



## **Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO**

Schumacher, Lutz; Bolz, Julia; Bredtmann, Wilke; Fuhrmann, Katharina; Gruner, Susanne

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Schumacher, L., Bolz, J., Bredtmann, W., Fuhrmann, K., & Gruner, S. (2006). *Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO: Bedingungsfaktoren und Effekte affektiven Commitments ; eine Untersuchung für den Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt*. Arbeiterwohlfahrt Bundesverband.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



AWO AKADEMIE 

HELENE SIMON 

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V.

**BUNDESZENTRALE FORTBILDUNG**

**2006**

# ***Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO***

***Bedingungsfaktoren und Effekte  
affektiven Commitments***



## **Impressum**

Herausgeber: AWO Bundesverband e.V.  
Verantwortlich: Rainer Brückers, Geschäftsführer

© AWO Bundesverband e.V.  
Blücherstr. 62, 10961 Berlin  
Geschäftsstelle Bonn:  
Postfach 41 01 63, 53023 Bonn  
Oppelner Str. 130, 53119 Bonn  
Telefon: 02 28/66 85-0; Fax: 02 28/66 85-2 09  
Email: [verlag@awo.org](mailto:verlag@awo.org)  
Internet: [www.awo.org](http://www.awo.org)

Layout: Sabine Marx, Andernach  
Druck: Druckpunkt Offset GmbH, Bergheim

Bonn/Berlin, März 2006

Abdruck, auch in Auszügen, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages oder des Herausgebers.  
Alle Rechte vorbehalten.

# Qualität der Bindung von Führungskräften an die AWO

---

## Bedingungsfaktoren und Effekte affektiven Commitments

Eine Untersuchung für den Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt

**von**

Prof. Dr. Lutz Schumacher  
cand. paed. Julia Bolz  
cand. paed. Wilke Bredtmann  
cand. paed. Katharina Fuhrmann  
Dipl. Sozpäd. Susanne Gruner

**Universität Lüneburg, Institut für Psychologie**

Scharnhorststraße 1, D-21335 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/6 77 17 05, Fax: 0 41 31/6 77 17 05  
Email: schumacher@uni-lueneburg.de

**In Zusammenarbeit mit**

Karin Kaltenbach, Sozialarbeiterin/-pädagogin grad., AWO Akademie *Helene Simon*



## Inhalt

<b>Einleitung</b> . . . . .	6
Fragestellungen der Untersuchung . . . . .	10
Aufbau des Berichts . . . . .	10
<b>Untersuchungsbeschreibung</b> . . . . .	11
Merkmale der befragten Führungskräfte . . . . .	12
<b>Bindung der Führungskräfte an die AWO</b> . . . . .	16
<b>Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte bei der AWO</b> . . . . .	20
<b>Involvement der Führungskräfte bei der AWO</b> . . . . .	29
<b>Organizational Citizenship Behavior der Führungskräfte bei der AWO</b> . . . . .	31
<b>Motive für die Organisationswahl</b> . . . . .	34
<b>Bedeutung des Leitbildes für die Führungskräfte</b> . . . . .	37
<b>Bewertung von Veränderungsprozessen</b> . . . . .	40
<b>Wovon wird die Veränderungsbereitschaft beeinflusst?</b> . . . . .	43
<b>Gesamtmodell der Wirkungszusammenhänge</b> . . . . .	45
Wirkungsmodell für das mittlere Management . . . . .	45
Wirkungsmodell für das höhere und Top-Management . . . . .	47
<b>Fazit</b> . . . . .	49
<b>Literatur</b> . . . . .	51

## Einleitung

### **Wohlfahrtsverbände stehen unter hohem Veränderungsdruck**

Non-Profit-Organisationen (NPO) sehen sich durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und vor allem politische Wandelprozesse einem vermehrten Anpassungs- und Innovationsdruck ausgesetzt. Durch die veränderten gesellschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa stehen NPOs und insbesondere auch die Wohlfahrtsverbände unter einem verstärkten Kosten- und Wettbewerbsdruck. Um unter diesen sich verändernden Wettbewerbsbedingungen erfolgreich agieren und sich bietende Entwicklungschancen realisieren zu können, müssen NPOs tiefgreifende Wandelprozesse initiieren und gestalten. Diese beinhalten eine Neugestaltung von Prozessen und Strukturen, aber auch eine Neudefinition des eigenen Selbstverständnisses. Eine zentrale Herausforderung von Wohlfahrtsverbänden besteht darin, die Ziele der eigenen Organisationen sowie deren Werte und Normen zu überdenken und diese gegebenenfalls den neuen Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen.

### **Mehrzahl der Change-Prozesse in Organisationen sind erfolglos**

Untersuchungen zeigen, dass Versuche, eine Organisation grundlegend zu verändern, in der Mehrzahl scheitern (Larkin & Larkin, 1996). Dieses Scheitern hängt oft mit dem Widerstand der betroffenen Mitarbeiter/-innen zusammen. Dieser entsteht, wenn sich die Mitarbeiter/-innen nicht ausreichend informiert und eingebunden fühlen. Häufig fühlen sich die Mitarbeiter/-innen übergangen und befürchten, dass ihre Interessen und Wünsche keine Berücksichtigung finden. Hierdurch entstehen Unsicherheit und Angst und oftmals in der Folge auch Ärger oder Resignation. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter/-innen sich zurückziehen, sich den Veränderungsversuchen verweigern oder diese sogar sabotieren (Kotter, 1995; Schreyögg, 1999).

### **Führungskräfte haben Schlüsselfunktion in Wandelprozessen**

Empirische Studien weisen nach, dass gerade den Führungskräften der mittleren und unteren Ebene eine große Bedeutung für den Erfolg solcher Wandelprozesse zukommt. Diese nehmen eine Vermittlerrolle ein und können Mitarbeiter/-innen von der Notwendigkeit von Veränderungen überzeugen und diese motivieren, sich aktiv an deren Gestaltung und Umsetzung zu beteiligen.

### **Emotionale Verbundenheit mit der Organisation als Garant für Engagement und Leistung**

Weiterhin belegen Studien, dass gerade diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen, die sich ihrer Organisation emotional verbunden fühlen und sich mit deren Zielen und Werten identifizieren, sich auch besonders für den Erfolg ihrer Organisation engagieren. Mitarbeiter/-innen, die eine solche emotionale Bindung aufweisen, zeigen Hilfsbereitschaft, arbeiten aktiv an der Verbesserung von Arbeitsprozessen mit und sind generell motiviert zu organisationsdienlichem Verhalten (Meyer et al., 2002). Ein solches Engagement wird gerade in Zeiten tiefgreifender Wandelprozesse besonders wichtig (van Dick, 2004). Hier wird deutlich, warum gerade bei Führungskräften die Qualität der Bindung an die Organisation so bedeutend ist. Eine Führungskraft, die sich mit ihrem Unternehmen identifiziert, wird sich stärker für dessen Erfolg engagieren und eher in der Lage sein, ihre Mitarbeiter/-innen von der Notwendigkeit von Veränderungen zu überzeugen und diese zur Mitarbeit zu motivieren, als eine Führungskraft, die sich mit dem Unternehmen emotional nicht verbunden fühlt.

### **Gerade in Zeiten des Wandels werden die emotionale Bindung und das Engagement der Mitarbeiter/-innen und insbesondere der Führungskräfte zum kritischen Erfolgsfaktor**

In diesem Bericht werden Ergebnisse einer Studie vorgestellt, in der untersucht wurde, welche Qualität der Bindung die Führungskräfte der AWO gegenüber ihrer Organisation aufweisen und wie sich diese auf deren Engagement auswirkt. Zudem wurde geprüft, welche Arbeits- und Organisationsbedingungen die Entwicklung einer emotionalen Bindung einer Führungskraft an die AWO fördern.

## Ziele der Untersuchung

## Studie der AWO zur Bindung ihrer Führungskräfte

Bevor die Fragestellungen und Annahmen der Studie näher beleuchtet werden, sollen einige zentrale Begriffe kurz geklärt werden.

**Organisationales Commitment** oder synonym Organisationsbindung beschreibt, inwieweit sich Menschen ihrer Organisation zugehörig oder verbunden fühlen. Organisationales Commitment ist ein theoretisches Konstrukt, welches erklären soll, warum Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte in einer Organisation verbleiben und nicht zu anderen Organisationen wechseln.

Definition  
„Organisationales Commitment“

Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte können sehr unterschiedliche Gründe dafür haben, ihre Organisation nicht zu verlassen. Daher werden in der Forschung verschiedene Typen organisationalen Commitments differenziert. Die zwei wesentlichen Formen der Organisationsbindung sind die Folgenden (Meyer & Allen, 1997):

**Affektives Commitment** beschreibt die emotionale Bindung einer Person an eine Organisation. Personen mit hohem affektiven Commitment fühlen sich ihrer Organisation emotional verbunden, identifizieren sich mit deren Werten und Zielen und wollen ihr gerne weiterhin angehören. Ihnen liegt das Wohlergehen ihrer Organisation am Herzen.

Definition „Affektives Commitment“

Mitarbeiter/-innen mit einem hohen **kalkulativen Commitment** verbleiben aufgrund fehlender oder zu kostspieliger Alternativen in der Organisation (Kosten-Nutzen-Kalkulation). Sie fürchten die Kosten, die mit dem Verlassen der Organisation verbunden wären (z. B. Verlust der erreichten Position oder der bestehenden sozialen Beziehungen).

Definition „Kalkulatives Commitment“

Das große Interesse sowohl der Forschung als auch der Praxis an dem Thema „Organisationales Commitment“ liegt darin begründet, dass eine Vielzahl von Studien nachweist, dass die unterschiedlichen Formen von organisationalem Commitment spezifische Effekte auf das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften haben. Personen mit hohem affektiven Commitment zeigen organisationsdienliches Verhalten. Sie engagieren sich für den Erfolg ihrer Organisation, unterstützen Kollegen/-innen und Vorgesetzte, zeigen Eigeninitiative und sind bereit, an notwendigen Veränderungsprozessen mitzuwirken bzw. diese voranzutreiben. Ein solches organisationsdienliches Verhalten wird in der Forschung als Organizational Citizenship Behavior bezeichnet.

Affektives Commitment beeinflusst das Engagement und die Leistung von Mitarbeitern

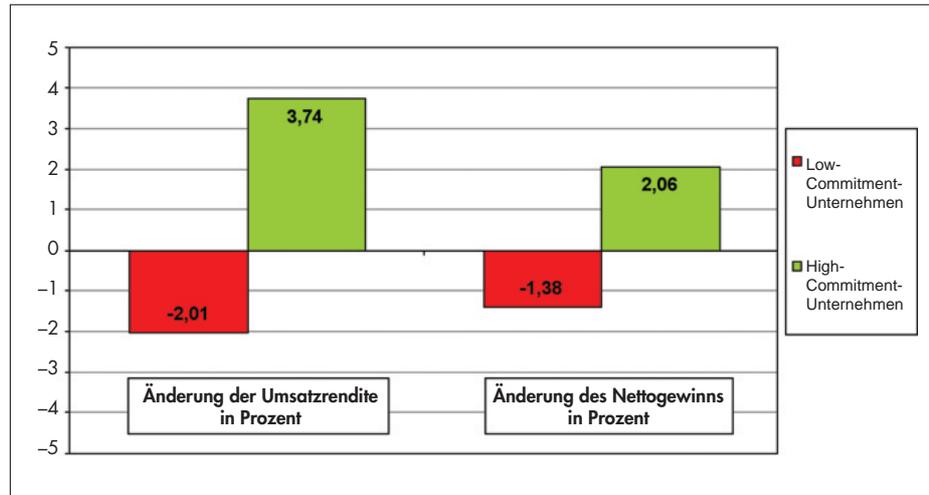
Mit **Organizational Citizenship Behavior** ist organisationsdienliches Verhalten gemeint, welches von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Führungskräften freiwillig erbracht wird, ohne dass es direkt belohnt wird. Hierzu gehören Hilfsbereitschaft, Engagement, Eigeninitiative und Unkompliziertheit, aber auch Pflichtbewusstsein und Pünktlichkeit (Organ, 1997).

Definition „Organizational Citizenship Behavior“

Personen mit ausgeprägtem kalkulativen Commitment zeigen hingegen geringes Engagement und Eigeninitiative und schwächere Leistungen.

Internationale Studien zeigen, dass Unternehmen, deren Mitarbeiter/-innen ein hohes affektives Commitment aufweisen, erfolgreicher sind als Unternehmen mit einer geringen durchschnittlichen Ausprägung des affektiven Commitments der Mitarbeiter/-innen. Die nachfolgende Grafik zeigt die Ergebnisse einer Studie, in der über eine 3-Jahres-Periode die Veränderung des Nettogewinns und der Umsatzrendite bei High-Commitment- und Low-Commitment-Unternehmen untersucht wurde: Die High-Commitment-Unternehmen konnten ihre Umsatzrendite und ihren Gewinn steigern, wohingegen die Low-Commitment-Unternehmen jeweils Einbußen zu verzeichnen hatten (ISR, 2002).

**Abb. 1**  
Ein hohes affektives Commitment der Belegschaft trägt zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bei



Neben dem organisationalen Commitment beeinflussen auch die Arbeitszufriedenheit und das Involvement der Mitarbeiter/-innen deren Leistungsverhalten und Engagement.

**Definition „Involvement“**

**2 Komponenten:  
Job und Work  
Involvement**

**Involvement** beschreibt das Ausmaß, in welchem sich Menschen mit ihrer Arbeit bzw. Tätigkeit identifizieren (im Unterschied zu Commitment, welches die Bindung an die Organisation beschreibt). Hierbei werden zwei Komponenten unterschieden: Job Involvement und Work Involvement.

**Work Involvement** beschreibt die Bedeutung der Arbeit im Leben einer Person im Vergleich zu anderen Lebensbereichen. Für Personen mit hohem Work Involvement besitzt die Arbeit einen zentralen Stellenwert in ihrem Leben.

**Job Involvement** bezeichnet die Identifikation mit einer bestimmten Arbeitstätigkeit. Hier werden die situationsspezifische Bewertung des aktuellen Arbeitsplatzes und die damit verbundene Anstrengungsbereitschaft erfasst.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Erkenntnisse zu den Bedingungsfaktoren und Effekten von affektivem Commitment.

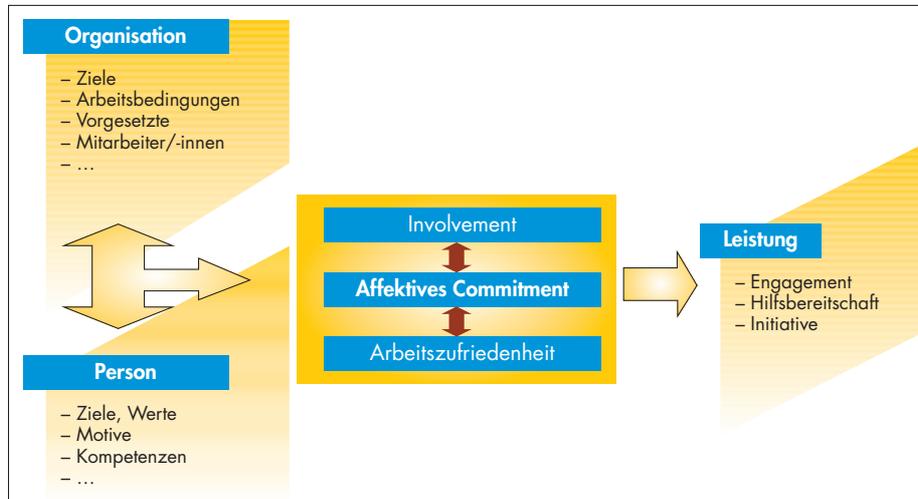


Abb. 2

**Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen**

Das Ausmaß an affektivem Commitment – und auch Arbeitszufriedenheit und Involvement – wird maßgeblich bestimmt vom *Grad der Übereinstimmung zwischen*

(1) den Zielen, Werten, Bedürfnissen und Kompetenzen der Person auf der einen Seite und

(2) den Zielen und Werten der Organisation sowie den Anforderungen und der Qualität der Arbeitssituation auf der anderen Seite.

**Übereinstimmung der Ziele und Werte von Organisation und Individuum ist entscheidend für die Entwicklung von affektivem Commitment**

Identifiziert sich die Person mit den Zielen und Werten ihrer Organisation und kann sie ihre Bedürfnisse in ihrer Arbeit befriedigen und die beruflichen Anforderungen bewältigen, dann wird sie eine emotionale Verbundenheit mit der Organisation entwickeln und mit ihrer Arbeit zufrieden sein. Das Ausmaß an affektivem Commitment, Arbeitszufriedenheit und Involvement beeinflusst wiederum entscheidend die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte.

Weiter oben wurde bereits ausgeführt, dass ein hoch ausgeprägtes affektives Commitment von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerade in Wandelprozessen eine wertvolle Ressource ist, da Mitarbeiter/-innen mit hohem affektivem Commitment sich stärker für den Erfolg ihrer Organisation engagieren. Gleichzeitig können Changeprozesse in Organisationen die Bindung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Organisation gefährden.

