

Max Ringlstetter / Stephan Kaiser / Gordon Müller-Seitz (Hrsg.)

Positives Management

GABLER RESEARCH

Max Ringlstetter / Stephan Kaiser
Gordon Müller-Seitz (Hrsg.)

Positives Management

Zentrale Konzepte und Ideen
des Positive Organizational Scholarship

2., erweiterte und aktualisierte Auflage



GABLER

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2006
2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2575-6

Vorwort zur 1. Auflage

Erfolgreiche Unternehmen sind permanent auf der Suche nach organisationaler Spitzenleistung. Die US-amerikanische Forschungsrichtung des Positive Organizational Scholarship (POS) hat sich diesen Gedanken zu Eigen gemacht und untersucht die Ursprünge organisationaler Spitzenleistung. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass diese Spitzenleistungen in erster Linie nicht auf die Vermeidung bzw. Reduzierung von Schwächen zurückzuführen ist, sondern auf die primäre Förderung von Stärken, also aller positiv zu beurteilenden Phänomene in Organisationen.

Die Idee des Positiven Management setzt an dem Gedankengut der POS-Forscher an und zielt darauf ab, die zentralen Erkenntnisse aus dem deutschsprachigen Raum vor einem anwendungsorientierten und praxisnahen Hintergrund zu diskutieren. Im vorliegenden Buch stehen deshalb spezifische Herausforderungen eines Positiven Managements im Fokus. Die Handlungsfelder lassen sich dabei auf zwei Ebenen verorten. Auf der einen Seite setzen sie direkt bei den positiven Attributen von Mitarbeitern an. Auf der anderen Seite orientieren sie sich an Phänomenen auf organisatorischer Ebene. Grundlegende Argumente und relevante Konzepte für den erfolgreichen Umgang mit Aspekten eines Positiven Managements sind Inhalte der in diesem Buch gesammelten Beiträge. Es richtet sich damit einerseits an Forscher, Dozenten und Studierende der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunktinteressen Organisation, Management und Unternehmensführung. Andererseits werden Führungskräfte angesprochen, die durch diese Beiträge praxisnahe Anregungen für die verbesserte Nutzung und Entwicklung der ihnen zugeordneten Humanressourcen erhalten. Das hohe Potenzial der Forschungsrichtung für Wissenschaft und Praxis wird u. a. durch die Nennung als eine der „Breakthrough Ideas“ in der Harvard Business Review dokumentiert.

Unser ganz besonderer Dank gilt der Gallup Deutschland GmbH bzw. deren Geschäftsführer Gerald Wood, der das Buchprojekt nachhaltig förderte. Ebenfalls ist an dieser Stelle unsere wissenschaftliche Hilfskraft Andreas Hauser hervorzuheben, der das gesamte Buch-Projekt im letzten Jahr mit größtem Engagement begleitet und mit positiver Energie vorangetrieben hat. Letztlich bedanken wir uns natürlich bei den mitwirkenden Vertretern aus Wissenschaft und Praxis, ohne deren Beiträge dieses Buch überhaupt nicht entstanden wäre. Mit ihnen zusammen hoffen wir, dass das Buch und das Konzept des Positiven Managements große Resonanz findet.

Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz

Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage dieses Sammelbands ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis auf sehr positive Resonanz gestoßen. Vor diesem Hintergrund freuen wir uns, eine vollständig überarbeitete und aktualisierte Fassung vorlegen zu können. Dass diese Auflage möglich wurde, ist für uns ein Zeichen, dass die Ideen der Positiven Psychologie und deren Rezeption im Positiven Management keinesfalls nur eine Modeerscheinung darstellen, sondern mittlerweile sich nachhaltig in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher verankert haben. In der zweiten Auflage haben wir uns weiterhin darum bemüht, aktuelle Strömungen eines Positiven Managements aufzufangen, weshalb wir für diese Auflage neue Autoren und deren innovative Fragestellungen mit berücksichtigt haben.

Herzlichen Dank gebührt Frau Christine Barth von der Universität der Bundeswehr München, die uns bei der Überarbeitung der ersten Auflage wunderbar unterstützt hat. Konstruktive Anregungen und wertvolle Unterstützung haben wir bei der Abfassung dieser zweiten Auflage von etlichen Kollegen aus der Forschung, aber auch von zahlreichen Praktikern erhalten. Hierfür möchten wir uns an dieser Stelle recht herzlich bedanken möchten. Ferner sprechen wir unseren Dank naturgemäß den Autoren der einzelnen Beiträge dieses Sammelbands aus und hoffen erneut mit ihnen zusammen, dass der vorgelegte Sammelband sowie die Ausführungen zum Positiven Management in Wissenschaft und Praxis Verbreitung finden.

Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz

Inhalt

Vorwort	V
---------------	---

Hintergründe des Positiven Managements – eine Einführung

Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis <i>Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz</i>	3
---	---

Teil 1: Ein Blick auf positive individuelle Attribute und Verhaltensweisen

Freiwilliges Arbeitsengagement <i>Hans-Werner Bierhoff, Elke Rohmann und Michael Jürgen Herner</i>	13
---	----

Eigeninitiative als Konzept positiven Verhaltens in Organisationen <i>Angelo Giardini und Michael Frese</i>	31
--	----

Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion <i>Matthias H.J. Gouthier</i>	49
--	----

Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungs- fähigkeit und Lebensqualität <i>Reinhard Tausch</i>	73
--	----

Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität – Plädoyer für die Umorien- tierung von einer valenz- zu einer funktionalorientierten Betrachtung <i>Max Ringlstetter und Gordon Müller-Seitz</i>	89
---	----

Positive Challenge Indicator – Erlebte Herausforderung messbar machen <i>Utho Creusen, Kirsti Dautzenberg, Nina Eschemann und Gordon Müller-Seitz</i>	109
--	-----

Betriebliche Positivität: Eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage Positiver Psychologie <i>Tobias Illig</i>	125
---	-----

Teil 2: Eine Betrachtung positiver Phänomene auf organisationaler Ebene

Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen <i>Heike Bruch und Stephan Böhm</i>	147
Die Bedeutung Prosozialen Dienstleisterverhaltens für die Interaktionszufriedenheit des Kunden <i>Christian Coenen</i>	167
Eigennutz oder Reziprozität? – Steuerung von Unternehmenskooperationen durch Prozessteams <i>Michael Gaitanides und Markus Göbel</i>	187
Individuell-subjektives Glücksempfinden als unternehmerischer Erfolgsfaktor <i>Stephan Kaiser und Max Ringlstetter</i>	209
Corporate Volunteering als Element des Positive Organizational Scholarship <i>André Habisch</i>	223
Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence – Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können <i>Dieter Frey, Silvia Oßwald, Claudia Peus und Peter Fischer</i>	239
Autoren	271

