017-0732-8>
- Kraut, A. I. (1966). Opinion surveys: Turning results into action. *Personnel Psychology*, 43, 58–65.
- Kraut, A. I. (2006a). *Getting Action from Organizational Surveys*. Jossey-Bass.
- Kraut, A. I. (2006b). Moving the Needle. In A. I. Kraut (Hrsg.), *Getting Action from Organizational Surveys* (S. 1–30). Jossey-Bass.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families*. Taylor & Francis.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool –A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*.
<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00947>
- Kununu. (2022). *Arbeitgeber bewerten—Finde deinen besten Arbeitgeber*. kununu.com.
<https://www.kununu.com/>
- Kwan, V. S. Y., John, O. P., Robins, R. W. & Kuang, L. L. (2008). Conceptualizing and assessing self-enhancement bias: A componential approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(6), 1062–1077. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.6.1062>
- La Grange, A. & Geldenhuys, D. J. (2008). The impact of feedback on changing organisational culture. *Southern African Business Review*, 12(1), 37–66.
- Lahoud, H. A. (2006). *Job satisfaction among network administrators in North Carolina: An analysis based on the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Capella University.
- Lam, C. F. & Roussin, C. (2015). Reconciling Negativity with Positive Leadership: A Practical Application. *Journal of Positive Management*, 6(1), 29–41.
<https://doi.org/10.12775/JPM.2015.003>
- Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. A. & Baranik, L. E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18(4), 223–232. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.002>
- Laupper, E., Balzer, L. & Berger, J.-L. (2020). Online vs. offline course evaluation revisited: Testing the invariance of a course evaluation questionnaire using a multigroup confirmatory factor analysis framework. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(4), 481–498.
<https://doi.org/10.1007/s11092-020-09336-6>
- LeBreton, J. M., Burgess, J. R. D., Kaiser, R. B., Atchley, E. K. & James, L. R. (2003). The Restriction of Variance Hypothesis and Interrater Reliability and Agreement: Are Ratings from Multiple Sources Really Dissimilar? *Organizational Research Methods*, 6(1), 80–128.
<https://doi.org/10.1177/1094428102239427>

- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
<https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lee, A. & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 253–275.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.002>
- Lee, A., Willis, S. & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Leiner, D. J. (2021). *SoSci Survey* (3.2.30). <https://www.socisurvey.de>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
<http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Huber.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Liebig, C. (2006). *Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument: Untersuchungen ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. Universität Mannheim.
- Linderbaum, B. A. & Levy, P. E. (2010). The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management*, 36(6), 1372–1405.
<https://doi.org/10.1177/0149206310373145>
- Linke, R. (2018). *Mitarbeiterbefragungen optimieren*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17722-5>
- Lis, A. (2016). The Manifestations of Positive Leadership Strategies in the Doctrinal Assumptions of the U.S. Army Leadership Concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1), 51–76. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2015.004>
- Lisges, G. & Schübbe, F. (2014). *Praxishandbuch Personalcontrolling: Kennzahlern—Daten—Reportings* (4. Aufl.). Haufe.
- Liu, J., Siu, O.-L. & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454–479.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>

- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Lloyd, P. J. & Atella, M. D. (2000). Positive leadership that inspires: Theoretical and empirical perspectives from positive psychology, existential theory, and hardiness research. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 155–165. <https://doi.org/10.1037/h0095889>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- London, M. & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- Lord, F. M. (1958). The utilization of unreliable difference scores. *Journal of Educational Psychology*, 49(3), 150–152. <https://doi.org/10.1037/h0045456>
- Lord, F. M. (1967). A paradox in the interpretation of group comparisons. *Psychological Bulletin*, 68(5), 304–305. <https://doi.org/10.1037/h0025105>
- Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline* (S. 241–258). Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Lutz, W. & Grawe, K. (2007). Psychotherapieforschung: Grundlagen, Konzepte und neue Trends. In B. Strauß, F. Hohagen & F. Caspar (Hrsg.), *Lehrbuch Psychotherapie* (Bd. 1, S. 727–768). Hogefte.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mair, P. & Wilcox, R. (2020). Robust statistical methods in R using the WRS2 package. *Behavior Research Methods*, 52(2), 464–488. <https://doi.org/10.3758/s13428-019-01246-w>

- Malinga, K. S., Stander, M. & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann (Hrsg.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (S. 201–228). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Malle, B. F. (2008). Fritz Heider's Legacy: Celebrated Insights, Many of Them Misunderstood. *Social Psychology*, 39(3), 163–173. <https://doi.org/10.1027/1864-9335.39.3.163>
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271–295. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>
- Mangundjaya, W. L. & Amir, M. T. (2021). Testing Resilience and Work Ethics as Mediators Between Charismatic Leadership and Affective Commitment to Change. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 401–410. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0401>
- Mann, C. F. (1961). Studying and creating change. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Hrsg.), *The planning of change* (1. Aufl., S. 605–615). Holt, Rinehart & Winston.
- Mann, F. C. (1957). Studying and creating change: A Means to Understand Social Organization. In C. M. Arensberg, S. Barkin, W. E. Chalmers, H. L. M. Wilensky, J. C. Worthy & B. D. Dennis (Hrsg.), *Research in Industrial Human Relations* (S. 146–167). Harper & Brothers Publishers.
- Mann, F. C. & Likert, R. (1952). The Need for Research on Communicating Research Results. *Human Organization*, 11(4), 15–19.
- Margulies, N., Wright, P. L. & Scholl, R. W. (1977). Organization Development Techniques: Their Impact on Change. *Group & Organization Studies*, 2(4), 428–448. <https://doi.org/10.1177/105960117700200405>
- Martin, S. L., Liao, H. & Campbell, E. M. (2013). Directive versus Empowering Leadership: A Field Experiment Comparing Impacts on Task Proficiency and Proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Martinson, B. C., Mohr, D. C., Charns, M. P., Nelson, D., Hagel-Campbell, E., Bangerter, A., Bloomfield, H. E., Owen, R. & Thrush, C. R. (2017). Main outcomes of an RCT to pilot test reporting and feedback to foster research integrity climates in the VA. *AJOB Empirical Bioethics*, 8(3), 211–219. <https://doi.org/10.1080/23294515.2017.1363318>
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3. Aufl.). Consulting Psychologist Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mastrangelo, P. M. (2009). Will employee engagement be hijacked or reengineered? *OD Practitioner*, 41(2), 13–18.
- Mathieu, J. E. & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.127>

- Mathieu, J. E., Hofmann, D. A. & Farr, J. L. (1993). Job Perception–Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 370–387. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1060>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. & Conlon, D. E. (2015). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Matusik, J. G., Hollenbeck, J. R. & Mitchell, R. L. (2021). Latent Change Score Models for the Study of Development and Dynamics in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 24(4), 772–801. <https://doi.org/10.1177/1094428120963788>
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mayring, P. (2008). Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In P. Mayring & M. Gläser-Zikuda (Hrsg.), *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse* (S. 7–18). Beltz.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D. & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- McArdle, J. J. (2009). Latent Variable Modeling of Differences and Changes with Longitudinal Data. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 577–605. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163612>
- McArdle, J. J. & Nesselroade, J. R. (2014). *Longitudinal data analysis using structural equation models*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14440-000>
- McArthur, L. A. (1972). The how and what of why: Some determinants and consequences of causal attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(2), 171–193. <https://doi.org/10.1037/h0032602>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill.
- Meade, A. W., Johnson, E. C. & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 568–592. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.568>
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>

- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Mertens, W. & Recker, J. (2017). Positive deviance and leadership: An exploratory field study. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 214–223.
- Mertens, W., Recker, J., Kummer, T.-F., Kohlborn, T. & Viaene, S. (2016). Constructive deviance as a driver for performance in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 193–203. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.021>
- Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. *American Psychologist*, 50(9), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.9.741>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M. & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–18. <https://doi.org/doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Meyer, M., Sison, A. J. G. & Ferrero, I. (2019). How Positive and Neo-Aristotelian Leadership Can Contribute to Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 36(3), 390–403. <https://doi.org/10.1002/cjas.1511>
- Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, 9(4), 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Miles, M., Hornstein, H. A., Callahan, D. M., Calder, D. M. & Schiavo, R. (1969). The consequences of survey feedback: Theory and evaluation. In W. G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (Hrsg.), *The planning of change* (2. Aufl., S. 456–468). Holt, Rinehart & Winston.
- Mills, M. J., Culbertson, S. S. & Fullagar, C. J. (2012). Conceptualizing and Measuring Engagement: An Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 519–545. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9277-3>
- Mirisola, A. & Seta, L. (2016). *pequod: Moderated Regression Package* (0.0-5). <https://CRAN.R-project.org/package=pequod>
- Mishra, K. E. & Mishra, A. K. (2012). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (S. 450–461). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0034>
- Molan, I., Martínez-Tur, V., Peñarroja, V., Moliner, C. & Gracia, E. (2018). Survey feedback improves service quality perceptions among employees of an NGO: An organizational-level positive intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 235–246. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1420645>
- Monson, T. C. & Snyder, M. (1977). Actors, observers, and the attribution process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(1), 89–111. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(77\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0022-1031(77)90016-6)

- Moshavi, D., Brown, F. W. & Dodd, N. G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 407–418. <https://doi.org/10.1108/01437730310498622>
- Muafi, M. Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M. & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: The Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>
- Müller, K., Bungard, W. & Jöns, I. (2007). Mitarbeiterbefragung—Begriff, Funktion, Form. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 2–4). Springer.
- Müller, K., Straatmann, T., Hattrup, K. & Jochum, M. (2014). Effects of Personalized versus Generic Implementation of an Intraorganizational Online Survey on Psychological Anonymity and Response Behavior: A Field Experiment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 169–181. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s10869-012-9262-9>
- Nadler, D. A. (1976). The Use of Feedback for Organizational Change: Promises and Pitfalls. *Group & Organization Studies*, 1(2), 177–186. <https://doi.org/10.1177/105960117600100205>
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: Using data-based methods*. Addison-Wesley.
- Nadler, D. A., Cammann, C. & Mirvis, P. H. (1980). Developing a Feedback System for Work Units: A Field Experiment in Structural Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(1), 41–62. <https://doi.org/doi:10.1177/002188638001600105>
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Nakagawa, S. & Schielzeth, H. (2013). A general and simple method for obtaining R^2 from generalized linear mixed-effects models. *Methods in Ecology and Evolution*, 4(2), 133–142. <https://doi.org/10.1111/j.2041-210x.2012.00261.x>
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- Nel, T., Stander, M. W. & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *South African Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 13 pages. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1243>
- Nestler, S., Humberg, S. & Schönbrodt, F. D. (2019). Response surface analysis with multilevel data: Illustration for the case of congruence hypotheses. *Psychological Methods*, 24(3), 291–308. <https://doi.org/10.1037/met0000199>
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)*. Huber.

- Neubert, M. J., Wu, C. & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269–296.
<https://doi.org/10.5840/beq201323217>
- Neuman, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of their Effects on Satisfaction and Other Attitudes. *Personnel Psychology*, 42(3), 461–489. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1744-6570.1989.tb00665.x>
- Newman, A., Round, H., Wang, S. & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73–109. <https://doi.org/10.1111/joop.12283>
- Newman, D. A., Joseph, D. L. & Hulin, C. L. (2010). Job Attitudes and Employee Engagement: Considering the Attitude “A-factor”. In S. Albrecht (Hrsg.), *Handbook of Employee Engagement* (S. 43–62). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781849806374.00010>
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965.
<https://doi.org/10.1037/a0038246>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601–617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nielsen, K., Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. & Hasson, H. (2022). In the Eye of the Beholder: How Self-Other Agreements Influence Leadership Training Outcomes as Perceived by Leaders and Their Followers. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 73–90.
<https://doi.org/10.1007/s10869-020-09730-3>
- Nielsen, K., Taris, T. W. & Cox, T. (2010). The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today’s organizations. *Work & Stress*, 24(3), 219–233.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.519176>
- Niethammer, C. & Müller, K. (2007). Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiterbefragungen. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 78–85). Springer.
- Nieuwenhuis, R., te Grotenhuis, M. & Pelzer, B. (2012). Influence.ME: Tools for Detecting Influential Data in Mixed Effects Models. *The R Journal*, 4(2).
- Nürnberg, V. (2017). *Mitarbeiterbefragungen: Ein effektives Instrument der Mitbestimmung* (1. Aufl.). Haufe.
- Nye, J. L. & Forsyth, D. R. (1991). The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory. *Small Group Research*, 22, 360–375.
- Oades, L. G., Crowe, T. P. & Nguyen, M. (2009). Leadership coaching transforming mental health systems from the inside out: The Collaborative Recovery Model as person-centred strengths based coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 25–36.
- Oberski, D. (2014). lavaan.survey: An R Package for Complex Survey Analysis of Structural Equation Models. *Journal of Statistical Software*, 57(1). <https://doi.org/10.18637/jss.v057.i01>

- Offermann, L. R., Kennedy, J. K. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Olson, C. L. (1976). On choosing a test statistic in multivariate analysis of variance. *Psychological Bulletin*, 83(4), 579–586. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.4.579>
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388–403.
<https://doi.org/10.1108/02683949910277148>
- Oshagbemi, T. & Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: A binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 357–367.
<https://doi.org/10.1108/02683940310473109>
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–974.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>
- Ostroff, C., Atwater, L. E. & Feinberg, B. J. (2004). Understanding Self-Other Agreement: A Look at Rater and Ratee Characteristics, Context, and Outcomes. *Personnel Psychology*, 57(2), 333–375. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>
- Panthee, B., Shimazu, A. & Kawakami, N. (2014). Validation of Nepalese Version of Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Occupational Health*, 56(6), 421–429.
<https://doi.org/10.1539/joh.14-0041-OA>
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P. & Shaw, D. (2013). Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99–125.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>
- Paterson, T. A., Luthans, F. & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446.
<https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Patrick, H. A., Kumar Ramdas, S. & Kareem, J. (2022). Positive Leadership Experiences of Software Professionals in Information Technology Organisations. In M. Mohiuddin, B. Khalid, S. Al Azad & S. Ed-dafali (Hrsg.), *Leadership in a Changing World: A Multidimensional Perspective* (1. Aufl.). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100805>
- Peiro, J. M., González-Romá, V. & Canero, J. (1999). Survey Feedback as a Tool for Changing Managerial Culture: Focusing on Users' Interpretations - A Case Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 537–550.
<https://doi.org/10.1080/135943299398159>
- Pelz, W. (2014). Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern. In J. Sauer & A. Cisin (Hrsg.), *In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen* (S. 252–284). Helios Media.
- Pelz, W. (2016). Transformationale Führung—Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 93–112). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_1

- Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Peter, M. A. (1994). Making the Hidden Obvious: Management Education through survey feedback. *The Journal of Nursing Administration*, 24(6), 13–19.
- Peter, M. A., Lytle, K. S. & Swearingen, P. (1997). Feedback to nurse managers about staff nurses' perceptions of their jobs. *Seminars for Nurse Managers*, 5(4), 209–216.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 4(44), 697–713.
- Petty, M. M., McGee, G. W. & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712. <https://doi.org/10.2307/258493>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Pietiläinen, V. & Salmi, I. (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services*, 30(1), 44–58. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2016-0016>
- Pio, R. J. & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 757–767. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028>
- Pocnet, C., Antonietti, J.-P., Massoudi, K., Györkös, C., Becker, J., de Bruin, G. P. & Rossier, J. (2015). Influence of Individual Characteristics on Work Engagement and Job Stress in a Sample of National and Foreign Workers in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 74(1), 17–27. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000146>
- 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 behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Poppe, P., Stiensmeier-Pelster, J. & Pelster, A. (2005). *Attributionsstilfragebogen für Erwachsene (ASF-E)*. Hogrefe.
- Porras, J. I. (1979). *The Comparative Impact of Different OD Techniques and Intervention Intensities*. 15(2), 156–178. <https://doi.org/doi:10.1177/002188637901500204>
- Porras, J. I. & Berg, P. O. (1978). The Impact of Organization Development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249–266. <https://doi.org/doi:10.2307/257666>
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (3. Aufl., S. 719–822). Consulting Psychologist Press.

- Preacher, K. J. & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115.
<https://doi.org/10.1037/a0022658>
- Pressman, S. D. & Cohen, S. (2012). Positive emotion word use and longevity in famous deceased psychologists. *Health Psychology*, 31(3), 297–305. <https://doi.org/10.1037/a0025339>
- Proctor, C., Tsukayama, E., Wood, A. M., Maltby, J., Eades, J. F. & Linley, P. A. (2011). Strengths Gym: The impact of a character strengths-based intervention on the life satisfaction and well-being of adolescents. *The Journal of Positive Psychology*, 6(5), 377–388.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2011.594079>
- Quinn, R. E. (2005). Moments of greatness: Entering the fundamental state of leadership. *Harvard business review*, 83(7/8), 74–83.
- R Core Team. (2020). *R: A language language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing (4.0.2). <https://www.R-project.org/>
- Racky, S. (2007). Training für Führungskräfte. In W. Bungard, K. Müller & C. Niethammer (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung—Was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten* (S. 120–131). Springer.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2001). Expanding organizational diagnosis by assessing the intensity of change activities. *Organization Development Journal*, 19(3), 3–14.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2012). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Ramdas, S. K. & Patrick, H. A. (2018). Driving Performance Through Positive Leadership. *Journal of Positive Management*, 9(3), 17–33. <https://doi.org/10.12775/JPM.2018.146>
- Ramdas, S. K. & Patrick, H. A. (2019). Positive Leadership Behaviour and Flourishing: The Mediating Role of Trust in Information Technology Organizations. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 258–277. <https://doi.org/10.1177/2322093719870024>
- Reichel, I. & Becker, L. (2015). The Agile Mindset and Motivation: An Exploratory Work about the Connection of the Two Constructs. In *Advanced Project Management—Flexibility and Innovative Capacity* (Bd. 4, S. 104–128). GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Ridder, H.-G. & Bruns, H.-J. (2000). Zur Rolle von Führungskräften bei der Konzeption und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 14(1), 28–51.
<https://doi.org/10.1177/239700220001400102>
- Rodriguez, A. & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, 34(7), 854–866.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>

- Rogelberg, S. G., Conway, J. M., Sederburg, M. E., Spitzmüller, C., Aziz, S. & Knight, W. E. (2003). Profiling Active and Passive Nonrespondents to an Organizational Survey. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1104–1114. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1104>
- Rogelberg, S. G., Luong, A., Sederburg, M. E. & Cristol, D. S. (2000). Employee attitude surveys: Examining the attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 284–293. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.284>
- Rogers, C. R. (1963). The concept of the fully functioning person. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 1(1), 17–26. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0088567>
- Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2017). A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 74–91. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his short-comings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Bd. 10, S. 173–220). Academic Press.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2). <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden.
- Rupprecht, E. A., Waldrop, J. S. & Grawitch, M. J. (2013). Initial validation of a new measure of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 128–148. <https://doi.org/10.1037/a0033127>
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633–649. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>
- Sandmeier, A. & Mandel, D. (2021). Arbeitsengagement zur Messung von positiver beruflicher Beanspruchung im Lehrberuf – eine berufsübergreifende Validierung. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 35(4), 275–290. <https://doi.org/10.1024/1010-0652/a000278>

- Sautier, L., Scherwath, A., Weis, J., Sarkar, S., Bosbach, M., Schendel, M., Ladehoff, N., Koch, U. & Mehnert, A. (2015). Erfassung von Arbeitsengagement bei Patienten mit hämatologischen Malignomen: Die psychometrischen Eigenschaften der deutschen Version der Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9). *Die Rehabilitation*, 54(05), 297–303.
<https://doi.org/10.1055/s-0035-1555912>
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz & E. Soane (Hrsg.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (S. 15–35). Routledge.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), Advance online publication.
<https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (S. 43–68). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). *Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*. 8(2).
- Schmitt, N. & Kuljanin, G. (2008). Measurement invariance: Review of practice and implications. *Human Resource Management Review*, 18(4), 210–222.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.003>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Scholz, C., Müller, S. & Eichhorn, F. (Hrsg.). (2012). *Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps* (Bd. 29). Rainer Hampp Verlag. <https://doi.org/10.1688/9783866187764>
- Schönbrodt, F. D. & Humberg, S. (2021). *RSA: An R package for response surface analysis* (0.10.4).
<https://cran.r-project.org/package=RSA>

- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., Scandura, T. A., Lankau, M. J. & Powers, K. J. (1999). An Empirical Comparison of Approaches for Quantitatively Assessing the Content Adequacy of Paper-and-Pencil Measurement Instruments. *Organizational Research Methods*, 2(2), 140–156. <https://doi.org/10.1177/109442819922002>
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1982). Selbstwertdienliche Attributionen nach Leistungsrückmeldungen. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 14(1), 47–57.
- Schyns, B., Felfe, J. & Blank, H. (2007). Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis. *Applied Psychology*, 56(4), 505–527. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00302.x>
- Schyns, B. & Hansbrough, T. (2008). Why the Brewery Ran Out of Beer: The Attribution of Mistakes in a Leadership Context. *Social Psychology*, 39(3), 197–203. <https://doi.org/10.1027/1864-9335.39.3.197>
- Seifried, J. & Wuttke, E. (2017). Der Einsatz von Videovignetten in der wirtschaftspädagogischen Forschung: Messung und Förderung von fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Kompetenzen angehender Lehrpersonen. In C. Gräsel & K. Trempler (Hrsg.), *Entwicklung von Professionalität pädagogischen Personals* (S. 303–322). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07274-2_16
- Self, D. R., Armenakis, A. A. & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership*. Schäffer-Poeschel.
- Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being* (1. Aufl.). Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P., Schulman, P., DeRubeis, R. J. & Hollon, S. D. (1999). The prevention of depression and anxiety. *Prevention & Treatment*, 2(1), Article 8a. <https://doi.org/10.1037/1522-3736.2.1.28a>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C. & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial Regression with Response Surface Analysis: A Powerful Approach for Examining Moderation and Overcoming Limitations of Difference Scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543–554. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4>
- Sharif, M. M. & Scandura, T. A. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185–196. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1869-x>

- Sharma, P. N. & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Sheikh, A. A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U., Rana, N. A. & Awan, H. M. (2019). The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019863567>
- Sherry, A. (2006). Discriminant Analysis in Counseling Psychology Research. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 661–683. <https://doi.org/10.1177/0011000006287103>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R. & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510–523. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x>
- Silver, W. S., Mitchell, T. R. & Gist, M. E. (1995). Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Moderating Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Performance and Attributions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 286–299. <https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1051>
- Simmons, R. G. (1991). Presidential Address on Altruism and Sociology. *The Sociological Quarterly*, 32(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1991.tb00342.x>
- Simpleshow. (2022). Simpleshow. Simpleshow. <https://simpleshow.com/de>
- Sin, H.-P., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048–1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Sinval, J., Marques-Pinto, A., Queirós, C. & Marôco, J. (2018b). Work Engagement among Rescue Workers: Psychometric Properties of the Portuguese UWES. *Frontiers in Psychology*, 8, 2229. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02229>
- Sinval, J., Pasion, S., Queirós, C. & Marôco, J. (2018a). Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 9, 353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Smith, K. N., Lamb, K. N. & Henson, R. K. (2020). Making meaning out of MANOVA: The need for multivariate post hoc testing in gifted education research. *Gifted Child Quarterly* 64(1), 41–55. <https://doi.org/10.1177/0016986219890352>
- Smith, M. B., Koppes Bryan, L. & Vodanovich, S. J. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: Incorporating positive psychology into the management of organizations. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(3), 174–198. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.701129>
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNaily.
- Smither, J. W., Reilly, R. R. & Buda, R. (1988). Effect of prior performance information on ratings of present performance: Contrast versus assimilation revisited. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 487–496.

- Sosik, J. J. (2001). Self-Other Agreement on Charismatic Leadership: Relationships with Work Attitudes and Managerial Performance. *Group & Organization Management*, 26(4), 484–511. <https://doi.org/10.1177/1059601101264005>
- Sosik, J. J., Jung, D. & Dinger, S. L. (2009). Values in Authentic Action: Examining the Roots and Rewards of Altruistic Leadership. *Group & Organization Management*, 34(4), 395–431. <https://doi.org/10.1177/1059601108329212>
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Spears, L. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley & Sons Inc.
- Stander, M. W. & Coxen, L. (2017). A Review of the Relationship Between Positive Leadership Styles and Psychological Ownership. In C. Olckers, L. E. van Zyl & L. van der Vaart (Hrsg.), *Theoretical Orientations and Practical Applications of Psychological Ownership* (S. 37–60). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70247-6>
- Statistisches Bundesamt. (2022). *Erwerbstätige in Deutschland (Beschäftigung)*. Destatis.de.
- Steinmetz, H. (2015). *Lineare Strukturgleichungsmodelle: Eine Einführung mit R* (2., verbesserte Auflage). Rainer Hampp Verlag.
- Steinmetz, H., Schmidt, P., Tina-Booh, A., Wieczorek, S. & Schwartz, S. H. (2009). Testing measurement invariance using multigroup CFA: Differences between educational groups in human values measurement. *Quality & Quantity*, 43(4), 599–616. <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9143-x>
- Stevens, L. & Jones, E. E. (1976). Defensive attribution and the Kelley cube. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5), 809–820. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.5.809>
- Stiensmeier-Pelster, J. & Heckhausen, H. (2018). Kausalattribution von Verhalten und Leistung. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (5. Aufl., S. 451–492). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Stiensmeier-Pelster, J., Kammer, D. & Adolphs, J. (1988). Attributionsstil und Bewertung bei depressiven versus nichtdepressiven Patienten. *Zeitschrift für klinische Psychologie*, 17(1), 46–54.
- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4). <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i4.129>
- Su, R., Tay, L. & Diener, E. (2014). The Development and Validation of the Comprehensive Inventory of Thriving (CIT) and the Brief Inventory of Thriving (BIT): Comprehensive and Brief Inventory of Thriving. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 6(3), 251–279. <https://doi.org/10.1111/aphw.12027>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M. & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5), 1107–1114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.031>

- SurveyCircle. (2022). *Forschungswebseite SurveyCircle*. Forschungswebseite SurveyCircle.
<https://www.surveycircle.com>
- Swanson, R. A. & Zuber, J. A. (1996). A Case Study of a Failed Organization Development Intervention Rooted in the Employee Survey Process. *Performance Improvement Quarterly*, 9(2), 42–56.
<https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1996.tb00719.x>
- Sy, T., Côté, S. & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Szell, S. & Henderson, R. (1997). The impact of self-supervisor/subordinate performance rating agreement on subordinates' job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Applied Social Behaviour*, 3(2), 25–37.
- Tabachnik, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Aufl.). Pearson.
- Tafvelin, S., von Thiele Schwarz, U. & Hasson, H. (2017). In agreement? Leader-team perceptual distance in organizational learning affects work performance. *Journal of Business Research*, 75, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.016>
- Tanner, J. F. & Castleberry, S. B. (1990). Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of the Sales Manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(2), 17–27.
<https://doi.org/10.1080/08853134.1990.10753820>
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Hrsg.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1. Aufl., S. 39–53). Psychology Press.
- Tekleab, A. G., Sims, H. P., Yun, S., Tesluk, P. E. & Cox, J. (2008). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 185–201. <https://doi.org/10.1177/1071791907311069>
- Thompson, L. F. & Surface, E. A. (2009). Promoting Favorable Attitudes toward Personnel Surveys: The Role of Follow-Up. *Military Psychology*, 21(2), 139–161. <https://doi.org/doi:10.1080/08995600902768693>
- Tofighi, D. & MacKinnon, D. P. (2016). Monte Carlo Confidence Intervals for Complex Functions of Indirect Effects. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 23(2), 194–205.
<https://doi.org/10.1080/10705511.2015.1057284>
- Tombaugh, J. R. (2005). Positive Leadership Yields Performance and Profitability: Effective Organizations Develop Their Strengths. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(3), 15–17. <https://doi.org/10.1108/14777280510590031>
- Tomoff, M. (2017). *Positive Psychologie—Erfolgsgarant oder Schönmalerei?* Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-50387-4>
- Tonidandel, S. & LeBreton, J. M. (2013). Beyond step-down analysis: A new test for decomposing the importance of dependent variables in MANOVA. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 469–477. <https://doi.org/10.1037/a0032001>

- Tran, T. T. T., Watanabe, K., Imamura, K., Nguyen, H. T., Sasaki, N., Kuribayashi, K., Sakuraya, A., Nguyen, N. T., Bui, T. M., Nguyen, Q. T., Truong, T. Q., Nguyen, G. T. H., Minas, H., Tsustumi, A., Shimazu, A. & Kawakami, N. (2020). Reliability and validity of the Vietnamese version of the 9-item Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Occupational Health*, 62(1), e12157. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12157>
- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, B. H. J. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology*, 61(1), 30–55. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x>
- van Beek, I., Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 468–482. <https://doi.org/10.1037/a0024392>
- van de Schoot, R., Lugtig, P. & Hox, J. (2012). A checklist for testing measurement invariance. *European Journal of Developmental Psychology*, 9(4), 486–492. <https://doi.org/10.1080/17405629.2012.686740>
- van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 3(20), 510–540.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- van Quaquebeke, N. & Eckloff, T. (2010). Defining Respectful Leadership: What It Is, How It Can Be Measured, and Another Glimpse at What It Is Related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343–358. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0087-z>
- Van Velsor, E., Taylor, S. & Leslie, J. B. (1993). An examination of the relationships among self-perception accuracy, self-awareness, gender, and leader effectiveness. *Human Resource Management*, 32(2–3), 249–263. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320205>
- Vecchio, R. P. & Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self-Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 165–179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00460.x>
- Vecchio, R. P. & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 5–20. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7)
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>

- Vincent-Höper, M., Stein, S., Gregersen, S. & Nienhaus, A. (2018). Messung gesundheitsförderlicher Führung in Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege. In A. Nienhaus (Hrsg.), *RiRe—Risiken und Ressourcen im Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege* (Bd. 3, S. 409–429). ecomed MEDIZIN.
- Viteles, M. S. (1953). *Motivation and morale in industry*. W.W. Norton.
- von Au, C. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 1–42). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_1
- von Rosenstiel, L. (2006). Leadership und Change. In H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.), *Leadership—Best Practice und Trends* (S. 145–156). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9120-1_14
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walker, J., H., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761–773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, J., Zamar, R., Marazzi, A., Yohai, V., Salibian-Barrera, M., Maronna, R., Zivot, E., Rocke, D., Maechler, M. & Konis, K. (2021). *robust: Port of the S+ „Robust Library“* (1.3-8). <https://CRAN.R-project.org/package=robust>
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S. & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wang, Y. A. & Rhemtulla, M. (2021). Power Analysis for Parameter Estimation in Structural Equation Modeling: A Discussion and Tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 4(1), 251524592091825. <https://doi.org/10.1177/2515245920918253>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Warne, R. (2014). A Primer on Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) for Behavioral Scientists. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(17), online verfügbar: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=19 & n=17>
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Warren, C. R. & Landis, R. S. (2007). One is the loneliest number: A meta-analytic investigation on single-item measure fidelity. *Ergometrika*, 4, 32–53.

- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation*. Sage.
- Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions*. Erlbaum.
- Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S. & Rosenbaum, R. M. (1987). Perceiving the causes of success and failure. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins & B. Weiner (Hrsg.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (S. 95–120). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Welbourne, T. M. (2016). The Potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools. *Employment Relations Today*, 43(1), 33–39. <https://doi.org/10.1002/ert.21548>
- Wen, Z. & Fan, X. (2015). Monotonicity of effect sizes: Questioning kappa-squared as mediation effect size measure. *Psychological Methods*, 20(2), 193–203. <https://doi.org/10.1037/met0000029>
- Wenström, S. (2020). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET*. University of Lapland. <http://urn.fi:URN:SIBN:978-952-337-185-9>
- Werner, C., Schermelleh-Engel, K., Gerhard, C. & Gäde, J. C. (2016). Strukturgleichungsmodelle. In N. Döring & J. Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 945–973). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_17
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (S. 309–333). John Wiley & Sons.
- Whelan-Berry, K. S. & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W. & Murray, B. (2009). Transactional Leadership Revisited: Self-Other Agreement and Its Consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8), 1860–1886. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00507.x>
- Widaman, K. F. & Reise, S. P. (1997). Exploring the measurement invariance of psychological instruments: Applications in the substance use domain. In K. J. Bryant, M. Windle & S. G. West (Hrsg.), *The science of prevention: Methodological advances from alcohol and substance abuse research*. (S. 281–324). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10222-009>
- Wijewardena, N., Samaratunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating Better Employees through Positive Leadership Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 288–298. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.835320>
- Wilcox, R. (2017). *Introduction to Robust Estimation and Hypothesis Testing* (4. Aufl.). Elsevier Academic Press.