**Changeprozesse können affektives Commitment zerstören**

Durch die Veränderung der Strukturen und Arbeitsprozesse kann sich die Arbeitssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stark verändern. Hierbei können Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche anders verteilt werden und die Arbeitsbedingungen können sich derart grundlegend ändern, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter seine Bedürfnisse und Ziele nicht mehr oder nur noch eingeschränkt befriedigen kann. Die mit tiefgreifenden Wandelprozessen zumeist einhergehenden Veränderungen der Unternehmenskultur können zudem zu einer Entfremdung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Organisation führen, wenn diese sich mit den Werten und Normen der „neuen“ Organisation nicht mehr identifizieren können. Diese Problematik könnte gerade für Non-Profit-Organisationen gegeben sein, die sich in Bezug auf ihre grundlegenden Werte und Ziele in der Vergangenheit zumeist deutlich von gewinnorientierten Unternehmen unterschieden haben. Diese Unterschiede scheinen sich momentan immer stärker zu verwischen, wodurch viele der Mitarbeiter/-innen, die sich bewusst für eine Non-Profit-Organ-

**Veränderungen in der Organisationskultur von Wohlfahrtsverbänden könnten das affektive Commitment der Führungskräfte gefährden**

sation als Arbeitgeber entschieden haben, enttäuscht werden könnten, da sie einen Verlust von ihnen wichtigen Werten und Zielen feststellen oder befürchten.

In der Untersuchung wurden Bewertungen von aktuellen Veränderungsprozessen bei der AWO sowie die generelle Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte erfasst, um zu prüfen, inwieweit Zusammenhänge zwischen der Bewertung von Veränderungsprozesse und der Veränderungsbereitschaft mit dem affektiven Commitment bestehen. Weiterhin wurden die Motive erfragt, die die Führungskräfte bewogen haben, für die AWO tätig zu werden.

## Fragestellungen der Untersuchung

### Ausgewählte Fragestellungen

- Wie stark sind affektives und kalkulatives Commitment bei den Führungskräften der AWO ausgeprägt?
- Wie zufrieden sind die Führungskräfte mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit und der AWO insgesamt?
- In welchem Ausmaß engagieren sich die Führungskräfte für ihre Organisation?
- Gibt es Zusammenhänge zwischen der Ausprägung des organisationalen Commitments und dem Alter der Führungskräfte, der Dauer der Betriebszugehörigkeit etc.?
- Hängt das Ausmaß an Engagement mit dem Alter, dem Geschlecht, der Führungsebene usw. zusammen?
- Welche der erfassten Arbeits- und Organisationsbedingungen beeinflussen das Ausmaß und die Qualität des Commitments?
- Von welchen Faktoren werden das Ausmaß und die Qualität der Arbeitszufriedenheit und des Involvements beeinflusst?
- Wie stark hängen das Engagement und die Initiative von Führungskräften von deren Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Involvement ab?
- Wie beurteilen die Führungskräfte die aktuellen Veränderungsinitiativen in der AWO?
- Inwieweit hängt die Einschätzung der Veränderungsprozesse und die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte mit deren affektivem Commitment zusammen?

## Aufbau des Berichts

<b>Inhalte des Berichts ...</b>	Zunächst werden die Untersuchungsdurchführung und die Stichprobe beschrieben.
<b>... Qualität der Bindung der Führungskräfte an die AWO etc.</b>	Anschließend werden Ergebnisse zur Ausprägung des organisationalen Commitments, des Involvements, der Arbeitszufriedenheit und des Organizational Citizenship Behavior bei den befragten Führungskräften berichtet und Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen (z. B. Managementebenen) vorgenommen.
<b>... und deren Bedingungen und Effekte</b>	Nachfolgend werden die Ergebnisse zu den Entstehungsbedingungen von organisationalem Commitment, Involvement und Arbeitszufriedenheit sowie zu deren Effekten auf das Engagement und die Eigeninitiative berichtet.
<b>... Einflussfaktoren für Veränderungsbereitschaft</b>	Weiterhin wird berichtet, von welchen Bedingungen die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte bestimmt wird.
<b>Fazit</b>	Im abschließenden Fazit werden die zentralen Aussagen der Untersuchung zusammengefasst und erste Handlungsempfehlungen formuliert.

## Untersuchungsbeschreibung

In Kooperation mit der AWO Akademie *Helene Simon* wurde im Mai/Juni 2005 eine Online-Befragung von Führungskräften bei der AWO durchgeführt. Die Landes-, Bezirks- und Kreisverbände wurden per Email über die Ziele der Untersuchung informiert und gebeten, die Informationen an ihre Führungskräfte weiterzuleiten. Die Führungskräfte konnten über einen Link in der Email direkt auf den passwortgeschützten Online-Fragebogen zugreifen.

An der Studie haben sich insgesamt 184 Führungskräfte des mittleren, höheren sowie des Top-Managements beteiligt.

<b>Geschlecht</b>	Männer	95 (52 %)
	Frauen	86 (48 %)
<b>Alter</b>	Mittelwert	45,8
	Minimum	27
	Maximum	64
<b>Managementebene</b>	Mittlere	93 (54 %)
	Höhere	48 (28 %)
	Top-Management	30 (18%)
<b>Verbandsebene</b>	Ortsverband	2 (1,1%)
	Kreis-/Bezirksverband	161 (91,5%)
	Landesverband	13 (7,4%)

Tab. 1

Beschreibung der Stichprobe

Anmerkung: Die Werte summieren sich nicht immer auf 184, da die befragten Personen nicht jede Frage beantwortet haben.

Die folgende Abbildung zeigt die Altersverteilung bei den befragten Führungskräften.

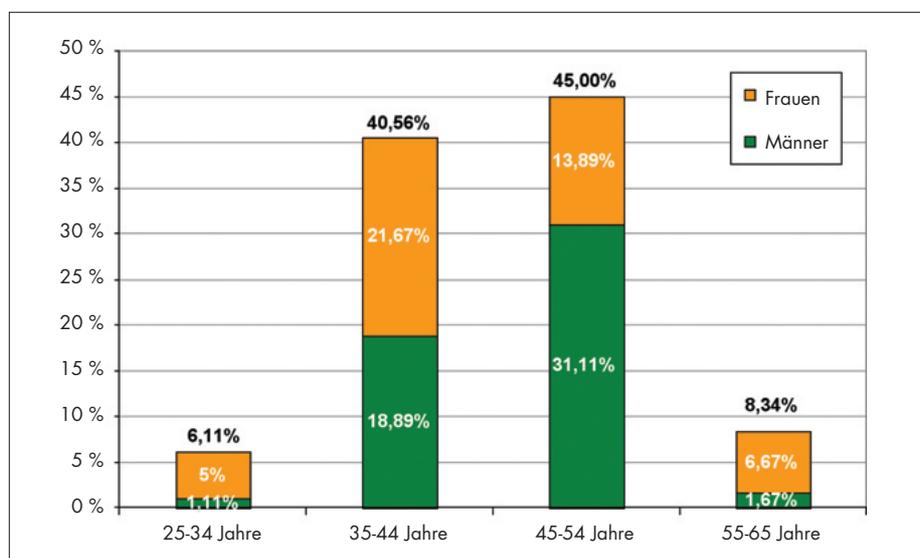


Abb. 3

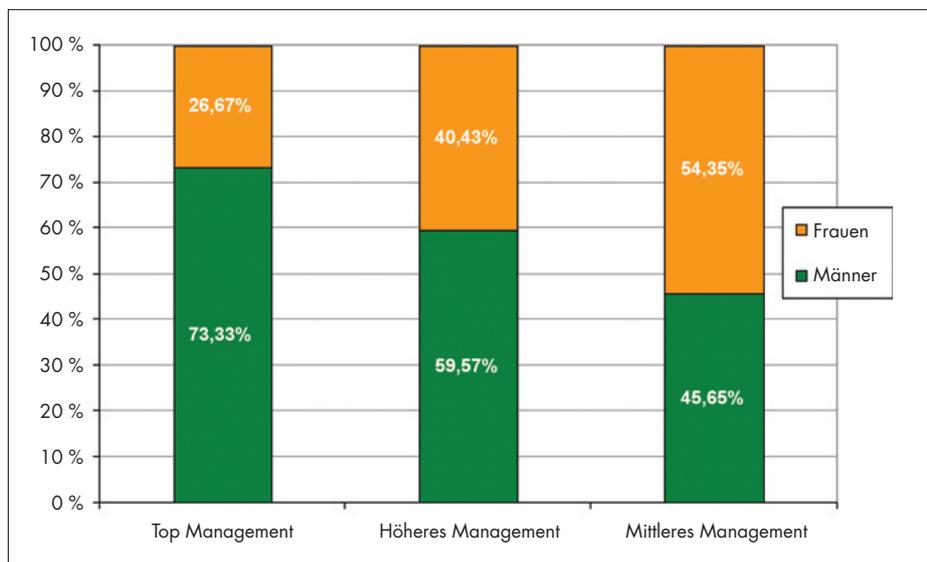
Altersverteilung

85,6 Prozent der befragten Führungskräfte sind zwischen 35 und 54 Jahren alt und nur 8,3 Prozent sind 55 Jahre und älter. Auffallend ist, dass in der Altersgruppe der 45 bis 54jährigen die Männer dominieren, während in den anderen Alterskategorien die Frauen überwiegen, insbesondere in der Gruppe der über 54jährigen.

### Merkmale der befragten Führungskräfte

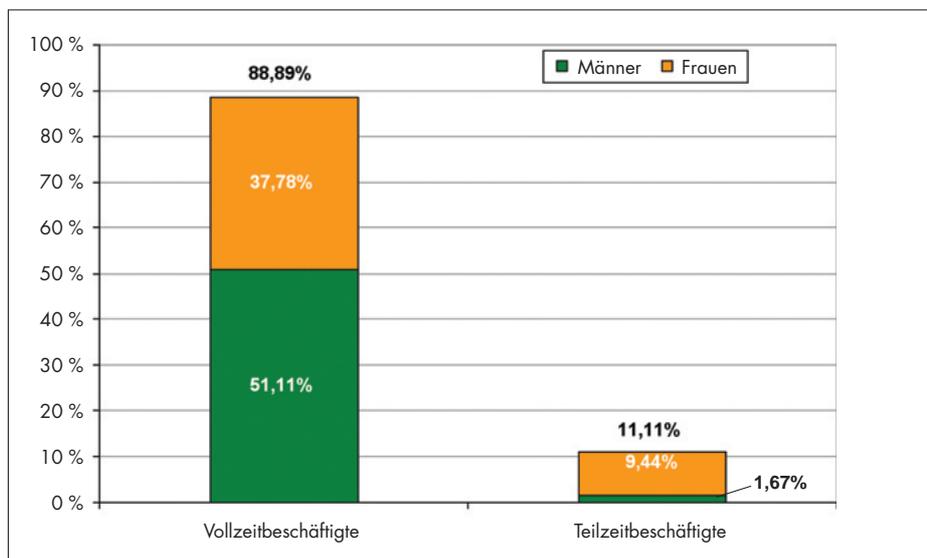
Empirische Studien zeigen, dass die Qualität der Bindung an eine Organisation ebenso wie die Arbeitszufriedenheit Zusammenhänge mit Strukturmerkmalen, wie z. B. Dauer der Organisationszugehörigkeit, Alter und Geschlecht, aufweisen. Daher werden im Folgenden die Strukturmerkmale der Untersuchungsstichprobe genauer betrachtet.

**Abb. 4**  
Position und Geschlecht



Die Abbildung 4 zeigt, dass der Anteil der Frauen in den höheren Managementebenen abnimmt.

**Abb. 5**  
Beschäftigungsverhältnis und Geschlecht



Die Darstellung verdeutlicht, dass nur 11,1 Prozent der befragten Führungskräfte in Teilzeit beschäftigt sind, wobei die Teilzeitbeschäftigten zumeist Frauen sind.

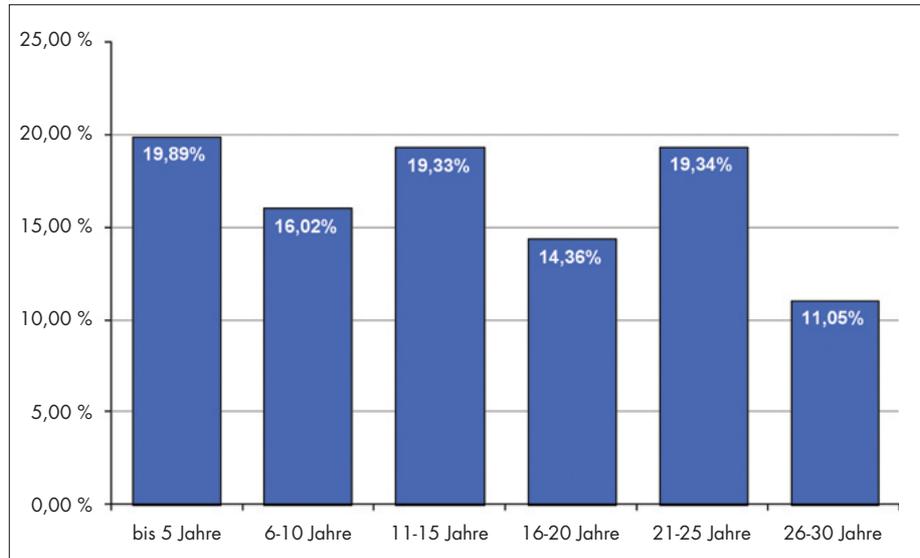


Abb. 6

Dauer der AWO-Zugehörigkeit

Der Abbildung 6 ist zu entnehmen, dass 64,1 Prozent der befragten Führungskräfte bereits seit über 10 Jahren bei der AWO tätig sind.

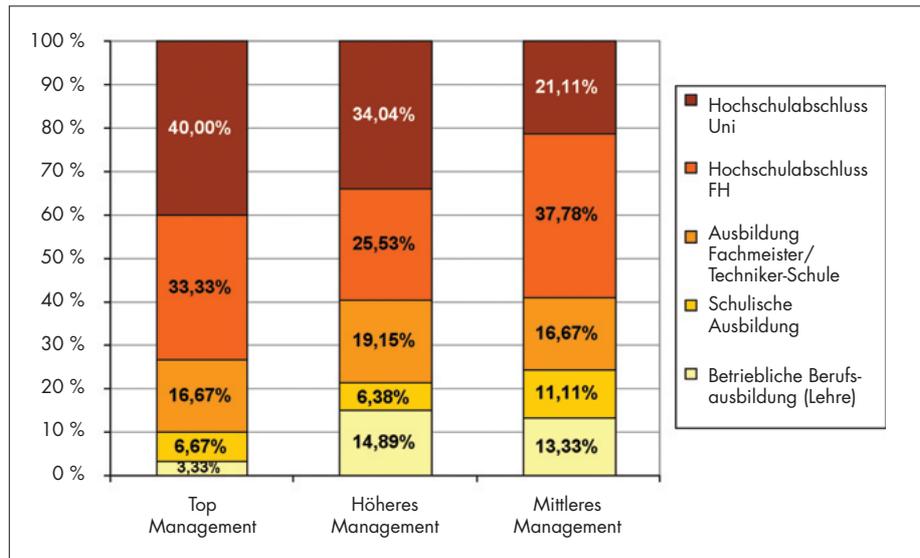
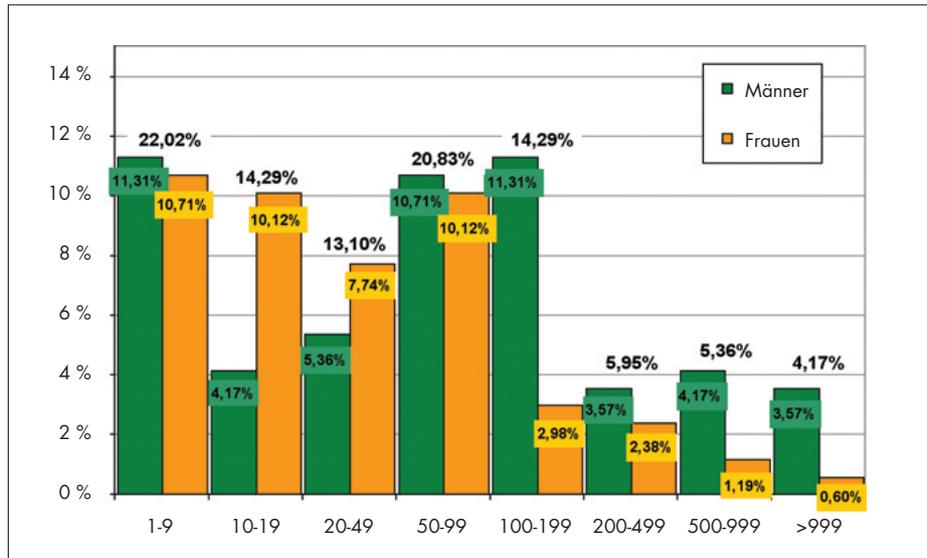


Abb. 7

Höchster Ausbildungsabschluss und Managementebene

In der Abbildung 7 wird deutlich, dass mit zunehmender Hierarchieebene der Anteil der Führungskräfte mit Fachhochschul- und Universitätsabschluss größer wird.