Hintergründe des Positiven Managements – eine Einführung

Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis

Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz

Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und -praxis

Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz

- 1 Positive Organizational Scholarship als Ursprung des Konzepts eines Positiven Managements
- 2 Grundidee des Positiven Managements
- 3 Thematische Einbettung und Kurzvorstellung der Beiträge

1 Positive Organizational Scholarship als Ursprung des Konzepts eines Positiven Managements

Die Ideen des Positiven Managements gehen im Wesentlichen auf die kürzlich in den Vereinigten Staaten entstandene Bewegung Positive Organizational Scholarship (POS) zurück und wurde im deutschsprachigen Raum durch die Herausgeber dieses Sammelbands erstmals 2006 (Ringlstetter et al. 2006) sowie anschließend in einer Reihe von weiteren Publikationen publik gemacht (Creusen/Müller-Seitz 2009; Kaiser et al. 2007; Müller-Seitz, 2008). Zentrales Kennzeichen von POS sowie des Positiven Managements ist dabei die explizite Konzentration auf organisationale Höchstleistungen. Die Forscher versuchen möglichst innovative und interdisziplinäre Zugänge zu positiven Phänomenen zu gewinnen. Dadurch sollen Führungskräfte neuartige und praxisnahe Anregungen für die verbesserte Nutzung und Entwicklung der ihnen zugeordneten Humanressourcen sowie Ansatzpunkte zu einer effektiveren und effizienteren Organisationsgestaltung erhalten.

Insgesamt hat diese neuere Forschungsdisziplin mittlerweile beachtliche Aufmerksamkeit gewonnen. Als gutes Indiz für das innovative Potenzial und die zunehmende Relevanz von POS ist bspw. die erfolgte Erwähnung in der Harvard Business Review als eine der „Breakthrough Ideas“ für das Jahr 2004 zu werten. Auch auf der wohl wichtigsten Konferenz zur Managementforschung, der jährlichen Konferenz der American Academy of Management, findet sich in den letzten Jahren eine zunehmende Anzahl an Beiträgen mit explizitem Bezug zu POS. Gleiches gilt für das europäische Pendant, die European Academy of Management. Der vorliegende Sammelband nimmt dies zum Anlass, sich erneut näher mit Anregungen dieser Forschungsdisziplin auseinanderzusetzen, diese weiterzuentwickeln und vor allem auch im deutschsprachigen Raum näher bekannt zu machen.

Die grundlegenden Ideen des POS entstammen der psychologischen Forschung. Es besteht weitgehende Einigkeit, dass die zur Jahrtausendwende entstandene akademische Disziplin der *Positiven Psychologie* den Vorläufer von POS darstellt. Namensgeber und zentraler Vertreter dieser Bewegung ist Martin E.P. Seligman. In seiner Funktion als Präsident der American Psychologist Association machte er die Positive Psychologie durch die Veröffentlichung einer Sonderausgabe der renommierten US-Fachzeitschrift *American Psychologist* im Jahre 2000 publik. Als dominantes Ziel der Forschungsrichtung bezeichnet Seligman die Untersuchung des optimalen menschlichen Funktionierens.

Diese Besonderheit ist zugleich auch kennzeichnend für POS, allerdings war dies noch nicht der *Auslöser* zu deren Gründung. Als Anlass hierfür kann man vielmehr *zwei Ereignisse in den USA* auffassen, die bereits für weit reichende Diskussionen gesorgt haben und im Hinblick auf die Positiv-Fokussierung ideo-

nischer Weise stark negativ konnotiert sind. Einerseits sind dies die Terroranschläge des 11. Septembers, bei denen sich die Medien auf Themen wie Zivilcourage und Mitgefühl mit den Opfern und deren Verwandten konzentrierten. Andererseits die Debakel von Enron und WorldCom, die erneut das Interesse an Themen wie Corporate Governance und Unternehmenskulturen weckten, da derartige Aspekte die Vorbildfunktion der Unternehmensführung hervorheben sollten. Dies war letztlich die Geburtsstunde von POS, wobei vielen Forschern zunächst die Positive Psychologie als Anknüpfungspunkt diene. Denn hierdurch ließen sich diverse US-amerikanische Wissenschaftler inspirieren und nahmen die beiden Vorfälle zum Anlass, sich vermehrt positiven organisationalen Phänomenen zuzuwenden.

2 Grundidee des Positiven Managements

Anliegen des vorliegenden Sammelbands ist es, die zentralen Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship als Anregungen zu übernehmen und weiterzuentwickeln. Resultat der Weiterentwicklung ist die Grundidee eines Positiven Managements. Dieses konzentriert sich ebenso wie POS auf positive Phänomene. Dabei soll es jedoch nicht nur um eine bloße Deskription positiver Phänomene gehen, sondern um deren Einsatz, weshalb wir bewusst von einem positiven „Management“ sprechen. Gleichzeitig soll durch den Fokus auf Forschungsergebnisse aus dem deutschsprachigen Raum bewusst eine Ergänzung der bis dato unter diesem Thema veröffentlichten Konzepte aus den Vereinigten Staaten erzielt bzw. etwaige kulturelle Unterschiede im Umgang mit positiven Aspekten im Management berücksichtigt werden.

Insgesamt lassen sich aus Sicht des Positiven Managements zwei wesentliche Handlungsfelder identifizieren. Erstens gilt es, individuelle positive Attribute von Mitarbeitern zu erkennen, ihre Wirkung auf die Mitarbeiterproduktivität einzuschätzen und entsprechend zu fördern. Zweitens stehen positive organisationale Phänomene im Blickpunkt des Positiven Managements. Auch hier geht es darum, zu verstehen, wie diese teilweise emergenten Erscheinungen zu Stande kommen, welche Konsequenzen damit verbunden sind und schließlich, wie sie aus Sicht der Unternehmensführung gesteuert und genutzt werden können.

Naturgemäß weisen die Ansätze eines Positiven Managements bzw. des POS nicht nur auf innovative Forschungsleitfragen hin, sondern unterliegen auch vielfacher Kritik. Beispielsweise ist das zu diesem Zeitpunkt noch mangelhafte Kausalitätsverständnis der diversen Phänomene problematisch. Sind etwa positive Emotionen der Grund für Produktivitätszuwächse oder eine Steigerung der Kreativität (siehe hierzu auch der Beitrag von Ringlstetter und Müller-Seitz in diesem Band)? Oder verhält es sich genau umgekehrt? Auch besteht Unklarheit darüber, inwiefern sich die Erkenntnisse aus Nachbardisziplinen, wie etwa der Medizin, sinnvoll auf den organisationalen Kontext übertragen

lassen. So ist es durchaus fraglich, ob die positiven Aspekte enger zwischenmenschlicher Beziehungen im privaten Bereich in der Organisationsforschung analog anwendbar sind.