- Wiley, J. (2012). Achieving Change Through a Best Practice Employee Survey. *Strategic HR Review*, 11(5), 265–271. <https://doi.org/10.1108/14754391211248675>
- Wiley, J. W. & Legge, M. (2006). Disciplined Action Planning Drives Employee Engagement. *Human Resource Planning*, 29(4), 8–12.
- Willmer, M., Westerberg Jacobson, J. & Lindberg, M. (2019). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale in a Multi-Occupational Female Sample: A Cross-Sectional Study. *Frontiers in Psychology*, 10, 2771. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02771>
- Winefeld, A. H., Tiggeman, M. & Goldney, R. D. (1988). Psychological concomitants of satisfactory employment and unemployment in young people. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 23(3), 149–157. <https://doi.org/10.1007/BF01794781>
- Winkler, N., Kroh, M. & Spiess, M. (2006). Entwicklung einer deutschen Kurzsкала zur zweidimensionalen Messung von sozialer Erwünschtheit. *DIW Discussion Papers*, 579.
- Wirtz, M. A. & Strohmer, J. (2017). *Dorsch-Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.). Huber, Hogrefe.
- Wittmann, W. W. & Schmidt, J. (2002). Varianten der Veränderungsmessung auf dem Prüfstand: Probleme der Konsistenz/Inkonsistenz und Validität von direkten, indirekten und quasi-indirekten Assessmentstrategien. *DRV-Schriften*, 33, 270–271.
- Woehr, D. J., Sheehan, M. K. & Bennett, W. Jr. (2005). Assessing measurement equivalence across rating sources: A multitrait-multirater approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 592–600.
- Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K. & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality: Authentic leadership. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Wood, A. M., Froh, J. J. & Geraghty, A. W. A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 890–905. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new discipline* (S. 296–308). Berrett-Koehler Publishers.
- Wu, W.-L. & Lee, Y.-C. (2020). How Spiritual Leadership Boosts Nurses' Work Engagement: The Mediating Roles of Calling and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6364. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176364>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Kantas, A. & Demerouti, E. (2012). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 7(2), 40–52.
- Ying-Feng, K. & Ling-Show, C. (2004). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction among Information Technology Personnel: An Empirical Study in Taiwan. *International Journal of Management*, 21(2), 221–231.
- Yi-Wen, Z. & Yi-Qun, C. (2005). The Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale: An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13(3), 268–270.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W. & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1330–1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Youssef-Morgan, C. M. & Luthans, F. (2013). Positive Leadership: Meaning and Application Across Cultures. *Organizational Dynamics*, 42(3), 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.005>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yusof, J. M. (2011). Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework. *Information Management and Business Review*, 2(6), 239–245. <https://doi.org/10.22610/imbr.v2i6.903>
- Zbierowski, P. (2016). Positive Leadership—Attempt to Clarification and Assessment of Novelty. *Journal of Positive Management*, 7(4), 61. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.023>
- Zbierowski, P. & Góra, K. (2014). Positive Leadership: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Journal of Positive Management*, 5(1), 85. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.008>
- Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P. & Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *European Review of Applied Psychology*, 65(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.10.003>
- Zimmermann, M. & Frank, E. (2008). Evidenzbasiertes Management und strategische Mitarbeiterbefragungen. *Organisationsentwicklung*, 1, 23–32.

11 Anhang

11.1 A. Anhang Studie 1

Leitfaden Interview Studie 1

Einleitung. Vielen Dank für die Einwilligung zur Teilnahme am Interview und herzlich willkommen zu unserem Gespräch über den Folgeprozess von Mitarbeiterbefragungen. Wie Sie schon in der Einladung zum heutigen Termin erfahren haben, möchte ich Ihnen ein paar Fragen zum Folgeprozess stellen. Die Antworten, die Sie und andere Interview- Partner mir geben, werde ich dazu verwenden eine Folgebefragung auszuarbeiten. Diese soll in der Zeit unmittelbar vor der MAB 2020 angesteuert werden. Wir werden ca. 30-45 Minuten für die Durchführung des Interviews benötigen. Ich bedanke mich schon einmal jetzt herzlich für die Bereitschaft mich mit Ihrem Expertenwissen und Hinweisen zu unterstützen!

Ablauf Folgeprozess. Wie schon gesagt, würde ich mir gerne gemeinsam mit Ihnen den Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung genauer ansehen. Zunächst ist das Ziel eine Art Ablaufplan mit verschiedenen Schritten zu erarbeiten, die Sie unternommen haben. Mit „Folgeprozess“ ist das gemeint, was im Anschluss daran passiert, wenn Führungskräfte ihre persönlichen Ergebnisse erhalten. Zum typischen Ablauf des Folgeprozesses gibt es viele Empfehlungen, sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis. Mich interessiert, wie der konkrete Ablauf hier, bei (Name des Unternehmens), aussieht. Darauf aufbauend möchte ich später viele Kollegen zum Folgeprozess befragen. Es ist vielleicht etwas komisch in dieser Form über das Thema zu sprechen, aber eine Strukturierung hilft sehr dabei die genauen Prozesse zu verstehen.

Frage 1. Nach der MAB 2018, als Sie Ihren Ergebnisbericht erhalten haben, welche groben Schritte haben Sie unternommen? Welche Handlungsschritte gibt es für Sie im Folgeprozess?

Frage 2. Inwiefern ist der folgende Folgeprozess (Abbildung gezeigt: Ergebnispräsentation – Ergebnisdiskussion – Maßnahmenplanung – Umsetzung der Maßnahmen – Evaluation der Maßnahmen – Information) für Sie bei (Name des Unternehmens) zutreffend? Welche Schritte würden Sie verändern, hinzufügen oder entfernen, wie würden Sie die einzelnen Schritte benennen?

Qualitätsmerkmale der Schritte im Folgeprozess. Nachdem wir nun über den generellen Prozess gesprochen haben, würde ich gerne etwas mehr darüber herausfinden, wie man beschreiben kann, ob der jeweilige Schritt auch qualitativ „gut“ durchgeführt wurde. Also nicht nur im Sinne „abgehakt und weiter!“ Dafür möchte ich nun mit Ihnen jeden der genannten Schritte von eben diskutieren. Woran erkennt man, ob der Schritt so durchgeführt wurde, dass möglichst viel dabei herauskommt? Dazu würde ich gerne einzeln die Schritte des Folgeprozesses durchgehen, die ich gerade gezeigt habe.

Frage 3a. Was macht für Sie eine gute „Ergebnispräsentation“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Ergebnispräsentation“?

Frage 3b. Was macht für Sie eine gute „Ergebnisdiskussion“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Ergebnisdiskussion“?

Frage 3c. Was macht für Sie eine gute „Maßnahmenplanung/-ableitung“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Maßnahmenplanung/-ableitung“?

Frage 3d. Was macht für Sie eine gute „Maßnahmenumsetzung“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Maßnahmenumsetzung“?

Frage 3e. Was macht für Sie eine gute „Evaluation des Folgeprozesses bzw. der Maßnahmen“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Evaluation des Folgeprozesses bzw. der Maßnahmen“?

Frage 3f. Was macht für Sie eine gute „Information über den Folgeprozess“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Information über den Folgeprozess“?

Einflussfaktoren auf Folgeprozesse. Vielen Dank für Ihre Antworten bis hierher. Nachdem wir nun über die Schritte eines Folgeprozesses und was diese genau ausmacht gesprochen haben, würde ich gerne herausfinden, welche Dinge und Faktoren auf diese Schritte Einfluss haben könnten. Das können Einstellungen, Meinungen oder auch äußere Rahmenbedingungen sein.

Frage 4. Welche allgemeinen Faktoren haben Ihrer Meinung nach Einfluss auf den Folgeprozess, wie wir eben von ihm gesprochen haben?

Abschluss. Damit sind wir am Ende unseres Gesprächs angekommen. Ich bedanke mich nochmals herzlich für die Antworten.

Dokumentation Ergebnisse Interviews Studie 1

Frage 1. Nach der MAB 2018, ab dem Sie Ihren Ergebnisbericht erhalten, welche groben Schritte haben Sie unternommen? Welche Handlungsschritte gibt es für Sie im Folgeprozess?

- *Proband 1:* Vorbereitung (Durchlesen, Einarbeitung, Verstehen, Besprechen mit anderen); Ergebnispräsentation; Ergebnisdiskussion; Maßnahmenplanung; Umsetzung; Information; Review
- *Proband 2:* Vorbereitung (Überblick); Ergebnispräsentation; Ergebnisdiskussion; Ableitung von Maßnahmen; Reflektion
- *Proband 3:* Lesen und Verstehen; Ergebnispräsentation; Diskussion und Austausch; Maßnahmen- und Aktionsplanung; Umsetzung; Fazit zur Ergebniskontrolle
- *Proband 4:* Präsentation; Diskussion; Aktionsplanung; Umsetzung
- *Proband 5:* Lesen und Interpretieren des Berichts; Vorstellung und Diskussion; Entwicklung von Maßnahmen; Umsetzung; Reflektion
- *Proband 6:* Vorbereitung; Präsentation; Diskussion; Maßnahmenableitung und –umsetzung
- *Proband 7:* Ergebnisbericht verstehen und interpretieren; Präsentation; Ableitung und Planung; Umsetzung; Evaluation; Information zu Ergebnissen
- *Proband 8:* Bericht verstehen und interpretieren; Präsentation; Ableitung und Planung von Maßnahmen
- *Proband 9:* Vorbereitung (Lesen und Verstehen); Besprechung; Aktionsplanung; Umsetzung von Maßnahmen; Erinnerung an Maßnahmen
- *Proband 10:* Ergebnisse verstehen; Präsentation; Diskussion
- *Proband 11:* Verständnis und Vorstellung; Ableitung von Maßnahmen; Abstimmung zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen
- *Proband 12:* Datenanalyse; Präsentation; Diskussion (Ist-Stand, Erkenntnisstand verbessern)
- *Proband 13:* Interpretation (Vergleich mit Vorgesetztem); Diskussion mit Vorgesetztem; Ableitung von Handlungsfeldern; Umsetzung eher vernachlässigt; Check nach Schichtende eingeführt
- *Proband 14:* Ergebnisse mit Chef besprochen (Diskussion); Aktionsplanung (Plan ausarbeiten, was gut oder schlecht ist und was angegangen werden kann); Umsetzung über Mitarbeitende

- *Proband 15*: Sichtung der Ergebnisse; Vorstellung; Ableitung (Workshop mit allen Mitarbeitern Top 5 und Flop 5 über alle und Maßnahmen); Umsetzung (Tracking durch Liste); Folgetermin zur Information der Mitarbeitenden
- *Proband 16*: Besprechung zur Vorbereitung; Präsentation; Diskussion; Ableitung; Umsetzung
- *Proband 17*: Besprechung der Ergebnisse mit Berater; Präsentation und Diskussion
- *Proband 18*: Ergebnisse anschauen (Vergleich auf verschiedenen Ebenen in der Hierarchie); Vorstellung; Handlungsfelder erarbeiten; Umsetzung zweifelhaft (in allen Teams)
- *Proband 19*: Ergebnisse mit Mitarbeitenden durchgehen; Maßnahmenplan erarbeiten; Umsetzung (über langen Zeitraum); Informationsveranstaltung zur Rekapitulation
- *Proband 20*: Durchlesen, Hinterfragen und Verstehen des Berichts; Präsentation; Diskussion und Ableitung von Maßnahmen
- *Proband 21*: Vordiskutieren im Leitungskreis; Diskussion mit Mitarbeitenden; Ableitung von Maßnahmen; Umsetzung („war kein Problem!“)
- *Proband 22*: Eigenanalyse; Planung (gemeinsam mit Kollegen); Workshop mit HR; Handlungsfelder abgeleitet; regelmäßige Bestandsaufnahme

Frage 2. Inwiefern ist der folgende Folgeprozess (Abbildung gezeigt: Ergebnispräsentation – Ergebnisdiskussion – Maßnahmenplanung – Umsetzung der Maßnahmen – Evaluation der Maßnahmen – Information) für Sie bei (Name des Unternehmens) zutreffend? Welche Schritte würden Sie verändern, hinzufügen oder entfernen, wie würden Sie die einzelnen Schritte benennen?

- *Proband 1*: vorher Lesen und Verstehen; Diskussion und Präsentation gemeinsam; Review statt Evaluation
- *Proband 2*: zwischen Umsetzung und Evaluation sollte ein Tracking eingefügt werden; Evaluation und Information wird selten gemacht
- *Proband 3*: Retrospektive statt Evaluation; Schritt der Information gehört zur Diskussion
- *Proband 4*: Verständnis vor der Präsentation; Prozess nicht rein linear als Einmalaktion zu verstehen
- *Proband 5*: Prozess ist vollständig; eher Schleifen statt linearen Ablaufes
- *Proband 6*: Ergebnisse verstehen als Zwischenschritt zwischen Ergebnispräsentation und Diskussion; Evaluation und Information werden nicht gelebt
- *Proband 7*: Vorbereitung ergänzen; Prozess sollte sich wiederholen
- *Proband 8*: Schleifen einbauen für die Evaluation und evtl. erneute Planung und Umsetzung
- *Proband 9*: ist zutreffend
- *Proband 10*: In der Praxis hört es nach der Präsentation in 80% der Fälle auf; Evaluation sollte in Form einer neuen Befragung stattfinden oder regelmäßiger (Feedbackloops)
- *Proband 11*: Prozess in Schleifen sehen statt nur linear
- *Proband 12*: Prozess kann man so sehen; sollte am besten in wöchentlichen Teamgesprächen implementiert sein als andauernde Ist-Bestandsaufnahme
- *Proband 13*: Prozess so okay; Nachhaltigkeit sehr wichtig; Regelmäßigkeit und Austausch sind essenziell
- *Proband 14*: ist zutreffend, wenn auch nicht so durchgeführt
- *Proband 15*: ist okay so
- *Proband 16*: Prozess okay; kurzfristigere MAB wünschenswert
- *Proband 17*: „kann man grob so machen, Umsetzung kann man sich oft sparen“

- *Proband 18*: Prozess passt, allerdings wurde er vom Probanden noch nie zu Ende gelaufen („man bleibt früher oder später stecken“)
- *Proband 19*: Passt so
- *Proband 20*: Maßnahmenplanung sollte in Generierung und Planung unterschieden werden
- *Proband 21*: Prozess wird so durchgeführt, allerdings findet die Information kontinuierlich statt
- *Proband 22*: Wording teilweise etwas anders, allgemein aber so durchgeführt

Frage 3a. Was macht für Sie eine gute „Ergebnispräsentation“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Ergebnispräsentation“?

- *Proband 1*: Vorbereitung
- *Proband 2*: Hintergrundwissen; unterschiedliche Perspektiven annehmen; auch auf positive Aspekte schauen, statt nur auf das Negative
- *Proband 3*: Verständnis der Hintergründe; Vergleiche nur bei echtem Nutzen anstellen
- *Proband 4*: Vorbereitung (mögliche Stärken und Potenziale ausgearbeitet); Führungskraft hängt sich nicht an Statistik und Einzelwerten auf; Führungskraft hat schon gezielte Fragen
- *Proband 5*: Vorbereitung durch Hinterfragen (z.B. andere um Meinung zu den Ergebnissen fragen)
- *Proband 6*: Zeit investieren, um Gedankengänge der Mitarbeitenden verstehen zu können
- *Proband 7*: Verständnis der Hintergründe (also auch der Methodik der MAB)
- *Proband 8*: Auseinandersetzen mit den Ergebnissen im Vorfeld
- *Proband 9*: vorher schon Hypothesen generiert; Beratung durch Kollegen oder Change Agent vor der Präsentation zum besseren Verständnis der Ergebnisse
- *Proband 10*: Vorbereitung durch Hypothesenbildung und Verständnis wesentlicher Punkte
- *Proband 11*: Vorstellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln; positive und negative Dinge gleichwertig anschauen
- *Proband 12*: Tools zur Unterstützung verwendet; Unterstützung von außen vorhanden; auf Stärken und Schwächen geachtet
- *Proband 13*: Teilnahme aller an Vorstellung; Führungskraft fragt nach
- *Proband 14*: Offenheit; Authentizität; allen Mitarbeitenden zeigen
- *Proband 15*: Zeit für Vorbereitung und Interpretation nehmen, über mehrere Runden „draufschauen“; Erklären und Relativieren, keine blinden Vergleiche
- *Proband 16*: Offenheit (Konsequenzen werden gezogen, egal ob positiv oder negativ)
- *Proband 17*: Wertfreie Vorstellung; Führungskraft hinterfragt sich selbst
- *Proband 18*: Konzentration auf Stärken
- *Proband 19*: Zeit für Erklärungen; Hintergrundverständnis durch Schulungen erworben
- *Proband 20*: maximale Transparenz; Hintergründe erklären
- *Proband 21*: Hintergründe müssen klar sein; Führungskraft kann Bedeutung von Themen klarmachen
- *Proband 22*: gute Vorbereitung (Interpretationshilfen und Handlungsanleitungen nutzen)

Frage 3b. Was macht für Sie eine gute „Ergebnisdiskussion“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Ergebnisdiskussion“?

- *Proband 1*: Offenheit und Ehrlichkeit; Beteiligung von allen; gemeinsame Einordnung
- *Proband 2*: Beteiligung von allen (jeder ist vorbereitet und hat Hypothesen); regelmäßiges Feedback in einer offenen Kommunikationskultur

- *Proband 3*: Offenheit; Wertschätzung; Akzeptanz; vertrauensvoller Umgang
- *Proband 4*: Fokus auf der gemeinsamen Interpretation; Dialog und Resonanz; Vergleiche sollten nicht im Vordergrund stehen
- *Proband 5*: Ehrliches Interesse an den Sichtweisen von anderen; Vielfalt von Meinungen akzeptieren
- *Proband 6*: Wichtigkeit des Themas wird deutlich gemacht; Anonymität wird auch in der Diskussion geschützt; Offenheit für inhaltliche Kritik
- *Proband 7*: nur relevante Personen anwesend; auf das richtige Setting achten; nicht nur reine Infoveranstaltung, auch Rückmeldungen einfordern
- *Proband 8*: gemeinsames Verständnis von Mitarbeitenden und Führungskraft; Unterstützung durch Moderation von außerhalb
- *Proband 9*: Verantwortlichkeit nicht außerhalb des Teams schieben; nicht nur über Rahmenbedingungen und nicht veränderbare Dinge sprechen; auch über Stärken sprechen (weitere Verbesserung)
- *Proband 10*: Interesse an Sicht von anderen; Kontext beachten; Erfahrungen beachten
- *Proband 11*: Vollständigkeit und Ganzheitlichkeit; Ehrlichkeit und Vertrauen; Kultur; Offenheit
- *Proband 12*: Beteiligung der Mitarbeitenden; Hintergründe, wieso Diskussion wichtig ist erklären; Skepsis nehmen und zeigen, dass die Fragen nicht umsonst sind
- *Proband 13*: Sachlichkeit, keine unnötige Emotionalität
- *Proband 14*: Leitung durch Moderator; Konzentration auf das Wesentliche; Ehrlichkeit und Offenheit muss möglich sein
- *Proband 15*: Ehrlichkeit; Beteiligung der Mitarbeitenden; Offenheit Meinung äußern zu können
- *Proband 16*: Verständlichkeit der Fragen (als Basis um darüber diskutieren zu können); Offenheit
- *Proband 17*: Respektvoller Umgang; Beteiligung aller; offene Kommunikationskultur (jeder soll seine Erwartungen ohne Angst äußern)
- *Proband 18*: Moderation durch Change Agent; Beteiligung mit positiver Grundhaltung; klares Ziel der Diskussion; Stärkenorientierung
- *Proband 19*: Offenheit; Respekt; Sachlichkeit; offene Gesprächskultur (Vertrauen)
- *Proband 20*: Moderation durch Externen; „echtes“ Zuhören, keine Verteidigungshaltung; gemeinsames Verständnis erarbeiten
- *Proband 21*: Fehler- und Diskussionskultur; Beteiligung der Mitarbeitenden; Gemeinsames Verständnis des Themas
- *Proband 22*: Moderation durch Externen; Offenheit und Vertrauen im Team; Orientierung an Leitfragen und Handlungsanleitungen; jeder Punkt und jede Aussage müssen ernst genommen werden; auch unbequemes Feedback muss angenommen werden und damit in die Tiefe gegangen werden (Bereitschaft für Kritik)

Frage 3c. Was macht für Sie eine gute „Maßnahmenplanung/-ableitung“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Maßnahmenplanung/-ableitung“?

- *Proband 1*: Terminliche Vereinbarung
- *Proband 2*: nicht nur an der Oberfläche bleiben, Hintergründe verstehen
- *Proband 3*: Meilensteine setzen; SMARTe Ziele
- *Proband 4*: weniger ist mehr; gemeinsames Ableiten

- *Proband 5*: keine vorschnelle Reduktion auf einer Makroebene; Schleifen einführen; buntes Maßnahmenbündel und erst später Fokussierung
- *Proband 6*: Ernsthaftigkeit; konkrete Planung; individuelle Reflektion des eigenen Verhaltens
- *Proband 7*: gemeinsames Ableiten, alle müssen damit einverstanden sein; realistische Planung
- *Proband 8*: klare und konkrete Ziele; weniger ist mehr, Priorisierung auf die Top 3
- *Proband 9*: nicht nur Dinge festlegen, die sowieso gemacht werden müssen; wenige Maßnahmen statt zu viele; Mitarbeitende einbinden; nach dem „Wow“ für ein angestrebtes Ziel fragen
- *Proband 10*: Beteiligung aller im Team; an Idealvorstellung orientieren
- *Proband 11*: realistische Beeinflussbarkeit; eher kleinere Maßnahmen, die schneller zum Erfolg führen, statt zu große Maßnahmen; Maßnahmen aus verschiedenen Themenbereichen
- *Proband 12*: Beeinflussbarkeit
- *Proband 13*: bester Kompromiss ist beste Maßnahme, ein Großteil der Mitarbeitenden muss einverstanden sein; Realitätsnähe der geplanten Aktion
- *Proband 14*: Beeinflussbarkeit der Aspekte; Mehrheit sollte einverstanden sein, Kompromiss, der von der Mehrheit getragen wird
- *Proband 15*: nicht nur über Dinge diskutieren, die man nicht verändern kann (z.B. Gehalt)
- *Proband 16*: Maßnahme muss realistisch sein und von Team umsetzbar sein
- *Proband 17*: Beeinflussbarkeit
- *Proband 18*: Jeder muss sich in den Maßnahmen wiederfinden
- *Proband 19*: gemeinsames Vereinbaren
- *Proband 20*: breite Ideensammlung, muss sich nicht unbedingt nur an Ergebnisbericht der MAB orientieren
- *Proband 21*: Teilhabe des gesamten Teams; Richtlinien und Regeln; persönliche Änderungsbereitschaft
- *Proband 22*: Konsequenz bei kritischen Themen; eher wenige als zu viele Maßnahmen

Frage 3d. Was macht für Sie eine gute „Maßnahmenumsetzung“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Maßnahmenumsetzung“?

- *Proband 1*: genaue Verantwortlichkeiten; wechselnde Verantwortlichkeiten (nicht immer nur dieselbe Person oder immer nur die Führungskraft); lieber weniger relevante Maßnahmen, statt zu viele auf einmal
- *Proband 2*: gemeinsame Verantwortlichkeiten (nicht immer nur Führungskraft); Regelmäßigkeit wird vorab festgelegt
- *Proband 3*: Gemeinsamkeit bei der Umsetzung; Zwischenschritte einplanen; Verantwortlichkeiten festlegen
- *Proband 4*: nicht zu viel auf einmal angehen
- *Proband 5*: Komplexität reduzieren
- *Proband 6*: konkrete Verantwortlichkeiten; Terminfristen
- *Proband 7*: nicht zu viele Maßnahmen; permanentes „Dranbleiben“; Erfolge kommunizieren
- *Proband 8*: Austausch über Zwischenstände; Verantwortlichkeit klar festgelegt, ein Hauptverantwortlicher (nicht unbedingt nur die Führungskraft)
- *Proband 9*: Verantwortlichkeiten festlegen; Plattform zum Austausch über Umsetzung bieten; gegenseitige Hilfe und Unterstützung bei Hindernissen
- *Proband 10*: Beteiligung

- *Proband 11*: zeitnahe Bearbeitung und Umsetzung; Zeitplan; Kontinuität; Information über aktuellen Stand
- *Proband 12*: Nachhaltigkeit; nicht zu viele Themen auf einmal starten; Dranbleiben
- *Proband 13*: Dranbleiben nach dem „Try & Error“-Prinzip; Anpassungsfähigkeit während der Umsetzung
- *Proband 14*: Regelmäßigkeit; Information über Zwischenstände
- *Proband 15*: Transparenz und Zwischenstände der Umsetzung; Kommunikation der Ziele als Zusammenfassung und zur Orientierung; Terminierung und Festlegung von Verantwortlichkeiten
- *Proband 16*: gemeinsame Verantwortung bei der Festlegung einer Maßnahme (nicht nur Führungskraft)
- *Proband 17*: zeitnahe Umsetzung (Quick Wins, die Mitarbeitende direkt spüren)
- *Proband 18*: weniger ist mehr; genügend Zeit zur Umsetzung einplanen
- *Proband 19*: Rückmeldungen zu Zwischenständen geben
- *Proband 20*: realistischer Zeitraum; realistische Einschätzung und Bereitstellung der Mittel; Verantwortlichkeiten festgelegt
- *Proband 21*: -
- *Proband 22*: Termine setzen; klare Verantwortlichkeiten

Frage 3e. Was macht für Sie eine gute „Evaluation des Folgeprozesses bzw. der Maßnahmen“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Evaluation des Folgeprozesses bzw. der Maßnahmen“?

- *Proband 1*: Feste Termine zum Review/zur Evaluation; Motivieren und Loben statt nur kritisieren; gescheiterte oder nicht sinnvolle Maßnahmen beenden
- *Proband 2*: Kontinuierliches Tracking
- *Proband 3*: Messbarkeit der Evaluation
- *Proband 4*: Kontinuität
- *Proband 5*: -
- *Proband 6*: Regelmäßigkeit; Zwischenbefragung; erneute Diskussion
- *Proband 7*: Kontinuität
- *Proband 8*: Regelmäßigkeit (z.B. einmal pro Monat); Austausch wird durch Moderator begleitet (nicht Führungskraft)
- *Proband 9*: Regelmäßigkeit
- *Proband 10*: Routine herbeiführen
- *Proband 11*: kritisches Feedback zulassen; auch „alte“ Themen behandeln (es ist nicht alles neu!)
- *Proband 12*: Vergleich durch neue Messung (z.B. gestiegene Zufriedenheit)
- *Proband 13*: Festlegen, was ein Erfolg ist und was nicht
- *Proband 14*: Protokoll und damit klare Transparenz
- *Proband 15*: Tracking
- *Proband 16*: Themen sollten offen ausgehängt werden, um daran zu erinnern
- *Proband 17*: offener Dialog mit Mitarbeitenden
- *Proband 18*: nur Durchführen, wenn überhaupt sinnvoll
- *Proband 19*: auf Zwischenschritte schauen (Bogen spannen)
- *Proband 20*: Betroffene sollten inkludiert werden

- *Proband 21*: Evaluation breit aufstellen und die gesamte Bandbreite an Aktionen und Maßnahmen überprüfen; Ehrlichkeit; vorher Erfolgskriterien festlegen
- *Proband 22*: Regelmäßigkeit; gemeinsame Entscheidung, ob Ziel erreicht ist; Anpassungen ermöglichen

Frage 3f. Was macht für Sie eine gute „Information über den Folgeprozess“ der MAB aus? Welche Aspekte sind für Sie ein Qualitätsmerkmal der „Information über den Folgeprozess“?

- *Proband 1*: Ausblick auf die nächste Befragung; neue Diskussion des Erreichten
- *Proband 2*: Information mit Ausblick und Rückblick vermitteln; Informationen mit Tracking-Daten untermauern
- *Proband 3*: Bedanken; Blick in die Zukunft; Übertrag auf allg. Zusammenarbeit (nicht nur MAB); Verständlichkeit; Gemeinsamkeit betonen
- *Proband 4*: Kontinuität; sollte in den Alltag integriert sein
- *Proband 5*: Wertschätzung; Kontinuität; Information auch als Einladung zu erneuter Rückmeldung nutzen; Quick Wins deutlich machen
- *Proband 6*: Regelmäßigkeit; Verbindung von Erfolgen und Maßnahmen zu Rückmeldung in MAB herstellen (Kontext deutlich machen)
- *Proband 7*: Verbindung zu MAB herstellen; Erfolge berichten
- *Proband 8*: Vergleich durch weitere Messungen
- *Proband 9*: Lob für Umsetzende; konkrete Verbindung zu MAB herstellen; auch Zwischenstände berichten
- *Proband 10*: Permanente Information, nicht nur am Ende
- *Proband 11*: Transparenz herstellen; Argumentation warum welche Aktionen nicht funktioniert haben und für Hindernisse und schwierige Situationen sensibilisieren
- *Proband 12*: Kommunikation; Transparenz und Erklärung; Regelmäßigkeit
- *Proband 13*: auch Mitarbeitende fordern Informationen ein; Interesse aller an den bearbeiteten Themen (Führungskraft ist nicht der Erziehungsberechtigte)
- *Proband 14*: nicht nur ganz am Ende, sondern auch mal zwischendurch
- *Proband 15*: Verbindungen aufzeigen MAB zu durchgeführten Aktionen; Regelmäßigkeit, nicht nur einmal Information durchführen
- *Proband 16*: Fortschritte auf Aushang dokumentieren
- *Proband 17*: Information über Flips
- *Proband 18*: nur relevante Informationen teilen, nicht nur Selbstverständlichkeiten (Gefahr, lächerlich zu wirken)
- *Proband 19*: Erfolge feiern; Teilnahme des gesamten Teams; Anerkennung geben und zum weiteren Dialog auffordern (Meinungen müssen offen kommuniziert werden)
- *Proband 20*: Regelmäßigkeit (z.B. in den quartalsmäßigen Treffen)
- *Proband 21*: Kontinuität; Feedbackschleifen; viel Hinterfragen
- *Proband 22*: Verbindungen von alltäglichen Problemen und Erfolgen zu Rückmeldungen aus der MAB; gemeinsame Diskussion im Team; Regelmäßigkeit und Beteiligung aller

Frage 4. Welche allgemeinen Faktoren haben Ihrer Meinung nach Einfluss auf den Folgeprozess, wie wir eben von ihm gesprochen haben?

- *Proband 1*: Einstellung der verantwortlichen Führungskraft; Rahmenbedingungen; Einstellung der Teammitglieder; Zeit

- *Proband 2*: Akzeptanz des MAB-Ansatzes und das Grund-Konzeptes; Beteiligung und Empowerment
- *Proband 3*: innere Haltung aller Beteiligten; Vorbildfunktion der Vorgesetzten; Transparenz und Sichtbarkeit; Verständnis der Sinnhaftigkeit und Ernsthaftigkeit der MAB
- *Proband 4*: Vorerfahrungen mit MABs; Einstellung zu MABs
- *Proband 5*: Transparenz; Ernsthaftigkeit; Wille zur Veränderung; Verständnis der Wichtigkeit der MAB; Vertrauen
- *Proband 6*: Wichtigkeit des Themas ist klar und wird von allen Ebenen vorgelebt; Offenheit für Feedback und Veränderungen; Vorerfahrungen mit MABs; Rahmenbedingungen und Umfeld; Ergebnisse selbst
- *Proband 7*: Erfahrung der letzten MABs; Vorleben durch andere Führungskräfte und Vorgesetzte
- *Proband 8*: Sinn der MAB verstehen; Unterstützung durch Change Agents
- *Proband 9*: Einstellung zu MABs und darin enthaltener Themen; Feedbackfähigkeit der Führungskraft; Führungsstil; Rahmenbedingungen (aktuelle Situation, aktuelle Arbeitslast)
- *Proband 10*: Druck durch Hierarchie; Interesse an Mitarbeitenden; Wille zur Veränderung; Relevanz des Themas
- *Proband 11*: Rahmenbedingungen (Wirtschaftslage, politische Lage; Auftragslage); Stimmung durch Meinungsbildner; Führung; Umsetzung von vorigen Maßnahmen; Beziehung von Führungskraft und Mitarbeitenden
- *Proband 12*: Grundvoraussetzungen schaffen, um Aktionen umsetzen zu können; Vertrauen; Wille zur Nachhaltigkeit im Unternehmen
- *Proband 13*: Interesse an MAB
- *Proband 14*: Offenheit der Führungskraft und des Teams für Veränderungen; Beteiligung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft
- *Proband 15*: Authentizität; Führungsstil („man möchte die Mitarbeiter erfolgreich machen... Führungsverantwortung ist neben deren Erfolg auch deren Freude am Arbeiten... man muss als Führungskraft auch glücklich machen wollen“)
- *Proband 16*: Umstände (negative Ereignisse); Beteiligung der Mitarbeitenden; Wertschätzung
- *Proband 17*: Schnelligkeit der Umsetzung; Spürbarkeit der Aktionen
- *Proband 18*: Interesse der Führungskraft am Individuum (Rahmen ändern, um Mitarbeitende kennenlernen zu können); Realitätsbezug der Befragung
- *Proband 19*: Zeit; Einstellung zur MAB; gefühlte Wichtigkeit der MAB
- *Proband 20*: Menschen müssen sich ernst genommen und verbunden fühlen; Umfeld; Führungskraft muss sich „auch mal überzeugen lassen“
- *Proband 21*: Persönliche Bereitschaft der Person Dinge zu verändern, Verständnis der Notwendigkeit und Bereitschaft zu Investieren; Stärkenorientierung, Rahmenbedingungen müssen vorhanden sein; individuelle Ansprache der Mitarbeitenden
- *Proband 22*: Rahmenbedingungen (Impulse von außen); aktives Einfordern und Unterstützen

Anmerkung. Nur für Fragestellung relevante Punkte aufgeführt. Nicht passende Aussagen wurden nicht dokumentiert oder direkt anderer Fragestellung zugeordnet.