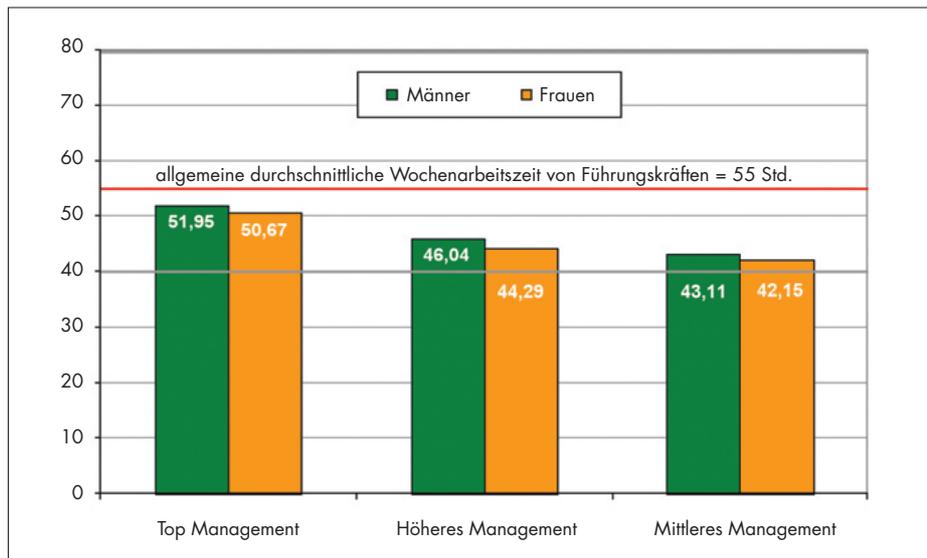
**Abb. 8**  
Anzahl Mitarbeiter/-innen und Geschlecht



Von den befragten Führungskräften tragen 70,2 Prozent für weniger als 100 Mitarbeiter/-innen die Personalverantwortung; 22 Prozent davon haben weniger als 10 Mitarbeiter/-innen. 9,5 Prozent der Führungskräfte haben über 500 Mitarbeiter/-innen. Auch hier zeigt sich, dass der Anteil der weiblichen Führungskräfte mit zunehmender Personalverantwortung abnimmt.

Die investierte Arbeitszeit kann ein Indikator für das Engagement einer Person sein. Gleichzeitig gibt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit auch Hinweise auf die Arbeitsbelastung. Hierbei ist zu beachten, dass die aufgewendete Arbeitszeit keinen unmittelbaren Rückschluss auf die erbrachte Leistung erlaubt. Das Verhältnis von Arbeitszeit zu Leistungsergebnissen wird von der Arbeitseffizienz bzw. dem Zeitmanagement der Führungskraft bestimmt.

**Abb. 9**  
Wöchentliche Arbeitszeit und Managementebene getrennt für Männer und Frauen



In der Abbildung 9 wird die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der befragten Führungskräfte mit Angaben zur Wochenarbeitszeit von Führungskräften aus anderen Studien verglichen. Die Analysen beruhen jeweils auf eigenen Angaben der Personen zu ihrer Wochenarbeitszeit. Bei der Auswertung wurden nur Führungskräfte mit Vollzeitbeschäftigung berücksichtigt.

Das Karlsruher Institut für Arbeits- und Sozialhygiene hat bei einer Befragung von 6.000 Managern eine durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 55 Stunden ermittelt (vgl. Huber, 1995). Linneweh hat bei seiner Durchsicht verschiedener Studien Angaben zur wöchentlichen Arbeitszeit bei Führungskräften gefunden, die zwischen 40 und 80 Stunden schwanken. Als mittleren Wert ergibt sich aus diesen Studien ebenfalls eine wöchentliche Arbeitszeit von 55 Stunden bei Führungskräften. Die starke Variation in den Angaben der verschiedenen Studien lässt sich im Wesentlichen darauf zurückführen, dass Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen befragt wurden. Die Ergebnisse zeigen: Je höher die Führungsebene ist, desto länger die wöchentliche Arbeitszeit.

Die Abbildung 9 verdeutlicht, dass ebenfalls bei den befragten Führungskräften der AWO die durchschnittliche Wochenarbeitszeit vom mittleren bis zum Top-Management linear zunimmt. Es zeigt sich zudem, dass die durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten für alle Führungsebenen unterhalb des Mittelwerts für Führungskräfte aus der Wirtschaft liegen.

Die geringfügigen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften der AWO in der wöchentlichen Arbeitszeit sind statistisch nicht bedeutsam. In diesem Zusammenhang ist zudem zu beachten, dass empirische Studien belegen, dass Frauen im Mittel effizienter arbeiten und ein besseres Zeitmanagement aufweisen (Kohn & Breisig, 1999).

**Wochenarbeitszeit der Führungskräfte der AWO liegt im Durchschnitt unter Vergleichswerten für Führungskräfte aus der Wirtschaft**

## Bindung der Führungskräfte an die AWO

**Mitarbeiter/-innen mit hohem affektiven Commitment zeigen stärkeres Engagement und höhere Leistungen**

Die organisationspsychologische Forschung belegt, dass ein hohes affektives Commitment von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstärktem Engagement für den Erfolg der Organisation sowie Eigeninitiative beiträgt. Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte mit hohem kalkulativen Commitment zeigen im Vergleich geringere Leistungen und sind weniger motiviert, sich für den Erfolg ihrer Organisation einzusetzen.

**Beispielitems für affektives und kalkulatives Commitment**

### Beispielitems

#### Affektives Commitment

Dieses Unternehmen hat eine große persönliche Bedeutung für mich.

Probleme des Unternehmens beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.

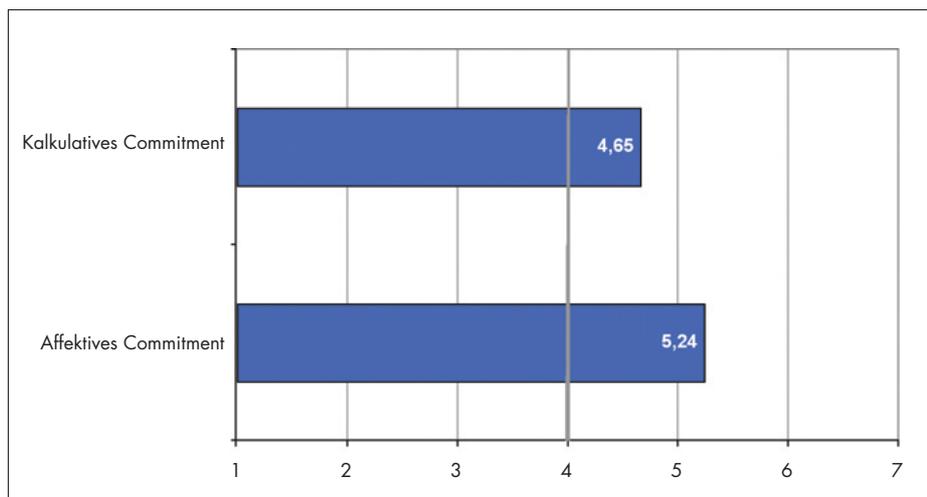
#### Kalkulatives Commitment

Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Unternehmenswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich dazu entschliesse, mein Unternehmen momentan zu verlassen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Ausprägung von affektivem und kalkulativem Commitment bei den untersuchten Führungskräften.

**Abb. 10**  
**Durchschnittliche Ausprägung von affektivem und kalkulativem Commitment bei den untersuchten Führungskräften**



Die Führungskräfte haben ihre Zustimmung zu den verschiedenen Aussagen, die affektives oder kalkulatives Commitment messen, auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „trifft überhaupt nicht zu“ (= 1) und „trifft voll und ganz zu“ (= 7) angegeben. Das bedeutet: Je höher der Wert, umso höher die Ausprä-

gung von affektivem bzw. kalkulativem Commitment. Der mittlere Wert der Skala liegt bei 4 und ist in der obigen Grafik durch die horizontale Linie gekennzeichnet. Die Abbildung 10 zeigt, dass die befragten Führungskräfte im Mittel eine hohe Ausprägung im affektiven Commitment und eine niedrigere, im mittleren Bereich liegende Ausprägung im kalkulativem Commitment aufweisen.

In der folgenden Grafik wird verdeutlicht, wie viele der Führungskräfte eine niedrige (Wert von 3 und kleiner), mittlere (3.1 – 4.9) und hohe (5 und größer) Ausprägung in den beiden Commitmentformen aufweisen.

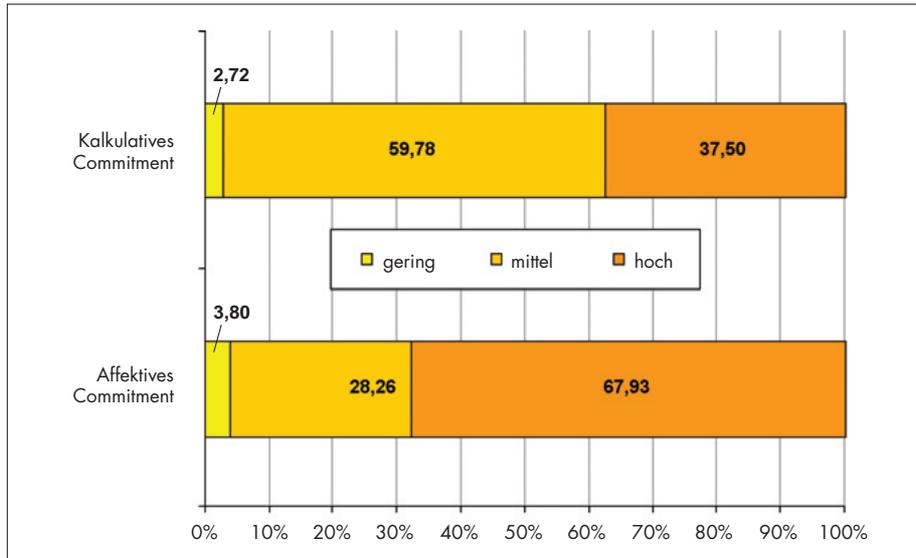


Abb. 11

Prozentuale Anteile der Führungskräfte mit niedrigem, mittlerem und hohem Commitment

Es zeigt sich, dass 67,9 Prozent der Führungskräfte ein hohes affektives Commitment aufweisen und 3,8 Prozent ein geringes. Beim kalkulativen Commitment findet sich für 59,8 Prozent der Führungskräfte eine mittlere und für 37,5 Prozent eine hohe Ausprägung. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass ein hohes affektives Commitment mit einem hohen kalkulativen Commitment einhergehen kann: Eine Führungskraft kann sich mit ihrer Organisation identifizieren und emotional verbunden fühlen und gleichzeitig bei einem Wechsel der Organisation Verluste befürchten oder keine passende Alternative zu ihrer jetzigen Organisation sehen. Eine solche Führungskraft wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit für den Erfolg ihrer Organisation einsetzen. Problematisch in Bezug auf das zu erwartende Engagement für die AWO und die Leistungen sind diejenigen Führungskräfte, die ein geringes affektives Commitment aufweisen. Besitzen Führungskräfte mit geringem affektiven Commitment gleichzeitig ein mittleres oder hohes kalkulatives Commitment, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Organisation verlassen gering, da sie Verluste durch einen Organisationswechsel befürchten oder keine Möglichkeit sehen, die Organisation zu verlassen.

**68 % der Führungskräfte haben ein hohes affektives Commitment**

**37,5 % haben ein hohes kalkulatives Commitment**

Die nachfolgende Kreuztabelle zeigt die Anzahl der Führungskräfte für die verschiedenen Kombinationen der Ausprägungsgrade im affektiven und kalkulativen Commitment.

**Tab. 2**  
Kombinationen von Ausprägungen im affektiven und kalkulativen Commitment

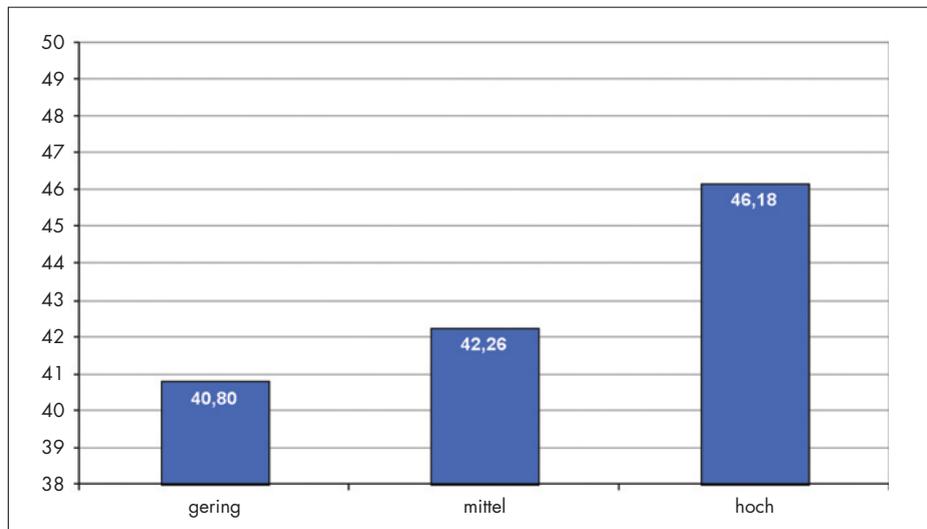
		Affektives Commitment		
		gering	mittel	hoch
Kalkulatives Commitment	gering	0	1 (0,5%)	4 (2,2%)
	mittel	5 (2,7%)	41 (22,3%)	64 (34,8%)
	hoch	2 (1,1%)	10 (5,4%)	57 (31,0%)

**3,8 % der Führungskräfte weisen ungünstige Commitmentwerte auf**

Bei den untersuchten Führungskräften weisen 7 (3,8 %) Führungskräfte ungünstige Commitmentausprägungen (geringes affektives und mittleres/hohes kalkulatives Commitment) auf. Bei 125 (68 %) Führungskräften finden sich positive Commitmentausprägungen (hohe Werte beim affektiven Commitment). Die verbleibenden Führungskräfte zeigen mittlere Werte im affektiven Commitment.

Nachfolgend wird dargestellt, wie viele Stunden in der Woche die Führungskräfte mit einem niedrigen, mittleren oder hohem affektiven Commitment durchschnittlich arbeiten. Es werden nur die Vollzeitbeschäftigten berücksichtigt.

**Abb. 12**  
Affektives Commitment und durchschnittliche Wochenarbeitszeit



**Je höher das affektive Commitment, desto höher die Wochenarbeitszeit**

Es finden sich signifikante Unterschiede in der Anzahl der durchschnittlichen Arbeitsstunden pro Woche für die drei Ausprägungsgrade von affektivem Commitment. Dies verdeutlicht, dass das affektive Commitment das Engagement und die Leistung von Führungskräften beeinflusst.

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie viele Führungskräfte des mittleren, höheren und Top-Managements niedrige, mittlere oder hohe Werte im affektiven Commitment aufweisen.

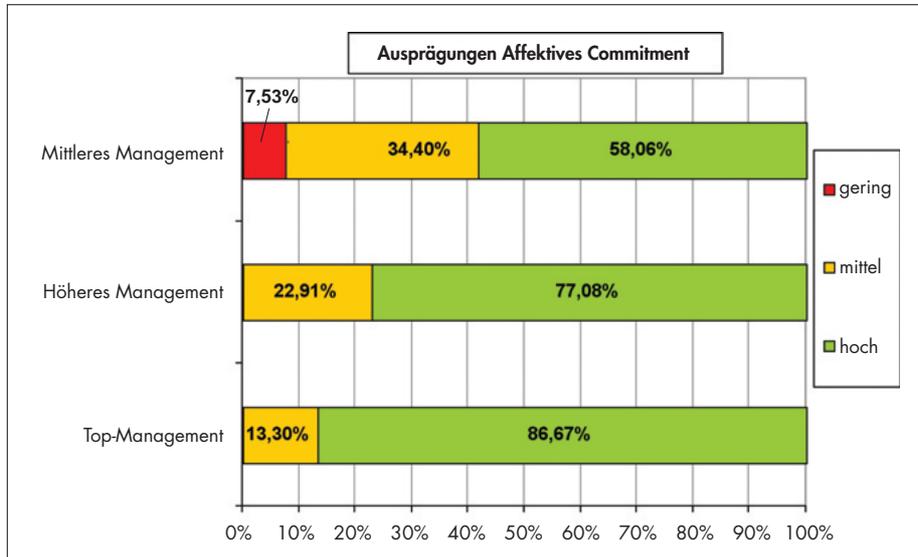


Abb. 13

**Affektives Commitment und Führungsebene**

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass vom mittleren bis zum Top-Management der Anteil der Führungskräfte mit hohem affektiven Commitment zunimmt.

**Je höher die Führungsebene, desto stärker das affektive Commitment**

## Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte bei der AWO

Die Leistungsbereitschaft und das Wohlbefinden von Führungskräften werden von deren Arbeits- und Organisationsbedingungen mitbestimmt. In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die Führungskräfte wesentliche Merkmale ihrer Arbeit sowie Aspekte der Organisation „AWO“ bewerten.

**Zu sechs Arbeits- und Organisationsbedingungen wurden Qualitätsmerkmale gemessen**

Die Führungskräfte haben sechs zentrale Arbeits- und Organisationsbedingungen bewertet. Für jeden dieser Bereiche wurden verschiedene Qualitätsmerkmale vorgegeben, zu denen die Führungskräfte angegeben haben, inwieweit diese für ihren Arbeitsplatz bzw. ihre Tätigkeit zutreffen. Die Antwortskala war vierstufig: nein (1), eher nein (2), eher ja (3), ja (4).