Unbeschadet dieser Kritikpunkte an einem Positiven Management bzw. dem ursprünglichen Konzept eines Positive Organizational Scholarship, scheint die Beschäftigung mit positiven Phänomenen jedoch lohnenswert. Die Verlagerung des Forschungsfokus – inspiriert durch die Positive Psychologie und POS – ermöglicht die Integration neuartiger Ideen in die Managementforschung und -praxis. Die Frage, ob sich diese dann als tragbar erweisen, lässt sich erst in einem zweiten Schritt beurteilen. Ein weiterer Pluspunkt ist die interdisziplinäre Ausrichtung, die einen akademischen Austausch und somit letztlich eine umfassendere Betrachtungsweise der Managementforschung fördern dürfte.

3 Thematische Einbettung und Kurzvorstellung der Beiträge

Im Anschluß an diese kurze Einführung in das Positive Management, stehen im *ersten Teil* dieses Buches Aktionsparameter im Mittelpunkt, die auf positive Attribute und Verhaltensweisen des Individuums in Organisationen abstellen. Den *zweiten Teil* bilden Beiträge, die sich an positiven Phänomenen auf organisationaler Ebene orientieren. Durch den Fokus auf organisationale Phänomene soll einerseits verdeutlicht werden, dass positive Phänomene über individuelle Aspekte hinausgehen können. Andererseits soll damit veranschaulicht werden, dass das Positive Management nicht ausschließlich am Individuum ansetzt, sondern auch Gruppen von Individuen umfasst.

Zu Beginn des ersten Teils des vorliegenden Bandes befassen sich *Hans-Werner Bierhoff et alii* mit *freiwilligem Arbeitsengagement*, welches sie als ein mehrdimensionales Konstrukt vorstellen, das sich auf förderliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern bezieht. Ausgehend von einem theoretischen Modell des freiwilligen Arbeitsengagements geben die Autoren zusätzlich Einblick in diverse Messverfahren zur Bestimmung unterschiedlicher Führungsdimensionen. Insbesondere das Führungsverhalten wird im Anschluss als wichtigste Voraussetzung des freiwilligen Arbeitsengagements erörtert.

Eigeninitiative lässt sich als ein Bündel von Verhaltensweisen darstellen, die ein Individuum als einen potentiell proaktiven, eigenverantwortlichen und unbeeinträchtigten Problemlöser beschreiben. *Angelo Gardini und Michael Frese* stellen ein standardisiertes und validiertes Instrument zur Messung von Eigeninitiative vor. Daran anschließend werden die relevanten Bedingungen und Auswirkungen für das Individuum sowie die Organisation verdeutlicht. Die Autoren thematisieren, dass Eigeninitiative als Bündel von Verhaltensweisen durch entsprechende Maßnahmen gezielt beeinflusst werden kann.

Matthias H.J. Gouthier stellt Stolz und die Aussicht auf das Gefühl von Stolz als zentrale Antriebskräfte von Mitarbeitern vor. Besondere Relevanz hat

Produzentenstolz im Dienstleistungskontext. Der Autor arbeitet zunächst die theoretischen Grundlagen, speziell vor dem Hintergrund der Erbringung von Dienstleistungen fundiert auf. Anerkennung und Öffentlichkeit werden dabei als zentrale Einflussfaktoren charakterisiert. Aufbauend auf den Wirkeffekten – sowohl positive wie negative – des Konstrukts Produzentenstolz leitet der Autor Handlungsempfehlungen ab, um Stolz als intrinsisches Motivationsinstrument auf Organisations-, Team- und Individualebene konkret nutzbar zu machen.

Reinhard Tausch stellt in seinem Beitrag *Sinn in unserem Leben* den Sinn in einer Vielzahl von Facetten dar. Er definiert Sinn und nennt die Quellen hierfür. Zudem schildert er die positiven Auswirkungen von Sinnerfahrungen ebenso wie die negativen Auswirkungen von Sinnlosigkeit. Darüber hinaus gibt er Anstöße zur Förderung der Sinnerfahrung im Allgemeinen und in Organisationen im Speziellen, um so letztlich durch Sinnerfahrungen die Lebensqualität sowie die seelische und körperliche Gesundheit zu fördern.

Max Ringlstetter und Gordon Müller-Seitz konzentrieren sich auf Emotionalität in Organisationen. Im Gegensatz zur vorherrschenden Orientierung an emotionalen Zuständen aus Sicht des Menschen, nehmen die Autoren die Sicht der Unternehmensführung ein und betrachten emotionale Zustände mithin aus funktionaler Warte. Dabei legen sie dar, dass zwar das Individuum durchaus emotionale Zustände maximieren kann und dies auch grundsätzlich möchte, dies jedoch aus Sicht der fokalen Organisation nicht per se zielführend sein muss. Neben der Vorstellung einer solchen *Janusköpfigkeit positiver Emotionalität* wenden sich die Autoren auch potenziellen Steuerungsoptionen zum Umgang mit dieser Problematik zu.

Utho Creusen, Kirsti Dautzenberg, Nina Eschemann und Gordon Müller-Seitz stellen den *Positive Challenge Indicator* vor, der die erlebte Herausforderung von Mitarbeitern skalierbar macht und mit Leistungskennziffern korreliert. Denn während im Bereich der Erkennung persönlicher Stärken bzw. Talente bereits ein adäquates Messinstrumentarium existiert, wurde dem Aspekt der Auswirkungen einer herausfordernden Tätigkeit auf die Leistungsfähigkeit respektive der optimalen Beanspruchung von Mitarbeitern bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Der von den Autoren entwickelte Indikator gibt die Wechselbeziehung zwischen Kompetenzniveau und Leistungsfähigkeit an und zeigt Führungskräften Trainingsmöglichkeiten sowie Handlungsempfehlungen auf, um den Mitarbeitern eine herausfordernde Arbeit bzw. Arbeitsumgebung bieten zu können.

Der erste Teil des Buches schließt mit einem Beitrag von *Tobias Illig* zur *Betrieblichen Positivität*. Der Autor gibt einen Überblick über die positive Organisationsforschung sowie deren Konzepte, Stärken zu maximieren und Schwächen zu relativieren. Während sich bisherige Untersuchungen vor allem auf das Negative in Organisationen, wie beispielsweise psychische Erkrankungen der Mitarbeiter oder Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz konzentrierten,

widmet er sich in seinem Kapitel der Erforschung des Guten, Positiven und Produktiven in Organisationen und somit der Nutzung der Positiven Psychologie in betrieblichen und organisationalen Kontexten.