Postskriptum.

Proband 1. Die Durchführung erfolgte online per Skype-Call. Das Interview dauerte ca. 50 Min. Proband 1 gab viele Informationen seines persönlichen Vorgehens in hoher Detailtiefe preis, aber auch von

seinen Vorstellungen zu einem gelungenen Folgeprozess. Hin und wieder musste der Versuchsleiter zur Fragestellung zurückführen, damit sich der Interviewpartner nicht in zu ausschweifenden Erläuterungen einzelner Sachverhalte verlor. Proband 1 gab an, den Folgeprozess fast vollständig entsprechend des angenommenen Modells durchlaufen zu haben. Darüber hinaus nannte Proband 1 zu jedem der Folgeprozessschritte einige Merkmale, die seiner Ansicht nach für eine hohe Qualität im Prozess sprachen. Auch mit Blick auf die Einflussfaktoren lieferte Proband 1 einige Ideen und Ansatzpunkte. Proband 1 vermochte es gut die Rolle des Experten zum Thema einzunehmen und relevante Punkte zum Thema Folgeprozess zu teilen. Insgesamt schien Proband 1 dem Thema Mitarbeiterbefragungen gegenüber sehr aufgeschlossen und von deren Wirksamkeit überzeugt.

Proband 2. Die Durchführung erfolgte online per Skype-Call. Das Interview dauerte ca. 35 Min. Proband 2 schaffte es reflektiert über seinen eigenen Folgeprozess als auch den mit seiner eigenen Führungskraft zu sprechen. Jedoch gab Proband 2 zu bedenken, dass dieser nicht immer, wie im angenommenen Modell durchgeführt wurde, auch wenn diesem grundsätzlich beizupflichten sei. Proband 2 äußerte an verschiedenen Stellen des Interviews den Wunsch häufigere Messungen im Format kleinerer Mitarbeiterbefragungen zu etablieren, um Folgeprozesse besser und gezielter steuern zu können. Bei der Exploration von Qualitätsmerkmalen verschiedener Prozessschritte beharrte Proband 2 anfangs stark auf das Hinterfragen der allgemeinen Methodik der MAB (bzw. der gemessenen Konstrukte), lieferte dann jedoch auch wertvolle Hinweise zu Qualitätsmerkmalen. Auch beim Aspekt der Einflussfaktoren ging Proband 2 verstärkt auf die „Philosophie“ der MAB und der gestellten Fragen sowie abermals auf mehr Tracking-Möglichkeiten ein. Proband 2 reflektierte die Thematik MAB eher kritisch und zeigte einige Optimierungswünsche, berichtete jedoch auch vom Gebrauch des Instruments in seinem täglichen Arbeitshandeln.

Proband 3. Die Durchführung erfolgte online per Skype-Call. Das Interview dauerte ca. 40 Min. Proband 3 zeigte sich sehr reflektiert über ihren eigenen Folgeprozess und nannte bereits bei der Beschreibung des eigenen Prozesses und der Bewertung des angenommenen Modells einige Aspekte, die als Qualitätsmerkmale den fortfolgenden Fragen zugeordnet wurden. In Bezug auf Einflussfaktoren auf Folgeprozesse lieferte Proband 3 ebenfalls wertvolle Anmerkungen. Proband 3 wirkte gut auf das Interview vorbereitet und schien sich schon im Vorfeld einige Gedanken zur eigenen Rolle und dem damit verbundenen Wissen gemacht zu haben. Die allgemeine Einstellung gegenüber MABs schien positiv zu sein.

Proband 4. Die Durchführung des Interviews fand online per Skype-Call statt und ca. 35 Min. Proband 4 berichtete zunächst vor allem von Folgeprozessen, die in anderen Bereichen stattgefunden hatten, bevor auf den eigenen Prozess eingegangen wurde. Mit Blick auf die Erweiterung des angenommenen Modells lieferte Proband 4 den wichtigen Hinweis, dass die angenommene Zirkularität bzw. Kontinuität auch im Schaubild deutlicher dargestellt werden sollte. In Bezug auf die Qualitätsmerkmale und Einflussfaktoren nannte Proband 4 jeweils einige Aspekte, ohne diese jedoch im Detail zu erklären. Proband 4 berichtete vor allem über den Umgang und die Einstellungen von Kollegen und Kolleginnen zur MAB, ohne die eigene Einstellung gegenüber dem Thema zu sehr zu offenbaren.

Proband 5. Die Durchführung des Interviews fand online per Skype-Call statt und dauerte ca. 45 Min. Im Interview mit Proband 5 musste der Versuchsleiter zuweilen auf die Fragestellungen zur Exploration der gestellten Forschungsfrage zurückführen. Proband 5 machte jedoch überzeugend deutlich, dass er über viel Wissen und Erfahrungen zum Thema verfügte. Mit Blick auf die Exploration von Qualitätsmerkmalen tat sich Proband 5 bei manchen Schritten schwer konkrete Aspekte zu nennen, die eine „gute“ Durchführung zur Folge haben könnten. Teilweise war der Sinn des Gemeinten schwer

zu erfassen. Bezüglich der Einflussfaktoren äußerte der Proband einige Ideen. Insgesamt entstand der Eindruck, dass der Proband eine positive Haltung gegenüber MABs hatte.

Proband 6. Die Durchführung fand online per Skype-Call statt und dauerte ca. 40 Min. Das Interview mit Proband 6 verlief äußerst kooperativ, wobei der Proband schnell die Rolle des Experten für das Thema Folgeprozesse einnehmen konnte. Es wurde kritisch reflektiert, dass im Arbeitsalltag die Schritte der Evaluation und Information zumeist „nicht gelebt“ würden. Proband 6 betonte die Rolle der Vorbereitung der Führungskraft auf den Prozess und dass die Führungskraft (auch sie selbst) einen Folgeprozess für das eigene Führungshandeln anstreben sollte. Es sollte somit 2 Folgeprozesse geben, einen für das Team, einen für die Führungskräfte persönlich, die jedoch vom Ablauf her gleich sein sollten. Als Einflussfaktoren auf Folgeprozesse betonte Proband 6 die Rolle der Einstellungen, die durch Vorerfahrungen und die Ergebnisse selbst geprägt würden. Die Einstellung gegenüber MAB schien allgemein positiv zu sein, auch wenn noch Optimierungspotenzial an der aktuellen MAB im Unternehmen bestehe.

Proband 7. Die Durchführung erfolgte online per Skype-Call. Das Interview dauerte ca. 35 Min. Nachdem Proband 7 sich anfangs zunächst etwas verschlossener zeigte als die vorigen Proband:innen nahm er im Verlauf des Gesprächs immer mehr und sicherer die Rolle eines Fachmannes ein. Auch Proband 7 verwies deutlich auf die Kontinuität des Prozesses und forderte mehrere Schleifen, z.B. der Evaluation und Information. Es wurde jedoch offengelassen, ob diese Prozesse tatsächlich in der gewünschten Regelmäßigkeit von ihm selbst mit seinem Team durchgeführt worden waren. Proband 7 benannte sowohl verschiedene Qualitätsmerkmale der Prozessschritte als auch Anregungen von beeinflussenden Faktoren. Die Einstellung gegenüber der MAB im Unternehmen schien allgemein positiv.

Proband 8. Die Durchführung des Interviews erfolgte in Präsenz und dauerte ca. 30 Min. Proband 8 berichtete über seine Erfahrungen als Berater der Organisationsentwicklung im Folgeprozess. Hierbei wurde vor allem deutlich, dass meist die Durchführung, Evaluation und Information im Unternehmen vernachlässigt werden. Proband 8 berichtete von positiven Effekten der Unterstützung von Führungskräften bei der Durchführung des Folgeprozesses (z.B. durch Schulungen). Proband 8 nahm schnell die Rolle des Experten ein und konnte einige interessante Hinweise auf Qualitätsmerkmale und Einflussfaktoren liefern. Insgesamt stand Proband 8 dem Instrument MAB aufgeschlossen gegenüber, auch wenn die Wirksamkeit im Vergleich zum Aufwand eher als kritisch eingestuft wurde.

Proband 9. Die Durchführung des Interviews fand online per Skype-Call statt und dauerte ca. 35 Min. Auch Proband 9 berichtete kooperativ und bereitwillig aus seiner Rolle als Berater in der Organisationsentwicklung über den Folgeprozess der MAB. Als Experte wurde dem Ablauf gemäß dem Modell zugestimmt, jedoch betont, dass die praktische Umsetzung meist schon vor der Durchführung von Maßnahmen scheitert. Proband 9 konnte anhand eines großen Erfahrungsschatzes zahlreiche Aspekte benennen, die die Qualität des Folgeprozesses bestimmen.

Proband 10. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 45 Min. Proband 10 berichtete ebenfalls von seinen Erfahrungen mit dem Folgeprozess von MABs aus seiner Expertenrolle als Berater der Organisationsentwicklung heraus. Dabei wirkte Proband 10 desillusioniert von der Wirksamkeit der MAB und auch des eigenen Wirkens als Berater allgemein. Es wurde des Öfteren betont, dass viele Folgeprozesse frühzeitig abgebrochen werden. Ab und an musste der Versuchsleiter zurück zu den relevanten Fragestellungen führen, da sich Proband 10 teilweise in seinen Ausführungen zur allgemeinen (Un-)Sinnhaftigkeit von MABs verlor. Die Einstellung gegenüber

dem Thema von Proband 10 schien also durch die eigenen Erfahrungen geprägt eher negativ zu sein. Dennoch konnten einige Hinweise für Qualitätsmerkmale und Einflussfaktoren geliefert werden.

Proband 11. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 40 Min. Ebenso wie die übrigen Experten und Expertinnen aus der Organisationsentwicklung übernahm Proband 11 schnell die Rolle als Fachmann zum Thema Folgeprozesse von MABs. Auch Proband 11 betonte die Notwendigkeit der Kontinuität des Folgeprozesses und forderte eine Anpassung der Linearität des gezeigten Folgeprozessmodells. Aus der Expertenrolle heraus konnten gemeinsam mit dem Versuchsleiter einige für die Fragestellung relevante Aspekte der Qualität und Einflussfaktoren extrahiert werden. Allgemein war Proband 11 positiv gegenüber MABs eingestellt, betonte jedoch, dass das Instrument nicht für alle Bereiche in gleicher Art und Weise angewendet werden könne.

Proband 12. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 40 Min. Anfangs wirkte der Proband etwas verunsichert. Teilweise entstand der Eindruck, dass sich der Proband nicht mehr an alle Details erinnern konnte. Im Verlauf des Gesprächs kristallisierte sich heraus, dass Proband 12 einen Teil des Folgeprozesses an Unterstellte abgegeben hatte und somit nicht an allen Stellen des Prozesses als treibende Kraft agiert hatte. Der Proband betonte mehr als nur einmal die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit der MAB von Seite des Unternehmens her. Einflussfaktoren und Qualitätsmerkmale richteten sich vor allem auf äußere Umstände und den Rahmen, der durch die Organisation gelegt wurde. Insgesamt zeigte Proband 12 eine eher kritische Haltung gegenüber den Inhalten der MAB und vor allem der darin gestellten Fragen, da es hier noch einen Bedarf zur Überarbeitung gebe (bessere Verständlichkeit für die Mitarbeitenden gefordert).

Proband 13. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 40 Min. Der Befragte berichtete äußerst detailliert über den Ablauf und die verwendeten Methoden im Rahmen seines Folgeprozesses. Bei den Erzählungen musste der Versuchsleiter zuweilen zurück zur Fragestellung führen. Dennoch wurden für jede Frage des Interviews interessante Aspekte gemeinsam mit der Versuchsleitung herausgearbeitet. Insgesamt war Proband 13 kooperativ und teilte gerne sein Praxiswissen. Die MAB wurde zwar kritisch betrachtet (vor allem auf Grund von Vorerfahrungen und der Methodik), dennoch wurde sie als Instrument im Team genutzt.

Proband 14. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 30 Min. Der Befragte berichtete kooperativ über seine Erfahrungen im eigenen Folgeprozess und dem Prozess, den er selbst als Mitarbeitender mit seiner eigenen Führungskraft erlebt hatte. Hierbei wurde deutlich, dass der Prozess oftmals nicht zum Ende gebracht wird und viele Maßnahmen scheitern. Als Hauptgründe dafür nannte der Proband vor allem die Offenheit von Mitarbeitenden und Führungskräften. Proband 14 betonte den Stellenwert eines externen Beraters, der als Moderator im Folgeprozess fungieren kann. Der Interviewte wirkte neutral gegenüber der MAB eingestellt, wobei die Grundidee als gut befunden wurde, die Umsetzung jedoch z.T. mangelhaft sei. Proband 14 sah dabei vor allem seine eigene Führungskraft in der Verantwortung, weniger sich selbst.

Proband 15. Das Interview wurde online per Skype-Call durchgeführt und dauerte ca. 40 Min. Der Befragte berichtete bereitwillig über seine Erfahrungen im Folgeprozess und gab sein eigenes Vorgehen in hoher Detailtiefe preis. Dabei verwendete er auch seine gesammelten Unterlagen zum Prozess. Da der Proband neu in seiner Position war, wirkte er äußerst motiviert das Instrument MAB gewinnbringend für seine neuen Mitarbeitenden einzusetzen. Proband 15 ging darüber hinaus äußerst reflektiert mit seinem eigenen Führungshandeln um. Der Interviewte schien zwar nicht so sehr von der Idee begeistert, dass seine Anregungen wissenschaftlich evaluiert werden (das sei ihm zu viel Theorie und zu wenig Praxis), dennoch lieferte er hilfreiche Hinweise zu Qualitätsmerkmalen des

Folgeprozesses. Darüber hinaus beschrieb der Proband unwissentlich den Führungsstil Positive Leadership als wichtigsten Einflussfaktor auf Folgeprozesse von MABs.

Proband 16. Die Durchführung des Interviews erfolge online per Skye-Call und dauerte ca. 30 Min. Proband 16 wirkte während des Interviews etwas zurückhaltend und tat sich in einigen Fällen schwer die Fragestellungen konkret zu beantworten. Schon zu Beginn des Interviews übte der Befragte Kritik an MAB und der darin verwendeten Methodik. Er wünschte sich vor allem kurzfristigere MABs und forderte andere Formen der Unterstützung der Führungskräfte bei der Umsetzung von Folgeprozessen. Es gebe zwar Schulungen, aber das seien zu viele. Mit Blick auf limitierende oder fördernde Faktoren bezog sich der Befragte vor allem auf äußere Faktoren, wie die Rahmenbedingungen und gab zu bedenken, dass eine Beteiligung von Mitarbeitenden aufgrund aktueller Sparmaßnahmen selten möglich sei. Der Interviewte wirkte frustriert.

Proband 17. Die Durchführung des Interviews erfolge online per Skye-Call und dauerte ca. 35 Min. Der Befragte gab an, in der Umsetzung seines Folgeprozesses durch einen Berater der Organisationsentwicklung unterstützt worden zu sein. Dennoch gab er mit Blick auf das Prozessmodell an, dass man sich die Umsetzung oft sparen könne. Der Proband war also nicht von der Wirksamkeit der MAB überzeugt und sah das Thema auch entsprechend kritisch, auch wenn er sich nach eigenen Angaben nach bestem Wissen und Gewissen bemühte, da man sich ja auch als Führungskraft reflektieren solle. Trotz kritischer Haltung konnte der Proband einige Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses nennen, hatte jedoch Probleme konkret beeinflussende Faktoren zu verbalisieren.

Proband 18. Die Durchführung des Interviews erfolge online per Skye-Call und dauerte ca. 45 Min. Der Befragte berichtete nicht nur über den eigenen Folgeprozess, sondern auch über die von ihm unterstellten Führungskräften. Hier übte er auch viel Kritik an vom Unternehmen gebotenen Unterstützungsangeboten und den Rahmenbedingungen. Auch wenn dem gezeigten Folgeprozessmodell allgemein zugestimmt wurde, betonte Proband 18, dass dies ein Modell sei und der Prozess selten über die Umsetzung hinausgehe. Mit Blick auf das eigene Führungsverhalten, Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses und beeinflussenden Faktoren zeigte sich der Proband durchaus reflektiert. Er gab jedoch an einigen Stellen zu bedenken, dass eine Umsetzung von Folgeprozessen in vielen Bereichen neu gedacht werden sollte. Auch seien einige Themen und Ansätze der MAB nicht realitätsnah genug.

Proband 19. Die Durchführung des Interviews erfolge online per Skye-Call und dauerte ca. 30 Min. Der Interviewte berichtete glaubhaft sachlich von der Umsetzung eines sehr erfolgreichen Folgeprozesses im eigenen Team und bestätigte auch das Prozessmodell. Auch wenn sich der Befragte zunächst etwas schwertat auf abstrakter Ebene Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses zu benennen, konnten diese gemeinsam mit dem Versuchsleiter und im Nachgang durch Nachhören des Gesprächs identifiziert werden. Als wichtigsten Einflussfaktor nannte der Proband die Einstellung zu MABs. Diese schien auf Grund des Erfolgs im eigenen Team eher positiv zu sein, ohne jedoch dabei euphorisch zu wirken.

Proband 20. Die Durchführung des Interviews erfolge online per Skye-Call und dauerte ca. 30 Min. Der Interviewte teilte kooperativ und detailliert seine Erfahrungen im Folgeprozess. Beim Bericht vom eigenen Prozess als auch bei der Bewertung des Prozessmodells wurde der Stellenwert einer Moderation durch externe Berater hervorgehoben. Der Befragte lieferte einige Ansatzpunkte für Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses und betonte als allgemeine Einflussfaktoren die Rolle der Führungskraft im Folgeprozess. Allgemein wurde der Eindruck gewonnen, dass Proband 20 dem Instrument MAB positiv gegenüber eingestellt war.

Proband 21. Die Durchführung des Interviews erfolgte online per Skype-Call und dauerte ca. 45 Min. Anfangs schien der Befragte etwas gehemmt und versicherte sich auch nochmals, dass ihm volle Anonymität zustehe und niemand außer dem Versuchsleiter und er selbst das Interview selbst als auch die Mitschnitte zu hören bekommen. Beim Bericht vom eigenen Folgeprozess als auch der Bewertung des Prozessmodells kam der Proband immer wieder auf die Rahmenbedingungen der Befragung zu sprechen und äußerte Kritik am 2-Jahres-Rhythmus der MAB. Mit Blick auf Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses fiel es dem Probanden teilweise schwer konkrete Aspekte zu benennen. Im Zuge der Exploration von Einflussfaktoren wurden einige Aspekte als essenziell angesehen, die sich Positive Leadership zuordnen lassen, z.B. die Stärkenorientierung der Führungskraft. Der Befragte stand der MAB im Unternehmen eher kritisch gegenüber.

Proband 22. Die Durchführung des Interviews erfolgte online per Skype-Call und dauerte ca. 35 Min. Der Interviewte zeigte sich sehr reflektiert im eigenen Führungsverhalten als auch im Bericht vom durchgeführten Folgeprozess. Im Laufe des Gesprächs konnte der Proband sein Rollenwissen sehr verständlich und anschaulich darlegen und lieferte so essenzielle Anregungen für Qualitätsmerkmale des Folgeprozesses. Mit Blick auf die allgemeinen Einflussfaktoren nannte der Proband vor allem äußere Rahmenbedingungen, die auch dazu führten, dass das Instrument im Unternehmen oft sehr kritisch gesehen werde. Der Proband selbst schien eine neutrale Haltung gegenüber MABs zu haben, da zwar noch Optimierungspotenzial bestehe, das Instrument jedoch mit einer gewissen Eigenverantwortung für jeden gewinnbringend genutzt werden könnte.

Anmerkung. Um die Anonymität der Probanden und Probandinnen zu wahren, wurde im Postskriptum ausschließlich die männliche Form verwendet.

Tabelle A1. *Items zur Messung der Einhaltung des Folgeprozesses.*

Schritt	Item
Ergebnispräsentation	Meinen Kollegen und mir wurden Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt.*
Ergebnisdiskussion	Wir haben unsere Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Team bzw. in der Abteilung diskutiert.
Maßnahmenplanung	Wir haben im Team bzw. in der Abteilung Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung abgeleitet.
Umsetzung von Maßnahmen	Mindestens eine Maßnahme aus der Mitarbeiterbefragung ist in Umsetzung oder wurde bereits umgesetzt.
Evaluation der Maßnahmen	Wir haben die durch die Mitarbeiterbefragung initiierten Maßnahmen im Team bzw. in der Abteilung auf ihren Erfolg hin überprüft.
Information	Meine Kollegen und ich wurden mit Informationen über den Zwischenstand des Folgeprozesses versorgt.*

Anmerkung. *Anpassung des Items für die Perspektive der Führungskraft in die Ich-Perspektive (statt „Meine Kollegen und mir/ich“ nur „Ich habe...“).

Tabelle A2. Items zur Messung der Qualität des Folgeprozesses.

Schritt	
1	<p>Meine Führungskraft war für die Präsentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung gut vorbereitet. Meine Führungskraft hat sich Zeit genommen uns die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung für unser Team zu erklären. Ich hatte den Eindruck, dass meine Führungskraft gut für die Vorstellung unserer Ergebnisse vorbereitet war. Meine Führungskraft hat im Vorfeld andere Personen um ihre Meinung gefragt, wie die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu interpretieren sind.</p> <p>Meine Führungskraft hat die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung gut verständlich erklärt.* Meine Führungskraft hat sich bei der Vorstellung der Ergebnisse nur auf den Vergleich mit anderen konzentriert, wenn wir daraus etwas lernen konnten.</p> <p>Meine Führungskraft konnte die Hintergründe und Bedeutsamkeit der Befragung verständlich vermitteln.*</p>
	<p>Jeder in meinem Team hatte die Möglichkeit in der Diskussion der Ergebnisse ehrlich und offen seine Meinung zu äußern. Meine Führungskraft hat aktiv die Rückmeldung des Teams zu den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung eingefordert Alle anwesenden Mitglieder meines Teams haben aktiv an der Diskussion der Ergebnisse teilgenommen.</p> <p>2 Wir haben sowohl über unsere Stärken als auch über unsere Schwächen gesprochen. Wir haben unsere Ergebnisse nur mit anderen verglichen, um daraus zu lernen. Meine Führungskraft hat deutlich kommuniziert, welche Themen sie genauer verstehen und ausdiskutieren wollte, um ein gemeinsames Verständnis der wichtigen Themen zu entwickeln. Wir haben vor allem über Dinge diskutiert, die wir auch selbst beeinflussen können. Wir haben in der Diskussion ein gemeinsames Verständnis für unsere Ergebnisse entwickelt.</p>
	<p>Wir haben zunächst Ideen für Maßnahmen in alle Richtungen gesammelt und diese nochmals diskutiert. Wir haben uns im Team realistische Ziele für die abgeleiteten Maßnahmen gesetzt. Wir haben im Team gemeinsam konkrete Maßnahmen aus den Ergebnissen geplant und vereinbart. Wir haben uns auf Dinge konzentriert, die wir auch selbst beeinflussen können. 3 Wir haben lieber weniger Maßnahmen abgeleitet, die sich dafür auf die wesentlichen Bedarfe unseres Teams konzentrieren. Wir haben die Maßnahmen so festgelegt, dass sich jeder darin wiederfinden kann. Wir haben festgelegt, woran man ausmachen kann, ob eine Maßnahme erfolgreich war oder nicht. Nachdem einzelne Maßnahmen umgesetzt wurden, haben wir die nächsten Maßnahmen definiert. Wir haben die Maßnahmen so festgelegt, dass jeder im Team dahintersteht.</p>
4	<p>Mein Team und ich haben einen Zeitrahmen für die Maßnahmenumsetzung festgelegt. Es war unsere oberste Priorität zuerst die wichtigste Maßnahme umzusetzen. Es war klar festgelegt, wer für die Umsetzung welcher Maßnahme verantwortlich ist. Wir haben gemeinsam darauf geachtet an der Umsetzung der Maßnahmen dranzubleiben. Wir haben uns realistische Zeiträume zur Umsetzung der Maßnahmen vorgenommen. Wir haben gemeinsam festgelegt, welche Mittel und Expertise wir für die Umsetzung von Maßnahmen benötigen.</p>
	<p>Wir haben zur Evaluation eine erneute Messung der für uns relevanten Themen durchgeführt. Wir haben regelmäßige Termine festgelegt, an denen wir die Maßnahmen des Folgeprozesses evaluieren und ggf. anpassen oder auch Erfolge rückmelden. 5 Wir haben im Team erfolgreich umgesetzte Maßnahmen auch entsprechend gewürdigt. Wir haben vorher festgelegt, woran man ausmachen kann, ob eine Maßnahme erfolgreich war oder nicht. Wenn eine Maßnahme aus der Mitarbeiterbefragung bei uns nicht zum gewünschten Ergebnis geführt hat, haben wir Anpassungen vorgenommen. Wir haben die Maßnahmen des Folgeprozesses während der Umsetzung in regelmäßigen Abständen reflektiert.</p>
6	<p>Wir wurden regelmäßig über den Zwischenstand des Folgeprozesses informiert.* Ich habe Informationen zum Zwischenstand des Folgeprozesses eingefordert. Wir wurden als Ausblick auf die nächste Mitarbeiterbefragung über das Ergebnis von Maßnahmen aus dem Folgeprozess informiert.</p>
	<p>6 Bei der Information über Maßnahmen wurden diejenigen gelobt, die für die Umsetzung maßgeblich verantwortlich waren. Meine Führungskraft, die den Folgeprozess geleitet hat, hat deutlich gemacht, inwiefern Maßnahmen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zusammenhängen.*</p>

Anmerkungen. Fett gedruckte Items wurden in die finale Version des Instruments aufgenommen. 1 = Ergebnispräsentation. 2 = Ergebnisdiskussion. 3 = Maßnahmenplanung. 4 = Umsetzung der Maßnahmen. 5 = Evaluation der Maßnahmen. 6 = Information. *Anpassung des Items für die Perspektive der Führungskraft in die Ich-Perspektive.

11.2 B. Anhang Studie 2

Fragebogen Studie 2 Teiluntersuchung 1&2

Die Darstellung orientiert sich an der Ansicht der Teilnehmenden. Die nächste Seite konnte durch Klick auf einen „Weiter“-Button erreicht werden. Für die jeweiligen Skalen ist *kursiv* hinterlegt, welches Konstrukt gemessen wurde.

Seite 1

Willkommen

Herzlich willkommen zur Studie zum Thema „**Positive Leadership**“!

Die Bearbeitung dauert ca. 10-15 Minuten. Als Voraussetzung für eine Teilnahme an dieser Studie sollten Sie sich in einem Arbeitsverhältnis (mindestens geringfügige Beschäftigung / "Minijob") befinden und dabei einen direkten Vorgesetzten haben.

Bitte nehmen Sie nur an der Studie teil, wenn Sie diese auch aufmerksam und gewissenhaft durchführen können, da sie die Vorstudie zu einer Doktorarbeit darstellt.

Auf den folgenden Seiten werden Sie durch die verschiedenen Themenblöcke geführt. Ich bitte Sie, die Fragen sorgfältig durchzulesen und die Antworten auszuwählen, die Ihrer Meinung nach am besten zutreffen. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn Ihnen eine der Fragen schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie bitte trotzdem eine passende Antwort zu finden. Auch wenn Sie das Gefühl haben, die Fragen sollten sich wiederholen, bitte ich Sie keine Frage auszulassen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

David Michaelis

Seite 2

Einwilligung zur Teilnahme

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zum Thema „Positive Leadership“. Diese wird im Rahmen einer Promotion unter der Betreuung von apl. Prof. Dr. Ottmar L. Braun an der Universität Koblenz- Landau durchgeführt.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen so spontan und ehrlich wie möglich. Hierbei interessiert Ihre persönliche Meinung, dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Zunächst möchten wir Sie bitten, die folgenden Informationen, u.a. zu den Themen Datenschutz und Freiwilligkeit der Teilnahme aufmerksam zu lesen und Ihr Einverständnis zu bestätigen. Ihr Einverständnis ist eine notwendige Voraussetzung für die Teilnahme an dieser Studie. Sie haben die Möglichkeit sich eine Kopie der Einverständniserklärung hier herunterzuladen.

Zweck

Die Studie verfolgt den Zweck ein Messinstrument zum Thema „Positive Leadership“ zu entwickeln und zu validieren. Im Zuge dessen sollen die erhobenen Daten in wissenschaftlichen Publikationen oder Vorträgen Verwendung finden. Die Daten werden dabei nur in anonymisierter Form verwendet und es sind zu keiner Zeit Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich. Sie haben das Recht gegen die Nutzung der Daten für wissenschaftliche Zwecke (über die direkten Zwecke der Studie hinaus) Einwendung zu erheben.

Teilnahme

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht die Studie ohne Angaben von Gründen abzubrechen, ohne, dass dadurch Nachteile für Sie entstehen. Die Durchführung der Studie wird ca. 10-15 Min. in Anspruch nehmen.

Datenerhebung, -speicherung und -löschung

Ihre Daten werden in anonymisierter Form erhoben und gespeichert und nicht an Dritte weitergegeben. Da keine personenbezogenen Daten erhoben werden ist nach Abschluss der Datenerhebung prinzipiell keine Zuordnung mehr zwischen den Daten im Datensatz und Ihrer Person möglich. Folglich kann nachdem Sie den Fragebogen durch „Absenden“ beendet, haben keine gezielte Löschung Ihres persönlichen Datensatzes erfolgen. Eine Löschung aller erhobenen Originaldaten ist nach Ablauf der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist von mindestens 10 Jahren vorgesehen. Die Daten werden ausschließlich auf passwortgeschützten PCs und Laufwerken gespeichert und sind gegen unbefugten Zugriff gesichert.

Beschwerderecht

Darüber hinaus weisen wir Sie auf das Beschwerderecht bei einer Datenschutz-Aufsichtsbehörde hin.

Kontakt Daten Datenschutz-Aufsichtsbehörde: Der Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz, Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz. Postanschrift: Postfach 30 40, 55020 Mainz, Telefon +49 6131 2082449, E-Mail: poststelle@datenschutz.rlp.de

Kontakt Daten der zuständigen Datenschutzbeauftragten: Dr. Susanne Weis, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, Fortstr. 7, 76829 Landau, E-Mail: datenschutz@uni-landau.de

Kontakt Daten des Studienleiters

M.Sc. David Michaelis, E-Mail: michaelis@uni-landau.de

Einwilligung

Mit meiner Einwilligung zur Teilnahme an dieser Studie bestätige ich, dass ich mindestens 18 Jahre alt bin, ich über die Studie und den Ablauf aufgeklärt worden bin und alle Informationen vollständig gelesen und verstanden habe.

- Ich erkläre mit der Einwilligung außerdem, dass ich mit der beschriebenen Erhebung und Verarbeitung der Daten zu den vorgenannten Zwecken einverstanden bin.

Seite 3/4/5

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Denken Sie dabei an ihren direkten Vorgesetzten!

Items zu Positive Leadership im Fragebogen auf 3 Seiten verteilt dargestellt.