**Beispielitems zur Qualität von Arbeits- und Organisationsbedingungen**

### Beispielitems

#### **Meine Bezahlung (2 Items)**

- ... ist zufrieden stellend
- ... ist leistungsgerecht

#### **Meine Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (6 Items)**

- ... sind ungeregelt
- ... sind motivierend

#### **Unternehmen/Management (8 Items)**

- ... ist fortschrittlich
- ... fördert die Mitarbeiter

#### **Meine Vorgesetzte/Mein Vorgesetzter bzw. Vorstand (7 Items)**

- ... ist fair
- ... ist launisch

#### **Meine Mitarbeiter/-innen (4 Items)**

- ... sind hilfsbereit
- ... sind kompetent

#### **Meine Tätigkeit (6 Items)**

- ... ist herausfordernd
- ... entspricht meinen Fähigkeiten

In der nachfolgenden Grafik werden die Mittelwerte für die sechs Skalen wiedergegeben. Die vertikale Linie zeigt den theoretischen Mittelwert der Antwortskala an (zwischen den Antwortkategorien „eher nein“ (=2) und „eher ja“ (=3)).

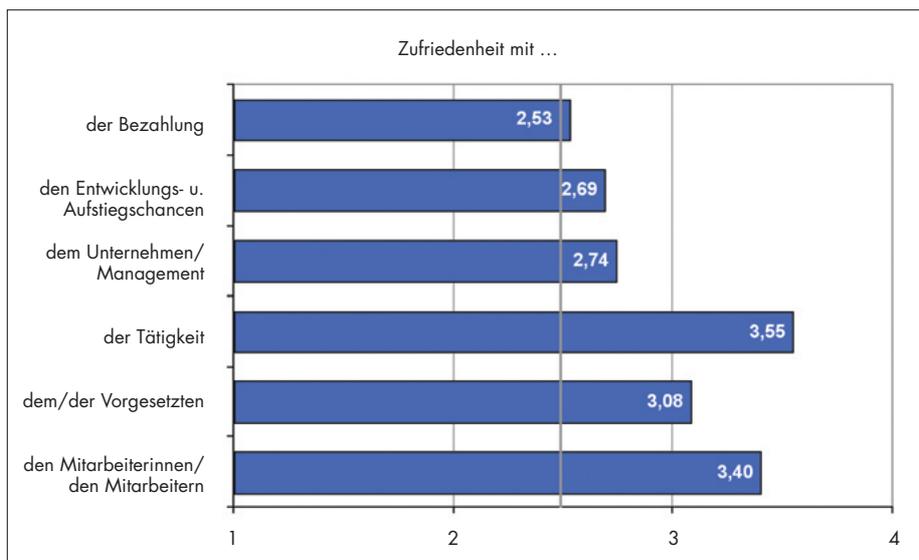


Abb. 14

Mittelwerte zu Bewertungen der sechs Arbeits- und Organisationsbedingungen

Bei der Interpretation der Werte ist zu beachten, dass hohe Werte eine positive Bewertung bedeuten. Es zeigt sich, dass die eigene Tätigkeit ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr positiv bewertet werden. Die Werte für die Bereiche „Bezahlung“, „Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ sowie „Unternehmen und Management“ fallen geringer aus und liegen nur knapp im positiven Bereich. Der Mittelwert für die „Vorgesetzten“ ist deutlich positiv, aber niedriger als die Mittelwerte für die „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ und „Tätigkeit“.

Hohe Zufriedenheit mit eigener Tätigkeit und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Im Folgenden wird dargestellt, wie viele der Führungskräfte die verschiedenen Arbeits- und Organisationsbedingungen eindeutig positiv (Wert von 3 und höher) oder negativ (Wert von 2 und kleiner) bewerten. Führungskräfte mit Werten zwischen 2.1 und 2.9 werden der mittleren Kategorie zugeordnet.

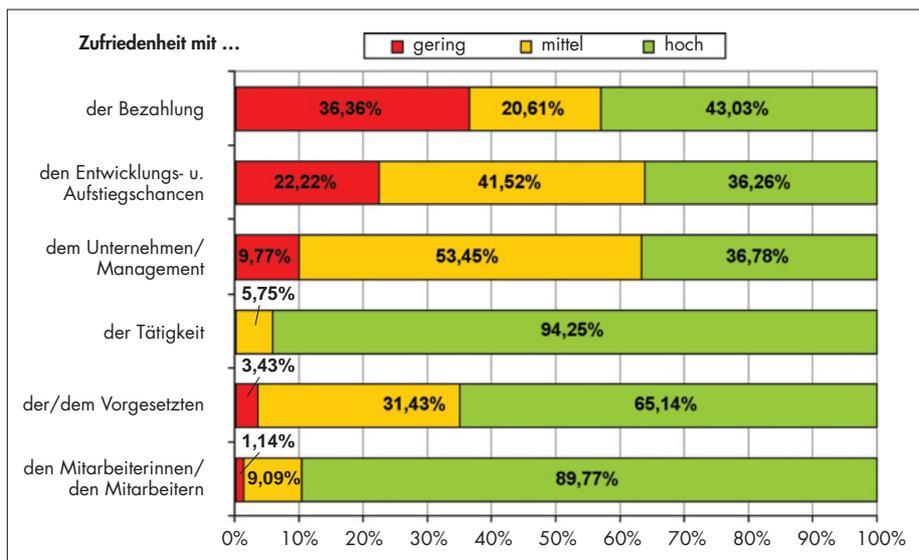


Abb. 15

Anteile der Führungskräfte mit positiven, negativen oder mittleren Bewertungen

Die Abbildung spiegelt die Ergebnisse der Mittelwertsdarstellung. Die weit überwiegende Mehrheit der Führungskräfte bewertet ihre Mitarbeiter/-innen (ca. 89,8 %) und ihre Tätigkeit (ca. 94,3 %) positiv. Für die anderen Bereiche zeigt sich ein ungünstigeres Bild: Der Anteil der Führungskräfte mit positiver Bewertung liegt für die Bereiche „Bezahlung“, „Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ (22,22 %) unzufrieden

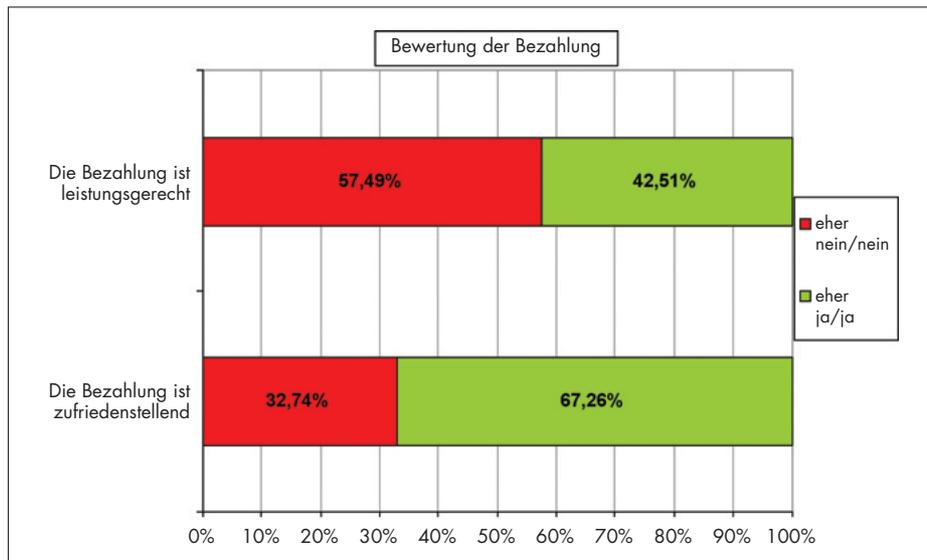
Viele Führungskräfte sind mit Bezahlung (36,36 %) sowie Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (22,22 %) unzufrieden

ten“ sowie „Unternehmen und Management“ zwischen 36 und 43 Prozent. Auch die/der Vorgesetzte wird von 65,1 Prozent der Führungskräfte positiv bewertet.

Die nachfolgenden Ergebnisse beleuchten genauer die Einzelbeurteilungen für die vier Arbeits- und Organisationsbedingungen, mit denen jeweils eine größere Gruppe der Führungskräfte nicht zufrieden ist.

Zunächst werden die Anteile der Führungskräfte dargestellt, die die Einzelitems zur Bezahlung positiv (eher ja/ja) oder negativ (eher nein/nein) bewerten.

**Abb. 16**  
**Bewertung der Einzelitems zur Bezahlung**



**57,5 % halten ihre Bezahlung für nicht leistungsgerecht**

Es fällt auf, dass 57,5 Prozent der Führungskräfte ihre Bezahlung als nicht leistungsgerecht einstufen. Die organisationspsychologische Forschung zeigt, dass die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit ihrer Bezahlung sich vornehmlich darin bemisst, ob sie ihre Bezahlung im Vergleich zu der Bezahlung von Kollegen/-innen mit vergleichbaren Aufgaben als gerecht wahrnehmen. Unzufriedenheit resultiert dann, wenn Mitarbeiter/-innen ihre Leistung höher einschätzen als die der Kollegen/-innen, aber nicht besser bezahlt werden, oder aber ihre Leistung als gleichwertig eingeschätzt wird und die Kollegen/-innen eine bessere Bezahlung bekommen. Gerade bei Führungskräften könnte auch der Vergleich mit Führungskräften der gleichen Hierarchieebene in anderen Organisationen, z. B. Wirtschaftsunternehmen, eine Rolle spielen.

Die nachfolgende Abbildung gibt Unterschiede in der Zufriedenheit mit der Bezahlung zwischen den verschiedenen Managementebenen wieder.

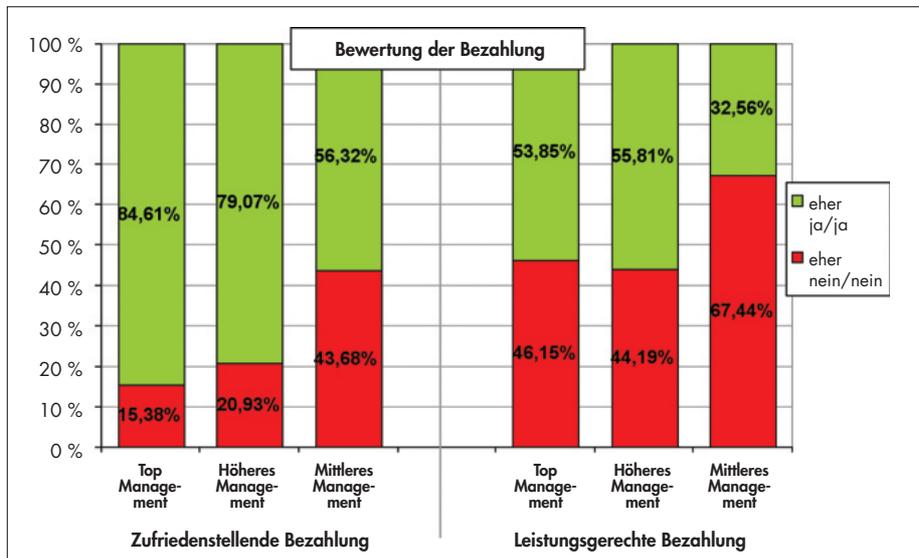


Abb. 17

Bewertung der Bezahlung nach Managementebenen

Von den Führungskräfte im mittleren Managements sind 44 % mit ihrer Bezahlung unzufrieden und 67 % finden sie nicht leistungsgerecht

Im mittleren Management ist fast die Hälfte der Führungskräfte (43,7 %) mit ihrer Bezahlung unzufrieden; zwei Drittel halten die Bezahlung für nicht leistungsgerecht (67,4 %).

Nachfolgend werden die Ergebnisse für die einzelnen Aspekte des Bereichs „Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ berichtet.

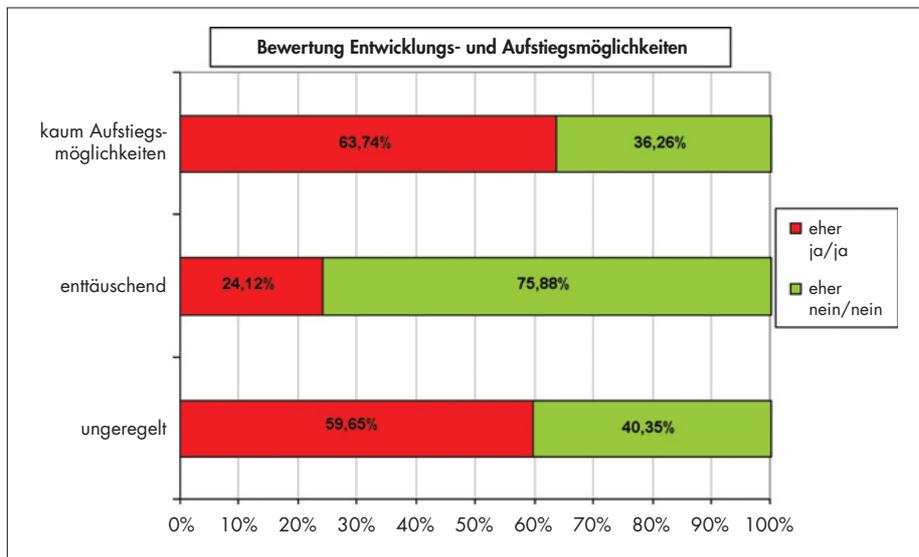
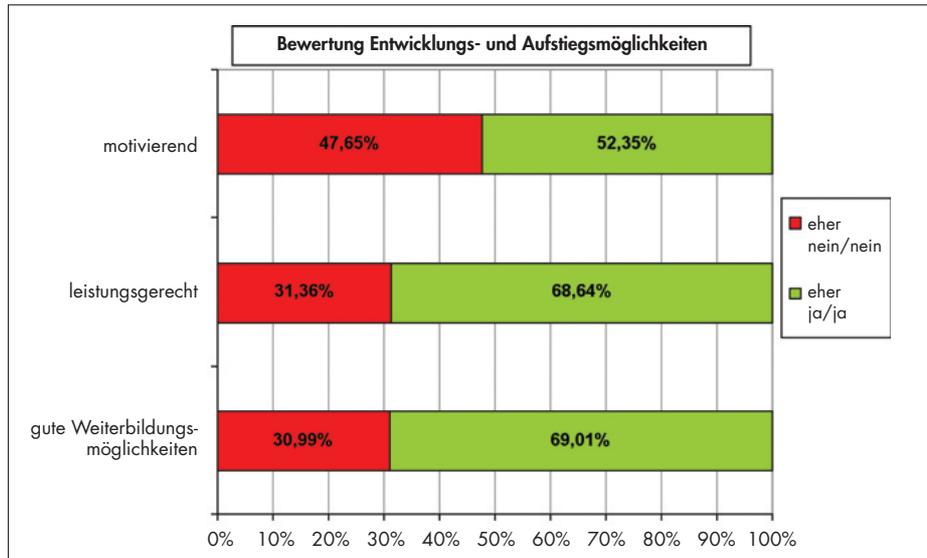


Abb. 18

Bewertung der Einzelitems zu Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (negative Aspekte)

Abb. 19

**Bewertung der Einzelitems zu Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (positive Aspekte)**



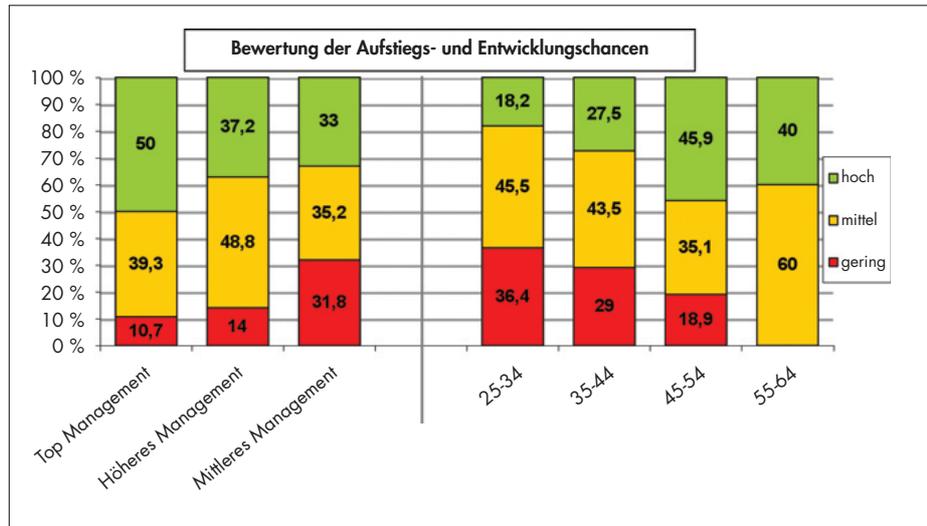
**Mehrheit der Führungskräfte nehmen geringe, wenig geregelte Aufstiegsmöglichkeiten wahr**

Festzuhalten ist, dass die Führungskräfte ihre Aufstiegsmöglichkeiten mehrheitlich als gering (63,7 %) und auch als wenig geregelt wahrnehmen (59,7 %). Die Weiterbildungsmöglichkeiten hingegen werden überwiegend positiv bewertet (69 %). Ein Viertel der Befragten ist insgesamt von seinen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten enttäuscht (24,1 %) und nur die Hälfte gibt an, dass die Entwicklungsperspektiven motivierend auf sie wirken (52,4 %).