Den zweiten – an organisationalen Phänomenen und Managementaspekten orientierten – Teil beginnen *Heike Bruch und Stephan Böhm* mit ihren Ausführungen zur *Organisationalen Energie*. Das Konstrukt der Organisationalen Energie wird durch zwei unabhängige Dimensionen beschrieben und kann vier typische Energiezustände annehmen. Dabei ist die personenübergreifende, unternehmensweite Anstrengung aller Mitarbeiter ein Kernmerkmal und lässt sich durch die beiden Größen „Perspektive“ und „Stolz“ beeinflussen. Bruch und Böhm führen die verschiedenen Energieformen theoretisch auf diese beiden Größen zurück und veranschaulichen ihren Einfluss anhand zahlreicher Beispiele. Die daraus resultierenden Managementimplikationen runden den Beitrag ab.

Die im Kundenkontakt von Dienstleistern wichtige „Serviceorientierung“ basiert zu großen Teilen auf intuitiven Handlungen des Mitarbeiters. Diese erfolgen meist aus freiem Antrieb heraus und bringen seinen Einsatzwillen zur Hilfeleistung zum Ausdruck. Dieses *Prosoziale Dienstleisterverhalten* wird von *Christian Coenen* für die individuelle Interaktionszufriedenheit des Kunden als besonders relevant erachtet. Neben konzeptionellen Grundlagen zur Interaktionszufriedenheit und zum Prosozialem Organizationalen Verhalten zeigt der Autor die Relevanz des Prosozialem Dienstleisterverhaltens für das Leistungsergebnis und die Bedürfnisbefriedigung des Kunden sowie die daraus resultierende Kundenzufriedenheit auf.

Im anschließenden Kapitel widmen sich *Michael Gaitanides und Markus Göbel* dem Aspekt *Reziprozität*. Ausgehend von der Beobachtung, dass in modernen Volkswirtschaften Unternehmenskooperationen, wie Joint Ventures, Supply Chains, Strategische Allianzen oder Forschungsk Kooperationen, Möglichkeiten zur Renditemaximierung darstellen, analysieren die Autoren interorganisationale Austauschprozesse und die Prozessintegration durch unternehmensübergreifende Prozessteams sowie durch relationale Transaktionsprozesse. Bei den Varianten relationaler Konfiguration differenzieren die Autoren zwischen balancierter und generalisierter Reziprozität und den entsprechenden Kontrollen. Sie zeigen zudem auf, dass Entstehung und Verteilung der Kooperationsrenten maßgeblich von diesen relationalen Konfigurationen abhängen.

Ausgehend vom aktuellen Stand der Felder Glücksforschung und des Positiven Organizational Scholarship diskutieren *Stephan Kaiser und Max Ringlsetter* den Einfluss des *individuell-subjektiven Glücksempfindens als unternehmerischen Erfolgsfaktor*. Diesem Einfluss liegt die Annahme zu Grunde, dass glückliche Mitarbeiter produktiver sind und somit den Unternehmenserfolg fördern können. Jedoch lässt sich diese Annahme nicht uneingeschränkt unterstützen. Weiters werden Ideen skizziert, wie aus Sicht der Unternehmensführung in Richtung glücklicher Mitarbeiter gedacht und gehandelt werden kann. In die-

sem Zusammenhang sind insbesondere die Initiierung von Flow-Erlebnissen und personalpolitische Maßnahmen relevant.

Ebenfalls an Managementaspekten ausgerichtet ist das Kapitel, allerdings mit anderem Fokus, ist das Kapitel von *André Habisch*. So konzentriert sich Habisch auf die aktuelle politik- und sozialwissenschaftliche Forschung, welche Hinweise auf gravierende gesellschaftliche Veränderungen in Richtung Individualisierung und der Schwächung sozialer Netzwerke gibt. Dies greift das Soziale Kapital an, das erfolgreiche Unternehmen nachhaltig unterstützt. Anknüpfend an diese Beobachtung zeigt er, dass für Unternehmen ein so genanntes *Corporate Volunteering*, verstanden als betriebliches Freiwilligenmanagement, ein zweckvolles Mittel darstellt, in das soziale Kapital zu investieren. Der Autor geht dabei insbesondere auf Teamprojekte, Secondment Programme und Family Volunteering ein.

Abschließend stellt das *Autorenkollektiv um Dieter Frey* ein Positives Management als Werkzeug dar, um Mitarbeiter dauerhaft zu hervorragenden Leistungen zu motivieren. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf drei Aspekte: Den *Wechsel von der Negativ- zur Positivfokussierung, ethikorientierte Führung und Center-of-Excellence-Kulturen*. Alle drei genannten Aspekte werden ausführlich vorgestellt und deren Zusammenspiel dahingehend gewürdigt, dass neben dem Innovations-, Motivations- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter auch deren Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz realisiert werden kann.

Literatur

- Creusen, U./Müller-Seitz, G. (2009): Das Positive-Leadership-GRID: Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements, Wiesbaden.
- Kaiser, S./Müller-Seitz, G./Ringlstetter, M. (2007): Positive Organizational Scholarship. Die Wende der Organisationsforschung zum Guten?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 76. Jg., Nr. 3, S. 172-175.
- Müller-Seitz, G. (2008): Positive Emotionalität in Organisationen: Identifikation realtypischer Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen aus Sicht des Humanressourcen-Managements, Wiesbaden.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hrsg. 2006): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship, Wiesbaden.

Teil 1: Ein Blick auf positive individuelle Attribute und Verhaltensweisen

Freiwilliges Arbeitsengagement

Hans-Werner Bierhoff, Elke Rohmann und Michael Jürgen Herner

Eigeninitiative als Konzept positiven Verhaltens in Organisationen
Angelo Giardini und Michael Frese

Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion
Matthias H.J. Gouthier

Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität
Reinhard Tausch

Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität – Plädoyer für die Umorientierung von einer valenz- zu einer funktionalorientierten Betrachtung
Max Ringlstetter und Gordon Müller-Seitz

Positive Challenge Indicator – Erlebte Herausforderung messbar machen
Utho Creusen, Kirsti Dautzenberg, Nina Eschemann und Gordon Müller-Seitz

Betriebliche Positivität: Eine Bestandsaufnahme auf der Grundlage Positiver Psychologie
Tobias Illig