Positive Leadership	Stimme				
	überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
<i>Meine Führungskraft...</i>	1	2	3	4	5
stellt sicher, dass im Team konstruktiv mit Fehlern umgegangen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
handelt allen ihren Mitarbeitern gegenüber fair und gerecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sorgt dafür, dass sich jeder seiner Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Positive Leadership (Fortsetzung)	1	2	3	4	5
Meine Führungskraft... sorgt für ein gutes Arbeitsklima durch Beseitigung störender Faktoren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
äußert angemessene Kritik, wenn die Situation es erfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestaltet negatives Feedback konstruktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schafft ein offenes Diskussionsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geht mit ihrem Verhalten als Vorbild voran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ermutigt ihre Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert, dass ihre Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert, dass sich ihre Mitarbeiter gegenseitig helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spornt ihre Mitarbeiter dazu an, über die Guten Seiten, die wir an den Kollegen sehen zu sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ermutigt ihre Mitarbeiter sich gegenseitig zu danken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dankt ihren Mitarbeitern regelmäßig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schenkt ihren Mitarbeitern Anerkennung für ihre Leistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
freut sich mit ihren Mitarbeitern, wenn sie einen Erfolg erzielt haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lobt ihre Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt ihren Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken als über ihre Schwächen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
versucht eine positive Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat hohe Leistungserwartungen an ihre Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommuniziert positiv mit ihren Mitarbeitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ermutigt ihre Mitarbeiter Vorschläge und Ideen einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bezieht ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behält auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist auch an ihren MA als Person interessiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regt uns dazu an, Neues bei der Arbeit auszuprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Positive Leadership (Fortsetzung) <i>Meine Führungskraft...</i>	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
	1	2	3	4	5
unterstützt ihre Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legt viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verteilt Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert die Entfaltung von Stärken ihrer Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert ihre Mitarbeiter, das Beste aus sich herauszuholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, ihre Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schafft es ihre Mitarbeiter für das zu begeistern, was sie tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schaut eher auf die Stärken als die Schwächen ihrer Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht ihren Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeichnet ein gutes Bild davon, was das Team als Einheit erreichen will.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist in ihren Handlungen zielorientiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hat ein gutes Gespür dafür, wie zukünftige Trends die Arbeit ihrer Mitarbeiter beeinflussen könnten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert eine positive Einstellung ihrer Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Denken Sie dabei an ihren direkten Vorgesetzten!

Transformational Leadership <i>Die Person, die ich einschätze...</i>	Nie	Selten	Manchmal	Oft	Immer
	1	2	3	4	5
lässt den Mitarbeitern Ermutigung und Anerkennung zukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regt dazu an, über Probleme auf neue Weise nachzudenken und stellt Annahmen in Frage.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behandelt ihre Mitarbeiter als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermittelt Stolz und Respekt gegenüber anderen und inspiriert mich durch seine/ihre hohe Kompetenz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist sich über seine/ihre Werte im Klaren und setzt diese auch in die Tat um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fördert Vertrauen, Beteiligung und Zusammenarbeit der Teammitglieder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommuniziert eine klare und positive Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zum Abschluss der Studie bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Soziodemographie	Männlich	Weiblich	Divers	keine Angabe
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte geben Sie Ihr Alter an.	Ich bin ___ Jahre alt (<i>nur Zahlen von 18-99</i>)			
Sind Sie selbst Führungskraft?		Ja		Nein
Wie viele Jahre sind Sie bereits in Ihrem aktuellen Beruf tätig?		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
				(Zahleneingabe)

Bitte geben Sie an, in welcher Branche Sie derzeit tätig sind.

<input type="radio"/> Banken und Versicherungen	<input type="radio"/> Metallindustrie-/Automobilindustrie
<input type="radio"/> Baugewerbe	<input type="radio"/> Öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung
<input type="radio"/> Dienstleistungen	<input type="radio"/> Verarbeitendes Gewerbe
<input type="radio"/> Energie, Wasser, Entsorgung & Bergbau	<input type="radio"/> Verkehr und Transport
<input type="radio"/> Erziehung und Unterricht	<input type="radio"/> Wissenschaft & Forschung
<input type="radio"/> Gesundheits- und Sozialwesen	<input type="radio"/> Sonstige
<input type="radio"/> Handel	<input type="radio"/> Ich bin aktuell nicht berufstätig
<input type="radio"/> Land- und Forstwirtschaft	

Haben Sie noch sonstige Anmerkungen?

(Freitextfeld)

Sie haben alle Fragen beantwortet, vielen Dank für Ihre Mühe! **Können wir Ihre Daten in anonymer Form für wissenschaftliche Zwecke verwenden?**

<input type="radio"/>	Ja, ich habe alle Fragen sinnvoll beantwortet. Meine Angaben können für die Auswertung verwendet werden.
<input type="radio"/>	Nein, ich wollte „nur mal gucken“, nehme zum wiederholten Mal teil oder möchte nicht, dass meine Angaben ausgewertet werden.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Mit "Absenden" beenden Sie die Studie.

Fragebogen Studie 2 Teiluntersuchung 3

Die Darstellung orientiert sich an der Ansicht der Teilnehmenden. Die nächste Seite konnte durch Klick auf einen „Weiter“-Button erreicht werden. Für die jeweiligen Skalen ist *kursiv* hinterlegt, welches Konstrukt gemessen wurde.

Seite 1

Willkommen

Herzlich willkommen zur Studie zum Thema „**Führungsverhalten**“!

Die Bearbeitung dauert ca. 10-15 Minuten. Sie erhalten den Link zur Teilnahme an dieser Studie, da Sie über psychologisches Wissen verfügen. Sie unterstützen mich damit mit Ihrer Expertise!

Bitte nehmen Sie nur an der Studie teil, wenn Sie diese auch aufmerksam und gewissenhaft durchführen können, da sie eine Teilstudie einer Doktorarbeit darstellt.

Auf den folgenden Seiten werden Sie darum gebeten für verschiedene Aussagen einzuschätzen, wie wahrscheinlich sie ein bestimmtes Führungskonstrukt messen. Um ein einheitliches Verständnis verschiedener Führungsstile zu liefern, werden die Führungsstile, für die sie Einschätzungen treffen sollen, nochmals kurz definiert.

Ich bitte Sie, die Fragen sorgfältig durchzulesen und die Antworten auszuwählen, die Ihrer Meinung nach am besten zutreffen. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Wenn Ihnen eine der Fragen schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie bitte trotzdem eine passende Antwort zu finden. Auch wenn Sie das Gefühl haben, die Fragen sollten sich wiederholen, bitte ich Sie keine Frage auszulassen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

David Michaelis

Seite 2

Einwilligung zur Teilnahme

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie zum Thema „Führungsverhalten“. Diese wird im Rahmen einer Promotion unter der Betreuung von apl. Prof. Dr. Ottmar L. Braun an der Universität Koblenz- Landau durchgeführt.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen so spontan und ehrlich wie möglich. Hierbei interessiert Ihre persönliche Meinung, dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Zunächst möchten wir Sie bitten, die folgenden Informationen, u.a. zu den Themen Datenschutz und Freiwilligkeit der Teilnahme aufmerksam zu lesen und Ihr Einverständnis zu bestätigen. Ihr Einverständnis ist die notwendige Voraussetzung für die Teilnahme an dieser Studie. Sie haben die Möglichkeit sich eine Kopie der Einverständniserklärung hier herunterzuladen.

Zweck

Die Studie verfolgt den Zweck ein Messinstrument zum Thema „Positive Leadership“ zu entwickeln und zu validieren. Im Zuge dessen sollen die erhobenen Daten in wissenschaftlichen Publikationen oder Vorträgen Verwendung finden. Die Daten werden dabei nur in anonymisierter Form verwendet und es sind zu keiner Zeit Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich. Sie haben das Recht gegen die Nutzung der Daten für wissenschaftliche Zwecke (über die direkten Zwecke der Studie hinaus) Einwendung zu erheben.

Teilnahme

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht die Studie ohne Angaben von Gründen abzubrechen, ohne, dass dadurch Nachteile für Sie entstehen. Die Durchführung der Studie wird ca. 10-15 Min. in Anspruch nehmen.

Datenerhebung, -speicherung und -löschung

Ihre Daten werden in anonymisierter Form erhoben und gespeichert und nicht an Dritte weitergegeben. Da keine personenbezogenen Daten erhoben werden ist nach Abschluss der Datenerhebung prinzipiell keine Zuordnung mehr zwischen den Daten im Datensatz und Ihrer Person möglich. Folglich kann nachdem Sie den Fragebogen durch „Absenden“ beendet, haben keine gezielte Löschung Ihres persönlichen Datensatzes erfolgen. Eine Löschung aller erhobenen Originaldaten ist nach Ablauf der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist von mindestens 10 Jahren vorgesehen. Die Daten werden ausschließlich auf passwortgeschützten PCs und Laufwerken gespeichert und sind gegen unbefugten Zugriff gesichert.

Beschwerderecht

Darüber hinaus weisen wir Sie auf das Beschwerderecht bei einer Datenschutz-Aufsichtsbehörde hin.

Kontakt Daten Datenschutz-Aufsichtsbehörde: Der Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz, Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz. Postanschrift: Postfach 30 40, 55020 Mainz, Telefon +49 6131 2082449, E-Mail: poststelle@datenschutz.rlp.de

Kontakt Daten der zuständigen Datenschutzbeauftragten: Dr. Susanne Weis, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, Fortstr. 7, 76829 Landau, E-Mail: datenschutz@uni-landau.de

Kontakt Daten des Studienleiters

M.Sc. David Michaelis, E-Mail: michaelis@uni-landau.de

Einwilligung

Mit meiner Einwilligung zur Teilnahme an dieser Studie bestätige ich, dass ich mindestens 18 Jahre alt bin, ich über die Studie und den Ablauf aufgeklärt worden bin und alle Informationen vollständig gelesen und verstanden habe.

- Ich erkläre mit der Einwilligung außerdem, dass ich mit der beschriebenen Erhebung und Verarbeitung der Daten zu den vorgenannten Zwecken einverstanden bin.

Instruktion

Nachfolgend werden Ihnen Items präsentiert, die die Führungsstile Transformationale Führung, Ethische Führung und Positive Leadership messen. Ihre Aufgabe wird es sein für die verschiedenen Items einzuschätzen, wie **wahrscheinlich diese die jeweiligen Führungsstile messen**. Es geht um Ihre Einschätzung als Experten, es gibt also keine richtigen und falschen Antworten.

Um ein einheitliches Verständnis der verschiedenen Ansätze zu liefern, werden die zu bewertenden Führungsstile nochmals kurz definiert. **Bitte lesen Sie sich die Beschreibungen aufmerksam durch!**

- *Positive Leadership.* Positive Führung ist ein stärkenorientierter Ansatz, der die positiven Emotionen der Mitarbeitenden in den Fokus rückt. Diese werden u.a. durch Zeigen von Wertschätzung und Dankbarkeit oder Loben erzeugt. Mitarbeitende sollen die Möglichkeit haben ihre Stärken bei der Arbeit einzusetzen. Die Führungskraft fordert, doch überfordert nicht und wendet dabei eine positive Kommunikation an. Außerdem zeigt sie auch in schwierigen Situationen Optimismus, schafft es den Sinn der Arbeit zu vermitteln und lässt an Entscheidungen teilhaben. Auch die Wertschätzung der Kollegen und Kolleginnen untereinander wird gefördert.

- *Transformationale Führung.* Das Ziel der Transformationalen Führung ist es, Beschäftigte zu Leistung zu motivieren, indem die Führungskraft attraktive Visionen vermittelt, als Vorbild fungiert und die individuelle Entwicklung der Beschäftigten fördert (Bass & Avolio, 1995). Wichtig hierfür sind eine offene, klare Kommunikation und eine stabile Vertrauensbasis. Eine transformationale Führungskraft möchte dazu anregen auf neue Weise über Probleme nachzudenken und vermittelt Stolz und Respekt anderen gegenüber. Sie inspiriert durch ihre hohe Kompetenz.
- *Ethische Führung.* Ziel ethischer Führung ist es, die Beschäftigten zu ethischem Verhalten anzuleiten (Brown et al., 2005). Ethische Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie vertrauenswürdig, ehrlich und fair sind. Sie kommunizieren ethische Werte und Ziele, dienen als Rollenmodell für ethisches Verhalten und belohnen oder bestrafen (un)ethisches Verhalten. Ethische Führung zeichnet sich somit durch das Aufzeigen klarer ethischer Standards und Integrität aus. Auch bei Entscheidungen steht nicht nur das Ergebnis selbst, sondern vor allem der Weg unter Einhaltung ethischer Grundvorstellungen im Vordergrund.

Klicken Sie auf „**Weiter**“, wenn Sie mit dem Lesen fertig sind.

Seite 4/5

Bitte geben Sie nun für jedes dargestellte Item (jede dargestellte Aussage) an, für wie wahrscheinlich Sie es halten, dass dieses Positive Leadership, Transformationale Führung oder Ethische Führung misst.

Für jeden Führungsstil stand für jedes Item ein Dropdown-Menü zur Verfügung von 1 = sehr unwahrscheinlich, 2 = unwahrscheinlich, 3 = neutral, 4 = wahrscheinlich bis 5 = sehr wahrscheinlich. Items wurden randomisiert auf 2 Seiten dargestellt. Jeder Teilnehmende bewertete 9 Items pro Seite.

Ethical Leadership	Positive Leadership	Trans-formationale Führung	Ethische Führung
<i>Die Führungskraft...</i>			
hört auf das, was Mitarbeiter zu sagen haben.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
bestraft Mitarbeiter disziplinarisch, die ethische Standards verletzen.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
führt ihr Leben in einer ethischen Art und Weise.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
denkt an die Interessen der Mitarbeiter.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
trifft faire und ausgewogene Entscheidungen.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
kann vertraut werden.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
diskutiert Geschäftsethiken und -werte mit den Mitarbeitern.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
gibt Beispiele, wie Dinge aus ethischer Sicht richtig gemacht werden sollten.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
beurteilt Erfolge nicht nur nach den Ergebnissen, sondern auch danach wie sie erreicht wurden.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
wenn er/sie Entscheidungen fällt, fragt er/sie: "Wie kann ich bei dieser Entscheidung das Richtige tun?"	Dropdown	Dropdown	Dropdown

	Positive Leadership	Trans-formationale Führung	Ethische Führung
<i>Transformational Leadership</i>			
<i>Die Führungskraft...</i>			
lässt den Mitarbeitern Ermutigung und Anerkennung zukommen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Regt dazu an, über Probleme auf neue Weise nachzudenken und stellt Annahmen in Frage.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Behandelt ihre Mitarbeiter als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Vermittelt Stolz und Respekt gegenüber anderen und inspiriert mich durch seine/ihre hohe Kompetenz.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Ist sich über seine/ihre Werte im Klaren und setzt diese auch in die Tat um.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Fördert Vertrauen, Beteiligung und Zusammenarbeit der Teammitglieder.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
Kommuniziert eine klare und positive Zukunftsvision.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
	Positive Leadership	Trans-formationale Führung	Ethische Führung
<i>Positive Leadership</i>			
<i>Die Führungskraft...</i>			
ermutigt ihre Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
fördert, dass ihre Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
versucht eine positive Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
sorgt dafür, dass sich jeder ihrer Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
dankt ihren Mitarbeitern regelmäßig.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
lobt ihre Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
unterstützt ihre Mitarbeiter.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
legt viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
verteilt Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
motiviert ihre Mitarbeiter, das Beste aus sich herauszuholen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
gibt ihren Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken, als über ihre Schwächen.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>
gestaltet negatives Feedback konstruktiv.	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>	<i>Dropdown</i>

Positive Leadership <i>Die Führungskraft...</i>	Positive Leadership	Trans-formationale Führung	Ethische Führung
schafft ein offenes Diskussionsklima.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
macht ihren Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
geht mit ihrem Verhalten als Vorbild voran.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
gibt ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
bezieht ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
behält auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	Dropdown	Dropdown	Dropdown
ist auch an ihren Mitarbeitern als Person interessiert.	Dropdown	Dropdown	Dropdown

Seite 6

Zum Abschluss der Studie bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Soziodemographie	Männlich	Weiblich	Divers	keine Angabe
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte geben Sie Ihr Alter an.	Ich bin ___ Jahre alt (<i>nur Zahlen von 18-99</i>)			
	Student:in der Psychologie	Als Psycholog:in berufstätig	Wissenschaftliche:r Mitarbeiter:in in der Psychologie	Sonstige
Sind Sie...?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

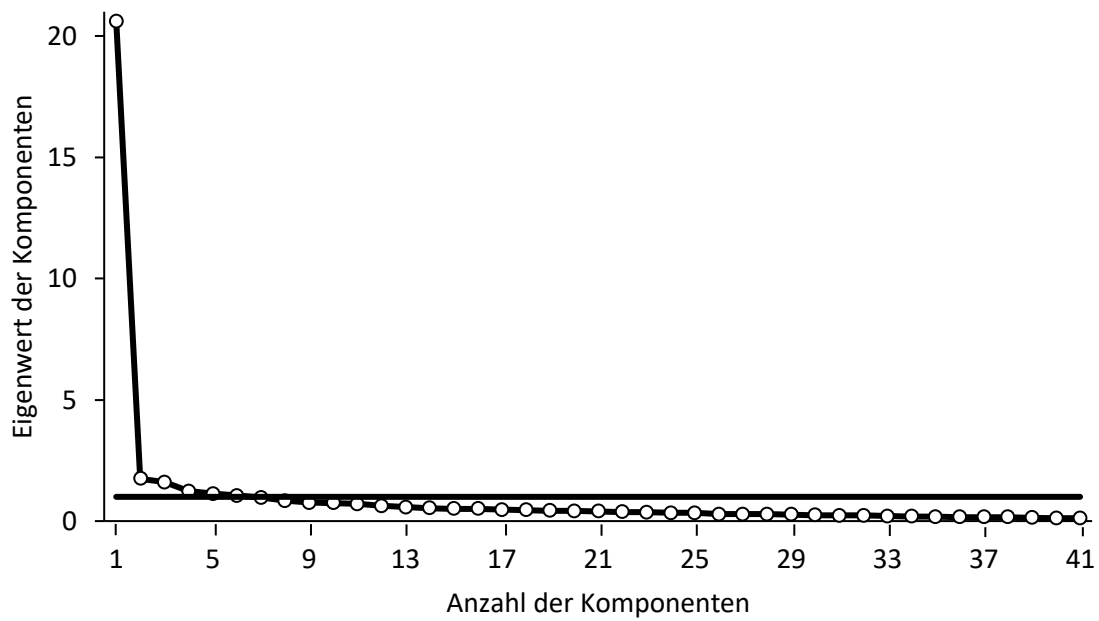
Haben Sie noch sonstige Anmerkungen?

(Freitextfeld)

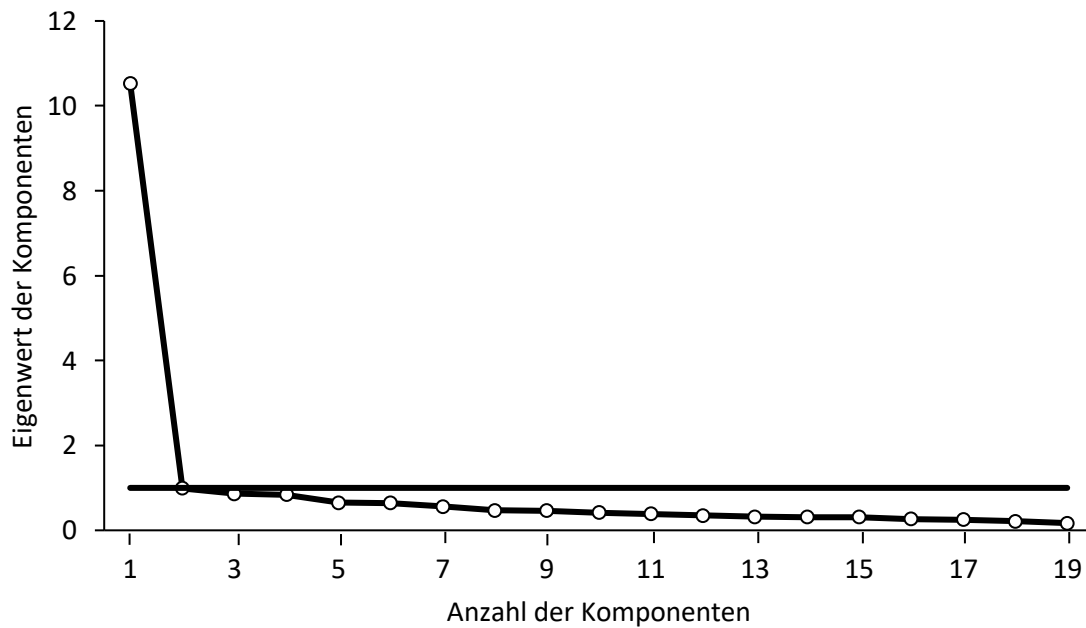
Sie haben alle Fragen beantwortet, vielen Dank für Ihre Mühe! **Können wir Ihre Daten in anonymer Form für wissenschaftliche Zwecke verwenden?**

- Ja, ich habe alle Fragen sinnvoll beantwortet. Meine Angaben können für die Auswertung verwendet werden.
- Nein, ich wollte „nur mal gucken“, nehme zum wiederholten Mal teil oder möchte nicht, dass meine Angaben ausgewertet werden.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Mit "Absenden" beenden Sie die Studie.

Abbildung B1. Scree-Plot der Hauptkomponentenanalyse in Teiluntersuchung 1 von Studie 2.

Anmerkung. $N = 194$. Linie bei Eigenwert = 1 repräsentiert Kaiser-Kriterium.

Abbildung B2. Scree-Plot der Hauptkomponentenanalyse in Teiluntersuchung 2 von Studie 2.

Anmerkung. $N = 201$. Linie bei Eigenwert = 1 repräsentiert Kaiser-Kriterium.

Tabelle B1. Ergebnisse für die Bewertungen der Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit der Items der ELS und GTL zu Positive, Ethical und Transformational Leadership in Studie 2.

Nr.	Item (Die Führungskraft...)	N	Deskriptive Ergebnisse			ANOVA			post hoc-Vergleiche		
			M (SD)			df ₁	df ₂	F _T	$\hat{\psi}$		
			EL	PL	TL				EL-PL	TL-PL	EL-TL
Ethical Leadership Scale (ELS, Brown et al., 2005)											
1	hört auf das, was Mitarbeiter zu sagen haben.	66	3.54 (1.39)	4.09 (0.99)	3.48 (0.96)	1.82	71.17	11.44***	-0.48***	0.60***	0.10
2	bestraft Mitarbeiter disziplinarisch, die ethische Standards verletzen.	60	4.30 (1.21)	2.60 (0.96)	2.91 (1.05)	1.87	65.53	99.77***	1.81***	-0.14	1.50***
3	führt ihr Leben in einer ethischen Art und Weise.	61	4.56 (0.96)	3.28 (0.92)	3.16 (0.88)	1.72	61.80	68.93***	1.35***	0.05	1.49***
4	denkt an die Interessen der Mitarbeiter.	60	3.60 (1.04)	4.23 (0.89)	3.63 (0.86)	1.95	68.27	14.10***	-0.47***	0.56**	0.00
5	trifft faire und ausgewogene Entscheidungen.	62	4.38 (0.93)	3.73 (0.93)	3.56 (0.93)	1.93	71.35	29.71***	0.63***	0.16	0.79***
6	kann vertraut werden.	65	4.15 (0.96)	3.88 (0.98)	3.68 (0.99)	2.00	76.00	8.42***	0.26	0.23*	0.44***
7	diskutiert Geschäftsethiken und -werte mit den Mitarbeitern.	58	4.53 (1.03)	3.16 (1.02)	3.22 (1.03)	2.00	70.00	101.15***	1.42***	-0.02	1.47***
8	gibt Beispiele, wie Dinge aus ethischer Sicht richtig gemacht werden sollten.	66	4.74 (0.77)	3.06 (0.89)	2.89 (0.94)	1.94	75.68	103.73***	1.65***	0.15	1.88***
9	beurteilt Erfolge nicht nur nach den Ergebnissen, sondern auch danach wie sie erreicht wurden.	65	3.97 (1.16)	3.43 (1.20)	3.31 (1.22)	2.00	76.00	5.72**	0.52*	0.08	0.67**
10	wenn er/sie Entscheidungen fällt, fragt er/sie: "Wie kann ich bei dieser Entscheidung das Richtige tun?"	62	4.37 (1.09)	3.35 (1.06)	3.05 (1.11)	2.00	74.00	41.34***	1.11***	0.24*	1.34***
Global Transformational Leadership Scale (GTL, Carless et al., 2000)											
1	kommuniziert eine klare und positive Zukunftsvision.	61	3.29 (0.97)	3.93 (1.03)	4.46 (0.98)	1.72	61.90	33.48***	-0.62***	-0.51***	-1.27***
2	behandelt ihre Mitarbeiter als Individuen, unterstützt und fördert ihre Entwicklung.	64	3.50 (1.04)	4.31 (0.87)	4.05 (1.09)	1.67	65.32	13.94***	-0.76***	0.20	-0.55**
3	lässt den Mitarbeitern Ermutigung und Anerkennung zukommen.	60	3.50 (1.05)	4.60 (0.85)	3.80 (0.92)	1.77	61.97	57.46***	-1.06***	0.72***	-0.33 [†]
4	fördert Vertrauen, Beteiligung und Zusammenarbeit der Teammitglieder.	60	3.87 (1.03)	4.35 (0.86)	3.67 (1.07)	1.73	60.71	10.02***	-0.50***	0.52***	0.19
5	regt dazu an, über Probleme auf neue Weise nachzudenken und stellt Annahmen in Frage.	64	3.50 (1.18)	3.17 (0.94)	4.14 (1.05)	1.86	72.55	13.02***	0.28	-1.00***	-0.65**
6	ist sich über ihre Werte im Klaren und setzt diese auch in die Tat um.	65	4.49 (0.94)	3.48 (0.95)	3.57 (1.00)	1.92	73.14	55.15***	1.10***	-0.10	0.97***
7	vermittelt Stolz und Respekt gegenüber anderen und inspiriert mich durch seine hohe Kompetenz.	66	3.55 (1.07)	3.56 (1.07)	3.98 (1.13)	1.63	63.46	6.01**	-0.08	-0.43***	-0.45 [†]

Anmerkungen. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. [†] $p < .10$. df_1 = Zählerfreiheitsgrade. df_2 = Nennerfreiheitsgrade. EL = Ethical Leadership. PL = Positive Leadership. TL = Transformational Leadership. Robuste ANOVAs (F_T als korrigierter F -Wert) und post hoc-Vergleiche durchgeführt.

Tabelle B2. Errechnete Power der Hypothesentests in Teilstudie 2 von Studie 2.

Hypothese/Untersuchung	Effekt	Power
CFA ^a	Faktorladungen Items PLS	Für alle Items 1.00
1 ^a	Positive Leadership ~ Transformational Leadership	1.00
2 ^a	Positive Leadership ~ Thriving	1.00
	Positive Leadership ~ Arbeitsengagement	1.00
	Positive Leadership ~ Arbeitszufriedenheit	1.00
3	Kein Unterschied in Positive Leadership zwischen Männern ^b und Frauen ^c .	.86
	Kein Unterschied in Positive Leadership zwischen Altersgruppe < 32 ^d und Altersgruppe > 32 ^e .	.60

Anmerkungen. ^a*N* = 201. ^b*n* = 93. ^c*n* = 104. ^d*n* = 97. ^e*n* = 100. Schätzung für CFA, Hypothese 1 und 2 unter Verwendung des R-Paketes *pwrSEM* (Wang & Rhemtulla, 2021). Schätzung für Hypothese 3 unter Verwendung des R-Paketes *MESS* (Ekstrøm, 2020). ~ korreliert mit.

11.3 C. Anhang Studie 3

Fragebogen Studie 3

Die Darstellung orientiert sich an der Ansicht der Teilnehmenden. Die nächste Seite konnte durch Klick auf einen „Weiter“-Button erreicht werden. Für die jeweiligen Skalen ist *kursiv* hinterlegt, welches Konstrukt gemessen wurde.

Entsprechend eigenen Angaben erhielten die Teilnehmenden einen Fragebogen für Führungskräfte oder Mitarbeitende. Die Fragen unterschieden sich (mit wenigen Ausnahmen) nur in der Formulierung. Pro Seite sind jeweils die Fragen für beide Stichproben (**FK** = Führungskräfte; **MA** = Mitarbeitende) dargestellt, wobei Teilnehmende natürlich nur je die Fragen für Mitarbeitende oder Führungskräfte erhielten. Sind Items nicht entsprechend als für Führungskräfte oder Mitarbeitende ausgewiesen, galten diese gleichermaßen für beide Stichproben. Personen, die nicht an der letzten MAB im Unternehmen teilgenommen hatten oder die Hierarchieebene gewechselt hatten, wurden direkt zum Ende des Fragebogens geleitet.

Seite 1

Willkommen

Herzlich Willkommen zur Umfrage zum Thema „**Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen**“! Bitte lesen Sie sich zunächst die Hinweise zum Datenschutz durch. Um mit der Befragung starten zu können, ist Ihre aktive Zustimmung erforderlich.

Seite 2

Datenschutz und Einwilligung

Um den Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung optimal gestalten zu können, führen wir aus (*Abteilung XY*) in Kooperation mit der Universität Koblenz- Landau (Betreuung apl. Prof. Dr. Ottmar Braun) eine Befragung durch. Dateneigner ist hierbei (*Unternehmen XY*). Ihre Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Durchführung dauert ca. **20- 30 Minuten**.

Folgendes für Sie zur Information. Falls Sie an der Befragung teilnehmen, können Sie diese zu jedem Zeitpunkt ohne Abgabe von Gründen beenden, ohne dass für Sie Nachteile dadurch entstehen. Sollten Sie Fragen haben oder weitere Informationen benötigen, können Sie sich jederzeit gerne unter der angegebenen Emailadresse an die Versuchsleitung wenden.

Zweck

Ihre Antworten dienen sowohl der Erstellung einer Dissertation zur Frage, welche Faktoren den Folgeprozess einer Mitarbeiterbefragung positiv beeinflussen, als auch zur Verbesserung des Folgeprozesses der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen. Ihre Antworten werden nur anonymisiert verwendet. Zu diesem Zweck erheben wir im folgenden Fragebogen Daten

- zum Folgeprozess
- zu möglichen Einflussfaktoren und
- zu allgemeinen Kennwerten zur Arbeitszufriedenheit und des Engagements,

um allgemeine statistische Zusammenhänge über den Einfluss verschiedener Faktoren auf den Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung und Kennwerte der Arbeitszufriedenheit und des Engagements zu berechnen.

Datenschutz und Durchführung der Studie

Alle Daten werden in anonymisierter Form von einem Dienstleister erhoben und gespeichert. Mitarbeiter (*von Unternehmen XY*) haben keine Möglichkeit Rückschlüsse auf Ihre Person zu ziehen,

und keinen Zugriff auf persönliche Daten. Zur Erfüllung des Zwecks der Befragung sind diese Informationen auch nicht relevant.

Die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten für die vorgenannten Zwecke erfolgt auf Grundlage Ihrer Einwilligung. Die Erklärung Ihrer Einwilligung ist freiwillig. Bitte beachten Sie, dass Sie Ihre Einwilligung nur durch Nicht- Absenden des Fragebogens widerrufen können.

Auf Grund der anonymisierten Datenerhebung ist ein Widerruf nach Absenden des Fragebogens ausgeschlossen, da die erhobenen Daten keiner Person mehr zugeordnet werden können.

Sie haben das Recht, eine Beschwerde an uns oder eine Aufsichtsbehörde zu richten.

Unsere Datenschutzbeauftragten erreichen Sie wie folgt: Die Kontaktdaten des zuständigen Datenschutzbeauftragten (*von Unternehmen XY*): (Kontaktdaten)

Beschwerderecht bei einer Datenschutz-Aufsichtsbehörde

Die Kontaktdaten der zuständigen Datenschutz-Aufsichtsbehörde: Landesbeauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden- Württemberg, Königstraße 10a, 70173 Stuttgart. Postanschrift: Postfach 10 29 32, 70025 Stuttgart, Telefon +49 0711 / 61 55 41 – 0, E-Mail: poststelle@lfdi.bwl.de.

Kontaktdaten der Studienleitung (Weitere Kontaktdaten ausgelassen)

David Michaelis (*Abteilung XY*)

Phone: +49-(0)XXXX- XXXX-XX

E-Mail: david.michaelis@XXX.com

Einverständniserklärung

- Ich willige hiermit ein, an der Befragung teilzunehmen.

Seite 3

Einleitung

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie, Sie tragen damit maßgeblich zum Gelingen einer Doktorarbeit bei!

Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Wahrnehmungen und Erfahrungen in der Zeit seit der letzten Mitarbeiterbefragung. Spezifisch interessiert dabei der **Folgeprozess nach der letzten Mitarbeiterbefragung**.

Da uns in diesem Prozess die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten interessieren, bitten wir Sie zunächst um folgende Angaben:

Stellung	Führungskraft	Sachbearbeiter/Nicht-Führungskraft		
Ich bin...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Teilnahme MAB			Ja	Nein
Ich bin bereits seit der letzten Mitarbeiterbefragung (Sept./Okt. 2018) in dem Team, in dem ich aktuell arbeite <u>und</u> bin seitdem auf der gleichen Hierarchieebene geblieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergebnisbericht (FK)				
Ich habe einen eigenen Ergebnisbericht zur letzten Mitarbeiterbefragung erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergebnisbericht (MA)				
Meine direkte Führungskraft hat zur letzten Mitarbeiterbefragung einen eigenen Ergebnisbericht erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Leitung Folgeprozess (MA)	Mein Teamleiter	Mein Abteilungsleiter	Mein Bereichsleiter	Keine der genannten
Wer hat den Folgeprozess zur letzten Mitarbeiterbefragung in Ihrem Team angeleitet? (<i>Item nicht für vorliegende Studie relevant</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 4

Bitte denken Sie bei den folgenden Fragen zum **Folgeprozess im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung 2018** daran, wie Sie diesen selbst **als Führungskraft/als Mitarbeiter** mit Ihrem Team gesteuert haben/mit Ihrer direkten Führungskraft erlebt haben. Mit dem **Team** ist dabei der Personenkreis gemeint, auf **den sich Ihr Ergebnisbericht** bezogen hat.

MA: Falls Sie in Ihrem Team mit Ihrer direkten Führungskraft **keinen eigenen Ergebnisbericht** erhalten haben, denken Sie an den Folgeprozess, den Sie in Ihrer Abteilung mit Ihrer **Abteilungsleitung** durchlaufen haben.

Einhaltung Folgeprozess (FK)	Ja	Nein
Ich habe meinem Team unsere Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben unsere Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Team diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben im Team Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindestens eine Maßnahme aus der Mitarbeiterbefragung ist in Umsetzung oder wurde bereits umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben die durch die Mitarbeiterbefragung initiierten Maßnahmen im Team auf ihren Erfolg hin überprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mein Team mit Informationen über den Zwischenstand des Folgeprozesses versorgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einhaltung Folgeprozess (MA)		
Meinen Kollegen und mir wurden Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben unsere Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Team bzw. in der Abteilung diskutiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben im Team bzw. in der Abteilung Maßnahmen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung abgeleitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mindestens eine Maßnahme aus der Mitarbeiterbefragung ist in Umsetzung oder wurde bereits umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben die durch die Mitarbeiterbefragung initiierten Maßnahmen im Team bzw. in der Abteilung auf ihren Erfolg hin überprüft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Kollegen und ich wurden mit Informationen über den Zwischenstand des Folgeprozesses versorgt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen, die sich auf **Ihr Verhalten als Führungskraft** bei der Arbeit beziehen. /Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen, die sich auf das **Verhalten Ihrer Führungskraft** bei der Arbeit beziehen. Denken Sie dabei bitte an diejenige Führungskraft, die **für Ihren Folgeprozess verantwortlich** war.

Falls in Ihrem Team/ in Ihrer Abteilung kein Folgeprozess stattgefunden hat, denken Sie an die Führungskraft, die für den Folgeprozess verantwortlich gewesen.

	Stimme über- haupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
	1	2	3	4	5
Positive Leadership (FK)					
Ich ermutige meine Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fördere, dass meine Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche eine positive Beziehung zu meinen Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich Sorge dafür, dass sich jeder meiner Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich danke meinen Mitarbeitern regelmäßig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lobe meine Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich unterstütze meine Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lege viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verteile Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich motiviere meine Mitarbeiter das Beste aus sich herauszuholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gebe meinen Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken, als über ihre Schwächen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gestalte negatives Feedback konstruktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich Sorge für ein offenes Diskussionsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache meinen Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gehe mit meinem Verhalten als Vorbild voran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gebe meinen Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich beziehe meine Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich behalte auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin auch an meinen Mitarbeitern als Person interessiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Stimme über- haupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch nicht zu	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Positive Leadership (MA)					
<i>Meine Führungskraft, die meinen Folgeprozess geleitet hat...</i>	1	2	3	4	5
ermutigt ihre Mitarbeiter untereinander positive Beziehungen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fördert, dass ihre Mitarbeiter sich gegenseitig wertschätzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
versucht eine positive Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen oder beizubehalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sorgt dafür, dass sich jeder ihrer Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dankt ihren Mitarbeitern regelmäßig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lobt ihre Mitarbeiter regelmäßig für ihre Leistung bei der Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unterstützt ihre Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
legt viel Wert auf kontinuierliches Lernen und Innovationen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verteilt Arbeitsaufgaben so, dass die Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert ihre Mitarbeiter, das Beste aus sich herauszuholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt ihren Mitarbeitern häufiger Rückmeldung über ihre Stärken, als über ihre Schwächen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestaltet negatives Feedback konstruktiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schafft ein offenes Diskussionsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht ihren Mitarbeitern deutlich, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit für das Unternehmen leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geht mit ihrem Verhalten als Vorbild voran.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gibt ihren Mitarbeitern Handlungsspielräume, wenn die Arbeit das zulässt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bezieht ihre Mitarbeiter bei Entscheidungen, die sie betreffen mit ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
behält auch in schwierigen Zeiten eine positive Einstellung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist auch an ihren Mitarbeitern als Person interessiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufmerksamkeitsfrage					
Bitte hier den Wert „2= stimme nicht zu“ angeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Denken Sie dabei an **Ihre Mitarbeiter** und an den Folgeprozess, den **Sie selbst als Führungskraft** durchgeführt haben. / Bitte denken Sie bei den folgenden Aussagen an das Team und den Folgeprozess, in dem Sie selbst **als Mitarbeiter** involviert waren und wie sich **die Führungskraft, die Sie begleitet** hat, dabei verhalten hat. Falls in Ihrem Team/ in Ihrer Abteilung kein Folgeprozess stattgefunden hat, denken Sie an die Führungskraft, die für den Folgeprozess verantwortlich gewesen wäre und ihr direktes Team.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Beziehen Sie sich auf den **Folgeprozess**, den Sie **selbst als Führungskraft** angeleitet haben. / Beziehen Sie sich auf den **Folgeprozess**, den Sie **als Mitarbeiter** durchlaufen haben.

	Überhaupt nicht erfolgreich		3	4	Sehr erfolgreich	
	1	2			5	6
Bewertung Folgeprozess						
Alles in allem würden Sie sagen, dass der Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung in Ihrem Team erfolgreich war?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attribution (FK)						
	stimme gar nicht zu				Stimme voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5	6
Wie stark hin der Erfolg/Misserfolg im Folgeprozess von folgenden Faktoren ab?						
Fähigkeit von mir als Führungskraft/ von meinem Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anstrengung/ Wille von mir als Führungskraft/ von meinem Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahmenbedingungen (z.B. Zeit, Arbeitsmittel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attribution (MA)						
Wie stark hin der Erfolg/Misserfolg im Folgeprozess von folgenden Faktoren ab?						
Fähigkeit der Führungskraft/ des Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anstrengung/ Wille der Führungskraft/ des Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahmenbedingungen (z.B. Zeit, Arbeitsmittel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exploration Attribution						
	Führungskraft				Team	
	1	2	3	4	5	
Hängt der Erfolg eher von der Fähigkeit der Führungskraft oder des Teams ab? (wenn Attribution Fähigkeit > 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hängt der Erfolg eher von der Anstrengung/ dem Willen der Führungskraft oder des Teams ab? (wenn Attribution Anstrengung/Wille > 3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Bitte machen Sie zum Abschluss der Befragung noch einige Angaben zu Ihrer Person.

Soziodemographie	Männlich	Weiblich	Divers	keine Angabe		
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
	<25	25-34	35-44	45-54	55-60	60+
Bitte geben Sie Ihr Alter an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	A	B	C	D	E	Keine Angabe
Bitte wählen Sie Ihren Standort	Antwortoptionen aus Datenschutzgründen weggelassen					

Haben Sie noch sonstige Anmerkungen?

(Freitextfeld)

Falls Sie Interesse haben über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden, geben Sie bitte hier Ihre E-Mail-Adresse an (freiwillig)

(Freitextfeld)

Seite 10

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Vielen Dank für die Teilnahme an der Studie! Sollten Sie noch Fragen haben, wenden Sie sich gerne an david.michaelis@XXX.com.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das **Browser-Fenster nun schließen**.

Tabelle C1. Ergebnisse der CFA für Positive Leadership in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende ^a											
1 Faktor	983.53/152	<.001		52497	52694	.946		.065		.030	
1 Faktor + 2 ^c korrelierte Items	655.66/151	<.001	269.89***	52046	52247	.967	-.021	.051	.014	.025	.005
1 Faktor + 2*2 ^d korrelierte Items	592.63/150	<.001	70.24***	51960	52167	.971	-.004	.048	.003	.021	.004
Führungskräfte ^b											
1 Faktor	292.75/152	<.001		8869	9005	.935		.059		.046	
1 Faktor + 2 ^c korrelierte Items	263.94/151	<.001	23.16***	8837	8977	.948	-.013	.053	.006	.044	.002
1 Faktor + 2*2 ^e korrelierte Items	244.91/150	<.001	14.11***	8817	8960	.956	-.006	.049	.004	.041	.003

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ^cItem 5 & 6 korreliert. ^dItem 5 & 6 + Item 1 & 2 korreliert. ^eItem 5 & 6 + Item 9 & 11 korreliert. *** $p < .001$. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C2. Ergebnisse der CFA für das Arbeitsengagement mit dem UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	RMSEA	SRMR
Mitarbeitende t ₁ ^a								
3 Faktoren	69.52/24	<.001		30372	30480	.991	.038	.019
1 Faktor	131.30/27	<.001	58.72***	30472	30565	.979	.054	.024
Mitarbeitende t ₂ ^a								
3 Faktoren	121.17/24	<.001		33212	33321	.982	.056	.022
1 Faktor	199.69/27	<.001	108.60***	33343	33436	.969	.070	.026
Führungskräfte t ₁ ^b								
3 Faktoren	37.15/24	<.05		5796	5871	.987	.045	.032
1 Faktor	55.66/27	<.01	14.58**	5821	5885	.972	.063	.039
Führungskräfte t ₂ ^b								
3 Faktoren	36.22/24	.052		6533	6608	.988	.044	.026
1 Faktor	54.18/27	<.01	19.56***	6557	6622	.973	.062	.031

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. Modelle nicht geschachtelt, daher ΔCFI , $\Delta RMSEA$ und $\Delta SRMR$ nicht berichtet. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA berichtet. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C3. Ergebnisse der Modelltestung für die Einhaltung des Folgeprozesses in Studie 3.

	Log.Lik	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende ^a								
Rasch-Modell	-2830.65		5675	5712	.067		.067	
Birnbaum-Modell	-2705.94	294.02***	5436	5460	.034	.033	.028	.039
Birnbaum-Modell mit Rateparameter	-2670.84	6.25*	5378	5471	.015	.019	.028	.00
Führungskräfte ^b								
Rasch-Modell	-487.81		990	1015	.033		.098	
Birnbaum-Modell	-459.03	63.58***	943	986	.00	.033	.019	.078
Birnbaum-Modell mit Rateparameter	-454.94	-1.02	946	1010	.00	.00	.027	-.008

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. * $p < .05$.

Tabelle C4. Ergebnisse der CFA für die Qualität des Folgeprozesses in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende ^a											
1 Faktor	13186.46/ 135	<.001		82067	82253	.466		.272		.175	
Faktor 2. Ordnung	797.15/126	<.001	3257.91** *	62738	62971	.973	-.507	.064	.208	.039	.136
6 Faktoren	682.20/120	<.001	174.41***	62626	62890	.977	-.004	.060	.004	.028	.009
Führungskräfte ^b											
1 Faktor	2731.10/ 135	<.001		16156	16285	.518		.269		.151	
Faktor 2. Ordnung	310.05/126	<.001	1273.40** *	13492	13653	.966	-.448	.074	.195	.037	.114
6 Faktoren	304.38/120	<.001	6.03	13498	13680	.966	.00	.076	.002	.036	.001

Anmerkung. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** p < .001. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuster AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C5. Überprüfung der Messinvarianz nach Alter und Geschlecht für Messung der Qualität des Folgeprozess in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Mitarbeitende											
Geschlecht ^a											
Konfigural	868.12/252	<.001		58742	59385	.973		.062		.038	
Schwach	893.74/269	<.001	20.38	58729	59230	.974	-.001	.063	-.001	.044	-.006
Stark	913.03/280	<.001	17.74	58726	59227	.973	.001	.061	.002	.044	.00
Stark+MW	940.62/287	<.001	29.37***	58738	59203	.972	.001	.061	.00	.045	-.001
Alter ^b											
Konfigural	894.42/252	<.001		59192	59837	.972		.064		.037	
Schwach	917.64/269	<.001	22.29	59185	59743	.972	.00	.062	.002	.052	-.015
Stark	946.98/280	<.001	28.61**	59194	59696	.971	.001	.062	.00	.052	.00
Stark+MW	1003.18/287	<.001	104.74**	59230	59706	.970	.001	.064	-.002	.062	-.010
Führungskräfte											
Alter ^c											
Konfigural	475.61/252	<.001		12735	13179	.959		.084		.042	
Schwach	514.26/269	<.001	39.57***	12735	13119	.955	.004	.085	-.001	.070	-.028
Stark	538.32/280	<.001	23.72*	12739	13084	.952	.003	.086	-.001	.071	-.001
Stark+MW	547.29/287	<.001	8.07	12731	13051	.952	.00	.085	.001	.074	-.003

Anmerkungen. ^an_{männlich} = 306, n_{weiblich} = 917. ^bn_{<45} = 502, n_{>45} = 733. ^cn_{<45}=80, n_{>45}=170. ***p < .001. **p < .01. *p < .05.

Vergleich nach Geschlecht für Stichprobe FK nicht möglich, da zu wenige Frauen. Konfigural = konfigurale Messinvarianz.

Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente

Mittelwerte. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes

$\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C6. Deskriptive Statistiken der Einflussfaktoren auf Folgeprozesse in Studie 3.

	Mitarbeitende ^a		Führungskräfte ^b	
	M	SD	M	SD
Einstellung MAB	3.70	1.57	3.82	1.42
Wahrgenommene Einstellung FK zur MAB	4.06	1.45	-	-
Änderungsbereitschaft	4.32	1.12	4.48	1.01
Wahrgenommene Änderungsbereitschaft der FK	3.69	1.37	-	-
Innovationsklima	3.93	1.12	4.24	0.89
Unterstützung durch Vorgesetzte	3.81	1.40	4.34	1.40
Unterstützung durch Unternehmen	3.33	1.39	3.68	1.35
Rahmenbedingungen	3.10	1.52	3.36	1.49

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. FK = Führungskraft. MAB = Mitarbeiterbefragung.

Tabelle C7. Ergebnisse der Überprüfung der Messinvarianz zwischen Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Präsentation (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	3.36/2	.19		9947	10030	.999		.032		.005	
Stark	7.09/4	.13	3.77	9946	10019	.999	.00	.034	-.002	.008	-.003
Stark+MW	61.17/5	<.001	53.40***	9980	10047	.989	.010	.131	-.096	.050	-.042
Diskussion (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	2.19/2	.34		9910	9993	1.00		.012		.005	
Stark	4.05/4	.40	1.92	9908	9981	1.00	.00	.004	.008	.007	-.002
Stark+MW	135.57/5	<.001	1547.20***	9998	10065	.974	.026	.200	-.196	.122	-.115
Planung (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	11.45/2	<.01		9666	9748	.997		.085		.026	
Stark	21.04/4	<.001	9.62**	9672	9744	.995	.002	.081	.004	.033	-.007
Stark+MW	380.38/5	<.001	1089.87***	9980	10047	.898	.097	.340	-.259	.353	-.320
Umsetzung (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	10.87/2	<.01		9565	9648	.997		.083		.027	
Stark	10.79/4	<.05	0.29	9561	9634	.998	-.001	.051	.032	.027	.00
Stark+MW	521.71/5	<.001	2846.71***	9991	10058	.691	.305	.398	-.337	.446	-.419
Evaluation (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	4.08/2	.13		9649	9732	.997		.040		.017	
Stark	7.37/4	.12	3.11	9648	9721	.998	.001	.036	.004	.022	-.005
Stark+MW	387.01/5	<.001	412.87***	9968	10035	.895	.103	.343	-.307	.373	-.351
Information (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	0.77/2	.68		9700	9783	1.00		.00		.006	
Stark	4.76/4	.31	4.03	9700	9772	1.00	.00	.017	-.017	.013	-.007
Stark+MW	342.47/5	<.001	1791.83***	9988	1055	.840	.160	.322	-.305	.329	-.316
Planung (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.56/2	.76		1981	2039	1.00		.00		.009	
Stark	0.99/4	.91	0.43	1978	2028	1.00	.00	.00	.00	.010	-.001
Stark+MW	30.82/5	<.001	24.45***	2010	2056	.947	.053	.197	-.197	.199	-.189
Umsetzung (Führungskräfte ^b)											
Schwach	2.90/2	.24		1974	2031	.998		.058		.027	
Stark	3.55/4	.47	0.48	1971	2021	1.00	-.002	.00	.058	.024	.003
Stark+MW	37.25/5	<.001	27.15***	2009	2056	.929	.071	.220	-.220	.242	-.218
Evaluation (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.78/2	.68		1969	2026	1.00		.00		.015	
Stark	5.13/4	.27	4.53	1969	2020	.998	.002	.046	-.046	.032	-.017
Stark+MW	56.48/5	<.001	53.64***	2019	2066	.901	.097	.278	-.232	.295	-.263
Information (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.81/2	.67		1990	2047	1.00		.00		.014	
Stark	1.07/4	.90	0.26	1986	2036	1.00	.00	.00	.00	.015	-.001
Stark+MW	31.86/5	<.001	25.28***	2017	2063	.949	.051	.201	-.201	.206	-.191

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ***p < .001. **p < .01. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Konfigurale Invarianz nicht darstellbar, da Modell mit nur 3 Indikatoren ohne Restriktionen nicht identifizierbar. Aufgrund zu geringer Fallzahl Gruppenvergleich für die Schritte Präsentation und Diskussion bei Stichprobe der FK nicht möglich. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C8. Ergebnisse der Überprüfung der Messinvarianz zwischen Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für das Arbeitsengagement in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Präsentation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	224.67/54	<.001		33382	33661	.969		.070		.025	
Schwach	239.70/62	<.001	3.53	33369	33607	.970	-.001	.066	.004	.026	-.001
Stark	258.52/70	<.001	6.46	33358	33554	.970	.00	.064	.002	.026	.00
Stark+MW	261.31/71	<.001	1.45	33357	33548	.970	.00	.064	.00	.027	-.001
Diskussion (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	217.99/54	<.001		33373	33652	.971		.068		.025	
Schwach	240.75/62	<.001	10.95	33365	33602	.970	.001	.067	.001	.028	-.003
Stark	255.30/70	<.001	4.77	33353	33550	.971	-.001	.064	.003	.028	.00
Stark+MW	268.33/71	<.001	41.82***	33366	33558	.969	.002	.065	-.001	.039	-.009
Planung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	216.44/54	<.001		33290	33569	.970		.068		.026	
Schwach	235.06/62	<.001	9.49	33283	33521	.970	.00	.065	.003	.031	-.005
Stark	251.66/70	<.001	8.22	33276	33472	.969	.001	.063	.002	.032	-.001
Stark+MW	279.84/71	<.001	56.73***	33315	33506	.965	.004	.067	-.004	.068	-.036
Umsetzung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	217.80/54	<.001		33200	33480	.969		.068		.026	
Schwach	237.74/62	<.001	12.65	33197	33435	.965	.004	.066	.002	.033	-.007
Stark	258.09/70	<.001	14.36	33195	33392	.964	.001	.064	.002	.035	-.002
Stark+MW	305.65/71	<.001	125.88***	33262	33453	.961	.003	.071	-.007	.092	-.057
Evaluation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	238.10/54	<.001		33146	33425	.968		.072		.027	
Schwach	252.98/62	<.001	9.36	33141	33233	.968	.00	.069	.003	.033	-.006
Stark	265.55/70	<.001	2.94	33128	33324	.969	-.001	.066	.003	.033	.00
Stark+MW	344.39/71	<.001	-198.69***	33232	33423	.957	.012	.077	-.011	.111	-.078
Information (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	213.19/54	<.001		33205	33484	.971		.067		.026	
Schwach	229.04/62	<.001	9.09	33200	33438	.970	.001	.064	.003	.032	-.008
Stark	241.16/70	<.001	2.24	33186	33382	.970	.00	.061	.003	.032	.00
Stark+MW	291.45/71	<.001	8.19**	33257	33449	.963	.007	.069	-.008	.093	-.061
Planung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	105.40/54	<.001		6560	6753	.958		.085		.036	
Schwach	117.85/62	<.001	10.57	6553	6718	.957	.001	.082	.003	.049	-.013
Stark	125.01/70	<.001	4.77	6542	6678	.959	-.002	.077	.005	.049	.00
Stark+MW	130.18/71	<.001	-2.08***	6546	6678	.956	.003	.079	-.002	.066	-.017
Umsetzung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	103.25/54	<.001		6565	6759	.959		.083		.036	
Schwach	115.09/62	<.001	9.96	6558	6723	.958	.001	.080	.003	.051	-.015
Stark	121.35/70	<.001	3.55	6546	6682	.961	-.003	.074	.006	.051	.00
Stark+MW	129.18/71	<.001	127.82***	6553	6686	.956	-.005	.078	-.004	.078	-.027
Evaluation (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	85.60/54	<.01		6523	6716	.971		.066		.035	
Schwach	100.10/62	<.01	15.40	6522	6687	.967	.004	.068	-.002	.059	-.024
Stark	116.20/70	<.001	17.71*	6522	6659	.962	.005	.070	-.002	.065	-.006
Stark+MW	129.71/71	<.001	21.42***	6538	6671	.952	.010	.079	-.009	.119	-.054
Information (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	81.93/54	<.01		6554	6748	.974		.062		.034	
Schwach	92.93/62	<.01	10.23	6549	6714	.970	.004	.061	.001	.054	-.020
Stark	102.17/70	<.01	7.84	6541	6677	.972	-.002	.059	.002	.057	-.003
Stark+MW	110.58/71	<.01	16.12***	6550	6683	.966	.006	.065	-.006	.093	-.036

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. Konfigural = konfigurale Messinvarianz. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Aufgrund zu geringer Fallzahl Gruppenvergleich für die Schritte Präsentation und Diskussion bei Stichprobe der FK nicht möglich. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C9. Ergebnisse der Überprüfung der Messinvarianz zwischen Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für die Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Präsentation (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	0.55/2	.76		12735	12817	1.00		.00		.002	
Stark	1.02/4	.91	0.46	12731	12803	1.00	.00	.00	.00	.003	-.001
Stark+MW	2.95/5	.71	2.42	12731	12798	1.00	.00	.00	.00	.007	-.004
Diskussion (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	2.79/2	.25		12715	12798	.999		.025		.011	
Stark	5.42/4	.25	2.62	12714	12786	.999	.00	.023	.002	.014	-.003
Stark+MW	18.57/5	<.01	18.60***	12724	12792	.991	.008	.065	-.032	.031	-.017
Planung (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	8.42/2	<.05		12666	12749	.994		.070		.035	
Stark	13.60/4	<.01	4.35	12666	12739	.992	.002	.061	.009	.039	-.004
Stark+MW	39.74/5	<.001	31.04***	12694	12761	.973	.019	.103	-.042	.082	-.043
Umsetzung (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	17.01/2	<.001		12610	12692	.984		.107		.062	
Stark	28.54/4	<.001	9.88**	12615	12688	.979	.005	.097	.010	.068	-.006
Stark+MW	77.38/5	<.001	68.79***	12669	12737	.941	.038	.149	-.052	.127	-.059
Evaluation (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	20.67/2	<.001		12658	12740	.981		.120		.062	
Stark	26.16/4	<.001	2.29	12656	12728	.981	.00	.092	.028	.062	.00
Stark+MW	85.09/5	<.001	94.90***	12718	12785	.926	.055	.155	-.063	.126	-.064
Information (Mitarbeitende ^a)											
Schwach	6.87/2	<.05		12682	12765	.995		.061		.038	
Stark	9.66/4	<.05	2.08	12680	12753	.995	.00	.047	.014	.039	-.001
Stark+MW	49.25/5	<.001	29.64***	12725	12793	.965	.030	.117	-.060	.097	-.058
Planung (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.81/2	.67		2533	2590	1.00		.00		.024	
Stark	2.61/4	.63	2.13	2531	2581	1.00	.00	.00	.00	.032	-.008
Stark+MW	7.12/5	.21	10.62**	2533	2580	.991	.009	.056	-.056	.059	-.027
Umsetzung (Führungskräfte ^b)											
Schwach	2.08/2	.35		2536	2593	.999		.018		.042	
Stark	5.51/4	.24	3.98	2535	2585	.992	.007	.053	-.035	.052	-.010
Stark+MW	11.03/5	.05	11.74***	2539	2585	.974	.018	.095	-.042	.080	-.028
Evaluation (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.12/2	.94		2547	2605	1.00		.00		.010	
Stark	1.47/4	.83	1.25	2545	2595	1.00	.00	.00	.00	.019	-.009
Stark+MW	6.32/5	.28	74.08***	2549	2595	.994	.006	.045	-.045	.073	-.054
Information (Führungskräfte ^b)											
Schwach	0.18/2	.91		2534	2592	1.00		.00		.009	
Stark	2.00/4	.74	2.36	2532	2583	1.00	.00	.00	.00	.024	-.015
Stark+MW	6.89/5	.23	8.25**	2536	2582	.992	.008	.053	-.053	.068	-.044

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ***p < .001. **p < .01. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Konfigurale Invarianz nicht darstellbar, da Modell mit nur 3 Indikatoren ohne Restriktionen nicht identifizierbar. Aufgrund zu geringer Fallzahl Gruppenvergleich für die Schritte Präsentation und Diskussion bei Stichprobe der FK nicht möglich. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C10. Ergebnisse der Überprüfung der Messinvarianz zwischen Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für die Veränderung im Arbeitsengagement in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Präsentation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	1013.62/284	<.001		56847	57333	.955		.063		.052	
Schwach	1014.82/292	<.001	5.32	56841	57286	.955	.00	.062	.001	.052	.00
Stark	1035.98/300	<.001	8.87	56831	57234	.955	.00	.061	.001	.053	-.001
Stark+MW	1041.37/302	<.001	3.36	56828	57221	.955	.00	.061	.00	.053	.00
Diskussion (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	1068.40/284	<.001		56833	57320	.954		.065		.054	
Schwach	1074.85/292	<.001	5.87	56826	57271	.954	.00	.064	.001	.053	.001
Stark	1093.41/300	<.001	11.41	56820	57223	.954	.00	.064	.00	.054	-.001
Stark+MW	1110.88/302	<.001	-384.40***	56831	57224	.954	.00	.064	.00	.057	-.003
Planung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	974.59/284	<.001		56719	57205	.956		.061		.056	
Schwach	981.93/292	<.001	8.97	56718	57163	.956	.00	.060	.001	.056	.00
Stark	997.75/300	<.001	10.03	56713	57116	.956	.00	.060	.00	.057	-.001
Stark+MW	1029.69/302	<.001	110.34***	56752	57145	.954	.002	.061	-.001	.071	-.014
Umsetzung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	978.12/284	<.001		56606	57092	.956		.061		.056	
Schwach	981.20/292	<.001	6.75	56602	57047	.956	.00	.060	.001	.056	.00
Stark	995.99/300	<.001	8.48	56595	56999	.956	.00	.060	.00	.057	-.001
Stark+MW	1074.38/302	<.001	840.97***	56663	57056	.953	.003	.062	-.002	.079	-.022
Evaluation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	975.91/284	<.001		56515	57001	.955		.061		.052	
Schwach	974.63/292	<.001	6.51	56513	56958	.956	-.001	.060	.001	.053	-.001
Stark	984.85/300	<.001	1.74	56499	56903	.956	.00	.059	.001	.053	.00
Stark+MW	1064.21/302	<.001	-.75.74***	56602	56995	.951	.005	.062	-.003	.091	-.028
Information (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	957.72/284	<.001		56593	57080	.956		.060		.054	
Schwach	960.40/292	<.001	6.96	56592	57037	.956	.00	.059	.001	.053	.001
Stark	971.30/300	<.001	2.41	56578	56982	.956	.00	.059	.00	.053	.00
Stark+MW	1023.96/302	<.001	-439.23***	56648	57042	.953	.003	.061	-.002	.079	-.026
Planung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	550.76/284	<.001		10617	10954	.941		.083		.083	
Schwach	554.63/292	<.001	8.09	10616	10924	.941	.00	.082	.001	.079	.004
Stark	559.06/300	<.001	3.72	10603	10883	.942	-.001	.081	.001	.079	.00
Stark+MW	566.60/302	<.001	11.47**	10606	10879	.941	.001	.081	.00	.084	-.005
Umsetzung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	514.74/284	<.001		10633	10970	.948		.078		.082	
Schwach	514.58/292	<.001	5.77	10629	10937	.949	-.001	.076	.002	.076	.004
Stark	518.71/300	<.001	2.75	10615	10835	.950	-.001	.074	.002	.076	.00
Stark+MW	528.51/302	<.001	16.21***	10621	10893	.948	.002	.075	-.001	.086	-.010
Evaluation (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	536.60/284	<.001		10562	10898	.941		.082		.076	
Schwach	545.23/292	<.001	11.30	10569	10877	.940	.001	.081	.001	.079	-.003
Stark	553.06/300	<.001	6.86	10560	10840	.940	.00	.080	.001	.080	-.001
Stark+MW	596.80/302	<.001	21.03***	10576	10848	.936	.004	.082	-.002	.105	-.025
Information (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	519.59/284	<.001		10605	10942	.945		.079		.074	
Schwach	529.99/292	<.001	12.00	10612	10920	.943	.002	.078	.001	.074	.00
Stark	535.94/300	<.001	4.09	10600	10880	.944	-.001	.077	.001	.074	.00
Stark+MW	547.05/302	<.001	15.50***	10608	10881	.942	.002	.078	-.001	.089	-.015

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. Konfigural = konfigurale Messinvarianz. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Aufgrund zu geringer Fallzahl Gruppenvergleich für die Schritte Präsentation und Diskussion bei Stichprobe der FK nicht möglich. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C11. Ergebnisse der Überprüfung der Messinvarianz zwischen Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	ΔCFI	RMSEA	$\Delta RMSEA$	SRMR	$\Delta SRMR$
Präsentation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	56.08/20	<.001		21964	22139	.981		.053		.048	
Schwach	51.74/22	<.001	-0.00	21960	22125	.984	-.003	.046	.007	.048	.00
Stark	53.67/24	<.001	-0.45	21956	22016	.985	-.001	.044	.002	.048	.00
Stark+MW	59.11/26	<.001	7.45*	21956	22012	.983	.002	.044	.00	.050	-.002
Diskussion (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	52.38/20	<.001		21946	22122	.983		.050		.047	
Schwach	55.06/22	<.001	3.43	21949	22114	.983	.00	.048	.002	.049	-.002
Stark	58.20/24	<.001	2.40	21947	22103	.990	-.007	.047	.001	.050	-.001
Stark+MW	69.60/26	<.001	17.94***	21956	22100	.986	.004	.051	-.004	.055	-.005
Planung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	49.08/20	<.001		21899	22075	.991		.047		.046	
Schwach	48.11/22	<.001	1.27	21899	22064	.991	.000	.043	.004	.047	-.001
Stark	53.49/24	<.001	6.04	21900	22056	.990	.001	.043	.000	.048	-.001
Stark+MW	75.23/26	<.001	34.26***	21927	22072	.984	.006	.054	-.009	.069	-.021
Umsetzung (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	48.76/20	<.001		21805	21981	.985		.047		.045	
Schwach	56.42/22	<.001	7.02*	21819	21985	.988	-.003	.049	-.002	.055	-.010
Stark	65.67/24	<.001	5.62	21827	21982	.977	.011	.052	-.003	.059	-.004
Stark+MW	103.96/26	<.001	60.26***	21878	22023	.974	.003	.068	-.016	.094	-.035
Evaluation (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	53.19/20	<.001		21841	22117	.989		.050		.050	
Schwach	63.80/22	<.001	7.96*	21866	22031	.984	.005	.054	-.004	.078	-.028
Stark	69.78/24	<.001	6.12*	21868	22023	.983	.001	.054	.000	.079	-.001
Stark+MW	112.46/26	<.001	127.08***	21927	22072	.970	.013	.071	-.017	.107	-.028
Information (Mitarbeitende ^a)											
Konfigural	52.57/20	<.001		21906	22082	.984		.050		.050	
Schwach	53.32/22	<.001	3.08	21914	22079	.984	.000	.047	.003	.054	-.004
Stark	55.43/24	<.001	0.20	21910	22065	.989	-.005	.045	.002	.054	.000
Stark+MW	88.01/26	<.001	73.39***	21955	22100	.979	.010	.061	-.016	.084	-.030
Planung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	30.80/20	.06		4431	4553	.984		.064		.065	
Schwach	29.12/22	.14	0.36	4428	4543	.989	-.005	.049	.015	.072	-.007
Stark	31.89/24	.13	2.91	4426	4533	.988	.001	.050	-.001	.074	-.002
Stark+MW	37.20/26	.07	10.36**	4426	4527	.984	.004	.057	-.007	.084	-.010
Umsetzung (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	30.68/20	.06		4428	4550	.985		.063		.073	
Schwach	27.72/22	.19	0.50	4426	4540	.991	-.006	.044	.019	.086	-.013
Stark	32.10/24	.13	6.66*	4426	4533	.988	.003	.050	-.006	.089	-.003
Stark+MW	38.06/26	<.001	11.16**	4427	4528	.982	.006	.059	-.009	.101	-.022
Evaluation (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	30.40/20	.06		4433	4554	.986		.063		.087	
Schwach	28.31/22	.17	0.05	4429	4543	.991	-.005	.046	.017	.085	.002
Stark	30.83/24	.16	2.51	4427	4535	.990	.001	.046	.00	.086	-.001
Stark+MW	36.88/26	.08	8.05*	4430	4530	.985	.005	.056	-.010	.108	-.022
Information (Führungskräfte ^b)											
Konfigural	30.89/20	.057		4434	4555	.984		.064		.070	
Schwach	28.50/22	.160	0.05	4430	4544	.990	-.006	.047	.017	.071	-.001
Stark	32.28/24	.120	4.69	4429	4537	.987	.003	.051	-.004	.074	-.003
Stark+MW	37.83/26	.063	7.76*	4431	4531	.983	.004	.058	-.007	.092	-.018

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. Konfigural = konfigurale Messinvarianz. Schwach = schwache Messinvarianz. Stark = starke Messinvarianz. Stark+MW = starke Messinvarianz und gleiche latente Mittelwerte. Aufgrund zu geringer Fallzahl Gruppenvergleich für die Schritte Präsentation und Diskussion bei Stichprobe der FK nicht möglich. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA dargestellt. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle C12. Ergebnisse der Tests auf Veränderung des Arbeitsengagements und der Arbeitszufriedenheit von t_1 nach t_2 getrennt nach Einhaltung von Schritten im Folgeprozess (auf Basis von SEM) in Studie 3.