Nachfolgend wird getrennt für Managementebenen und Altersgruppen berichtet, wie sich die Anteile der Führungskräfte mit positiven, mittleren und negativen Bewertungen der Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten verteilen. Es werden die Werte für die Gesamtskala „Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ zugrunde gelegt.

Abb. 20

**Bewertung der Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten getrennt für Managementebenen und Altersgruppen**



**Rund ein Drittel der jüngeren Führungskräfte des mittleren Managements beurteilen eigene Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten negativ.**

Es zeigt sich, dass mit zunehmender Hierarchieebene die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten positiver bewertet werden. Weiterhin nimmt mit zunehmendem Alter der Anteil der Führungskräfte mit einer negativen Bewertung kontinuierlich ab. Hierbei ist zu beachten, dass Alter und Hierarchieebene nicht unabhängig voneinander sind. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass insbesondere rund ein Drittel der jüngeren Führungskräfte (< 45 Jahre) der mittleren Managementebene die eigenen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten negativ bewertet.

Nachfolgend werden die Bewertungen einzelner Aspekte zum Bereich „Unternehmen/Management“ dargestellt.

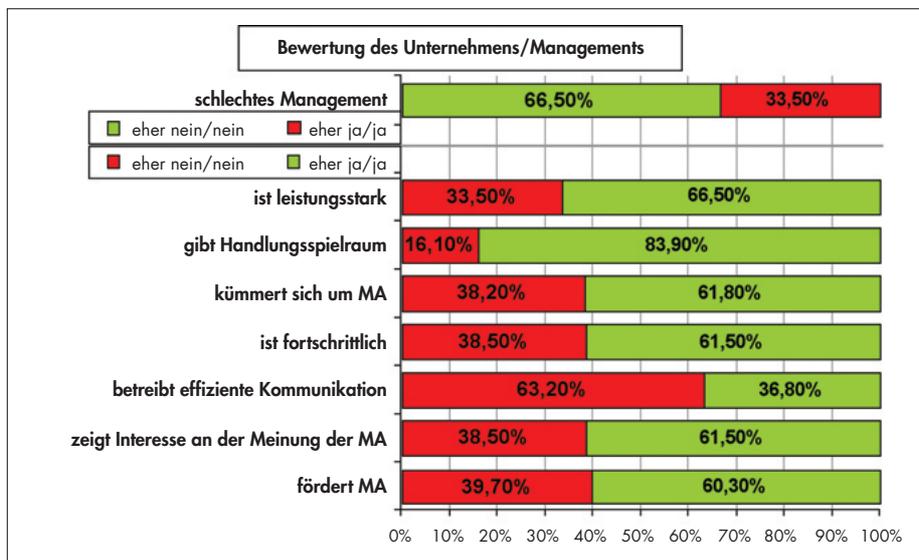


Abb. 21

Bewertung der Einzelitems zu Unternehmen/Management

Insgesamt fällt auf, dass ein beachtlicher Teil der Führungskräfte das Management und die Leistungsstärke der AWO kritisch sehen. Insbesondere zeigen die Ergebnisse, dass rund ein Drittel der Führungskräfte das Management, die Leistungsstärke und die Fortschrittlichkeit der AWO negativ bewertet. Knapp zwei Drittel (63,2 %) der Führungskräfte beurteilen die Kommunikation innerhalb der AWO als wenig effizient. In Bezug auf den Umgang der AWO mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sagen gut 60 Prozent der Führungskräfte, dass sich um die Mitarbeiter/-innen gekümmert wird, diese gefördert werden und deren Meinung von Interesse sei. Die überwiegende Mehrheit (83,9 %) gibt an, dass die Mitarbeiter/-innen Handlungsspielräume haben.

Knapp zwei Drittel der Führungskräfte beurteilen interne Kommunikation als ineffizient

Die nachfolgende Grafik, in der die durchschnittlichen Beurteilungen separat für die verschiedenen Managementebenen dargestellt werden, belegen, dass insbesondere im mittleren Management die AWO insgesamt und deren Management kritisch bewerten werden.

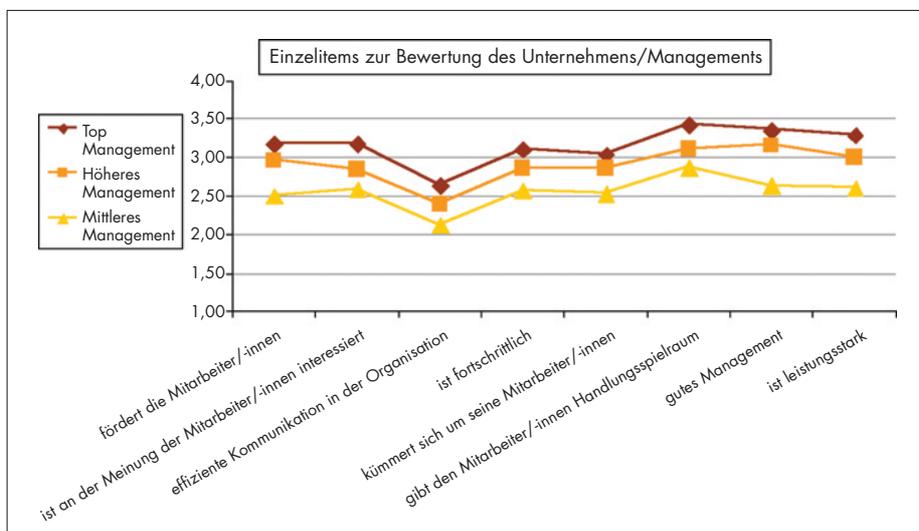


Abb. 22

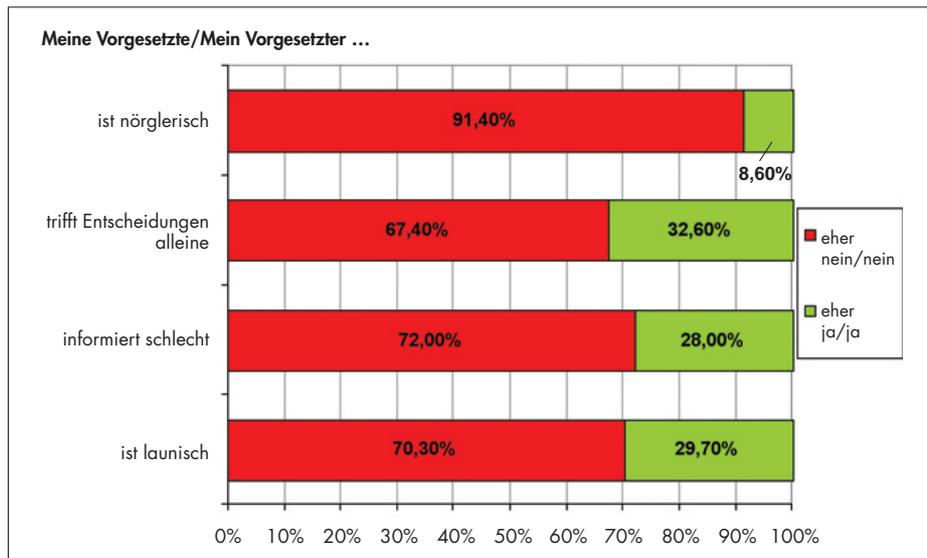
Bewertung von Unternehmen/Management getrennt nach Managementebenen

**Mittleres Management beurteilt Unternehmen/Management besonders kritisch**

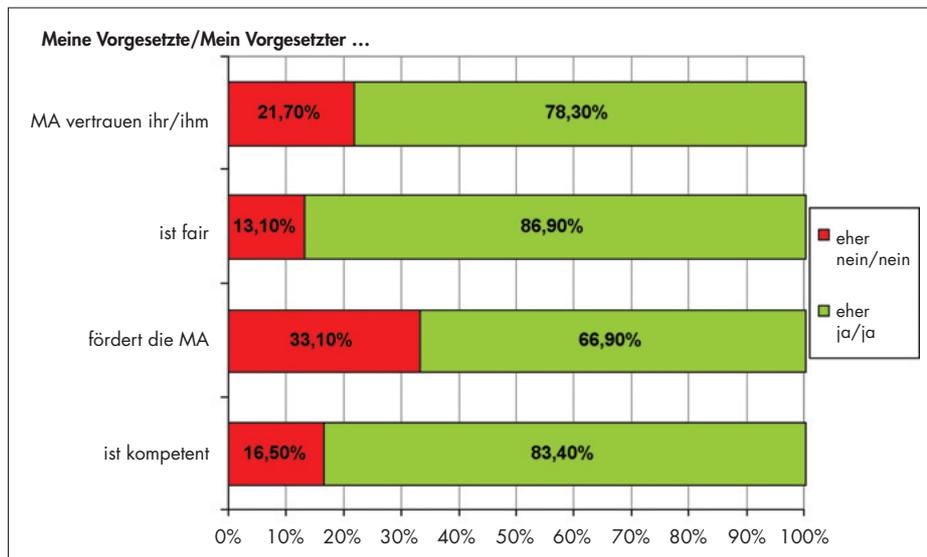
Für die ausgewählten Items zeigt sich durchweg, dass aufsteigend vom mittleren zum Top-Management die Beurteilungen günstiger ausfallen. Weitere Auswertungen zeigen, dass zum Beispiel 51 Prozent der Führungskräfte der mittleren Managementebene die Frage, ob die AWO ihre Mitarbeiter/-innen fördert, mit „nein“ oder „eher nein“ beantworten; beim Top-Management liegt der Anteil bei ca. 14 Prozent. Während im mittleren Management 44 Prozent der Führungskräfte die Leistungsstärke der AWO in Frage stellen, sind es im Top-Management wiederum nur 14 Prozent.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Bewertung der oder des Vorgesetzten im Detail betrachtet.

**Abb. 23**  
Bewertung der Einzelitems zum/zur Vorgesetzten (negative Aspekte)



**Abb. 24**  
Bewertung der Einzelitems zum/zur Vorgesetzten (positive Aspekte)



**Mehrheitlich positive Beurteilung des/der Vorgesetzten**

**28% fühlen sich von ihrer Vorgesetzten/Ihrem Vorgesetzten nicht ausreichend informiert**

Es lässt sich feststellen, dass die befragten Führungskräfte ihre Vorgesetzte/ihren Vorgesetzten weit überwiegend als kompetent (83,4 %) und fair (86,9 %) beschreiben. Ein große Mehrheit sagt, dass ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter sie fördert (66,9 %), an Entscheidungen beteiligt (67,4 %) und gut informiert (72 %). 29,7 Prozent beschreiben ihre Vorgesetzte/ihren Vorgesetzten als launisch, 8,6 Prozent als nörglerisch. Insgesamt fallen die Bewertungen mehrheitlich positiv aus. Bedenklich ist der Anteil von 28 Prozent der Führungskräfte, die sich nicht ausreichend informiert fühlen.

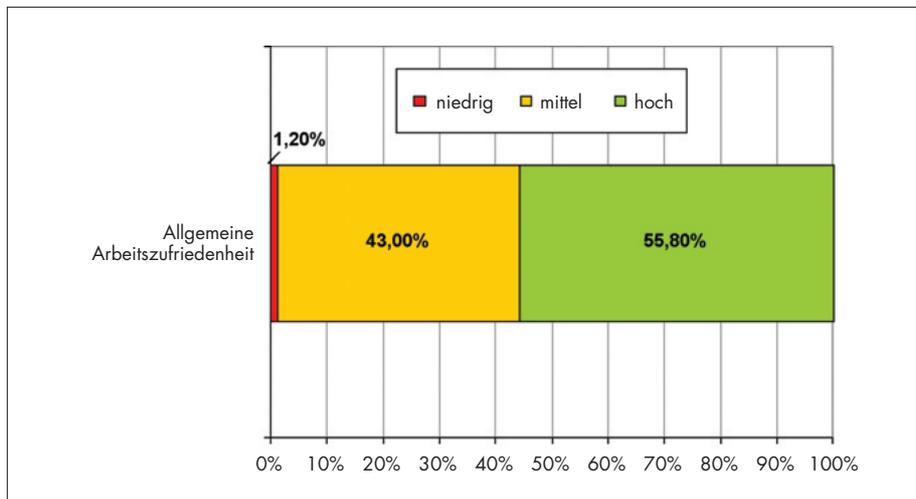
Die Führungskräfte wurden auch um eine allgemeine Einschätzung ihrer Arbeitszufriedenheit gebeten.

### Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit

Wenn Sie nun an alles denken, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z. B. die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Vorgesetzten bzw. der Vorstand, die Arbeitszeit usw.).

*Wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Arbeit?*

Die Führungskräfte sollten ihre Einschätzung auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „überhaupt nicht zufrieden“ (= 1) und „sehr zufrieden“ (= 7) angeben. Die folgende Grafik gibt die prozentualen Anteile der Führungskräfte mit niedriger (Werte 1 und 2), mittlerer (Werte von 3 bis 5) und hoher (Werte 6 und 7) Arbeitszufriedenheit wieder.



### Messung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit

Abb. 25

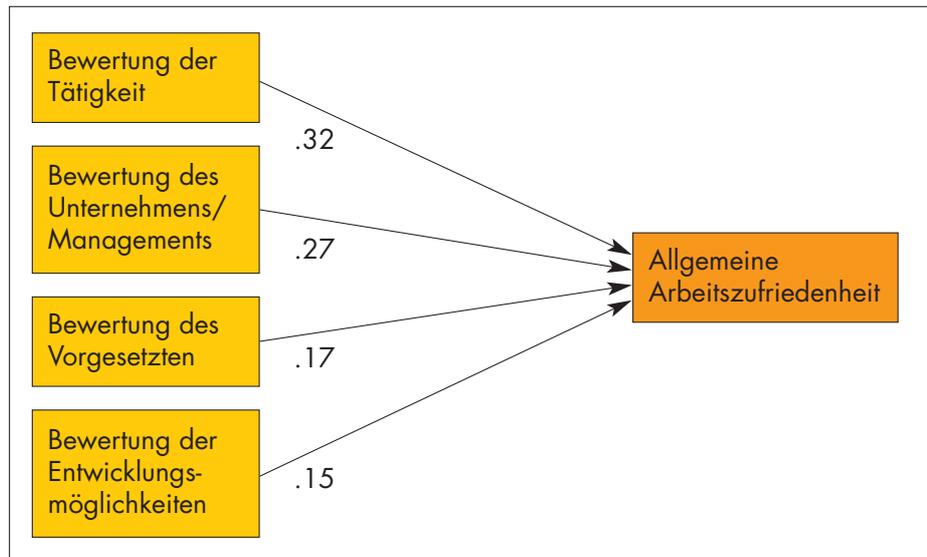
Anteile der Führungskräfte mit niedriger, mittlerer und hoher allgemeiner Arbeitszufriedenheit

55,8 Prozent der befragten Führungskräfte sind insgesamt mit ihrer Arbeit zufrieden; 43 Prozent weisen eine mittlere Ausprägung in ihrer Arbeitszufriedenheit auf und lediglich 1,2 Prozent sind unzufrieden.

Mehrheit der Führungskräfte ist zufrieden mit ihrer Arbeit

Zum Abschluss dieses Kapitels soll noch berichtet werden, welche Arbeits- und Organisationsbedingungen den größten Einfluss auf die Gesamtarbeitszufriedenheit nehmen. Hierzu wurden Regressionsanalysen berechnet, deren Ergebnisse nachfolgend veranschaulicht werden.

**Abb. 26**  
**Einflussfaktoren der**  
**allgemeinen Arbeits-**  
**zufriedenheit**



Die Zahlen an den Pfeilen geben an, in welchem Maße das jeweilige Arbeits- oder Organisationsmerkmal Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit nimmt. Der Wert kann zwischen -1 und +1 liegen, wobei negative Werte einen negativen Einfluss und positive entsprechend einen positiven Einfluss bedeuten. Je höher der Wert ist, umso größer ist der Einfluss.

**Bewertung der Tätigkeit**  
**und des Unternehmens/**  
**Managements nehmen**  
**größten Einfluss auf die**  
**allgemeine Arbeits-**  
**zufriedenheit**

Die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene Qualität der Tätigkeit den stärksten Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit hat. Den zweigrößten Effekt hat die Einschätzung des Unternehmens/Managements, gefolgt von der Bewertung der/des Vorgesetzten sowie den wahrgenommenen eigenen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Je positiver die Bewertung dieser Bereiche ausfällt, umso höher ist die allgemeine Arbeitszufriedenheit. Die Zufriedenheit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Bezahlung nehmen keinen signifikanten Einfluss auf die globale Einschätzung der Arbeitszufriedenheit.

Aus den Ergebnissen dieser Analysen lässt sich ableiten, dass eine Förderung der Arbeitszufriedenheit vor allem durch Verbesserungen in den Bereichen „Tätigkeit“, „Management und Unternehmen“, „Vorgesetzte“ und „Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten“ erreicht werden kann. Die vorherigen Analysen haben gezeigt, dass in den drei letztgenannten Bereichen Verbesserungspotentiale bzw. -notwendigkeiten bestehen.