Freiwilliges Arbeitsengagement

Hans-Werner Bierhoff, Elke Rohmann und Michael Jürgen Herner

- 1 Definition und Beispiele
- 2 Gruppenleistung vs. individuelle Leistung
- 3 Theoretisches Modell des freiwilligen Arbeitsengagements
- 4 Exkurs: Messung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter
 - 4.1 Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)
 - 4.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
 - 4.3 Managerial Practices Survey (MPS)
- 5 Leadership
 - 5.1 Vorhersage des freiwilligen Arbeitsengagements mit dem FVVB
 - 5.2 Prüfung des Modells des freiwilligen Arbeitsengagements
 - 5.3 Umfassende Analyse der Führungsmuster in ihrer Beziehung zu freiwilligem Arbeitsengagement: Was zählt?
- 6 Schlussfolgerungen und Perspektiven

1 Definition und Beispiele

Die Berufswelt hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten aufgrund technologischer Innovationen und des organisatorischen Wandels gewaltig verändert. Das lässt sich sowohl aus der eigenen Berufsbiographie vieler Menschen ablesen als auch aus den weiter entwickelten Konzepten der Organisationstheorie. Eine Komponente des organisatorischen Wandels kommt darin zum Ausdruck, dass die Tätigkeit der Mitarbeiter in der Tendenz weniger durch exakte Aufgabenbeschreibungen und Instruktionen gekennzeichnet ist und mehr durch freiwilliges Arbeitsengagement.

Freiwilliges Arbeitsengagement ist ein mehrdimensionales Konstrukt, das sich auf förderliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die dem Organisationserfolg dienen, aber nicht vertraglich mit dem Arbeitgeber festgelegt worden sind, bezieht. Stattdessen liegt dem Engagement eine freiwillige und spontane Entscheidung der Mitarbeiter zugrunde, die unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen der Arbeitssituation zustande kommt. Ein Beispiel ist eine Sekretärin, die ohne Widerspruch akzeptiert, ausnahmsweise nach Dienstschluss anwesend zu bleiben, um ein Protokoll einer Sitzung, die um 16 Uhr beginnt, erstellen zu können. Der Vorteil dieser ‚sportlichen Haltung‘ der Sekretärin liegt auf der Hand, wenn man über die Alternativen nachdenkt: Mehrkosten durch die Bezahlung von Überstunden oder Vorgesetzte, die das Protokollschreiben übernehmen und dadurch von der Erledigung wichtigerer Aufgaben abgehalten werden.

Beispiele für freiwilliges Arbeitsengagement hat es immer schon gegeben, seit es Mitarbeiter in Firmen und Verwaltungen gibt. Trotzdem hat man ihnen in der Organisationstheorie viele Jahre lang wenig Beachtung geschenkt. Erst der Aufstieg von *lateralen Organisationsmodellen* (Schreyögg 2003) anstelle der traditionellen Organisationsstrukturen hat die Bedeutung, die dem freiwilligen Arbeitsengagement in Organisationsmodellen zugeschrieben wird, vergrößert, da diese Modelle eine hohe Mitarbeitermotivation voraussetzen. „Für laterale Teamorganisationen, die nur gering spezifizierte Aufgabenbeschreibungen kennen, ist ein solches Verhalten von herausragender Bedeutung“ (Schreyögg 2003, S. 278).

Freiwilliges Arbeitsengagement stellt ein mehrdimensionales Konstrukt dar, das sich in verschiedene Bereiche aufgliedert (Organ 1988; Podsakoff et al. 1997):

- ⇒ Prosoziales Verhalten als Hilfeleistung gegenüber Mitarbeitern oder Vorgesetzten. Beispiel: Ein langjähriger Mitarbeiter zeigt einem neu angestellten Kollegen, wie er seine Aufgabe am neuen Arbeitsplatz effektiv erledigen kann.
- ⇒ Sorgfalt im Sinne von voller Ausschöpfung der Dienstzeit, Beachtung der Regeln und Einhaltung der Pausen. Beispiel: Ein Mitarbeiter lässt sich von

starken Schneefällen nicht davon abhalten, in den Dienst zu fahren, auch wenn andere die Schlechtwetterlage als Entschuldigung für ihr Fernbleiben nehmen.

- ⇒ Sportliche Haltung als Bereitschaft, kleine Störungen und Hemmnisse am Arbeitsplatz ohne Murren zu akzeptieren. Beispiel: Ein Verkäufer beklagt sich nicht darüber, dass ihm ein neuer Distrikt zugewiesen wird, den er noch nicht kennt.
- ⇒ Höflichkeit, charakterisiert als Verhaltensweisen, durch die Konflikte mit anderen vermieden werden. Beispiel: Ein Systemanalytiker, der mit der Umstellung der Verkaufsberichte durch ein Computer-Programm beschäftigt ist, erkundigt sich bei den späteren Nutzern des Programms nach Verbesserungswünschen und Vorstellungen, bevor er die Umstellung beginnt.
- ⇒ Bürgerliche Tugenden, charakterisiert durch verantwortungsbewusste Teilnahme und Interesse an der Organisation, der die Person angehört. Beispiel: Ein Fakultätsmitglied besucht die Veranstaltung zur Verleihung der Abschlusszeugnisse, ohne dazu verpflichtet zu sein, um das Ansehen der Fakultät in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

Diese verschiedenen Dimensionen des freiwilligen Arbeitsengagements hängen positiv miteinander zusammen, erfassen aber verschiedene Aspekte des Konstrukts, die in Abhängigkeit von den situationalen Bedingungen unterschiedlich relevant sein können.

- ⇒ Sportliche Haltung kann in einer Phase der Umstellung, in der aufgrund von Umbaumaßnahmen viel improvisiert werden muss und der Lärmpegel erhöht ist, von besonderer Bedeutung sein.
- ⇒ Hingegen kommt der Bereitschaft zum prosozialen Verhalten eine große Bedeutung zu, wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet werden und wenn Lücken, die durch Urlaub oder Krankheit bedingt sind, gefüllt werden müssen.

Ein besonderes Problem der Forschung stellt die Abgrenzung zwischen Pflichten am Arbeitsplatz einerseits und freiwilligem Arbeitsengagement andererseits dar. Die Grenzlinie ist fließend und abhängig von der Gestaltung der Arbeitsverträge. Wenn z. B. der Arbeitsvertrag beinhaltet, dass neue Mitarbeiter eingearbeitet werden müssen, stellt eine entsprechende Aktivität eine Arbeitspflicht dar und repräsentiert nicht freiwilliges Arbeitsengagement. Da aber solche Pflichten selten in Arbeitsverträgen aufgenommen werden, ist eine Vielzahl von Fällen dadurch gekennzeichnet, dass das Einarbeiten neuer Mitarbeiter unter die Kategorie des prosozialen Verhaltens fällt. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der lateralen Organisationsmodelle werden die Pflichten am Arbeitsplatz weniger umfassend definiert, weil dem Prinzip der Selbstorganisation der Arbeitsgruppe und der Herstellung von flachen Organisationen Vorrang gegeben wird.