Schritt	Schritt durchgeführt				Schritt nicht durchgeführt			
	t_1-t_2	z	p	d	t_1-t_2	z	p	d
Veränderung Arbeitsengagement								
Mitarbeitende ^a								
Präsentation	-0.39	-12.66	< .001	-0.41	-0.50	-3.53	< .001	-0.53
Diskussion	-0.37	-1.93	< .001	-0.39	-0.61	-7.31	< .001	-0.65
Planung	-0.33	-9.15	< .001	-0.34	-0.54	-10.89	< .001	-0.56
Umsetzung	-0.27	-7.57	< .001	-0.29	-0.55	-12.31	< .001	-0.56
Evaluation	-0.15	-3.19	< .001	-0.18	-0.48	-13.28	< .001	-0.49
Information	-0.21	-4.31	< .001	-0.22	-0.49	-13.31	< .001	-0.51
Führungskräfte ^b								
Planung	-0.33	-5.66	< .001	-0.38	-0.83	-4.40	< .001	-0.67
Umsetzung	-0.32	-5.39	< .001	-0.38	-0.82	-4.69	< .001	-0.66
Evaluation	-0.26	-3.98	< .001	-0.33	-0.61	-5.76	< .001	-0.57
Information	-0.30	-4.95	< .001	-0.37	-0.65	-5.01	< .001	-0.57
Veränderung Arbeitszufriedenheit								
Mitarbeitende ^a								
Präsentation	-0.58	-14.94	< .001	-0.49	-0.51	-2.72	< .01	-0.46
Diskussion	-0.56	-14.14	< .001	-0.48	-0.77	-6.77	< .001	-0.63
Planung	-0.50	-11.29	< .001	-0.43	-0.73	-11.50	< .001	-0.61
Umsetzung	-0.43	-9.47	< .001	-0.39	-0.77	-13.26	< .001	-0.61
Evaluation	-0.26	-4.34	< .001	-0.26	-0.69	-15.30	< .001	-0.57
Information	-0.35	-5.73	< .001	-0.30	-0.69	-14.81	< .001	-0.58
Führungskräfte ^b								
Planung	-0.42	-6.57	< .001	-0.44	-0.74	-4.19	< .001	-0.61
Umsetzung	-0.43	-6.50	< .001	-0.45	-0.70	-4.29	< .001	-0.58
Evaluation	-0.42	-5.40	< .001	-0.54	-0.58	-5.30	< .001	-0.43
Information	-0.43	-4.81	< .001	-0.54	-0.65	-6.07	< .001	-0.45

Anmerkungen. ^a $N = 1302$. ^b $N = 266$.

Tabelle C13. Ergebnisse der Tests auf Unterschiede in den Ausgangswerten von Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit zwischen den Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess (auf Basis von SEM) in Studie 3.

Schritt	Differenz Gruppen	z	p	d
Arbeitsengagement				
Mitarbeitende ^a				
Präsentation	0.14	0.77	.44	0.02
Diskussion	0.27	2.50	<.05	0.08
Planung	0.31	4.62	<.001	0.14
Umsetzung	0.31	4.98	<.001	0.14
Evaluation	0.25	3.64	<.001	0.10
Information	0.27	4.03	<.001	0.11
Führungskräfte ^b				
Planung	0.05	0.37	.72	0.02
Umsetzung	0.14	1.02	.31	0.06
Evaluation	0.32	2.84	<.05	0.18
Information	0.25	1.99	<.05	0.13
Arbeitszufriedenheit				
Mitarbeitende ^a				
Präsentation	0.48	2.06	<.05	0.08
Diskussion	0.35	2.72	<.01	0.09
Planung	0.27	3.94	<.001	0.12
Umsetzung	0.31	4.98	<.001	0.14
Evaluation	0.25	3.64	<.001	0.10
Information	0.27	4.11	<.001	0.11
Führungskräfte ^b				
Planung	0.31	1.49	.14	0.11
Umsetzung	0.28	1.50	.14	0.11
Evaluation	0.29	2.09	<.05	0.14
Information	0.27	1.74	.08	0.11

Anmerkungen. ^a $N = 1302$. ^b $N = 266$. Differenz Gruppen = Gruppe mit Durchführung – Gruppe ohne Durchführung eines Schrittes im Folgeprozess. $z = z$ -Wert. $d =$ Cohen's d . MA = Mitarbeitende. FK = Führungskräfte.

Tabelle C14. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Unabhängigen und Abhängigen Variablen für Hypothese 6 in Studie 3.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Arbeitsengagement	5.14	1.23									
2. Veränderung Arbeitsengagement	-0.56	0.97	.69*								
3. Arbeitszufriedenheit	5.74	1.19	.62*	.56*							
4. Veränderung Arbeitszufriedenheit	-0.37	1.08	.39*	.61*	.74*						
5. Positive Leadership MA	3.77	0.83	.43*	.34*	.34*	.26*					
6. Positive Leadership FK	4.32	0.49	.04	.10	.04	.18	.12				
7. Qualität Folgeprozess MA	2.81	1.56	.32*	.28*	.16	.16	.52*	.01			
8. Qualität Folgeprozess FK	3.86	1.55	.06	.05	-.01	.09	.12	.50*	.12		
9. Zufriedenheit Folgeprozess MA	3.00	1.30	.46*	.42*	.33*	.30*	.55*	.14	.61*	.16	
10. Zufriedenheit Folgeprozess FK	3.70	1.18	.12	.16	.15	.14	.19	.25*	.18	.45*	.20

Anmerkung. $N = 242$. * $p < .05$. Adjustierter p -Wert für multiples Testen berichtet. Veränderung über latentes Veränderungsmodell gebildet. MA = Mitarbeitende. FK = Führungskraft. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsengagement beziehen sich auf Einschätzungen der Mitarbeitenden. Korrelationen beziehen sich auf die Individualebene. M und SD für Führungskräfte beziehen sich auf Gruppenebene.

Tabelle C15. Ergebnisse der RSA für das SOA von Positive Leadership auf die Qualität des Folgeprozess, Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Veränderung im Arbeitsengagement und die Veränderung in der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	Qualität Folgeprozess		Arbeitsengagement		Arbeitszufriedenheit		Veränderung Arbeitsengagement		Veränderung Arbeitszufriedenheit	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
Intercept	0.21	.54	5.29***	.13	5.85***	.12	0.22*	.09	-0.50***	.10
Einstellung MAB MA	0.02	.05								
Einstellung MAB FK	0.47***	.09								
Änderungsbereitschaft FK	-0.03	.08								
Änderungsbereitschaft MA	0.13 [†]	.07								
Innovationsklima	-0.21*	.09								
Unterstützung Vorgesetzte	0.22**	.08								
Unterstützung Unternehmen	0.09	.07								
Rahmenbedingungen	-0.04	.05								
Covid-19	-0.03	.05								
Positive Leadership FK	-0.20	.19	.05	.21	0.05	.20	0.06	.16	0.27	.18
Positive Leadership MA	0.72***	.18	0.53***	.14	0.63***	.15	0.23 [†]	.12	0.32*	.13
Positive Leadership MA*FK	-0.04	.22	0.26	.21	-0.07	.22	0.18	.14	-0.06	.20
Positive Leadership FK ²	-0.01	.17	-0.09	.18	-0.15	.17	-0.11	.18	-0.16	.16
Positive Leadership MA ²	0.17*	.08	-0.03	.07	0.11	.07	-0.09	.06	-0.01	.07
<i>R</i> ²	.48***		.35***		.17***		.16***		.10***	
ΔR^2	.03***		.17***		.04***		.12***		.05***	
<i>ICC</i>	.13		.18		.12		.04		.05	
<i>a</i>₁	0.53*	.23	0.59**	.22	0.68**	.21	0.29 [†]	.17	0.58**	.19
<i>a</i>₂	0.12	.23	0.14	.24	-0.11	.23	-0.02	.18	-0.23	.21
<i>a</i>₃	-0.92**	.29	-0.48 [†]	.29	-0.58*	.28	-0.17	.23	-0.05	.26
<i>a</i>₄	0.20	.34	-0.38	.34	0.04	.34	-0.38	.28	-0.11	.32

Anmerkung. $N = 242$. *** $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$. [†] $p < .10$. MA= Mitarbeitende. FK = Führungskraft. MAB = Mitarbeiterbefragung. $a_1 = (b_1 + b_2)$. $a_2 = (b_3 + b_4 + b_5)$. $a_3 = (b_1 - b_2)$. $a_4 = (b_3 - b_4 + b_5)$. $b_1 = b$ Positive Leadership FK. $b_2 = b$ Positive Leadership MA. $b_3 = b$ Positive Leadership (FK)². $b_4 = b$ Positive Leadership (MA) * Positive Leadership (FK). $b_5 = b$ Positive Leadership (MA)². $R^2 = \text{conditional } R^2_c$ (Nakagawa & Schielzeth, 2013). ΔR^2 bezieht sich auf den Vergleich mit Modell ohne Block der Variablen für die polynomiale Regression. ICC = Intra-Klassen-Korrelation.

Tabelle C16. Ergebnisse der RSA für die wahrgenommene Qualität des Folgeprozess MA vs. FK auf die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess und RSA für die Zufriedenheit mit dem Folgeprozess MA vs. FK auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit, Veränderung im Arbeitsengagement und Veränderung in der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	Zufriedenheit Folgeprozess		Arbeitsengagement		Arbeitszufriedenheit		Veränderung Arbeitsengagement		Veränderung Arbeitszufriedenheit	
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>
Intercept	3.32	.12	5.25***	.12	5.92***	.12	-0.35***	.10	-0.48***	.11
Qua FK	0.05	.05								
Qua MA	0.52	.05								
Qua FK ²	-0.44	.47								
Qua FK* Qua MA	0.14	.21								
Qua MA ²	-0.00	.03								
Zuf FK			0.02	.07	0.05	.07	0.03	.06	0.04	.06
Zuf MA			0.41***	.06	0.35***	.06	0.24***	.05	0.25***	.06
Zuf FK ²			0.02	.05	0.01	.04	0.05	.04	0.02	.04
Zuf FK* Zuf MA			-0.01	.05	-0.07	.05	-0.07 [†]	.04	-0.08 [†]	.04
Zuf MA ²			-0.01	.04	-0.04	.04	-0.01	.04	-0.02	.04
<i>R</i> ²	.39***		.29***		.20***		.16***		.12***	
ΔR^2	.26***		.09***		.06***		.12***		.07***	
ICC	.13		.18		.12		.04		.05	
<i>a</i> ₁	0.57***	.07	0.43***	.09	0.40***	.08	0.27***	.07	0.28***	.08
<i>a</i> ₂	-0.30	.49	0.00	.07	-0.10	.07	-0.03	.06	-0.07	.07
<i>a</i> ₃	-0.47***	.08	-0.39***	.10	-0.30**	.10	-0.21*	.08	-0.21*	.09
<i>a</i> ₄	-0.58	.55	0.02	.08	0.03	.08	0.11	.07	0.08	.08

Anmerkung. *N* = 242. ****p* < .001. ***p* < .01. * *p* < .05. † *p* < .10. MA= Mitarbeitende. FK = Führungskraft. MAB = Mitarbeiterbefragung. Zuf = Zufriedenheit Folgeprozess. Qua = Qualität Folgeprozess. *a*₁ = (*b*₁ + *b*₂). *a*₂ = (*b*₃ + *b*₄ + *b*₅). *a*₃ = (*b*₁ - *b*₂). *a*₄ = (*b*₃ - *b*₄ + *b*₅). *b*₁ = *b* Zuf/Qua FK. *b*₂ = Zuf/Qua MA. *b*₃ = *b* Zuf/Qua (FK)². *b*₄ = *b* Zuf/Qua (MA) * Zuf/Qua (FK). *b*₅ = *b* Zuf/Qua (MA)². *R*² = conditional *R*²_c (Nakagawa & Schielzeth, 2013). ΔR^2 bezieht sich auf den Vergleich mit Modell ohne Block der Variablen für die polynomiale Regression. ICC = Intra-Klassen-Korrelation.

Tabelle C17. Errechnete Power der Hypothesentests in Studie 3.

Hypothese	Pfad/Effekt	Power	Power
		Mitarbeitende ^a	Führungskräfte ^b
1a	Ergebnispräsentation → Zufriedenheit Fup	1.00	-
	Ergebnisdiskussion → Zufriedenheit Fup	1.00	-
	Maßnahmenplanung → Zufriedenheit Fup	1.00	.99
	Umsetzung der Maßnahmen → Zufriedenheit Fup	1.00	1.00
	Evaluation der Maßnahmen → Zufriedenheit Fup	1.00	1.00
	Information → Zufriedenheit Fup	1.00	1.00
1b	Ergebnispräsentation → AE	.21	-
	Ergebnisdiskussion → AE	1.00	-
	Maßnahmenplanung → AE	1.00	.68
	Umsetzung der Maßnahmen → AE	1.00	.88
	Evaluation der Maßnahmen → AE	1.00	.98
	Information → AE	1.00	.90
1c	Ergebnispräsentation → AZ	.52	-
	Ergebnisdiskussion → AZ	.99	-
	Maßnahmenplanung → AZ	1.00	.56
	Umsetzung der Maßnahmen → AZ	1.00	.44
	Evaluation der Maßnahmen → AZ	1.00	.61
	Information → AZ	1.00	.60
1d	Ergebnispräsentation → Veränderung AE	.86	-
	Ergebnisdiskussion → Veränderung AE	1.00	-
	Maßnahmenplanung → Veränderung AE	1.00	1.00
	Umsetzung der Maßnahmen → Veränderung AE	1.00	1.00
	Evaluation der Maßnahmen → Veränderung AE	1.00	1.00
	Information → Veränderung AE	1.00	1.00
1e	Ergebnispräsentation → Veränderung AZ	.91	-
	Ergebnisdiskussion → Veränderung AZ	.99	-
	Maßnahmenplanung → Veränderung AZ	1.00	.99
	Umsetzung der Maßnahmen → Veränderung AZ	1.00	.93
	Evaluation der Maßnahmen → Veränderung AZ	1.00	.74
	Information → Veränderung AZ	1.00	.89
2a	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup	1.00	1.00
2b	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AE	1.00	1.00
2c	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	1.00	.99
2d	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	1.00	1.00
2e	Einhaltung Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	1.00	1.00
3a	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup	1.00	1.00
3b	Zufriedenheit Fup → AE	.85	.97
3c	Zufriedenheit Fup → AZ	.79	.79
3d	Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.85	.97
3e	Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.97	1.00
3f	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.88	.96
3g	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.76	.76
3h	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.85	.97
3i	Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.97	1.00
4a	Einstellung FK → Qualität Fup	1.00	-
4b	Einstellung MA → Qualität Fup	1.00	.05
4c	Veränderungsbereitschaft FK → Qualität Fup	.87	-
4d	Veränderungsbereitschaft MA → Qualität Fup	1.00	.07
4e	Innovationsklima → Qualität Fup	.92	.89
4f	Unterstützung Vorgesetzte → Qualität Fup	1.00	.33
4g	Unterstützung Unternehmen → Qualität Fup	1.00	.69
4h	Rahmenbedingungen → Qualität Fup	.28	.15
4i	Positive Leadership → Qualität Fup	1.00	.90

Tabelle C17. (Fortsetzung)

5a	Positive Leadership → AE	1.00	1.00
5b	Positive Leadership → AZ	1.00	.93
5c	Positive Leadership → Veränderung AE	.87	.79
5d	Positive Leadership → Veränderung AZ	.82	.76
5e	Positive Leadership → Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AE	.77	.95
5f	Positive Leadership → Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → AZ	.73	.72
5g	Positive Leadership → Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.95	.82
5h	Positive Leadership → Qualität Fup → Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.92	.81
6a ^c	Kongruenz Positive Leadership → Qualität Fup	.57	-
	Diskrepanz Positive Leadership → Qualität Fup	.87	-
6b ^c	Kongruenz Positive Leadership → AE	.89	-
	Diskrepanz Positive Leadership → AE	.47	-
6c ^c	Kongruenz Positive Leadership → AZ	.92	-
	Diskrepanz Positive Leadership → AZ	.56	-
6d ^c	Kongruenz Positive Leadership → Veränderung AE	.44	-
	Diskrepanz Positive Leadership → Veränderung AE	.12	-
6e ^c	Kongruenz Positive Leadership → Veränderung AZ	.84	-
	Diskrepanz Positive Leadership → Veränderung AZ	.07	-
6f ^c	Kongruenz Qualität Fup → Zufriedenheit Fup	1.00	-
	Diskrepanz Qualität Fup → Zufriedenheit Fup	1.00	-
6g ^c	Kongruenz Zufriedenheit Fup → AE	1.00	-
	Diskrepanz Zufriedenheit Fup → AE	.97	-
6h ^c	Kongruenz Zufriedenheit Fup → AZ	1.00	-
	Diskrepanz Zufriedenheit Fup → AZ	.85	-
6i ^c	Kongruenz Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.97	-
	Diskrepanz Zufriedenheit Fup → Veränderung AE	.73	-
6j ^c	Kongruenz Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.94	-
	Diskrepanz Zufriedenheit Fup → Veränderung AZ	.61	-
7	Positive Leadership*Erfolg/Misserfolg → Lokus	1.00	-
	Positive Leadership*Erfolg/Misserfolg → Stabilität	1.00	-

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ^cN = 242 Dyaden. Schätzung für SEM (Hypothese 2-7) nach Wang & Rhemtulla (2021) unter Verwendung des R-Pakets *pwrSEM*. Schätzung für Hypothese 1 unter Verwendung des R-Paketes MESS (Ekstrøm, 2020). AE = Arbeitsengagement. AZ = Arbeitszufriedenheit. Fup = Folgeprozess. Nicht alle Hypothesen in beiden Stichproben sinnvollerweise testbar.

Tabelle C18. Ergebnisse der 2X2 (Einhaltung X Zeitpunkt) ANOVA mit Messwiederholung für den Vergleich von Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess bzgl. der Veränderung in Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

Schritt	Einhaltung		Zeitpunkt		Einhaltung X Zeitpunkt			
	df ₁	df ₂	F	part. η ²	F	part. η ²	F	part. η ²
Arbeitsengagement (Mitarbeitende ^a)								
Präsentation	1	1300	0.88	-	20.61***	.02	0.34	-
Diskussion	1	1300	13.62***	.01	207.04***	.03	6.62**	<.01
Planung	1	1300	38.29***	.02	208.19***	.03	13.86***	<.01
Umsetzung	1	1300	61.33***	.04	210.15***	.03	26.25***	<.01
Evaluation	1	1300	79.09***	.05	210.42***	.03	27.95***	<.01
Information	1	1300	62.29***	.04	209.51***	.03	22.19***	<.01
Arbeitsengagement (Führungskräfte ^b)								
Planung	1	264	3.25	-	50.65***	.02	10.01**	.01
Umsetzung	1	264	6.47*	.02	50.92***	.04	11.40***	.01
Evaluation	1	264	16.52***	.05	50.26***	.04	7.91**	.01
Information	1	264	11.69***	.03	50.16***	.04	7.41**	.01
Arbeitszufriedenheit (Mitarbeitende ^a)								
Präsentation	1	1300	4.38*	<.01	25.27***	.04	0.01	-
Diskussion	1	1300	19.05***	.01	253.62***	.04	4.62*	<.01
Planung	1	1300	33.66***	.02	254.68***	.04	10.10**	<.01
Umsetzung	1	1300	57.16***	.03	257.75***	.04	25.89***	<.01
Evaluation	1	1300	42.40***	.03	259.22***	.04	33.45***	<.01
Information	1	1300	32.22***	.02	256.68***	.04	20.38***	<.01
Arbeitszufriedenheit (Führungskräfte ^b)								
Planung	1	264	8.99**	.03	49.05***	.03	4.11*	<.01
Umsetzung	1	264	12.15***	.04	48.80***	.03	2.72†	<.01
Evaluation	1	264	7.17**	.02	40.85***	.03	0.92	-
Information	1	264	8.42**	.03	48.69***	.03	0.15	-

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. df₁ = Zählerfreiheitsgrade. df₂ = Nennerfreiheitsgrade. korrigiertes part. η² berichtet (siehe Bakeman, 2005).

Tabelle C19. Ergebnisse der t-Tests für den Vergleich von Gruppen mit und ohne Einhaltung von Schritten im Folgeprozess für Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

Schritt	Zufriedenheit Fup				Arbeitsengagement				Arbeitszufriedenheit			
	df	t	95% KI	d	t	95% KI	d	t	95% KI	d		
Mitarbeitende ^a												
Präsentation	1300	5.69***	0.83 ∞	0.89	1.01	0.12 ∞	-	1.69*	0.00 ∞	0.26		
Diskussion	1300	8.90***	0.89 ∞	0.85	4.07***	0.29 ∞	0.39	4.34***	0.33 ∞	0.42		
Planung	1300	18.30***	1.16 ∞	1.07	6.62***	0.36 ∞	0.39	5.90***	0.32 ∞	0.35		
Umsetzung	1300	22.52***	1.31 ∞	1.25	8.56***	0.47 ∞	0.48	8.08***	0.45 ∞	0.45		
Evaluation	1300	20.53***	1.37 ∞	1.29	9.53***	0.60 ∞	0.60	7.52***	0.46 ∞	0.47		
Information	1300	18.90***	1.20 ∞	1.12	8.45***	0.49 ∞	0.50	6.33***	0.35 ∞	0.37		
Führungskräfte ^b												
Planung	264	5.24***	0.61 ∞	0.84	2.70**	0.19 ∞	0.44	3.22***	0.30 ∞	0.52		
Umsetzung	264	4.85***	0.52 ∞	0.74	3.40***	0.30 ∞	0.52	3.46***	0.33 ∞	0.53		
Evaluation	264	6.40***	0.61 ∞	0.79	4.43***	0.37 ∞	0.55	2.54**	0.13 ∞	0.31		
Information	264	5.33***	0.51 ∞	0.70	-3.86***	0.32 ∞	0.51	2.91**	0.20 ∞	0.38		

Anmerkungen. ^aN = 1302. ^bN = 266. ***p < .001. **p < .01. *p < .05.

Tabelle C20. Ergebnisse robusten, einfaktoriellen ANOVA für den Vergleich von Gruppen mit Einhaltung unterschiedlicher Schritte im Folgeprozess bzgl. der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

Schritt	Mitarbeitende ^a				Führungskräfte ^b			
	df ₁	df ₂	F _t	ξ	df ₁	df ₂	F _t	ξ
Zufriedenheit Folgeprozess	7	147.89	16.68***	.38	7	11.33	9.75***	.79
Arbeitsengagement	7	144.64	12.52***	.36	7	11.02	10.32***	.80
Arbeitszufriedenheit	7	148.86	106.36***	.65	7	10.93	5.41**	.73

Anmerkungen. ^aN = 1203. ^bN = 245. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. df₁ = Zählerfreiheitsgrade. df₂ = Nennerfreiheitsgrade. Voraussetzungen für ANOVA verletzt, daher robuste ANOVA nach Mair und Wilcox (2020) berechnet mit korrigierten Nennerfreiheitsgraden und korrigierter F-Statistik. ξ = korrigierte Effektstärke.

Tabelle C21. Ergebnisse der robusten post-hoc Vergleiche von Gruppen mit Einhaltung unterschiedlicher Schritte im Folgeprozess bzgl. der Zufriedenheit mit dem Folgeprozess, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

Vergleich Schritte	$\hat{\Psi}$					
	Mitarbeitende ^a			Führungskräfte ^b		
	Zufriedenheit Folgeprozess	Arbeitsengagement	Arbeitszufriedenheit	Zufriedenheit Folgeprozess	Arbeitsengagement	Arbeitszufriedenheit
0 vs. 1	-0.33	0.59	0.26	-	-	-
0 vs. 2	-0.53*	0.22	-0.14	-	-	-
0 vs. 3	-0.78***	0.28	-0.05	-	-	-
0 vs. 4	-1.72***	-0.12	-0.43	-	-	-
0 vs. 5	-2.60***	-0.45	-0.82	-	-	-
0 vs. 6	-1.93***	-0.29	-0.61	-	-	-
0 vs. 7	-2.76***	-0.62*	-0.84*	-	-	-
1 vs. 2	-0.20	-0.37	-0.40	-	-	-
1 vs. 3	-0.45*	-0.31	-0.31	-	-	-
1 vs. 4	-1.39***	-0.71**	-0.69*	-	-	-
1 vs. 5	-2.26***	-1.05***	-1.07**	-	-	-
1 vs. 6	-1.60***	-0.88***	-0.87**	-	-	-
1 vs. 7	-2.43***	-1.21***	-1.10***	-	-	-
2 vs. 3	-0.25	0.06	0.09	-	-	-
2 vs. 4	-1.19***	-0.34*	-0.29	-0.23	0.08	-0.13
2 vs. 5	-2.07***	-0.67**	-0.67*	-1.03*	-0.80*	-0.74
2 vs. 6	-1.40***	-0.51**	-0.46*	-0.71 [†]	-0.49	-0.58
2 vs. 7	-2.23***	-0.84***	-0.70***	-1.17***	-0.66*	-0.37
3 vs. 4	-0.94***	-0.41 [†]	-0.38	-	-	-
3 vs. 5	-1.81***	-0.74**	-0.73*	-	-	-
3 vs. 6	-1.15***	-0.57*	-0.55*	-	-	-
3 vs. 7	-1.98***	-0.90***	-0.78***	-	-	-
4 vs. 5	-0.88***	-0.33	-0.38	-0.79	-0.88	-0.61
4 vs. 6	-0.20	-0.16	-0.18	-0.48	-0.57	-0.44
4 vs. 7	-1.04***	-0.50***	-0.41***	-0.93**	-0.74*	-0.23
5 vs. 6	0.67*	0.17	0.50	0.31	0.30	0.16
5 vs. 7	-0.16	-0.17	-0.02	-0.15	0.13	0.37
6 vs. 7	-0.83***	-0.33	-0.23	-0.45	-0.17	0.21

Anmerkungen. ^aN = 1241. ^bN = 245. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. Varianzhomogenität verletzt, daher Lincon-Test als robuster post-hoc Test mit Kenngröße $\hat{\Psi}$ berechnet. 0 = kein Schritt im Folgeprozess. 1 = Präsentation. 2 = Präsentation + Diskussion. 3 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung. 4 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung. 5 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Evaluation. 6 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Information. 7 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Evaluation + Information. Gruppengrößen unterschiedlich: n_{0MA} = 38. n_{1MA} = 66. n_{2MA} = 298. n_{3MA} = 138. n_{4MA} = 272. n_{5MA} = 34. n_{6MA} = 91. n_{7MA} = 304. n_{2FK} = 25. n_{3FK} = 6. n_{4FK} = 32. n_{5FK} = 12. n_{6FK} = 26. n_{7FK} = 138. Gruppen mit zu geringem n in FK-Stichprobe ausgeschlossen.

Tabelle C22. Ergebnisse der 7X2 (Schritt X Zeitpunkt) ANOVA mit Messwiederholung für den Vergleich von Gruppen mit Einhaltung verschiedener Schritte im Folgeprozess bzgl. der Veränderung in Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

	Schritt				Zeitpunkt				Schritt X Zeitpunkt			
	df ₁	df ₂	F	part. η ²	df ₁	df ₂	F	part. η ²	df ₁	df ₂	F	part. η ²
Mitarbeitende ^a												
Arbeitsengagement	7	1233	191.08***	.06	1	1233	14.27***	.03	7	1233	5.55***	.01
Arbeitszufriedenheit	7	1233	238.49***	.05	1	1233	10.55***	.04	7	1233	6.47***	.01
Führungskräfte ^b												
Arbeitsengagement	7	237	49.25***	.10	1	237	4.62***	.04	7	237	4.43***	.03
Arbeitszufriedenheit	7	237	46.80***	.10	1	237	4.72***	.04	7	237	2.20***	.01

Anmerkungen. ^aN = 1241. ^bN = 245. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. df₁ = Zählerfreiheitsgrade. df₂ = Nennerfreiheitsgrade. korrigiertes part. η² berichtet (siehe Bakeman, 2005).

Tabelle C23. Ergebnisse der robusten post-hoc Vergleiche von Gruppen mit Einhaltung unterschiedlicher Schritte im Folgeprozess bzgl. der Veränderung im Arbeitsengagement und in der Arbeitszufriedenheit in Studie 3.