## Involvement der Führungskräfte bei der AWO

Neben dem Commitment und der Arbeitszufriedenheit nimmt auch das Involvement Einfluss auf das Leistungsverhalten und das Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften. Involvement beschreibt das Ausmaß, in dem eine Person sich mit ihrer Arbeit identifiziert und die Arbeit von Bedeutung für die Identität und die Selbstdarstellung der Person ist. Es lassen sich zwei Formen von Involvement unterscheiden: Mit *Work Involvement* ist die Bedeutung, die eine Person der Arbeit bzw. der beruflichen Karriere im eigenen Leben zuschreibt, gemeint. Beim *Job Involvement* steht die Bewertung der aktuellen Arbeitstätigkeit im Vordergrund. Von dieser Bewertung wird auch die Anstrengungsbereitschaft einer Person bestimmt. Je stärker ein Individuum in seiner Arbeit die eigenen Bedürfnisse und Ziele befriedigen kann, umso motivierter wird sie bei der Ausführung der Tätigkeit sein (Moser, 1996).

Work Involvement ist eine relativ stabile Grundeinstellung, wohingegen die Ausprägung von Job Involvement stärker von den aktuellen Arbeits- und Organisationsbedingungen geprägt wird (Moser & Schuler, 1993).

**Involvement beschreibt die Beziehung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters/der Führungskraft zur eigenen Arbeit**

**2 Formen: Work und Job Involvement werden unterschieden**

### Beispielitems

#### Work Involvement (4 Items)

Das Unternehmen ist die zweite Familie in meinem Leben.

Die bedeutendsten Dinge, die ich erlebe, haben mit meiner Arbeit zu tun.

#### Job Involvement (3 Items)

Ich bin an meiner Arbeit wirklich interessiert.

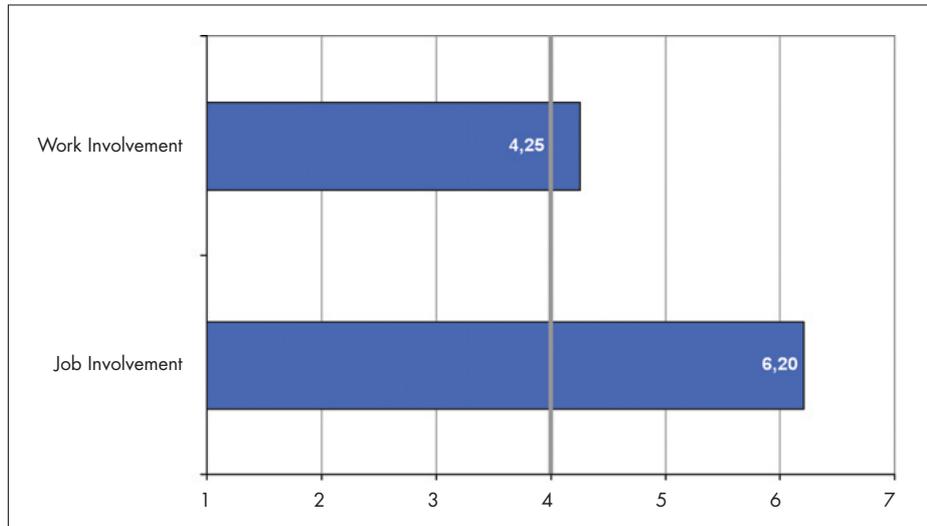
Für mich vergehen die ersten Arbeitsstunden wie im Flug.

**Beispielitems für Work und Job Involvement**

Die Führungskräfte sollten ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „stimme überhaupt nicht zu“ (= 1) und „stimme vollständig zu“ (= 7) angeben.

Die nachfolgende Grafik gibt die Mittelwerte für die beiden Involvementformen bei den befragten Führungskräften wieder.

**Abb. 27**  
**Mittelwerte für Work und Job Involvement**



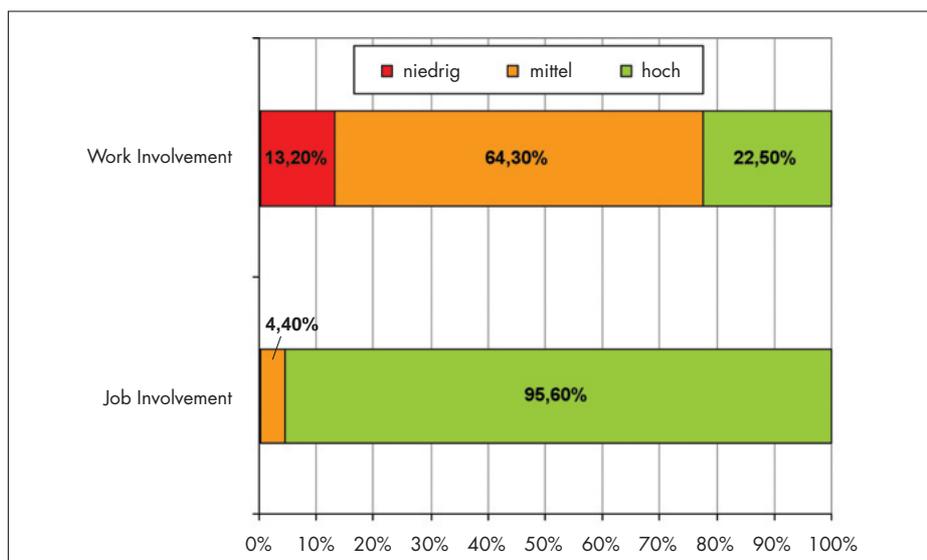
**Hohes Job Involvement**

**Mittlere Ausprägung von Work Involvement**

Die Ergebnisse zeigen, dass das Job Involvement der Führungskräfte sehr hoch ausgeprägt ist. Die Führungskräfte identifizieren sich mit ihrer Tätigkeit und erleben diese als befriedigend. Die durchschnittliche Ausprägung des Work Involvement fällt bedeutend niedriger aus und liegt im mittleren Bereich. Die Arbeit spielt demzufolge durchaus eine bedeutsame Rolle im Leben der Führungskräfte, aber daneben sind andere Lebensbereiche ebenso von großer Bedeutung. Dies lässt sich so interpretieren, dass die Führungskräfte im Mittel nach einer Work-Life-Balance streben. Ob ihnen dies gelingt, lässt sich anhand der Ergebnisse nicht bestimmen.

Die folgende Grafik gibt die prozentualen Anteile der Führungskräfte mit niedriger (Wert 1,0 bis 3,0), mittlerer (3,1 bis 4,9) und hoher (Wert 5,0 bis 7,0) Ausprägung in den beiden Involvementformen wieder.

**Abb. 28**  
**Anteile der Führungskräfte mit niedrigem, mittlerem und hohem Job und Work Involvement**



Die Grafik zeigt, dass 95,6 Prozent der befragten Führungskräfte eine hohe und rund 4,4 Prozent eine mittlere Job Involvement-Ausprägung aufweisen. Beim

Work Involvement findet sich bei 64,3 Prozent der Führungskräfte eine mittlere, 22,5 Prozent eine hohe und 13,2 Prozent eine niedrige Ausprägung.

Nachfolgend werden die Mittelwerte im Job und Work Involvement getrennt für die Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen dargestellt.

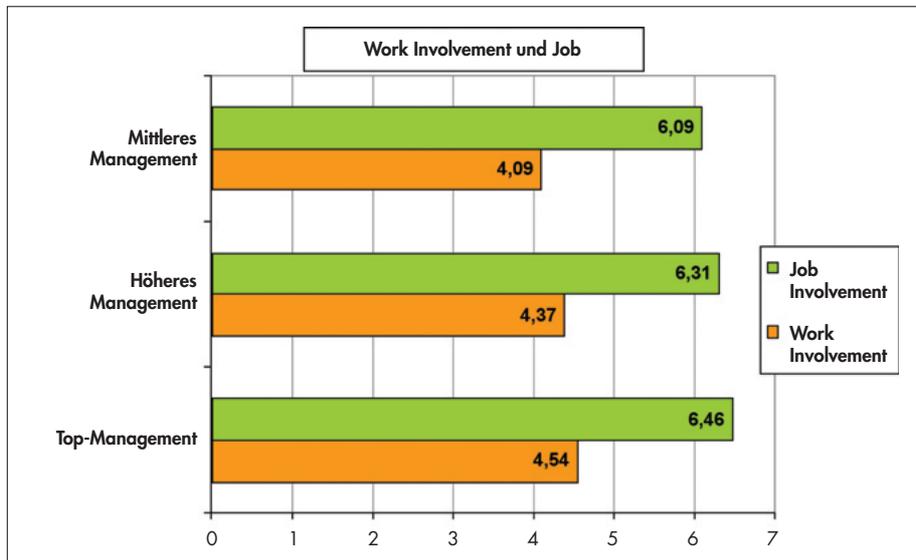


Abb. 29

Work und Job Involvement und Führungsebene

Die Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen sind gering, aber signifikant. Die Ausprägung von Job und Work Involvement nimmt mit zunehmender Hierarchieebene leicht zu.

Leichter Anstieg des Involvements bei höheren Führungsebenen

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Führungskräfte der AWO ein hohes Maß an Job Involvement und eine mittlere, „gesunde“ Ausprägung im Work Involvement aufweisen.

## Organizational Citizenship Behavior der Führungskräfte bei der AWO

**Organizational  
Citizenship Behavior:**  
organisationsdienliches,  
freiwillig erbrachtes  
Verhalten

Organizational Citizenship Behavior beschreibt Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die erstens wichtig sind für den Erfolg der Organisation und zweitens von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig und aus eigenem Antrieb gezeigt werden. Hiermit sind Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit gemeint. Diese Verhaltensweisen gehen über das geforderte und in Arbeitsbeschreibungen und -verträgen festgelegte Verhalten hinaus. Die Forschung zeigt, dass dieses Organizational Citizenship Behavior wesentlich von dem affektiven Commitment, aber auch von der Arbeitszufriedenheit und dem Job Involvement, beeinflusst wird.

Zur Erfassung des Organizational Citizenship Behavior (OCB) wurde ein Fragebogen von Staufenberg und Hartz (2000) eingesetzt, der vier Facetten von OCB (Eigeninitiative, Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit und Unkompliziertheit) unterscheidet. Daneben wird außerdem erfasst, inwieweit die Führungskräfte gefordertes Arbeitsverhalten zeigen. Um zu verdeutlichen, was genau die Facetten von OCB meinen, werden nachfolgend Beispielitems aus dem Fragebogen wiedergegeben.

**Messung Organizational  
Citizenship Behavior  
(= OCB)**

### Beispielitems

#### **Eigeninitiative (4 Items)**

Ich ergreife die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.

#### **Hilfsbereitschaft (5 Items)**

Ich helfe anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind bzw. ich trage Sorge dafür, dass diese entlastet werden.

#### **Gewissenhaftigkeit (5 Items)**

Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.

#### **Unkompliziertheit (5 Items)**

Ich neige dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen. (*negative Formulierung*)

Ich äußere Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen. (*negative Formulierung*)

#### **Gefordertes Arbeitsverhalten (4 Items)**

Ich komme den in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.

Die Führungskräfte haben ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „trifft überhaupt nicht zu“ (= 1) und „trifft voll und ganz zu“ (= 7) angeben.

Die nachfolgende Abbildung gibt die Mittelwerte der befragten Führungskräfte für die fünf Skalen wieder. Je höher die Werte, desto günstiger die Ausprägung.

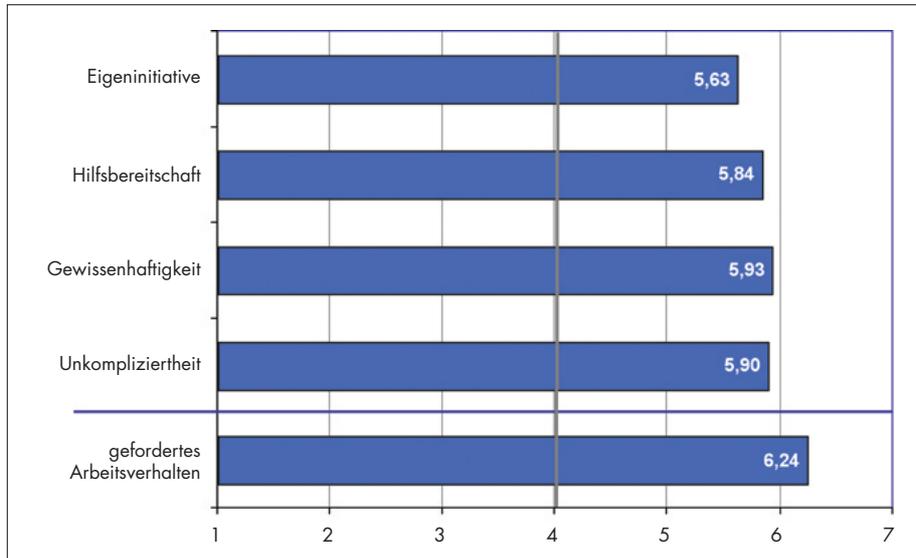


Abb. 30

Mittelwerte für die vier Komponenten von OCB und „gefordertes Arbeitsverhalten“

Es zeigt sich, dass die Führungskräfte in hohem Maße das geforderte Arbeitsverhalten zeigen und die ihnen übertragenen Pflichten erfüllen. Darüber hinaus weisen die Führungskräfte auch hohe Ausprägungen im Organizational Citizenship Behavior auf. Sie engagieren sich für den Erfolg der AWO, unterstützen Kollegen/-innen und Mitarbeiter/-innen, sind gewissenhaft und unkompliziert im sozialen Miteinander und veränderungsbereit.

Hohe Ausprägungen im OCB

Die folgende Grafik gibt die prozentualen Anteile der Führungskräfte mit niedriger (Wert 1 bis 3), mittlerer (Wert 3,1 bis 4,9) und hoher (Wert 5 bis 7) Ausprägung in den OCB-Skalen wieder.

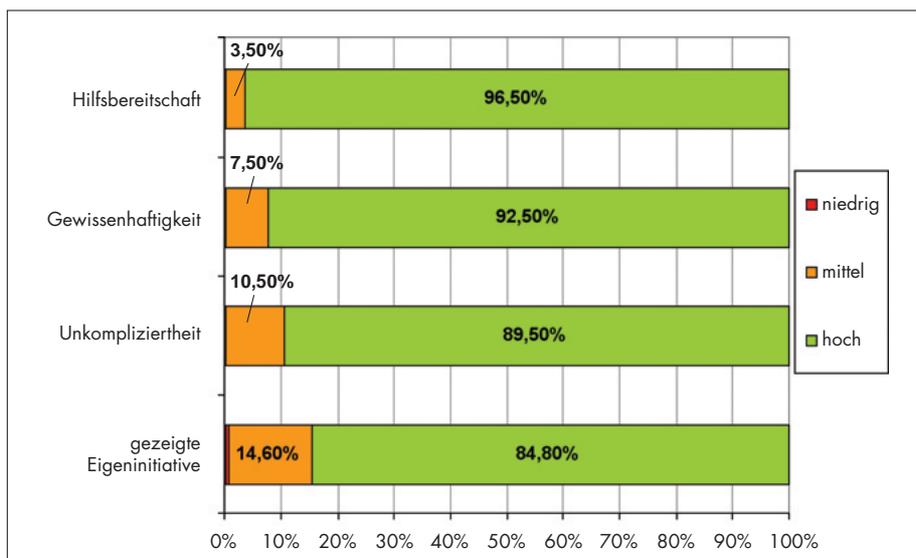


Abb. 31

Anteile der Führungskräfte mit niedrigen, mittleren und hohen OCB-Werten

Die weit überwiegende Mehrheit der Führungskräfte hat in allen OCB-Skalen hohe Ausprägungen. Der höchste Anteil an Führungskräften mit mittlerer Ausprägung findet sich für die Skala „Eigeninitiative“ (ca. 14,6 %).

Weit überwiegende Mehrheit der Führungskräfte hat hohe OCB-Werte

Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte der AWO insgesamt ein hoch ausgeprägtes Organizational Citizenship Behavior haben.

## Motive für die Organisationswahl

### Unterscheidung intrinsischer und extrinsischer Motive der Organisationswahl

Die Wahl eines Berufs oder einer Organisation kann von sehr unterschiedlichen Motiven bestimmt werden. Personen können eine Organisation wählen, weil sie ihnen Sicherheit, Prestige und ein gutes Einkommen verspricht. Auf der anderen Seite kann die Wahl der Organisation davon bestimmt werden, ob die Tätigkeit als herausfordernd und interessant eingeschätzt wird und die Person die Werte und Ziele der Organisation teilt. Im ersten Fall wird in der Forschung von extrinsischen Motiven gesprochen, im zweiten Fall von intrinsischen Motiven. Bei der extrinsischen Motivation stehen Ziele im Vordergrund, die nicht unmittelbar mit der Arbeitstätigkeit verbunden sind, sondern mit deren Folgen (Bezahlung, Status etc.). Bei der intrinsischen Motivation hingegen wird die Tätigkeit als solche als erfüllend erlebt.

Hierbei ist zu beachten, dass diese Motive nicht als Gegensatzpaar zu verstehen sind. Die Entscheidung einer Person für einen bestimmten Arbeitgeber kann sowohl von intrinsischen als auch extrinsischen Motiven beeinflusst werden.

In der durchgeführten Studie wurden die Führungskräfte gefragt, aus welchen Gründen sie sich für eine Nonprofit-Organisation als Arbeitgeber entschieden haben.