Zwar ist die Grenze fließend, die sich zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Arbeitspflichten ziehen lässt, aber es lassen sich bestimmte Kriterien nennen, die eine eindeutigere Zuordnung ermöglichen. Diese Kriterien für freiwilliges Arbeitsengagement lauten (Podsakoff et al. 1993):

- ⇒ Die Aktivität wird nicht explizit belohnt dafür, dass sie gezeigt wird,
- ⇒ sie wird nicht in dem Arbeitsvertrag erwähnt bzw. vorgeschrieben,
- ⇒ die Mitarbeiter werden nicht darin ausgebildet, entsprechende Aktivitäten zu zeigen.

Freiwilliges Arbeitsengagement lässt sich auch dadurch sinnvoll eingrenzen, dass man einen Kontrast mit ‚anti-freiwilliges Verhalten‘ (anti-citizenship behavior) spezifiziert (Pearce/Giacalone 2003). Unter anti-freiwilliges Verhalten fallen die Vermeidung von Arbeitsengagement, Widerstand gegen Vorgesetzte, Feindseligkeit und Vergeltung, um sich an anderen zu rächen. Es lässt sich dem kontraproduktiven Verhalten im Betrieb zuordnen, unter das Arbeitsverweigerung, Abwesenheit vom und Diebstahl am Arbeitsplatz fallen (Marcus 2003). Freiwilliges Arbeitsengagement ist aber mehr als das Nichtauftreten von kontraproduktivem Verhalten, da es auf konstruktiven Beiträgen der Mitarbeiter beruht, die das Unternehmen fördern.

Die obige Definition des freiwilligen Arbeitsengagements ist verhaltensbasiert. Sie lässt die Intention der Mitarbeiter, die das Verhalten zeigen, offen. Die Frage danach, warum ein Mitarbeiter motiviert ist, freiwilliges Arbeitsengagement zu zeigen, lässt sich durch empirische Studien beantworten und soll nicht durch eine definitorische Festlegung eingeschränkt werden. Es ist z. B. möglich, dass Mitarbeiter freiwilliges Arbeitsengagement deshalb ausführen, weil sie sich mit ihrer Firma identifizieren. In anderen Fällen kann es sein, dass sich die Mitarbeiter deshalb konstruktiv engagieren, weil sie empathisch eingestellt sind und nicht zulassen wollen, dass andere Mitarbeiter unter Überlastung und anderen Stressoren leiden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass freiwilliges Arbeitsengagement auch durch egoistische Motive hervorgerufen wird. Dafür spricht z. B. der positive Zusammenhang zwischen Vorgesetzten-Bewertung und freiwilligem Arbeitsengagement (Podsakoff et al. 1993). Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Beitrag des freiwilligen Arbeitsengagements zur Bestimmung des Vorgesetzten-Urteils mindestens so groß ist wie der der objektiven Leistung. Wenn Mitarbeiter eine entsprechende implizite Theorie verfolgen, nach der ihre Bewertung als Unternehmensmitarbeiter und damit auch ihre Karrierechancen nicht zuletzt von ihrem freiwilligen Arbeitsengagement abhängen, sollten sie aus selbstdienlichen Gründen motiviert sein, die Komponenten des freiwilligen Arbeitsengagements zu realisieren. Das ist vermutlich vor allen Dingen dann

der Fall, wenn es in dem Unternehmen Aufstiegsmöglichkeiten gibt und wenn die Mitarbeiter Karriere-orientiert sind.

Durch das Ausklammern der Intention aus der Definition des freiwilligen Arbeitsengagements wird verdeutlicht, dass es kein „gutes“ oder „schlechtes“ Engagement für andere gibt. Das stimmt überein mit der Erkenntnis aus der Forschung zum prosozialem Verhalten, wonach egoistische und altruistische Motive nebeneinander bestehen und gleichermaßen die Bereitschaft fördern, sich für andere, die sich in Not befinden, einzusetzen (Bierhoff 2002; Levine et al. 2001). Die Teilmenge des prosozialem Verhaltens, die auf uneigennütigen Motiven beruht, wird mit ‚Altruismus‘ bezeichnet.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die ursprüngliche Begriffsbildung, die von Organ (1988) gewählt wurde, der die erste weiter oben genannte Komponente des freiwilligen Arbeitsengagements ‚Altruismus‘ nannte, unglücklich ist. Denn ‚Altruismus‘ bezieht sich in der Literatur zum prosozialem Verhalten ausschließlich auf Hilfsbereitschaft, die durch selbstlose Motive wie Empathie bestimmt wird. Dementsprechend haben wir den irreführenden Begriff Organs durch die angemessene Bezeichnung ‚prosoziales Verhalten‘ ersetzt, die so definiert ist, dass sie sowohl selbstlose Formen als auch selbstdienliche Formen des Helfens umfasst (Bierhoff 2002).

Das Thema des freiwilligen Arbeitsengagements hätte sich nicht in der Organisationstheorie etablieren können, wenn seine Auswirkungen nicht günstig für den Organisationserfolg wären. Daher gehen wir im Folgenden zunächst auf die Frage ein, welche Auswirkungen mit der Bereitschaft zum freiwilligen Arbeitsengagement zusammenhängen. Diese Darstellung dient dazu, die globaleren Feststellungen, die wir im Einleitungsteil über den Erfolg des freiwilligen Arbeitsengagements vorgegeben haben, mit empirischer Evidenz zu belegen. Diese Analyse ist sehr aufschlussreich, weil eine Unterscheidung zwischen Gruppenleistungen und individuellen Leistungen zu berücksichtigen ist.

Nachdem wir das Thema der Auswirkungen des freiwilligen Arbeitsengagements auf die Leistung behandelt haben, entwickeln wir den theoretischen Ansatz, der in der Einleitung anklingt, weiter, indem wir ein theoretisches Modell des freiwilligen Arbeitsengagements darstellen. Dieses Modell beinhaltet sowohl personale Einflussfaktoren (Persönlichkeitsmerkmale, Stimmungen) als auch situationale Einflussfaktoren (Führungsmuster, Gruppengröße) auf das freiwillige Arbeitsengagement. Darauf aufbauend wird im Weiteren auf der Grundlage eigener Untersuchungen aufgezeigt, dass dem Führungsmuster eine entscheidende Bedeutung für die Hervorrufung eines freiwilligen Arbeitsengagements zukommt.