Vergleich Schritte	$\hat{\Psi}$			
	Mitarbeitende ^a		Führungskräfte ^b	
	Veränderung Arbeitsengagement	Veränderung Arbeitszufriedenheit	Veränderung Arbeitsengagement	Veränderung Arbeitszufriedenheit
0 vs. 1	0.21	0.32	-	-
0 vs. 2	0.11	0.15	-	-
0 vs. 3	0.18	0.31	-	-
0 vs. 4	0.01	0.09	-	-
0 vs. 5	-0.02	-0.06	-	-
0 vs. 6	-0.01	0.04	-	-
0 vs. 7	-0.09	-0.09	-	-
1 vs. 2	-0.10	-0.17	-	-
1 vs. 3	-0.03	-0.01	-	-
1 vs. 4	-0.20	-0.23	-	-
1 vs. 5	-0.23	-0.38	-	-
1 vs. 6	-0.22	-0.28	-	-
1 vs. 7	-0.30 [†]	-0.41 [†]	-	-
2 vs. 3	0.07	0.15	-	-
2 vs. 4	-0.10	-0.06	-0.25	-0.13
2 vs. 5	-0.13	-0.21	-0.53	-0.38
2 vs. 6	-0.12	-0.11	-0.45	-0.30
2 vs. 7	-0.20 ^{***}	-0.24 ^{***}	-0.49	-0.28
3 vs. 4	-0.17	-0.21	-	-
3 vs. 5	-0.20	-0.37 [*]	-	-
3 vs. 6	-0.19	-0.26	-	-
3 vs. 7	-0.27 [*]	-0.40 ^{***}	-	-
4 vs. 5	-0.03	-0.16	-0.28	-0.24
4 vs. 6	-0.02	-0.05	-0.21	-0.16
4 vs. 7	-0.10	-0.18 ^{**}	-0.24	-0.14
5 vs. 6	0.01	0.11	0.08	0.08
5 vs. 7	-0.07	-0.02	0.05	0.11
6 vs. 7	-0.08	-0.13	-0.03	0.02

Anmerkungen. ^aN = 1241. ^bN = 245. ^{***}p < .001. ^{**}p < .01. ^{*}p < .05. Varianzhomogenität verletzt, daher Lincon-Test als robuster post-hoc Test mit Kenngröße $\hat{\Psi}$ berechnet. 0 = kein Schritt im Folgeprozess. 1 = Präsentation. 2 = Präsentation + Diskussion. 3 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung. 4 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung. 5 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Evaluation. 6 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Information. 7 = Präsentation + Diskussion + Maßnahmenplanung + Umsetzung + Evaluation + Information. Gruppengrößen unterschiedlich: $n_{0MA} = 38$. $n_{1MA} = 66$. $n_{2MA} = 298$. $n_{3MA} = 138$. $n_{4MA} = 272$. $n_{5MA} = 34$. $n_{6MA} = 91$. $n_{7MA} = 304$. $n_{2FK} = 25$. $n_{3FK} = 6$. $n_{4FK} = 32$. $n_{5FK} = 12$. $n_{6FK} = 26$. $n_{7FK} = 138$. Gruppen mit zu geringem n in FK-Stichprobe ausgeschlossen.

Modellgleichungen der cross-level polynomialen Regressionen zur RSA in Hypothese 6 zum SOA von Positive Leadership auf Qualität im Folgeprozess

Level-1 Model (Personenebene):

$$\text{QuaMA}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{EinMA}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{EinFK}_{ij}) + \beta_{3j} * (\text{AendMA}_{ij}) + \beta_{4j} * (\text{AendFK}_{ij}) + \beta_{5j} * (\text{Inno}_{ij}) + \beta_{6j} * (\text{UntVo}_{ij}) + \beta_{7j} * (\text{UntUn}_{ij}) + \beta_{8j} * (\text{Rahm}_{ij}) + \beta_{9j} * (\text{CovFup}_{ij}) + \beta_{10j} * (\text{PLMA}_{ij}) + \beta_{11j} * (\text{PLMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2 Model (Teamebene):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{PLFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{PLFK}^2_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70}$$

$$\beta_{8j} = \gamma_{80}$$

$$\beta_{9j} = \gamma_{90}$$

$$\beta_{10j} = \gamma_{100} + \gamma_{101} * (\text{PLFK}_j)$$

$$\beta_{11j} = \gamma_{110}$$

Gesamtmodell:

$$\text{QuaMA}_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{PLFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{PLFK}^2_j) + \gamma_{10} * (\text{EinMA}_{ij}) + \gamma_{20} * (\text{EinFK}_{ij}) + \gamma_{30} * (\text{AendMA}_{ij}) + \gamma_{40} * (\text{AendFK}_{ij}) + \gamma_{50} * (\text{Inno}_{ij}) + \gamma_{60} * (\text{UntVo}_{ij}) + \gamma_{70} * (\text{UntUn}_{ij}) + \gamma_{80} * (\text{Rahm}_{ij}) + \gamma_{90} * (\text{CovFup}_{ij}) + \gamma_{100} * (\text{PLMA}_{ij}) + \gamma_{101} * (\text{PLFK}_j) * (\text{PLMA}_{ij}) + \gamma_{110} * (\text{PLMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

SOA von Positive Leadership auf Arbeitsengagement/Arbeitszufriedenheit/Veränderung Arbeitsengagement/Veränderung Arbeitszufriedenheit

Level-1 Model (Personenebene):

$$\text{AE}_{ij}/\text{AZ}_{ij}/\text{DiffAE}_{ij}/\text{DiffAZ}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{PLMA}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{PLMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2 Model (Teamebene):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{PLFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{PLFK}^2_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} * (\text{PLFK}_j)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

Gesamtmodell:

$$\text{AE}_{ij}/\text{AZ}_{ij}/\text{DiffAE}_{ij}/\text{DiffAZ}_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{PLFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{PLFK}^2_j) + \gamma_{10} * (\text{PLMA}_{ij}) + \gamma_{11} * (\text{PLFK}_j) * (\text{PLMA}_{ij}) + \gamma_{20} * (\text{PLMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Perzeptuelle Distanz in der Qualität des Folgeprozesses auf Zufriedenheit mit dem Folgeprozess

Level-1 Model (Personenebene):

$$\text{ZufFup}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{QuaMA}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{QuaMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2 Model (Teamebene):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{QuaFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{QuaFK}^2_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} * (\text{QuaFK}_j)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

Gesamtmodell:

$$\text{ZufFup}_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{QuaFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{QuaFK}^2_j) + \gamma_{10} * (\text{QuaMA}_{ij}) + \gamma_{11} * (\text{QuaFK}_j) * (\text{QuaMA}_{ij}) + \gamma_{20} * (\text{QuaMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

**Perzeptuelle Distanz in der Qualität des Folgeprozesses auf
Arbeitsengagement/Arbeitszufriedenheit/ Veränderung Arbeitsengagement/Veränderung
Arbeitszufriedenheit**

Level-1 Model (Personenebene):

$$\text{AE}_{ij}/\text{AZ}_{ij}/\text{DiffAE}_{ij}/\text{DiffAZ}_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * (\text{ZufFupMA}_{ij}) + \beta_{2j} * (\text{ZufFupMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Level-2 Model (Teamebene):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{ZufFupFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{ZufFupFK}^2_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} * (\text{ZufFupFK}_j)$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

Gesamtmodell:

$$\text{AE}_{ij}/\text{AZ}_{ij}/\text{DiffAE}_{ij}/\text{DiffAZ}_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{ZufFupFK}_j) + \gamma_{02} * (\text{ZufFupFK}^2_j) + \gamma_{10} * (\text{ZufFupMA}_{ij}) + \gamma_{11} * (\text{ZufFupFK}_j) * (\text{ZufFupMA}_{ij}) + \gamma_{20} * (\text{ZufFupMA}^2_{ij}) + r_{ij}$$

Anmerkungen. QuaMA = Qualität Folgeprozess Mitarbeitende. QuaFK = Qualität Folgeprozess Führungskraft. EinMA = Einstellung MAB Mitarbeitende. EinFK = Einstellung MAB Führungskraft. AendMA = Änderungsbereitschaft Mitarbeitende. AendFK = Änderungsbereitschaft Führungskraft. Inno = Innovationsklima. UntVo = Unterstützung Vorgesetzte. UntUn = Unterstützung Unternehmen. Rahm = Rahmenbedingungen. CovFup = Covid-19 Folgeprozess. PLMA = Positive Leadership Mitarbeitende. PLFK = Positive Leadership Führungskraft. ZufFupMA = Zufriedenheit Folgeprozess Mitarbeitende. ZufFupFK = Zufriedenheit Folgeprozess Führungskraft. AE = Arbeitsengagement. AZ = Arbeitszufriedenheit. DiffAE = Veränderung Arbeitsengagement. DiffAZ = Veränderung Arbeitszufriedenheit. Alle Modellgleichungen als random intercepts Modelle aufgestellt.

11.4 D. Anhang Studie 4

Fragebogen Studie 4

Die Darstellung orientiert sich an der Ansicht der Teilnehmenden. Die nächste Seite konnte durch Klick auf einen „Weiter“-Button erreicht werden. Für die jeweiligen Skalen ist *kursiv* hinterlegt, welches Konstrukt gemessen wurde.

Seite 1

Willkommen

Herzlich willkommen zur Studie zum Thema "**Führungsverhalten und Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen¹**!"

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen an der Studie teilzunehmen.

Hier noch kurz und knapp ein paar Hinweise:

- Die Studie dauert etwa **15-20 Minuten**.
- Sie können die Studie sowohl am PC als auch an mobilen Geräten durchführen. Die Studie ist allerdings für die **Desktop-Ansicht optimiert**.
- Sie werden in der Studie Videomaterial zu sehen bekommen: Bitte führen Sie diese daher an einem **ruhigen Ort** durch.
- Schalten Sie bitte Ihren **Ton** an.
- Sorgen Sie, wenn möglich, für eine **stabile Internetverbindung**.

Die vorliegende Studie wird im Rahmen einer Promotion an der Universität Koblenz-Landau durchgeführt. Dabei werden die erhobenen Daten auch für die Ausfertigung von Bachelor- und Masterarbeiten verwendet.

Pro ausgefülltem Fragebogen wird ein Betrag von **0,50€** an das Kinderhospiz Sterntaler in Mannheim gespendet.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet keine Wertung.

Seite 2

Einwilligung zur Teilnahme

Sie werden im Folgenden an einer Studie der Sozial-, Umwelt-, und Wirtschaftspsychologie der Universität Koblenz-Landau teilnehmen. Bitte nehmen Sie vor der Teilnahme folgende Informationen zur Kenntnis.

Freiwilligkeit

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig. Sie können die Befragung jederzeit und ohne Angabe von Gründen abbrechen oder der Nutzung und Speicherung Ihrer Angaben am Ende des Fragebogens widersprechen. In keinem dieser Fälle entstehen Ihnen daraus Nachteile.

Inhalte der Studie

Die vorliegende Studie befasst sich mit Einflussfaktoren auf Folgeprozesse von Mitarbeiterbefragungen. Dabei sollen verschiedene Faktoren untersucht werden, u.a. das Verhalten von Führungskräften im Prozess.

In der vorliegenden Untersuchung werden **Sie Videos sehen und sollen anschließend Urteile abgeben**. Dafür bitten wir Sie, die Perspektive eines Mitarbeitenden einzunehmen. Versuchen Sie bitte sich in seine Situation hineinzuzusetzen und auch die Bewertungen aus diesem Blickwinkel abzugeben.

Der genaue Zweck dieser Untersuchung kann Ihnen erst am Ende der Studie ausführlich und vollständig dargestellt werden, da dies die Gültigkeit der Ergebnisse beeinflussen könnte. Falls Sie vor dem Ende der Befragung abrechen, wenden Sie sich bitte an michaelis@uni-landau.de, damit wir Ihnen dennoch die genauen Studieninhalte mitteilen können.

Mit der Teilnahme verbundener Nutzen und Erfahrungen

Durch Ihre Teilnahme an dieser Studie haben Sie die Möglichkeit, nähere Einblicke in die psychologische Forschung zu erhalten. Durch die Teilnahme an dieser Studie entsteht kein Risiko, das über die Risiken des alltäglichen Lebens hinausgeht.

Datenschutz und Anonymität

Die Antworten der Befragung werden so gespeichert und aufbewahrt, dass kein Rückschluss auf Ihre Person möglich ist. Die Anonymität Ihrer Angaben wird gemäß geltenden Datenschutzgesetzen und -richtlinien sowie gemäß psychologischer Forschungsethik eingehalten. Auch am Ende des Fragebogens haben Sie die Möglichkeit der Nutzung Ihrer Antworten zu widersprechen; Ihre Angaben werden dann gelöscht. Da Ihre Angaben keinen Rückschluss auf Ihre Person zulassen, ist nach Beendigung des Fragebogens kein gezieltes Löschen Ihrer Antworten mehr möglich.

Darüber hinaus weisen wir Sie auf das Beschwerderecht bei einer Datenschutz-Aufsichtsbehörde hin.

Kontakt Daten Datenschutz-Aufsichtsbehörde: Der Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz, Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz. Postanschrift: Postfach 30 40, 55020 Mainz, Telefon +49 6131 2082449, E-Mail: poststelle@datenschutz.rlp.de

Kontakt Daten der zuständigen Datenschutzbeauftragten: Dr. Susanne Weis, Universität Koblenz-Landau, Campus Landau, Fortstr. 7, 76829 Landau, E-Mail: datenschutz@uni-landau.de

Verwendung und Aufbewahrungsfrist der anonymisierten Daten

Wir beabsichtigen die Ergebnisse dieser Befragung in einer wissenschaftlichen Publikation zu veröffentlichen. Die Aufbewahrungsfrist für die vollständig anonymisierten Daten beträgt mindestens 10 Jahre nach Datenauswertung, bzw. mindestens 10 Jahre nach Erscheinen einer Publikation zu dieser Studie. Zur Qualitätssicherung in der Forschung werden die anonymisierten Antworten ebenfalls veröffentlicht und anderen Forschenden zur Überprüfung unserer Ergebnisse und weiteren Auswertung zur Verfügung gestellt. Im Sinne transparenter Forschung planen wir deshalb die vollständig anonymisierten Antworten dieser Befragung in einem Online-Datenarchiv zu veröffentlichen. Damit folgen werden Empfehlungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) zur Qualitätssicherung in der Forschung.

Hinweise zur Projektleitung und offene Fragen

Verantwortung für die sachgemäße Datenverarbeitung und weiterführende Fragen zur Untersuchung trägt die Versuchsleitung: David Michaelis, Fortstr. 7, 76829 Landau | Germany, E-Mail: michaelis@uni-landau.de

Mit dem Klicken der „Weiter“-Taste auf der ersten Seite des Onlinefragebogens versichern Sie, dass Sie die oben beschriebenen Informationen gelesen und verstanden haben, mind. 18 Jahre alt sind und in die Teilnahme an der Studie unter den oben genannten Bedingungen einwilligen.

Hier können Sie die Einverständniserklärung als pdf herunterladen.

Seite 3

Instruktion

Im Folgenden sehen Sie zwei Videos, die einen neutralen Bericht einer Person und ihrer Erlebnisse am Arbeitsplatz mit ihrer Führungskraft und eines **Folgeprozesses einer Mitarbeiterbefragung** darstellen. Ihre Aufgabe ist es, sich diese Videos aufmerksam anzusehen und anschließend verschiedene Einschätzungen zu den Auswirkungen der beschriebenen Situationen auf die Beteiligten abzugeben.

Ein Folgeprozess beschreibt den Prozess in einem Unternehmen nach der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Dabei sollen **Ergebnisse** an die Belegschaft **rückgemeldet** und daraus **Maßnahmenabgeleitet** werden, welche unter fortlaufender **Evaluation** im Arbeitsalltag **umgesetzt** werden sollen.

Bitte achten Sie besonders darauf, wie der **Führungsstil der Führungskraft** beschrieben wird und **welche Aktionen** im Prozess nach der Mitarbeiterbefragung (im sogenannten Folgeprozess) geschildert werden sowie deren **Qualität** ausfällt.

Bitte führen Sie die Studie am Stück durch. Bitte beachten Sie, dass Sie aufgrund des Videos eine **stabile Internetverbindung** benötigen und sich zudem in einer **ruhigen Umgebung** aufhalten sollten, um auch den **Ton** verstehen zu können.

Seite 4

Bevor Sie gleich ein Video mit einem Fallbeispiel sehen, bitten wir Sie um Ihre persönliche Meinung zu Mitarbeiterbefragungen.

	Stimme überhaupt nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu
Einstellung Mitarbeiterbefragungen							
Das Feedback aus einer Mitarbeiterbefragung sehe ich für Führungskräfte als Chance, Verbesserungen in ihrem Führungshandeln zu erreichen.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte Mitarbeiterbefragungen für sinnvoll und wichtig.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin der Meinung, dass Mitarbeiterbefragungen viel bewirken.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teilnahme Mitarbeiterbefragung			Ja			Nein	
Ich habe schon einmal bei einer Mitarbeiterbefragung teilgenommen.			<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	

Seite 5

Techniktest

Bevor Sie das eigentliche Video sehen, können Sie mit diesem **Testvideo** überprüfen, ob Ton und Bild funktionieren. Bitte schalten Sie den Ton ein und spielen Sie das Video ab. Im Anschluss werden Sie aufgefordert, Fragen zu dem Video zu beantworten.

Bitte sehen Sie sich das Video aufmerksam an. Nachdem Sie das Video angeschaut haben, kann es einen kleinen Moment dauern, bis der "Weiter-Button" erscheint. **Drücken Sie nun im Video auf den PLAY-Button:**



Bitte geben Sie an, welche Zahl im Video zu sehen war.

(Freitextfeld)

Techniktest	Ja	Nein
Konnten Sie die Zahl ebenfalls hören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 6

Bitte schalten Sie den Ton ein und spielen Sie das Video ab. Im Anschluss werden Sie aufgefordert, Fragen zu dem Video zu beantworten.

Bitte sehen Sie sich das Video aufmerksam an. Nachdem Sie das Video angeschaut haben, kann es einen kleinen Moment dauern, bis der "Weiter-Button" erscheint. **Drücken Sie nun im Video auf den PLAY-Button:**



Seite 7

Bitte beantworten Sie zunächst die folgenden Fragen zum Führungsverhalten von Herrn M.

Manipulation Check Positive Leadership	Eher ja	Eher nein
Herr M., der Chef von Paul im Fallbeispiel, praktiziert einen wertschätzenden und stärkenbasierten Führungsstil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte nennen Sie 2-3 Wörter, mit denen Sie die Führungskraft (Herr M.) aus dem Fallbeispiel am besten beschreiben können. (Manipulation Check Positive Leadership)

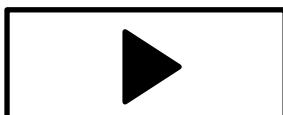
(Freitextfeld)

Trennen Sie bitte die Beschreibungen mit der Enter- bzw. Eingabetaste.

Seite 8

Bitte schalten Sie den Ton ein und spielen Sie das Video ab. Im Anschluss werden Sie aufgefordert, Fragen zu dem Video zu beantworten.

Bitte sehen Sie sich das Video aufmerksam an. Nachdem Sie das Video angeschaut haben, kann es einen kleinen Moment dauern, bis der "Weiter-Button" erscheint. **Drücken Sie nun im Video auf den PLAY-Button:**



Bitte versuchen Sie sich noch einmal, so lebhaft wie möglich, in die beschriebene Situation hineinzusetzen.

Bewertung Folgeprozess

Eher ein Erfolg

Eher ein Misserfolg

Würden Sie sagen, dass der Folgeprozess im Video von Paul und Herrn M. ein Erfolg oder ein Misserfolg war?

Viele Aspekte können den Ablauf eines Folgeprozesses beeinflussen, z.B. situative oder personenbezogene Faktoren. Entscheiden Sie nun, was Ihrer Meinung nach die **Hauptursache** für den guten/schlechten Ablauf im Folgeprozess des Fallbeispiels von Paul und Herrn M. ist und schreiben Sie diese nieder.

Was ist Ihrer Meinung nach die Hauptursache für den guten/schlechten Ablauf des Folgeprozesses im Video von Paul und Herrn M.?

(Freitextfeld)

Machen Sie nun bitte **Angaben hinsichtlich der Hauptursache**. Kreuzen Sie hierzu auf den vorgegebenen Skalen jeweils die für Sie am ehesten zutreffende Zahl an. Stimmen Sie beiden Alternativen in gleichem Maße zu, kreuzen Sie bitte die Zahl „4“ in der Mitte an.

Diese **von Ihnen genannte** Hauptursache für den guten/schlechten Ablauf des Folgeprozesses...

Attribution

1 2 3 4 5 6 7

Lokus

Liegt vollkommen in anderen Menschen oder den Umständen

Liegt vollkommen in Herr M.

Hat etwas mit den Umständen zu tun

Hat etwas mit Herr M. zu tun

Stabilität

Wird in Zukunft nie wieder beeinflussen, wie Herr M. den Folgeprozess steuert

Wird auch in Zukunft immer wieder beeinflussen, wie Herr M. den Folgeprozess steuert

Wird sich über die Zeit verändern

Wird über die Zeit stabil bleiben

Globalität

Wirkt sich nur auf die vorliegende Situation aus

Wirkt sich auch auf viele andere Situationen im Arbeitskontext aus

Beeinflusst nur, wie Herr M. den Folgeprozess steuert

Beeinflusst auch viele andere Bereiche der Zusammenarbeit

Bitte versetzen Sie sich in die Lage des Mitarbeiters Paul. Wie würden Sie die folgenden Aussagen bewerten, wenn Sie an seiner Stelle wären?

	Stimme überhaupt nicht zu			Stimme voll und ganz zu			
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Wenn ich an Pauls Stelle wäre, würde ich die Aussagen wie folgt bewerten:</i>							
Arbeitszufriedenheit							
Im Allgemeinen mag ich meinen Job <i>nicht</i> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Allgemeinen mag ich es hier zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	nie						immer
Arbeitsengagement							
Wenn ich morgens aufstehe, habe ich Lust zur Arbeit zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Arbeit strotze ich vor Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit fühle ich mich stark und lebhaft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich glücklich, wenn ich viel arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin stolz auf die Arbeit, die ich mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin begeistert von meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Arbeit ist für mich anregend und inspirierend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich arbeite, werde ich völlig mitgerissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin in meine Arbeit vertieft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte schätzen Sie nun ein, **wie sich Herr M.** selbst bewerten würde.

	Stimme überhaupt nicht zu		Stimme voll und ganz zu		
	1	2	3	4	5
Zufriedenheit Folgeprozess Führungskraft					
Ich denke, dass Herr M. insgesamt sehr zufrieden mit dem Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke, dass Herr M. sagen würde, dass der Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung alles in allem erfolgreich war.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen Dank für Ihre Antworten bis hierher!

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen aus **Ihrer eigenen Perspektive**.

Kontrollvariablen	Stimme überhaupt nicht zu				Stimme voll und ganz zu
	1	2	3	4	5
Ich konnte mich gut in die beschriebene Situation hineinversetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die beschriebene Situation verstanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe mir die Texte der Studie aufmerksam durchgelesen/ Ich habe mir das Video der Studie aufmerksam angesehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Fragen gewissenhaft beantwortet und nicht einfach willkürliche Antworten angeklickt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Frage testet, ob sie aufmerksam lesen. Klicken Sie bitte die Antwort „2“ an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zum Abschluss der Studie bitten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

	Männlich	Weiblich	Divers	Ich möchte keine Angabe machen	
Soziodemographie					
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bitte geben Sie Ihr Alter an.	Ich bin ___ Jahre alt (<i>nur Zahlen von 18-99</i>)				
			Ja	Nein	
Sind Sie selbst Führungskraft?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<i>Falls ja: Wie viele Personen sind Ihnen unterstellt? (Zahlenangabe)</i>					
Sind oder waren Sie bereits über einen Zeitraum von mehr als 6 Monaten min. 10h pro Woche berufstätig?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Sind Sie dabei selbst einer Führungskraft unterstellt?			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
			Neben-/Aushilfsjob	Hauptberufliche Tätigkeit	Sonstiges
Handelt es sich dabei um einen Neben-/Aushilfsjob oder um eine hauptberufliche Tätigkeit			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie an, in welcher Branche Sie derzeit tätig sind.

<input type="radio"/> Banken und Versicherungen	<input type="radio"/> Metallindustrie-/Automobilindustrie
<input type="radio"/> Baugewerbe	<input type="radio"/> Öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung
<input type="radio"/> Dienstleistungen	<input type="radio"/> Verarbeitendes Gewerbe
<input type="radio"/> Energie, Wasser, Entsorgung & Bergbau	<input type="radio"/> Verkehr und Transport
<input type="radio"/> Erziehung und Unterricht	<input type="radio"/> Wissenschaft & Forschung
<input type="radio"/> Gesundheits- und Sozialwesen	<input type="radio"/> Sonstige
<input type="radio"/> Handel	<input type="radio"/> Ich bin aktuell nicht berufstätig
<input type="radio"/> Land- und Forstwirtschaft	

Haben Sie noch sonstige Anmerkungen?

(Freitextfeld)

Sie haben alle Fragen beantwortet, vielen Dank für Ihre Mühe! Können wir Ihre Daten in anonymer Form für wissenschaftliche Zwecke verwenden?

- Ja, ich habe alle Fragen sinnvoll beantwortet. Meine Angaben können für die Auswertung verwendet werden.
- Nein, ich wollte „nur mal gucken“, nehme zum wiederholten Mal teil oder möchte nicht, dass meine Angaben ausgewertet werden.

Seite 16

Diese Seite ist nur relevant für Psychologie-Studierende der Universität Landau. Andere können auf "Weiter" klicken :-)

Wenn Sie Psychologie an der Universität Landau studieren, können Sie für die Teilnahme 0,5 Versuchspersonenstunden erhalten. Um Sie zu kontaktieren, benötigen wir Ihre E-Mail-Adresse. Diese wird selbstverständlich unabhängig von Ihren vorherigen Angaben gespeichert und lässt keinen Rückschluss auf Ihre Person zu.

- Ich studiere Psychologie an der Universität Landau und möchte 0,5 Versuchspersonenstunden erhalten. Über die Art der Zustellung werde ich per E-Mail kontaktiert.

Seite 17

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wie zu Beginn der Studie angekündigt, soll nun kurz erläutert werden, welche genauen Ziele mit der vorliegenden Untersuchung verfolgt werden:

In der Studie wird der Folgeprozess von Mitarbeiterbefragungen betrachtet. Genauer untersuchen wir den Einfluss eines bestimmten Führungsstils (Positive Leadership) sowie die Einhaltung und Qualität der Schritte des Folgeprozesses auf die (Veränderung in der) Arbeitszufriedenheit, das Arbeitsengagement sowie die Attribution der Bewertung des Folgeprozesses als Erfolg oder Misserfolg.

Dazu werden die Teilnehmenden dieser Untersuchung zufällig in Gruppen zugeteilt, die verschiedene Videos mit leichtunterschiedlichen Beschreibungen des Fallbeispiels enthalten, z.B. eine unterschiedliche Qualität des Folgeprozesses oder unterschiedliches Verhalten der Führungskraft. Dadurch kann der Einfluss dieser Variation auf die vorherbeschriebenen Variablen untersucht werden.

Sollten Sie Interesse an weiteren Informationen zur durchgeführten Studie haben, wenden Sie sich bitte an michaelis@uni-landau.de.

SurveyCircle Code mit einem Klick einlösen: <https://www.surveycircle.com/XXYYZZ>

Wir möchten uns herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das **Browser-Fenster nun schließen**.

Manipulationsmaterial Vignetten: Skripte

Positive Leadership: hohe Ausprägung

Das ist Paul. Paul ist seit 5 Jahren in einem mittelständischen Unternehmen in der Verwaltung beschäftigt. Er arbeitet in einem Team mit 10 Kolleg:innen. Die Führungskraft von Paul ist Herr M..

Herr M. führt Gespräche auf der Arbeit nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf persönlicher Ebene. Er zeigt aufrichtiges Interesse an seinen Mitarbeiter:innen und nimmt sich auch für persönliche Themen regelmäßig Zeit. Paul beobachtet, dass Herr M. ihm und dem Team regelmäßig für die Zusammenarbeit dankt. Gute Leistungen auf der Arbeit werden von Herrn M. wahrgenommen, und dementsprechend gelobt. Er hat den Eindruck, dass Herr M. sich über die Stärken seiner Mitarbeiter:innen bewusst ist. Denn Herr M. berücksichtigt bei der Projektplanung die individuellen Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter:innen. Natürlich läuft bei Pauls Arbeit nicht immer alles glatt und so kommt es manchmal vor, dass Paul Fehler passieren. Paul weiß aus Erfahrung, dass Herr M. gemeinsam mit ihm nach alternativen Handlungsmöglichkeiten und Lösungen sucht, statt einen Schuldigen zu finden. Paul empfindet das als echte Unterstützung. Er findet, dass Herr M. auch in schwierigen Situationen das Positive im Blick behält.

Herrn M. ist wichtig, dass alle Mitarbeiter:innen arbeitsfähig sind und sich dabei im Team wohlfühlen. Außerdem sorgt er dafür, dass Teammitglieder sich auch persönlicher kennenlernen können und integriert alle Kolleg:innen. Wenn es zu einem persönlichen Austausch kommt, schließt sich Herr M. selbst nicht aus und zeigt aufrichtiges Interesse an seinen Mitarbeiter:innen. Damit baut Herr M. zu Paul und seinen Kolleg:innen eine positive und persönliche Beziehung auf. In Besprechungen legt Herr M. den Fokus auf das, was im Team gut läuft und wie darauf aufgebaut werden kann. Alle Mitarbeiter:innen werden von Herrn M. in die Diskussion mit einbezogen und er Raum dazu lässt eigene Ideen einzubringen. So haben Paul und seine Kolleg:innen den Eindruck Entscheidungen gemeinsam mit Herr M. treffen zu können.

Für Paul ist es wichtig, dass seine Arbeit einen Sinn hat. Herr M. zeigt ihm anhand konkreter Beispiele, welche Rolle seine Aufgaben für das große Ganze spielen und wie er damit etwas zum Unternehmensziel beitragen kann. Er vertraut Herr M., da er den Eindruck hat, dass dieser mit seinem Verhalten stets als Vorbild vorangeht. Die regelmäßigen Mitarbeitergespräche nutzen Paul und Herr M. zur Reflektion, wie sich Paul persönlich und beruflich im Unternehmen weiterentwickeln könnte und sie leiten dazu gemeinsam Ziele ab. Paul erfährt von Herrn M. in seiner persönlichen Entwicklung somit Unterstützung.

Positive Leadership: niedrige Ausprägung

Das ist Paul. Paul ist seit 5 Jahren in einem mittelständischen Unternehmen in der Verwaltung beschäftigt. Er arbeitet in einem Team mit 10 Kolleg:innen. Die Führungskraft von Paul ist Herr M..

Herr M. führt die Gespräche auf der Arbeit weitestgehend auf fachlicher Ebene. Er zeigt kaum Interesse an seinen Mitarbeiter:innen und nimmt er sich für persönliche Themen sehr selten Zeit. Paul beobachtet, dass Herr M. ihm und dem Team selten für die Zusammenarbeit dankt. Gute Leistungen auf der Arbeit werden von Herrn M. zwar wahrgenommen, aber nicht entsprechend gelobt. Er hat nicht den Eindruck, dass Herr M. sich über die Stärken seiner Mitarbeiter:innen bewusst ist. Denn Herr M. berücksichtigt bei der Projektplanung selten die individuellen Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter:innen. Natürlich läuft bei Pauls Arbeit nicht immer alles glatt und so kommt es manchmal vor, dass Paul bei seinen Aufgaben Fehler passieren. Paul weiß aus Erfahrung, dass Herr M. selten gemeinsam mit ihm nach alternativen Handlungsmöglichkeiten und Lösungen sucht und stattdessen

dazu neigt, einen Schuldigen zu finden. Paul empfindet das als nicht sehr unterstützend. Er findet, dass Herr M. in schwierigen Situationen eher das Negative sieht.

Herrn M. ist wichtig, dass alle Mitarbeiter:innen arbeitsfähig sind, ob sie sich dabei wohlfühlen oder nicht ist zweitrangig. Er sorgt nicht dafür, dass Teammitglieder sich auch persönlicher kennenlernen können und alle Kolleg:innen integriert werden. Wenn es mal zu einem persönlichen Austausch kommt, schließt sich Herr M. meist davon aus und zeigt damit eher oberflächliches Interesse an seinen Mitarbeiter:innen. Damit baut Herr M. zu Paul und seinen Kolleg:innen keine wirklich positive und persönliche Beziehung auf. In Besprechungen legt Herr M. den Fokus auf das, was im Team noch nicht so gut läuft und wie diese Schwächen ausgebessert werden können. Paul bemerkt, dass dabei nicht immer alle Mitarbeiter:innen von Herrn M. in die Diskussion mit einbezogen werden und er den Mitarbeiter:innen wenig Raum lässt, eigene Ideen einzubringen. Paul und seine Kolleg:innen haben nur selten den Eindruck, Entscheidungen gemeinsam mit Herr M. treffen zu können.

Für Paul ist es wichtig, dass seine Arbeit einen Sinn hat. Herr M. zeigt ihm jedoch nicht wirklich anhand konkreter Beispiele, welche Rolle seine Aufgaben für das große Ganze spielen und wie er damit etwas zum Unternehmensziel beitragen kann. Er vertraut seiner Führungskraft zwar im Allgemeinen, hat aber nicht immer den Eindruck, dass Herr M. mit seinem Verhalten als Vorbild vorangeht. Die Mitarbeitergespräche nutzen Paul und Herr M., um aktuelle fachliche Themen zu besprechen. Die persönliche Entwicklung von Paul thematisieren sie in den Mitarbeitergesprächen nicht. Paul erfährt von Herrn M. in seiner persönlichen Entwicklung somit keine Unterstützung.