### Messung intrinsischer und extrinsischer Motive

#### Beispielitems

*Was hat Sie bewogen, in einem Nonprofit-Unternehmen tätig zu werden?*

#### **Intrinsische Motive (4 Items)**

Menschen helfen zu können

Übereinstimmung mit den Werten und Zielen der Organisation

#### **Extrinsische Motive (2 Items)**

gute Bezahlung

sicherer Arbeitsplatz

Die Führungskräfte haben ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „trifft überhaupt nicht zu“ (= 1) und „trifft voll und ganz zu“ (= 7) angeben.

Die nachfolgende Abbildung gibt die Mittelwerte der befragten Führungskräfte für die beiden Skalen wieder. Je höher die Werte, desto bedeutsamer waren die Motive für die Organisationswahl.

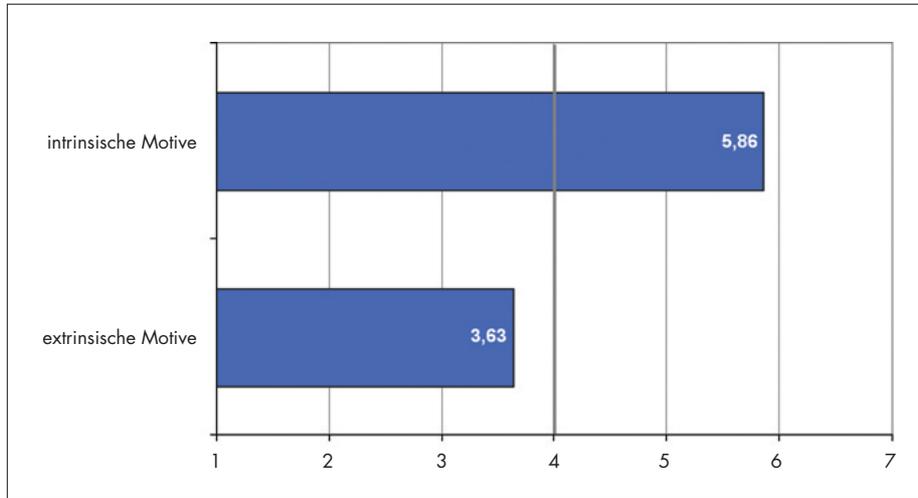


Abb. 32

Mittelwerte für intrinsische und extrinsische Motive

Die Mittelwerte besagen, dass intrinsische Motive einen größeren Einfluss auf die Entscheidung, für eine Nonprofit-Organisation tätig zu werden, hatten als extrinsische Motive.

Hohe Bedeutung intrinsischer Motive für die Organisationswahl

Die folgende Grafik gibt die prozentualen Anteile der Führungskräfte mit niedriger (Wert kleiner 3), mittlerer (Wert 3 bis 5) und hoher (Wert größer 5) Ausprägung bei den intrinsischen und extrinsischen Motiven wieder.

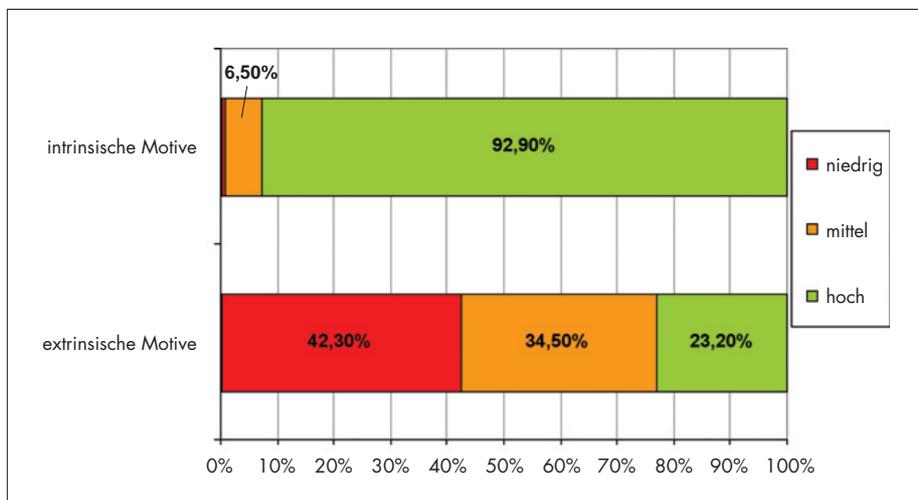


Abb. 33

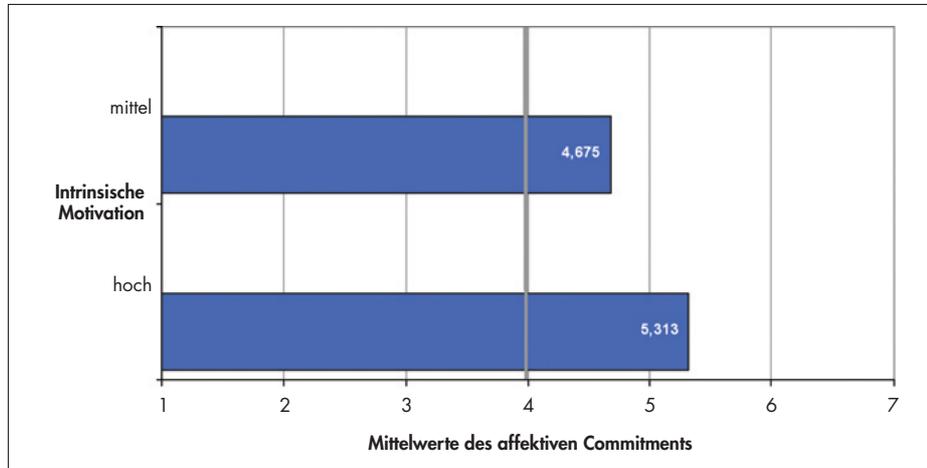
Anteile der Führungskräfte mit niedrigen, mittleren und hohen Werten für intrinsische und extrinsische Motive

Bei 92,9 Prozent der befragten Führungskräfte spielten intrinsische Motive eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung, für eine Nonprofit-Organisation tätig zu werden. 6,5 Prozent der Führungskräfte geben an, dass intrinsische Motive einen mittleren Einfluss auf ihre Entscheidung genommen haben. Die Ergebnisse zu den extrinsischen Motiven zeigen, dass für 34,5 Prozent der Führungskräfte diese von mittlerer Bedeutung für ihre Organisationswahl waren, bei 42,3 Prozent spielten sie eine geringe und für 23,2 Prozent eine große Rolle.

Für 88 % waren intrinsische Motive wichtig für die Organisationswahl

Nachfolgend wird gezeigt, dass sich die Bedeutung intrinsischer Motive für die Organisationswahl niederschlägt in der Ausprägung des affektiven Commitment der Führungskräfte.

**Abb. 34**  
**Intrinsische Motive bei der Organisationswahl und affektives Commitment**



Je stärker die Organisationswahl von intrinsischen Motiven bestimmt war, desto stärker ausgeprägt ist die emotionale Verbundenheit mit der AWO und deren Zielen.

**Bedeutung intrinsischer Motive bei der Organisationswahl beeinflusst Ausprägung des affektiven Commitments**

Dieses Ergebnis zeigt, dass die Motive, die Führungskräfte bewegen haben, bei der AWO tätig zu werden, sich auswirken auf das Ausmaß ihrer affektiven Verbundenheit mit der AWO. Hier deutet sich an, dass sich die Führungskräfte bewusst für die AWO entschieden haben, weil sie mit deren Zielen und Werten übereinstimmen und eine Tätigkeit erwarten, die ihren Bedürfnisse und Fähigkeiten entspricht. Der Zusammenhang zwischen der Bedeutung intrinsischer Motive bei der Organisationswahl und dem derzeitigen affektiven Commitment lässt sich dadurch erklären, dass die Erwartungen und Bedürfnisse der Führungskräfte erfüllt wurden und sich daher eine enge emotionale Verbundenheit mit der AWO entwickelt hat.

**Mögliche Implikationen für Personalmarketing und Personalauswahl**

Die Ergebnisse können für das Personalmarketing und die Personalauswahl genutzt werden. Eine emotionale Bindung von Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelingt eher, wenn diese die Werte und Ziele der AWO teilen und gleichzeitig die besonderen Anforderungen und Befriedigungspotentiale der spezifischen Tätigkeit ihren Fähigkeiten und Bedürfnisse entsprechen. Ein Personalmarketing, welches die Besonderheiten der AWO betont und die spezifischen Merkmale der Tätigkeit klarstellt, könnte geeignete Bewerber/-innen anziehen. Bei der Personalauswahl könnte ergänzend ein besonderes Augenmerk auf die Motive der Bewerber/-innen gelegt werden.

## Bedeutung des Leitbildes für die Führungskräfte

Wohlfahrtsverbände zeichnen sich durch spezifische, historisch gewachsene ethische Werte- und Zielvorstellungen aus. Durch die veränderten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurde und wird in Wohlfahrtsverbänden eine intensive Diskussion zu den prägenden Zielen und Werten der Organisation geführt. Hierbei wird diskutiert, ob die traditionellen Werte und Zielvorstellungen noch zeitgemäß und zukunftsstragend sind (vgl. Maelicke, 2003).

Die AWO hat in den letzten Jahren ein Leitbild entwickelt, welches die Ziele, Werte und Normen der AWO beschreibt.

Leitbilder drücken aus, welche Ziele und Motive in einer Einrichtung oder in einem Unternehmen existieren, indem durch sie programmatische Ideen (Vision), Aufgabengestaltungen (Mission) und ihr Selbstverständnis (Identity) formuliert werden. Leitbilder sollen eine Unternehmenskultur ausdrücken und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation prägen. Sie sollen den Bezugsrahmen für das Handeln der Organisationsmitglieder bilden.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, inwieweit das Leitbild der AWO das Handeln der Führungskräfte beeinflusst und von diesen als realisierbar angesehen wird.

### Items

Das Leitbild hat für mich eine große Bedeutung bei der Ausübung meiner Tätigkeit.

Im Rahmen meiner Tätigkeit habe ich die Möglichkeit, nach dem Leitbild zu handeln.

In meiner Organisation werden die Werte des Leitbildes gelebt.

Die Führungskräfte haben ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „trifft überhaupt nicht zu“ (= 1) und „trifft voll und ganz zu“ (= 7) angeben.

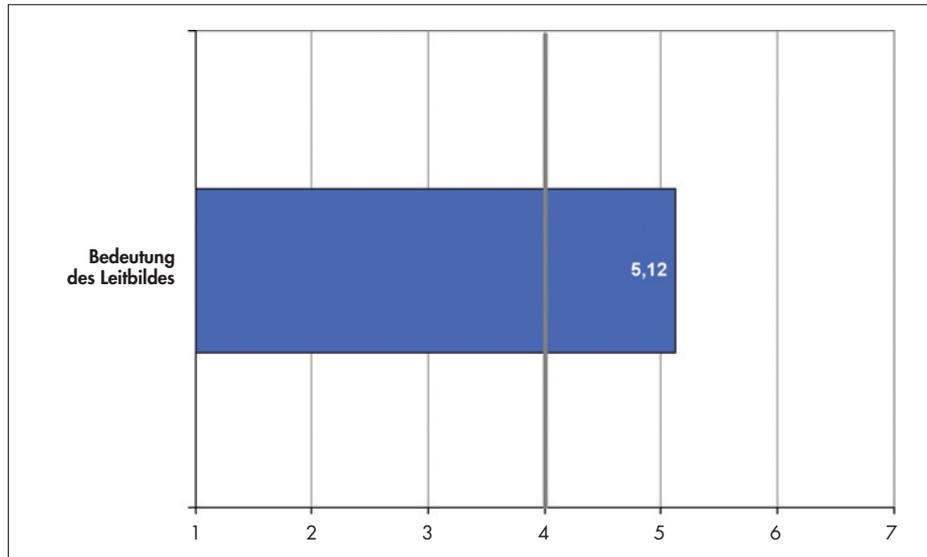
**Diskussion von Zielen und Werten in Wohlfahrtsverbänden**

**Inwieweit prägt das Leitbild der AWO das Handeln der Führungskräfte?**

**Messung der Bedeutung des Leitbildes**

Die nachfolgende Abbildung gibt den Mittelwert der befragten Führungskräfte für diese Skala wieder. Je höher die Werte, desto bedeutsamer ist das Leitbild für das Handeln der Führungskräfte und für die Organisation insgesamt.

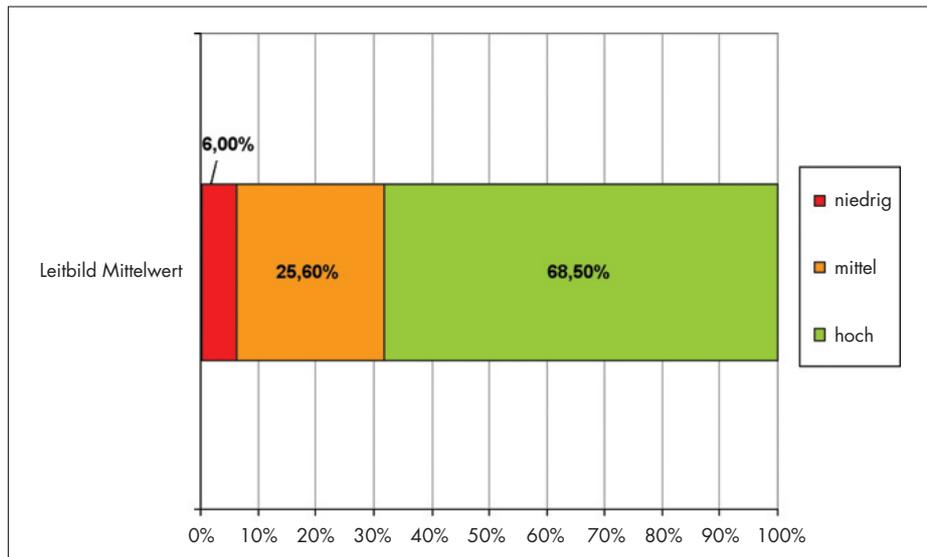
**Abb. 35**  
Mittelwert für die Bedeutsamkeit des Leitbildes



Es zeigt sich, dass die Führungskräfte im Mittel angeben, dass das Leitbild für ihre Tätigkeit und die Organisation insgesamt bedeutsam ist. Der Wert lässt aber durchaus Spielraum nach oben.

Die folgende Grafik zeigt, wie viele der Führungskräfte dem Leitbild eine geringe (Wert 1 bis 3), mittlere (Wert 3.1 bis 4.9) oder große (Wert 5 bis 7) Bedeutung beimessen.

**Abb. 36**  
Anteile der Führungskräfte mit niedriger, mittlerer und hoher Einschätzung der Bedeutsamkeit des Leitbildes



**68,5 % der Führungskräfte sehen das Leitbild als bedeutsam an**

68,5 Prozent der Führungskräfte sprechen dem Leitbild eine hohe, 25,6 Prozent eine mittlere und 6 Prozent eine geringe Bedeutung zu.

Nachfolgend wird für die einzelnen Items dargestellt, inwieweit die Führungskräfte diesen zustimmen.

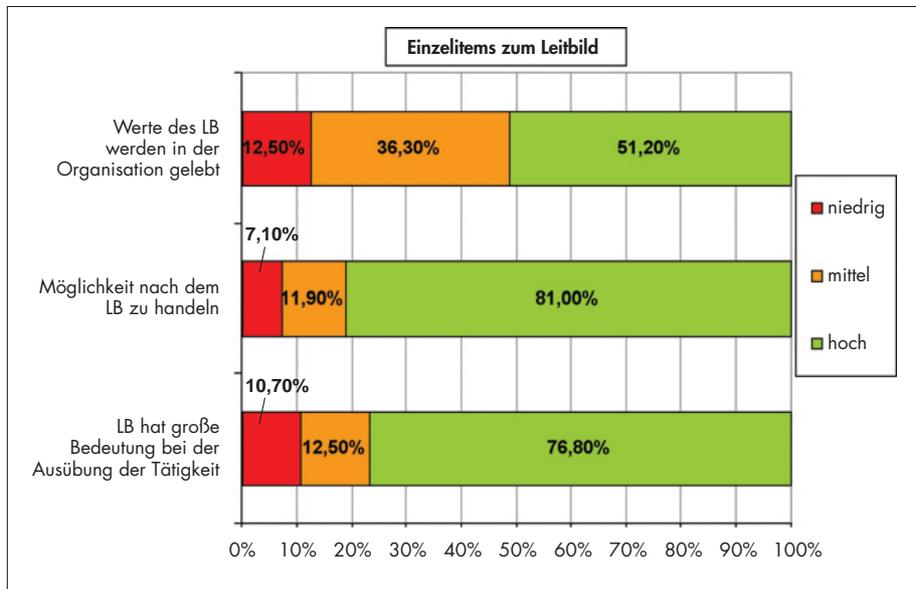


Abb. 37

**Grad der Zustimmung zu den einzelnen Items (LB = Leitbild)**

Es zeigt sich, dass die weit überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte (ca. 80 Prozent) dem Leitbild eine große Bedeutung für das eigene Handeln zumisst und dieses für realisierbar hält. Der Einschätzung, dass das Leitbild in der Organisation gelebt wird, stimmt ein geringer Prozentsatz eindeutig zu (51,2 Prozent).