2 Gruppenleistung vs. individuelle Leistung

Was die positiven Auswirkungen des freiwilligen Arbeitsengagements angeht, so ist darauf hinzuweisen, dass eine Zusammenfassung bisheriger Befunde eindeutige Hinweise darauf ergibt, dass freiwilliges Arbeitsengagement sich auf den Gruppenerfolg günstig auswirkt. Der Gruppenerfolg kommt in der Effektivität der Arbeitseinheit zum Ausdruck, die sich z. B. in geringerem Abfall, größerer Quantität der Produktion und größerer Qualität der Produktion niederschlägt.

Die metaanalytische Übersicht von Podsakoff et al. (2000) über entsprechende Studien zeigt, dass vor allem die Dimension des prosozialen Verhaltens dafür verantwortlich ist, dass die Leistung in der Organisation erhöht wird. Die positiven Effekte von bürgerlichen Tugenden und sportlicher Haltung sind demgegenüber weniger konsistent, wenn sie auch in der Tendenz wiederholt auftreten. Erwähnenswert ist auch der positive Zusammenhang zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Kundenzufriedenheit: Kunden erleben das freiwillige Arbeitsengagement der Verkäufer als angenehm und unterstützend. Dieses Ergebnis verdeutlicht, das freiwilliges Arbeitsengagement auch dazu geeignet ist, die Qualität der Dienstleistung, die ein Unternehmen erbringt, zu verbessern (Schreyögg 2003, S. 278).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der *Gruppenerfolg* durch freiwilliges Arbeitsengagement erhöht werden kann. Die Betonung liegt dabei auf der Gruppe, also auf Organisationsabläufen, die durch Teamarbeit gekennzeichnet sind.

Entsprechende Effekte auf den *individuellen Erfolg* können nicht gleichermaßen erwartet werden. Denn dadurch, dass sich ein Gruppenmitglied für andere einsetzt, steht ihm weniger Zeit für die Bearbeitung seiner eigenen Aufgaben zur Verfügung (Bretz et al. 1998). Der individuelle Erfolg wird also in der Tendenz gegenüber dem Erfolg der Gesamtgruppe zurückgestellt. Daher ergibt sich die Schlussfolgerung, dass sich freiwilliges Arbeitsengagement in seinen positiven Effekten nicht in individuellen Erfolgsmaßen, sondern in dem Erfolg des Teams ablesen lässt.

Tatsächlich wurden die Leistungssteigernden Auswirkungen des freiwilligen Arbeitsengagements nur dann nachgewiesen, wenn Gruppenleistungen gemessen wurden (Podsakoff et al. 1997). Wenn hingegen Einzelleistungen erfasst wurden, trat in der Regel ein Nullzusammenhang zwischen freiwilligem Arbeitsengagement und Leistungsindikatoren auf (Bierhoff/Müller 1999). Das weist darauf hin, dass freiwilliges Arbeitsengagement im Allgemeinen der individuellen Leistung keinen Abbruch tut, während gleichzeitig ein förderlicher Einfluss auf die Gruppenleistung auftritt.

3 Theoretisches Modell des freiwilligen Arbeitsengagements

George/Brief (1992) entwickelten ein Modell des freiwilligen Arbeitsengagements. Darin spielen affektive Merkmale eine entscheidende Rolle. Die positive Stimmung wird als direkter Prädiktor des freiwilligen Arbeitsengagements aufgefasst. Die Stimmung ihrerseits wird durch die positive Gruppenatmosphäre determiniert. Diesen beiden affektiven Variablen sind Merkmale der Arbeitsgruppe, Kontextmerkmale und Motivationsfaktoren vorgeordnet.

Dieses Modell wurde von Bierhoff/Müller (1999) aufgegriffen, die aber eine entscheidende Veränderung vornahmen. Es wurde angenommen, dass die unmittelbare Determinante des freiwilligen Arbeitsengagements die Gruppenatmosphäre ist, die ihrerseits durch die Stimmung der Gruppenmitglieder determiniert wird. Empirische Ergebnisse zeigen, dass tatsächlich Maße der Gruppenatmosphäre höher mit dem freiwilligen Arbeitsengagement korrelieren als Maße der Stimmung und insofern näher am freiwilligen Arbeitsengagement liegen. Außerdem zeigen Vermittlungsanalysen, dass der Einfluss der Stimmung auf das freiwillige Arbeitsengagement durch die Gruppenatmosphäre vermittelt wird.

Neben dieser Sequenz Stimmung → Gruppenatmosphäre → freiwilliges Arbeitsengagement wird in dem Modell von Bierhoff und Müller zwischen zwei Determinanten der Stimmung unterschieden: Einerseits wirkt sich die individuelle Disposition der Mitarbeiter aus, wobei ihre Ausprägung auf den beiden Dimensionen Neurotizismus und Extraversion an erster Stelle berücksichtigt wurde. Die Tatsache, dass die Disposition sich auf die Stimmung auswirkt, wurde mehrfach unter Beweis gestellt und kann als gesichert angenommen werden. Neurotizismus hängt mit einer negativen Stimmung zusammen, während Extraversion mit einer positiven Stimmung assoziiert ist (zusammenfassend George/Brief 1992).

Andererseits sind die Einflüsse der Situation zu beachten, die durch Merkmale wie das Führungsverhalten und die Gruppengröße repräsentiert werden. Die situationalen Faktoren üben neben den individuellen Faktoren einen prägenden Einfluss auf die Stimmung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz aus, wie das theoretische Modell in Abbildung 1 verdeutlicht.

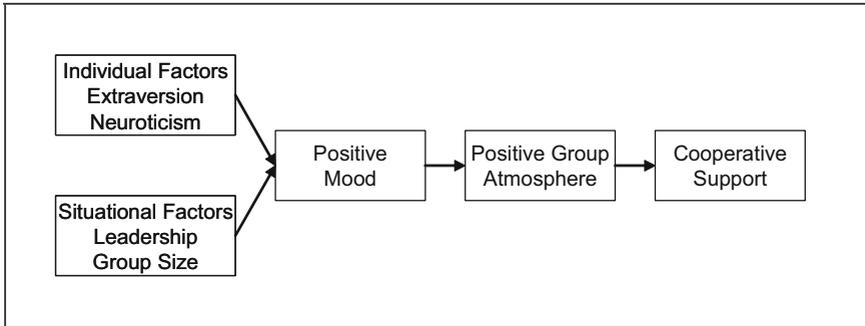


Abbildung 1: Modell des freiwilligen Arbeitsengagements (nach Bierhoff/Müller 2005)

4 Exkurs: Messung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter

Da im fünften Abschnitt die Rolle der Führung für freiwilliges Arbeitsengagement ausführlicher besprochen wird und verschiedene Führungsdimensionen thematisiert werden, wird im Folgenden ein Überblick über die drei Verfahren zur Erfassung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter gegeben, auf die sich die Untersuchungen beziehen. Die Fragebögen, die vorgestellt werden, zeichnen sich dadurch aus, dass eine zunehmend umfassende Messung unterschiedlicher Dimensionen der Führung ermöglicht wird.