Folgeprozess: Ausprägung hohe Qualität

Einleitung. In Pauls Organisation soll es nun eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung geben. Dabei werden alle Mitarbeiter:innen des Unternehmens ganz anonym zu verschiedenen Themen, z.B. den Arbeitsbedingungen, zum Führungsverhalten der Vorgesetzten und auch der allgemeinen Arbeitszufriedenheit befragt. Die Verantwortlichen betonen dabei die Wichtigkeit der Befragung, da diese auf allen Ebenen genutzt werden soll, um das Unternehmen gemeinsam voranzubringen. Damit auch jedes Team direkt von der Befragung profitieren kann, erhält jede Führungskraft einen Ergebnisbericht für ihr jeweiliges Team bzw. ihre Arbeitseinheit. Dieser soll dann durch die Führungskräfte teamintern vorgestellt werden und daraus Maßnahmen (z.B. neue Teammeetings zur Verbesserung der Absprachen im Team) abgeleitet und umgesetzt werden, also ein Folgeprozess angestoßen werden. Auch Paul nimmt, ebenso wie alle seine Teamkolleg:innen, an der Mitarbeiterbefragung teil. Er ist davon überzeugt, dass nicht nur das Unternehmen als Ganzes, sondern auch sein Team in der täglichen Zusammenarbeit von der Mitarbeiterbefragung profitieren kann.

Einhaltung gering (nur Präsentation und Diskussion). Nachdem Herr M. die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erhalten hat, beruft er ein Teammeeting ein. Darin stellt er die Ergebnisse ausführlich vor. Paul findet die Erklärungen dazu gut. Rückfragen kann Herr M. gut beantworten und auch etwas zu den Hintergründen der Befragung sagen. Herr M. betont die Wichtigkeit der Mitarbeiter:innen in diesem Prozess und Paul schafft es gut seine Meinungen bezogen auf die Themen der Mitarbeiterbefragung einzubringen. Es erfolgt eine rege Diskussion der Ergebnisse, bei der nicht nur die Schwächen, sondern auch die Stärken des Teams betrachtet werden. Paul hat dabei den Eindruck, dass ein gemeinsames Verständnis für die Teamergebnisse entwickelt wird.

Einhaltung mittel (zusätzlich Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen). Aus der Diskussion leitet das Team von Herrn M. gemeinsam Veränderungsmaßnahmen ab. Diese sind, wie Paul findet, konkret formuliert und haben eine konkrete Deadline. Er hat den Eindruck, dass es sich nicht

nur um die Erfüllung einer Pflicht handelt, sondern um echte Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Dabei wird darauf geachtet, dass die Maßnahmen für das gesamte Team relevant sind und realistische Ziele verfolgen. Es werden bewusst weniger Maßnahmen festgelegt, die sich dafür aber auf die wesentlichen Bedarfe des Teams konzentrieren und auch umgesetzt werden können. So steht Paul, wie auch seine Kolleg:innen voll hinter den erarbeiteten Maßnahmen. Gemeinsam wird genau festgehalten, wer bis wann was zu erledigen hat. So schafft das Team es alle geplanten Maßnahmen in Angriff zu nehmen.

Einhaltung hoch (zusätzlich Evaluation und Information über Maßnahmen). Im Team achtet man gemeinsam darauf, bei der Umsetzung der Maßnahmen am Ball zu bleiben. Nach Umsetzung von einzelnen Maßnahmen werden diese nach Erfolg oder Misserfolg bewertet und bei Bedarf Anpassungen vorgenommen. Auch die Anpassungen werden wiederum kritisch reflektiert. Herr M. zeigt Paul und seinen Kolleg:innen in regelmäßigen Abständen den Zwischenstand des Folgeprozesses auf. Paul versteht dadurch gut, wie umgesetzte Veränderungen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zusammenhängen.

Folgeprozesse: Ausprägung niedrige Qualität

Einleitung. Siehe oben, keine Variation zwischen hoher und niedriger Qualität.

Einhaltung gering (nur Präsentation und Diskussion). Nachdem Herr M. die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung erhalten hat, beruft er ein Teammeeting ein. Darin stellt er die Ergebnisse kurz vor. Paul findet die Erklärungen dazu zu oberflächlich. Rückfragen kann Herr M. in vielen Fällen nicht beantworten und kaum etwas zu den Hintergründen der Befragung sagen. Herr M. betont die zwar Wichtigkeit der Mitarbeiter:innen in diesem Prozess, Paul schafft es aber kaum seine Meinungen bezogen auf die Themen der Mitarbeiterbefragung einzubringen. Es erfolgt eine kurze und eher oberflächliche Diskussion der Ergebnisse, bei der vor allem über die Schwächen im Team gesprochen werden. Paul hat dabei nicht den Eindruck, dass ein gemeinsames Verständnis für die Teamergebnisse entwickelt wird.

Einhaltung mittel (zusätzlich Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen). Aus der Diskussion leitet Herr M., Pauls Chef im Alleingang, Veränderungsmaßnahmen ab. Diese sind, wie Paul findet, allerdings vage formuliert und haben keine konkrete Deadline. Er hat den Eindruck, dass es sich eher um die Erfüllung einer Pflicht handelt als um echte Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Denn es wurde nicht darauf geachtet, dass die Maßnahmen für das Team relevant sind und realistische Ziele verfolgen. Es werden viele Maßnahmen festgelegt, die nicht alle auf einmal angegangen werden können. So steht Paul, wie auch seine Kolleg:innen nicht ganz hinter den festgelegten Maßnahmen. Außerdem wird nicht genau festgehalten, wer bis wann was zu erledigen hat. So schafft es das Team nicht, alle geplanten Maßnahmen in Angriff zu nehmen.

Einhaltung hoch (zusätzlich Evaluation und Information über Maßnahmen). Im Team achtet leider nicht wirklich jemand darauf, bei der Umsetzung der Maßnahmen am Ball zu bleiben. Auch Herr M. nicht. Nach Umsetzung von einzelnen Maßnahmen werden diese zwar nach Erfolg oder Misserfolg bewertet, allerdings werden bei Bedarf keine Anpassungen vorgenommen.

Herr M. zeigt Paul und seinen Kolleg:innen einmal den Zwischenstand des Folgeprozesses auf. Paul versteht jedoch nicht, wie umgesetzte Veränderungen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung zusammenhängen sollen.

Abschluss

Abschluss nach Einhaltung gering. Leider schaffen sie es (auch) nicht aus der Diskussion verbindliche Maßnahmen abzuleiten. Das Thema Mitarbeiterbefragung und die Ergebnisse spielen so bald keine Rolle mehr.

Abschluss nach Einhaltung mittel. Leider versäumen sie es allerdings/auch nach einer gewissen Zeit kritisch darauf zu schauen, ob die angegangenen Maßnahmen auch zum Erfolg geführt haben. So erfährt Paul keine Zwischenstände der in Angriff genommenen Maßnahmen.

Abbildung D1. Beispiel für die visuelle Darstellung der Videovignette in der Bedingung Positive Leadership hoch.



Abbildung D2. Beispiel für die visuelle Darstellung der Videovignette in der Bedingung Qualität Folgeprozess niedrig.

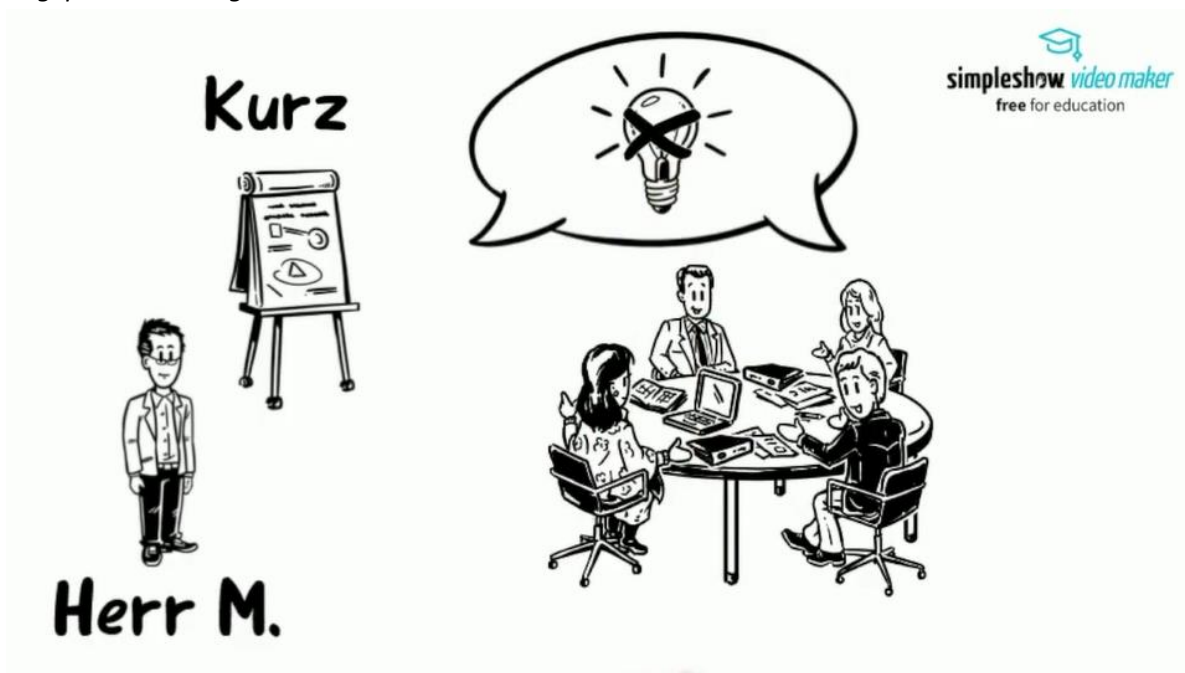
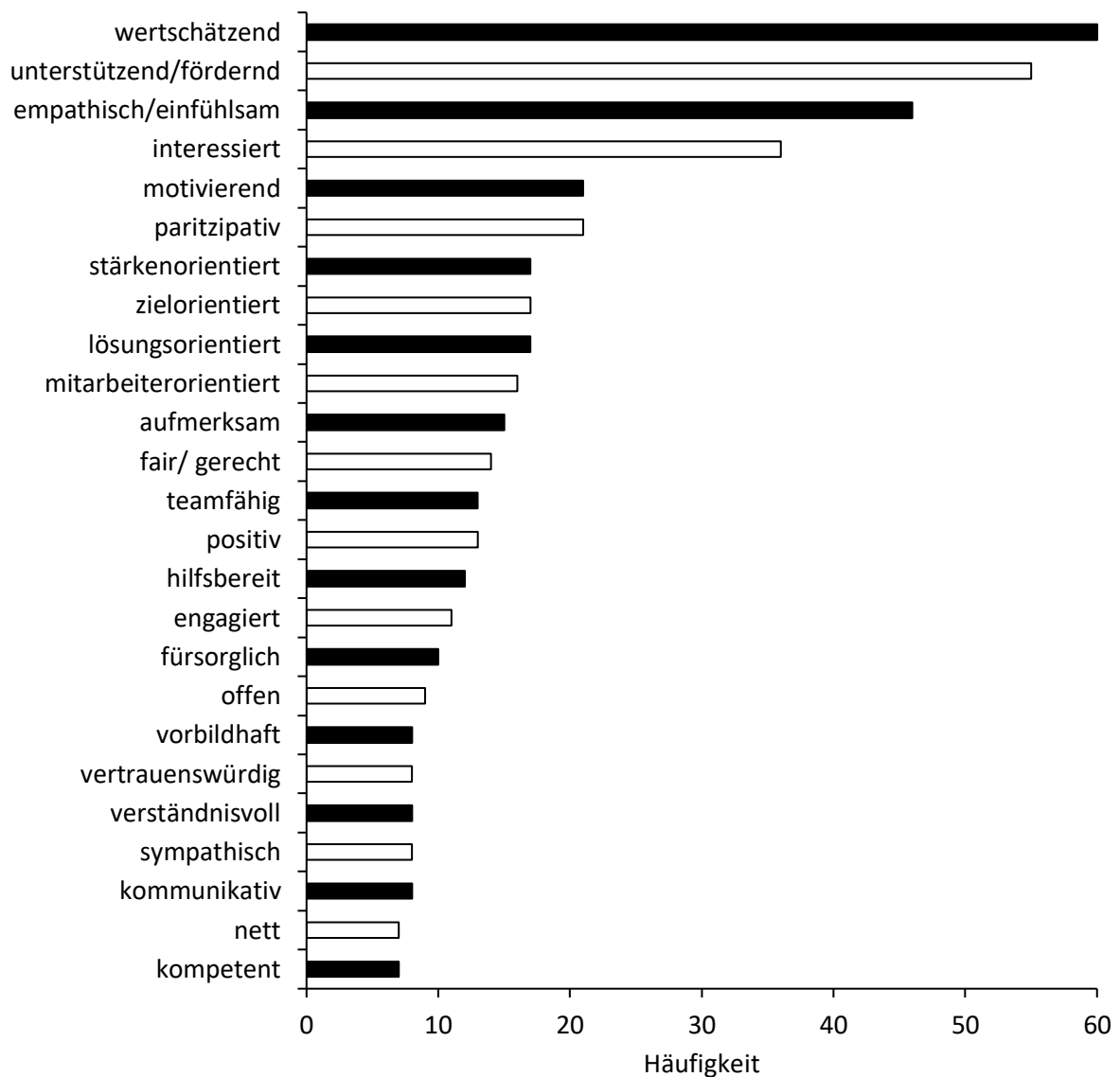
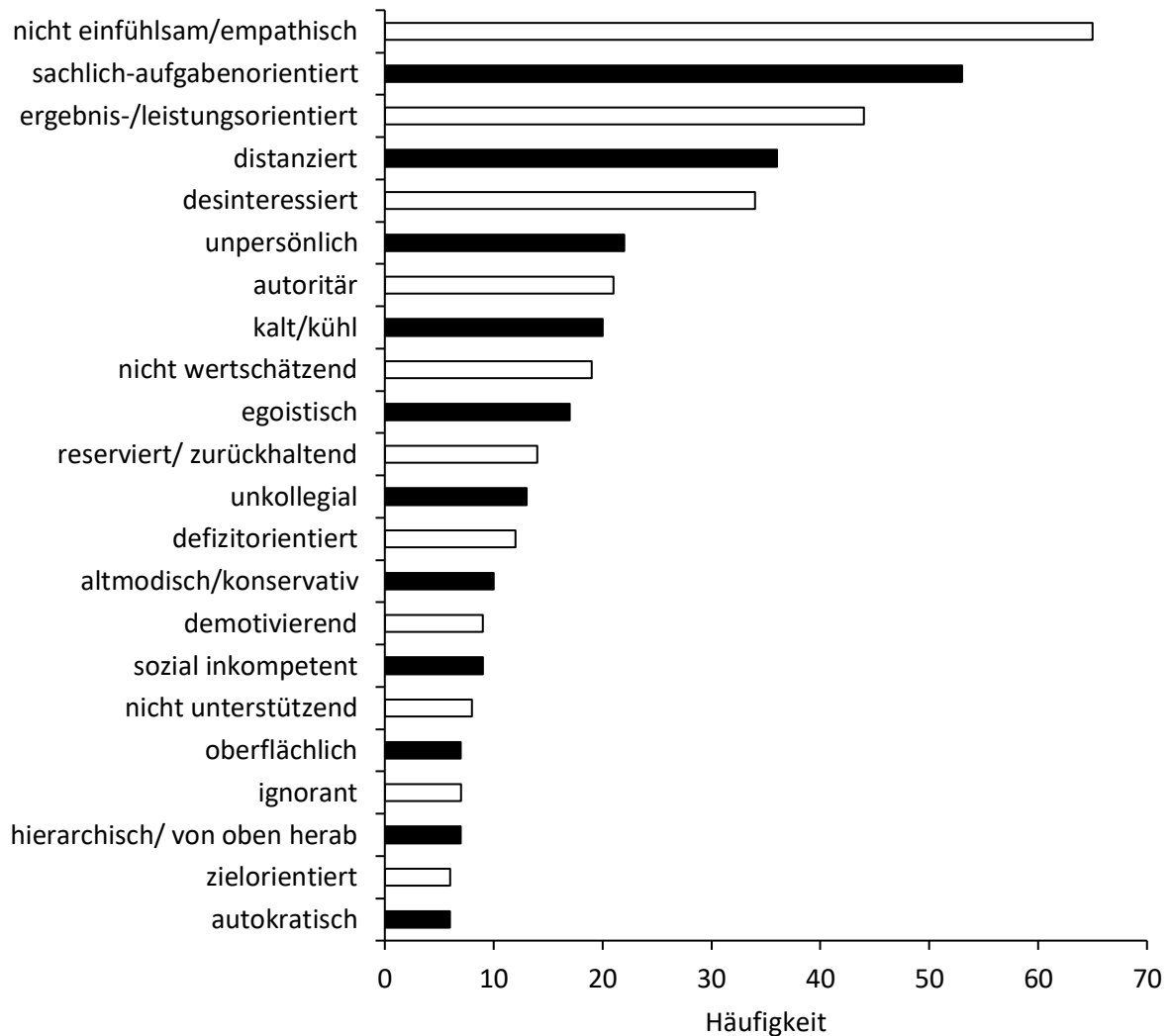


Abbildung D3. Auflistung der genannten Adjektive im Manipulationscheck von Positive Leadership hoch.



Anmerkung. $n = 210$. Nur Adjektive mit mehr als 5 Nennungen aufgelistet. 2-3 Nennungen pro Person.

Abbildung D4. Auflistung der genannten Adjektive im Manipulationscheck von Positive Leadership niedrig.



Anmerkung. $n = 210$. Nur Adjektive mit mehr als 5 Nennungen aufgelistet. 2-3 Nennungen pro Person.

Tabelle D1. Ergebnisse der CFA für das Arbeitsengagement mit dem UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) in Studie 4.

	χ^2/df	$p(\chi^2)$	$\Delta\chi^2$	AIC	BIC	CFI	RMSEA	SRMR
3 Faktoren	45.01/24	<.01		9896	9980	.994	.046	.011
1 Faktor	46.07/27	<.01	1.21	9891	9964	.994	.041	.011

Anmerkungen. $N = 420$. Modelle nicht geschachtelt, daher ΔCFI , $\Delta RMSEA$ und $\Delta SRMR$ nicht berichtet. Robuster ML-Schätzer verwendet, daher robuste Werte für χ^2 , AIC, BIC, CFI und RMSEA berichtet. Korrigiertes $\Delta\chi^2$ getestet.

Tabelle D2. Ergebnisse der χ^2 -Tests und ANOVA zur Kontrolle der Randomisierung verschiedener stichprobenbeschreibender Variablen über alle Bedingungen in Studie 4.

	χ^2	df	p	Cramér's V
Geschlecht	29.66	33	.63	.15
Teilnahme MAB	8.32	11	.68	.14
Berufstätigkeit	5.25	11	.92	.18
Unterstellung Führungskraft	11.94	11	.37	.17
Haupt-/Nebentätigkeit	10.65	11	.47	.23
Status Führungskraft	21.27	11	<.05	.23

	F	df_1	df_2	p	part. η^2
Alter	5.58	1	418	<.05	.01

Anmerkungen. $N = 420$. df_1 = Zählerfreiheitsgrade. df_2 = Nennerfreiheitsgrade. MAB = Mitarbeiterbefragung. ANOVA für Alter angewendet, da intervallskaliertes erfasst, übrige Variablen kategorial erfasst.

Tabelle D3. Deskriptive Statistiken der 12 Bedingungen in Studie 4.

Bedingung			Zufriedenheit Folgeprozess		Arbeitsengagement		Arbeitszufriedenheit	
PL	E	Q	M	SD	M	SD	M	SD
-	-	-	1.40	0.59	2.80	1.00	2.70	1.19
-	0	-	1.41	0.54	2.80	1.24	3.09	1.28
-	+	-	1.50	0.64	2.66	0.93	2.96	1.01
-	-	+	2.34	1.12	3.44	1.14	4.10	1.27
-	0	+	3.57	0.82	4.19	1.25	4.75	1.02
-	+	+	4.42	0.69	4.85	1.03	5.10	1.06
+	-	-	1.63	0.49	4.49	0.91	4.94	0.97
+	0	-	1.75	0.70	4.06	1.04	4.62	0.90
+	+	-	1.46	0.49	4.23	1.25	4.86	1.27
+	-	+	2.73	1.17	5.19	1.11	5.70	1.01
+	0	+	3.51	1.07	5.47	1.04	5.74	1.10
+	+	+	4.85	0.54	5.60	0.82	6.23	0.72

Anmerkungen. $N = 420$. PL = Positive Leadership. E = Einhaltung Folgeprozess. Q = Qualität Folgeprozess. + = hohe Ausprägung. 0 = mittlere Ausprägung. - = geringe/niedrige Ausprägung. Antwortskala Zufriedenheit Folgeprozess 1-6, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit 1-7.

Tabelle D4. Korrelationen der Abhängigen Variablen in Studie 4.

	Arbeitsengagement	Arbeitszufriedenheit	Zufriedenheit Folgeprozess
Arbeitsengagement	1.00		
Arbeitszufriedenheit	0.87	1.00	
Zufriedenheit Folgeprozess	0.54	0.52	1.00

Anmerkungen. $N = 420$. Alle Korrelationen sind mit $p < .001$ signifikant (adjustierter p -Wert verwendet, zweiseitig).

Tabelle D5. Ergebnisse des Tests auf Parallelität der Regressionslinien für die MANCOVA in Studie 4.

	F	df ₁	df ₂	p	Pillai's Trace V	part. η ²
PL X Einstellung	2.82	5	384	< .05	0.04	.04
PL X Hineinversetzen	2.98	5	384	< .05	0.04	.04
PL X Verständnis	0.67	5	384	.65	0.01	.01
PL X Aufmerksamkeit	0.66	5	384	.65	0.01	.01
PL X Alter	2.16	5	384	.06	0.03	.03
PL X Status Führungskraft	0.85	5	384	.51	0.01	.01
Einhaltung X Einstellung	1.12	5	384	.31	0.02	.01
Einhaltung X Hineinversetzen	1.18	5	384	.32	0.02	.02
Einhaltung X Verständnis	1.17	5	384	.33	0.02	.02
Einhaltung X Aufmerksamkeit	1.00	5	384	.42	0.01	.01
Einhaltung X Alter	1.77	5	384	.12	0.02	.02
Einhaltung X Status Führungskraft	0.11	5	384	.99	0.00	.00
Qualität X Einstellung	1.78	5	384	.12	0.02	.02
Qualität X Hineinversetzen	2.69	5	384	< .05	0.03	.03
Qualität X Verständnis	2.79	5	384	< .05	0.04	.04
Qualität X Aufmerksamkeit	0.12	5	384	.98	0.00	.00
Qualität X Alter	2.13	5	384	.06	0.03	.03
Qualität X Status Führungskraft	0.49	5	384	.78	0.01	.01

Anmerkungen. N = 420. df₁ = Zählerfreiheitsgrade. df₂ = Nennerfreiheitsgrade. PL = Positive Leadership. Haupteffekte der jeweiligen Variablen nicht berichtet, da nicht relevant (jedoch im Modell vorhanden).

Tabelle D6. Ergebnisse der RSA für Zufriedenheit mit dem Folgeprozess MA vs. FK auf Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und der Teilnahmeintention an der nächsten MAB in Studie 4.

	Arbeitsengagement		Arbeitszufriedenheit		Teilnahmeintention	
	b	SE	b	SE	b	SE
Intercept	2.89***	0.64	3.53***	0.66	2.32***	0.54
Einstellung MAB	0.12 [†]	0.08	0.15 [†]	0.08	0.25***	0.06
Kontrollvariablen	0.13	0.09	0.05	0.10	-0.01	0.08
Status FK	0.01	0.00	0.01 [†]	0.00	0.00	0.00
Alter	0.10	0.16	0.12	0.17	0.21	0.14
Zuf FK	-0.09	0.10	0.01	0.10	0.10	0.09
Zuf MA	0.39***	0.08	0.31**	0.09	0.59***	0.07
Zuf FK ²	0.08	0.06	0.05	0.06	-0.08 [†]	0.05
Zuf FK* Zuf MA	0.21***	0.06	0.28***	0.06	0.02	0.05
Zuf MA ²	-0.08 [†]	0.05	-0.09*	0.05	0.04	0.04
R ²	.37***		.36***		.42***	
ΔR ²	.35***		.34***		.39***	
a₁	0.29***	0.07	0.33***	0.07	0.69***	0.06
a₂	0.21***	0.06	0.23***	0.06	-0.02	0.05
a₃	-0.48**	0.17	-0.30 [†]	0.18	-0.49**	0.15
a₄	-0.21 [†]	0.11	-0.32**	0.12	-0.06	0.10

Anmerkung. N = 420. ***p < .001. **p < .01. *p < .05. [†]p < .10. n = 420. MA = Mitarbeitende. FK = Führungskraft. MAB = Mitarbeiterbefragung. Zuf = Zufriedenheit Folgeprozess. a₁ = (b₁ + b₂). a₂ = (b₃ + b₄ + b₅). a₃ = (b₁ - b₂). a₄ = (b₃ - b₄ + b₅). b₁ = b Zuf FK. b₂ = Zuf MA. b₃ = b Zuf (FK)². b₄ = b Zuf (MA) * Zuf (FK). b₅ = b Zuf (MA)². ΔR² bezieht sich auf den Vergleich mit Modell ohne Block der Variablen für die polynomiale Regression.

Tabelle D7. Vergleich von Modellen mit und ohne Interaktion der Attributionsdimensionen Stabilität, Lokus und Globalität der zur Erklärung der Varianz an den der Teilnahmeintention an zukünftigen MABs in Studie 4.

	R^2	F	df_1	df_2	p
		Misserfolg ^a			
Modell mit Interaktion	.14	3.13	13	250	<.01
Modell ohne Interaktion	.10	3.14	9	254	<.01
		Erfolg ^b			
Modell mit Interaktion	.17	5.06	13	140	<.05
Modell ohne Interaktion	.14	2.61	9	144	<.01

Anmerkungen. ^a $n = 264$. ^b $n = 154$.

Tabelle D8. Regressionsgewichte der Modelle mit Interaktionstermen von Lokus, Stabilität und Globalität auf die Teilnahmeintention an der nächsten MAB getrennt nach Bewertung als Erfolg oder Misserfolg in Studie 4.

	β	SE	z	p
		Erfolg ^a		
Stabilität	.23	.07	2.26	<.05
Lokus	.01	.06	0.07	.95
Globalität	-.01	.07	-0.07	.95
Stabilität X Lokus	-.13	.04	0.52	.16
Stabilität X Globalität	.05	.05	-1.39	.60
Lokus X Globalität	-.10	.05	-1.00	.34
Stabilität X Lokus X Globalität	-.00	.02	-0.00	.99
Hineinversetzen	.02	.12	0.18	.85
Verständnis	.14	.13	1.38	.17
Aufmerksamkeit	.16	.12	1.66	.10
Alter	.05	.01	0.60	.54
Führungskraft	.02	.15	0.31	.75
Einstellung zu MABs	.02	.09	0.18	.86
		Misserfolg ^b		
Stabilität	-.13	.07	-1.72	.09
Lokus	-.12	.07	-1.42	.16
Globalität	.01	.06	0.07	.94
Stabilität X Lokus	-.04	.05	-0.32	.75
Stabilität X Globalität	-.33	.05	2.90	<.01
Lokus X Globalität	-.20	.03	-2.47	<.05
Stabilität X Lokus X Globalität	.26	.02	1.89	<.05
Hineinversetzen	-.04	.11	-0.44	.66
Verständnis	-.02	.16	-0.18	.86
Aufmerksamkeit	.01	.14	0.09	.93
Alter	.11	.01	1.78	.08
Führungskraft	.11	.21	1.61	.11
Einstellung zu MABs	.25	.13	3.23	<.01

Anmerkungen. ^a $n = 144$. ^b $n = 254$.

Tabelle D9. Errechnete Power der Tests für Hypothese 7 und 8 in Studie 4.

Hypothese	Pfad/Effekt	Power
7a ^a	Kongruenz Zufriedenheit Folgeprozess → Arbeitsengagement	.99
	Diskrepanz Zufriedenheit Folgeprozess → Arbeitsengagement	.77
7b ^a	Kongruenz Zufriedenheit Folgeprozess → Arbeitszufriedenheit	.99
	Diskrepanz Zufriedenheit Folgeprozess → Arbeitszufriedenheit	.80
7c ^a	Kongruenz Zufriedenheit Folgeprozess → Teilnahmeintention MAB	1.00
	Diskrepanz Zufriedenheit Folgeprozess → Teilnahmeintention MAB	.91
8a ^b	Positive Leadership*Erfolg/Misserfolg → Lokus	.98
	Positive Leadership*Erfolg/Misserfolg → Stabilität	.98
	Positive Leadership*Erfolg/Misserfolg → Globalität	.82
8b ^c	Erfolg:Lokus*Stabilität*Globalität → Teilnahmeintention MAB	.06
8c ^d	Misserfolg:Lokus*Stabilität*Globalität → Teilnahmeintention MAB	.46

Anmerkungen. ^a $N = 420$. ^b $N = 418$. ^c $n = 154$. ^d $n = 264$. Schätzung der Power der SEM für Hypothese 7 und 8b-c nach Wang & Rhemtulla (2021) unter Verwendung des R-Pakets *pwrSEM*. Schätzung für Hypothese 8a über R-Paket *pwr* (Champely, 2020).

Tabelle D10. Ergebnisse der Diskriminanzanalyse für den Einfluss der Einhaltung des Folgeprozesses, der Qualität des Folgeprozesses sowie deren Interaktionen auf die AVs in Studie 4.

Variable	Einhaltung Folgeprozess			Qualität Folgeprozess			Positive Leadership			Einhaltung Folgeprozess X Positive Leadership			Qualität Folgeprozess X Positive Leadership			Qualität Folgeprozess X Einhaltung Folgeprozess		
	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>	<i>b</i>	<i>r_s</i>	<i>r_s²</i>
Arbeits- engagement	0.09	-0.49	0.24	0.10	-0.56	.32	-0.59	-.51	.26	-0.71	-.74	.55	0.06	-.79	.63	-0.12	.39	.15
Arbeits- zufriedenheit	0.03	-0.44	0.19	-0.17	-0.55	.30	-0.72	-.55	.30	0.36	-.54	.30	-0.97	-.86	.73	-0.15	.36	.13
Zufriedenheit Folgeprozess	-0.89	-0.95	0.90	-0.84	-0.96	.93	-0.00	.01	.00	-0.33	-.78	.61	0.33	-.17	.03	0.94	.94	.89
	Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%-KI]		Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%-KI]		Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%-KI]		Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%- KI]		Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%-KI]		Gruppe	Cohen's <i>d</i> [95%-KI]	
	E±	.08 [0.3 0.13]		Q±	-2.23 [-2.51 -1.94]		PL±	-3.39 [-3.01 -3.76]		PL±E-	-0.40 [-0.73 -0.06]		PL±Q+	-0.86 [-1.20 -0.57]		Q±/E-	1.10 [0.76 1.50]	
										PL±E0	0.09 [-0.24 0.42]		PL±Q-	-1.40 [-1.60 -0.98]		Q±/E0	2.40 [1.90 3.00]	
										PL±E+	0.31 [-0.03 0.65]					Q±/E+	4.00 [3.30 4.80]	

Anmerkung. *N* = 420. PL = Positive Leadership. E = Einhaltung Folgeprozess. Q = Qualität Folgeprozess. + = hohe Ausprägung. 0 = mittlere Ausprägung. - = geringe/niedrige Ausprägung. ± = Faktor insgesamt, Unterschiede zwischen hoher und niedriger Ausprägung des Faktors. *r_s* = Strukturkoeffizient.

11.5 Eidesstattliche Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel- insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internetquellen- benutzt habe. Die Arbeit oder Teile davon wurden noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung eingereicht und bei keiner Hochschule als Dissertation eingereicht. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD- ROM).

Landau, 22.09.2023

David Michaelis

11.6 Lebenslauf des Verfassers

Ausbildung

Seit 04/2023	Weiterbildungsstudiengang in Psychologischer Psychotherapie RPTU Kaiserslautern-Landau, Campus Landau
Seit 02/2020	Promotionsstudium Universität Koblenz-Landau, Campus Landau
10/2016 – 04/2019	Master of Science Psychologie Universität Koblenz-Landau, Campus Landau
07/2018 – 12/2018	▪ Auslandssemester Universidad de los Andes, Santiago de Chile
10/2012 – 09/2016	Bachelor of Science Psychologie Universität Koblenz-Landau, Campus Landau
09/2002 – 06/2011	Allgemeine Hochschulreife Reuchlin-Gymnasium Pforzheim