4.1 Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)

Eines der bekanntesten Verfahren zur Messung des Führungsverhaltens im deutschsprachigen Bereich ist der FVVB von Fittkau-Garthe/Fittkau (1971). Er beruht auf der Unterscheidung zwischen zwei Verhaltensdimensionen der Führung (Fleishman 1973; Nachreiner/Müller 1995), die als grundlegend angesehen werden kann: Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung. Während erstere auf der Aufrechterhaltung der Gruppe als soziales System gerichtet ist, hat letztere die Funktion, die Zielerreichung der Gruppe sicherzustellen. Der FVVB besteht aus den folgenden fünf Skalen, von denen die beiden ersten Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung erfassen:

- ⇒ Freundliche Zuwendung und Respektierung
- ⇒ Mitreißende, zur Arbeit stimulierende Aktivität
- ⇒ Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung
- ⇒ Kontrolle vs. laissez-faire
- ⇒ Freundliche Zuwendung/Aktivität.

Kontrolle vs. laissez-faire stellt eine eigene Dimension dar, die weitgehend unabhängig von den beiden ersten Dimensionen ist. Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung stellt ebenfalls eine eigene Dimension dar, deren Nähe zur Mitarbeiterorientierung aber offensichtlich ist. Hingegen stellt *Freundliche Zuwendung/Aktivität* eine Skala dar, die Items beinhaltet, die sowohl Mitarbeiterorientierung als auch Aufgabenorientierung zum Ausdruck bringen.

4.2 *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*

Ein breiteres Spektrum von Führungsaktivitäten, das die im FVVB genannten Dimensionen mit einschließt, wird durch den MLQ erhoben. Der MLQ wurde von Bass/Avolio (1995) entwickelt, während die deutsche Version von Felfe/Goihl (2002) stammt. Er verfolgt die Intention, eine umfassende Messung des Führungsverhaltens durchzuführen, die neben der transaktionalen und der transformationalen Führung auch Formen ineffektiver Führung wie *laissez-faire* einschließt. Transaktionale und vor allem transformationale Führung werden als effektive Führungsstile aufgefasst (Bass/Steyrer 1995):

- ⇒ Die transaktionale Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Qualität des Austauschs zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erhöht wird. Darunter fallen die Belohnung von guten Leistungen und das Eingreifen der Führungskraft, wenn sie das Auftreten von Schwierigkeiten entdeckt, bevor etwas schief gegangen ist.
- ⇒ Die transformationale Führung betont das Streben nach Leistung und die Herstellung von Exzellenz als Ziele. Darunter fallen Einflussnahme der Führungskraft als Rollenmodell, das hohe Standards repräsentiert, Vertrauen der Führungskraft in ihre Mitarbeiter, das ihre Motivation erhöht, und Rücksichtnahme des Vorgesetzten (im Sinne eines Mentors) gegenüber den Mitarbeitern durch Beachtung ihrer individuellen Bedürfnisse und Zielvorstellungen. Unter diesen Führungsstil fallen auch die Kommunikation der Überzeugung durch die Führungskraft, dass die Mitarbeiter fähig und kompetent sind und es deshalb schaffen werden, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.
- ⇒ Ineffiziente Führung basiert entweder auf Korrekturmaßnahmen, die erst eingeleitet werden, wenn Fehler aufgetreten sind, oder auf einem gleichgültigen Verhalten, das am besten mit *laissez-faire* zu beschreiben ist.

Der MLQ besteht aus neun Skalen zur Messung des Führungsmusters (fünf Skalen der transformationalen Führung, zwei Skalen der transaktionalen Führung und zwei Skalen der ineffektiven Führung) sowie drei Skalen zur Erfassung der Effektivität der Führung. Letztere beziehen sich auf wahrgenommene

Effektivität der Führung, Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Anstrengungsbereitschaft.

4.3 *Managerial Practices Survey (MPS)*

Ein weiterer umfassender Fragebogen des Führungsverhaltens wurde von Yukl (2006) dargestellt. Der MPS besteht aus 15 Skalen, von denen im Folgenden die acht Skalen genauer beschrieben werden, die für die Analyse des freiwilligen Arbeitsengagements in unserer Untersuchung relevant sind:

- ⇒ *Unterstützung* bezieht sich auf Handlungen der Führungsperson, die dem Mitarbeiter helfen, schwierige Situationen zu bewältigen.
- ⇒ *Anerkennung* beinhaltet, dass die Leistungen einzelner Mitarbeiter Anerkennung finden.
- ⇒ *Ermutigung innovativen Denkens* bezieht sich darauf, dass die Führungsperson die Gruppenmitglieder ermutigt, neue Lösungswege zu beschreiten.
- ⇒ *Entwicklung von Kompetenzen* bezieht sich darauf, dass die Führungsperson die Gruppenmitglieder dazu bringt, neue Fertigkeiten und Wissensinhalte zu erwerben.
- ⇒ *Konsultieren* bezieht sich darauf, dass sich die Führungsperson mit den Gruppenmitgliedern abspricht.
- ⇒ *Sensibilität für Veränderungen (envisioning change)* bezieht sich auf das Erkennen eines Veränderungsbedarfs und die Bereitschaft, Änderungen durchzuführen.
- ⇒ *Empowerment* beinhaltet die Übertragung von Kompetenzen und Befugnissen auf die Mitarbeiter auf der Basis eines hohen Vertrauens in ihre Problemlösefähigkeit und ihr Wissen. Die Führungsperson delegiert die Verantwortung an die Mitarbeiter. Daher spricht man auch von delegativer Führung.
- ⇒ *Erklären* beinhaltet, dass die Führungskraft das allgemeine Vorgehen und die Strategie durch Argumente und Erklärungen verdeutlicht.

5 Leadership

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass freiwilliges Arbeitsengagement gezeigt wird? In ihrer umfangreichen Analyse bisheriger Forschung zum freiwilligen Arbeitsengagement, die mehr als 160 Studien umfasst, kommen Podsakoff et al. (2000) zu der Schlussfolgerung, dass mehrere antezedente Bedingungen systematisch mit freiwilligem Arbeitsengagement zusammenhängen. Dazu zählen die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter und das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die Abhängigkeit des freiwilligen Arbeitsengagements vom Führungsmuster ist deutlich zu erkennen (Bierhoff/Herner 1999). Daher ergibt sich