**Das Leitbild wird von der großen Mehrheit als bedeutsam für das eigene Handeln angesehen**

## Bewertung von Veränderungsprozessen

**Führungskräfte haben Schlüsselfunktion für den Erfolg von Veränderungsprozessen**

**Führungskräfte müssen Mitarbeiter/-innen von der Notwendigkeit von Veränderungsprozessen überzeugen und zur aktiven Mitgestaltung motivieren**

Der Erfolg von Changeprozessen in Organisationen hängt wesentlich von der Veränderungsbereitschaft und dem Engagement der Führungskräfte ab. Ihnen kommt eine wichtige Kommunikations- und Katalysatorfunktion zu. Sie sollten ihre Mitarbeiter/-innen von der Notwendigkeit der geplanten Veränderungen überzeugen, ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten einräumen, sowie Entwicklungschancen aufzeigen. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte von der Notwendigkeit der geplanten Veränderungen überzeugt sind und selbst bereit sind, die Veränderungsprozesse mitzugestalten und voranzutreiben. Die Forschung belegt, dass affektives Commitment das Engagement und die Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst und daher in Veränderungsprozessen eine besonders wertvolle Ressource darstellt. Gleichzeitig bergen Changeprozesse die Gefahr, dass die emotionale Bindung der Mitarbeiter/-innen und auch Führungskräfte an die Organisation gemindert wird. Dies kann zum einen geschehen, wenn Veränderungsprozesse zentrale Werte und Ziele der Organisation in Frage stellen. Weiterhin kann in Veränderungsprozessen das Vertrauen der Mitarbeiter/-innen in das Management verloren gehen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen und ihrer Leistungen keine Wertschätzung mehr entgegengebracht wird und sie sich unfair behandelt fühlen. Führungskräfte haben die Aufgabe, solchen Entwicklungen vorzubeugen.

In der durchgeführten Studie wurden die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte sowie deren Bewertung aktueller Veränderungsprozessen erfragt.

**Messung der Veränderungsbereitschaft und Bewertung aktueller Veränderungsprozesse**

### Beispielitems

#### **Veränderungsbereitschaft/Engagement (4 Items)**

Ich begrüße die geplanten Veränderungen bei der AWO.

Ich bin bereit, die anstehenden Veränderungen voranzutreiben, auch wenn Sie für mich teilweise schmerzlich sind.

#### **Wahrgenommene Notwendigkeit der Veränderungen (4 Items)**

Die anstehenden Veränderungen bei der AWO sind dringend notwendig.

Um für die Zukunft gerüstet zu sein und um ihre Werte zu erhalten, muss die AWO sich den veränderten Bedingungen anpassen.

#### **Informiertheit/Zielkenntnis (3 Items)**

Ich fühle mich über die anstehenden Veränderungsprozesse in der AWO ausreichend informiert.

Mir sind die Ziele der geplanten Veränderungsprozesse *nicht* klar. (*negative Formulierung*)

#### **Wahrgenommene Mitgestaltungsmöglichkeiten (2 Items)**

Ich habe viele Möglichkeiten, die Veränderungsprozesse mitzugestalten.

Mit meinen Einflussmöglichkeiten auf die Veränderungsprozesse bin ich zufrieden.

**Erfolgszuversicht (1 Item)**

Ich glaube, dass die AWO gestärkt aus den Veränderungsprozessen hervorgehen wird.

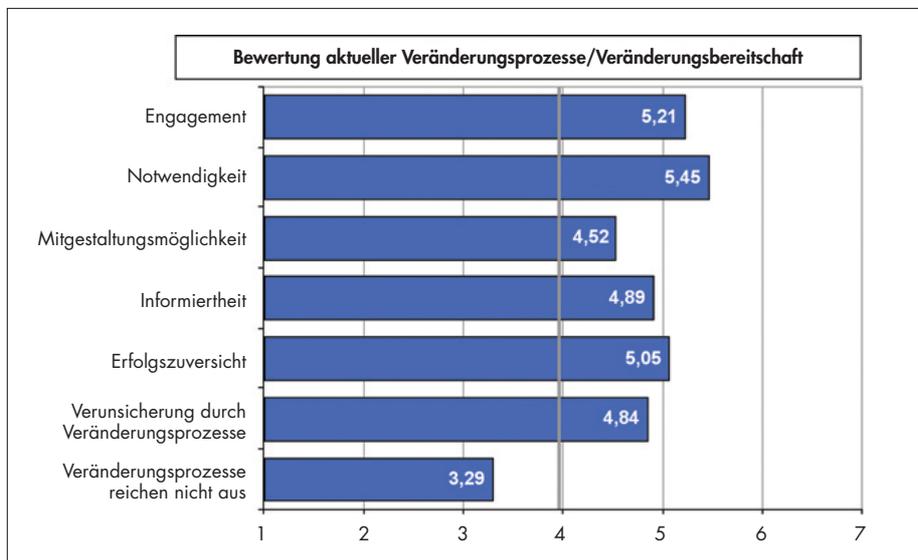
**Weitere Einzelitems**

Ich fühle mich durch die sich abzeichnenden Veränderungen verunsichert.

Die bis jetzt geplanten/durchgeführten Veränderungen reichen nicht aus.

Die Führungskräfte haben ihre Zustimmung zu den Aussagen auf einer siebenstufigen Antwortskala mit den Polen „trifft überhaupt nicht zu“ (= 1) und „trifft voll und ganz zu“ (= 7) angegeben.

Die folgende Abbildung gibt die Mittelwerte für die verschiedenen Skalen wieder. Höhere Werte zeigen eine höhere Zustimmung an.



**Abb. 38**

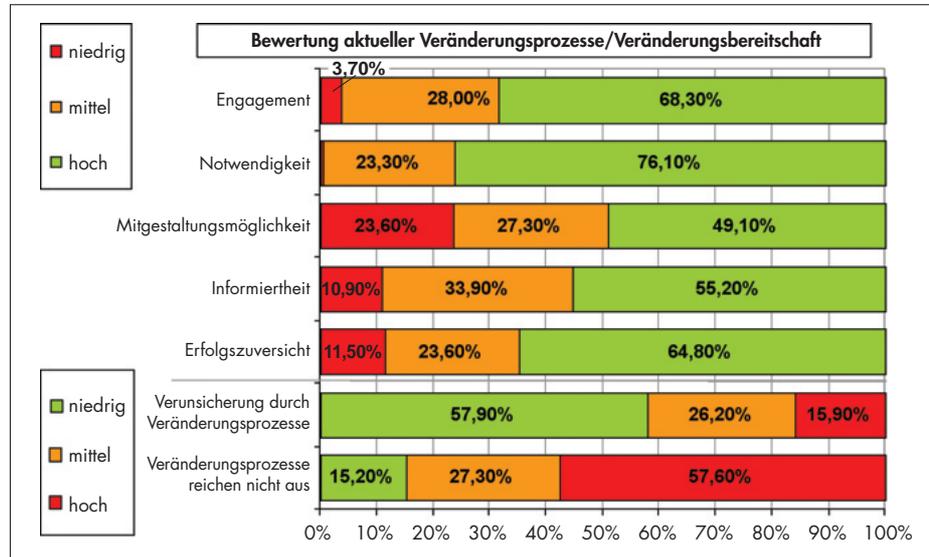
**Mittelwerte für die Bewertungen der Veränderungsprozesse und die Veränderungsbereitschaft**

Die Mittelwerte zeigen, dass die Führungskräfte die anstehenden Veränderungen als notwendig erachten, ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten eher positiv einschätzen, an den Erfolg der Veränderungsprozesse glauben, über die geplanten Veränderungsprozesse und deren Ziele informiert sind und insgesamt bereit sind, sich für die Veränderungen stark zu machen und sich zu engagieren. Zudem wird im Durchschnitt der Aussage zugestimmt, dass die bereits durchgeführten und die geplanten Veränderungen nicht ausreichen. Im Mittel fühlen sich die Führungskräfte durch die sich abzeichnenden Veränderungen nicht verunsichert.

**Veränderungen werden als notwendig erachtet und die Veränderungsbereitschaft ist groß**

Nachfolgend wird aufgeschlüsselt, wie viel Prozent der Führungskräfte geringe (Wert 1 bis 3), mittlere (Wert 3,1 bis 4,9) und hohe (Wert 5 bis 7) Werte für die Skalen bzw. Items aufweisen.

**Abb. 39**  
**Anteile der Führungskräfte mit geringen, mittleren und hohen Werten für die verschiedenen Skalen zur Veränderungsbereitschaft und Bewertung der Veränderungsprozesse**



**68,3 % der Führungskräfte zeigen hohe Veränderungsbereitschaft**

**23,6 % erachten ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten als gering und 10,9 % fühlen sich schlecht informiert**

Es zeigt sich, dass die Führungskräfte in großer Mehrheit, die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen wahrnehmen (76,1 Prozent) und sich mehrheitlich bei der Realisierung geplanter Veränderungen engagieren (wollen), auch wenn dieses persönliche Verluste bedeutet (68,3 Prozent). Zudem glauben 64,8 Prozent, dass die AWO gestärkt aus den Veränderungsprozessen hervorgehen wird. Ihre Mitgestaltungs- und Einflussmöglichkeiten schätzen 27,3 Prozent nur als mittelmäßig ein, 23,6 Prozent sogar als gering ein. Hierbei ist zu bedenken, dass es sich um Führungskräfte handelt. Auch in Bezug auf ihre Informiertheit über die geplanten Veränderungen und deren Ziele kommen 33,9 Prozent der Führungskräfte nur zur einer mittleren Bewertung, 10,9 Prozent zu einer negativen. Immerhin 15,9 Prozent fühlen sich durch die sich abzeichnenden Veränderungen verunsichert.

Da das Engagement der Führungskräfte und deren Veränderungsbereitschaft von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Wandelprozessen sind, wird nachfolgend dargestellt, welche Faktoren Veränderungsbereitschaft und Engagement beeinflussen.

## Wovon wird die Veränderungsbereitschaft beeinflusst?

Um diese Frage zu beantworten, wurden statistische Analysen vorgenommen, die die Zusammenhänge zwischen Variablen aufdecken (Regressionsanalysen und Pfadanalysen).

Die nachfolgende Grafik zeigt, welche Faktoren das Engagement der Führungskräfte in Wandelprozessen beeinflussen.

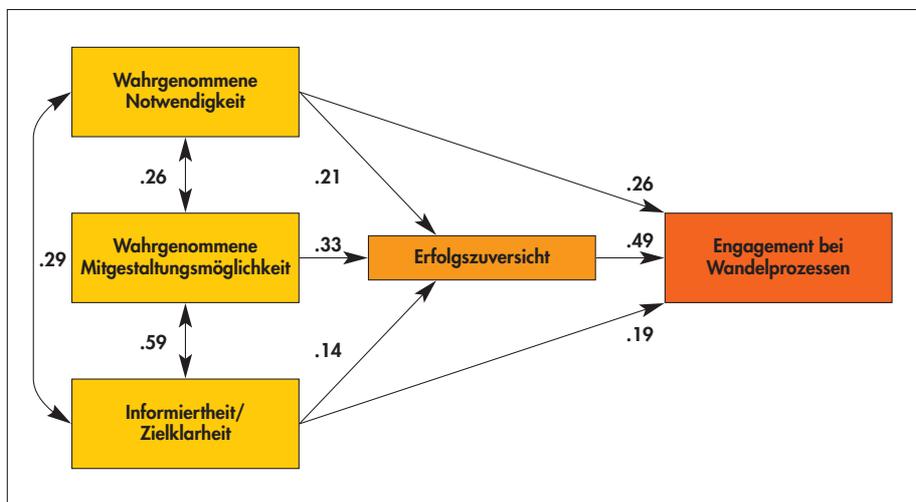


Abb. 40

**Einflussfaktoren für das Engagement der Führungskräfte bei den Veränderungsprozessen**

Die Pfeile zeigen die Wirkrichtung an und die Zahlen an den Pfeilen verdeutlichen die Stärke des Einflusses. Die Zahlen können zwischen +1 und -1 liegen. Je größer die Zahl ist, desto größer ist der Einfluss der einen auf die andere Variable. Ein positives Vorzeichen bedeutet, dass je höher der Wert der einen Variablen ist, desto höher fällt der Wert der anderen Variablen aus.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Erfolgszuversicht das Engagement der Führungskräfte am stärksten beeinflusst: Je überzeugter die Führungskräfte von dem Erfolg der geplanten Wandelprozesse sind, umso stärker engagieren sie sich. Die wahrgenommene Notwendigkeit der Veränderungen nimmt ebenfalls Einfluss auf das Engagement und hat gleichzeitig einen positiven Effekt auf die Erfolgszuversicht. Dasselbe gilt für die Informiertheit/Zielklarheit: Je besser sich die Führungskräfte über die geplanten Veränderungen und deren Ziele informiert fühlen, desto erfolgszuversichtlicher und engagierter sind sie. Die wahrgenommenen Mitgestaltungs- und Einflussmöglichkeiten wirken nur auf die Erfolgszuversicht: Je größer die eigenen Mitgestaltungsmöglichkeiten sind, umso zuversichtlicher sind die Führungskräfte. Dies entspricht psychologischen Erkenntnissen: Wenn ein Mensch glaubt, Situationen und Ereignisse beeinflussen und kontrollieren zu können, ist er optimistischer diese positiv gestalten zu können. Weiterhin ist zu beachten, dass die Variablen „Einsicht in die Notwendigkeit“, „Mitgestaltungsmöglichkeiten“ und „Informiertheit/Zielklarheit“ untereinander korreliert sind. Dies bedeutet z. B., dass die wahrgenommene Notwendigkeit von Veränderungen auch vom Grad der Informiertheit abhängt. Es fällt auf, dass die Wahrnehmung der Mitgestaltungsmöglichkeiten eng mit dem Grad der Infor-

**Engagement der Führungskräfte wird maßgeblich von der Glauben an den Erfolg der Veränderungsprozesse bestimmt**

**Ebenso nehmen die wahrgenommene Notwendigkeit, die Informiertheit sowie die wahrgenommenen Mitgestaltungsmöglichkeiten Einfluss**

**Partizipation und  
Kommunikation als  
Schlüsselemente zur  
Förderung der  
Veränderungsbereitschaft  
bzw. des Engagements**

miertheit und Zielklarheit zusammenhängt. Dies ist nicht überraschend: Eine Person, die über geplante Veränderungen nicht informiert ist und deren Ziele nicht kennt, wird ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten kaum als hoch einschätzen.

Dieses Wirkmodell macht deutlich, wie das Engagement von Führungskräften in Wandelprozessen und deren Veränderungsbereitschaft gefördert werden kann. Entscheidend ist eine intensive Kommunikation, in der die Notwendigkeit der Veränderungen verdeutlicht und eine Zielvorstellung bzw. Vision dargelegt wird. Auch sollten erste Ideen von möglichen Veränderungen skizziert und zur Diskussion gestellt werden. Ungünstig ist es, bereits fertig ausgearbeitete Pläne vorzulegen, die den Führungskräften der mittleren und auch höheren Ebene keine oder kaum Möglichkeiten zur Mitgestaltung geben. Vielmehr zeigt die Forschung, dass die Erfolgchancen für Veränderungsprozesse steigen, wenn über die Umsetzung der Ziele und z. T. auch über die Ziele selbst im Vorfeld diskutiert wurde. Hierdurch erfahren die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen Mitgestaltungsmöglichkeiten und werden sich in der Folge eher mit den Zielen und den konkreten Veränderungsvorhaben identifizieren sowie von deren Erfolg überzeugt sein (Kotter, 1996).

Der erwartete Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Veränderungsbereitschaft bzw. Engagement in Wandelprozessen zeigt sich nicht. Dies könnte damit zusammenhängen, dass sich hier zwei Prozesse in ihrer Wirkung aufheben. Zum einen fördert affektives Commitment das Engagement für den Erfolg der Organisation, auf der anderen Seite können in Wandelprozessen Erwartungen enttäuscht und identifikationsstiftende Werte und Ziele verändert werden und somit affektives Commitment gemindert oder zerstört werden. Treten beide Prozesse bei verschiedenen Gruppen von Führungskräften parallel auf, könnte ein Zusammenhang zwischen affektivem Commitment und Veränderungsbereitschaft bei den durchgeführten Analysen unentdeckt bleiben. Um die Zusammenhänge aufzuklären, müsste eine Studie mit einer größeren Anzahl von Führungskräften durchgeführt werden.

## Gesamtmodell der Wirkungszusammenhänge

In diesem letzten Abschnitt zu den Ergebnissen werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen dargestellt. Hierzu wurden Strukturgleichungsmodelle berechnet, mit denen geprüft werden kann, inwiefern sich die aufgrund der theoretischen Überlegungen erwarteten Zusammenhänge empirisch bestätigen lassen. Ausgehend von dem in der Einleitung dieses Berichts dargestellten Modell wurde analysiert, welche Einflussbeziehungen zwischen den Variablen bestehen. Die Analysen haben gezeigt, dass sich für das mittlere Management andere Zusammenhänge ergeben als für das höhere und Top-Management. Diese Unterschiede sind allerdings zu erwarten, da sich das mittlere Management hinsichtlich seiner Arbeitsbedingungen, Einflussmöglichkeiten usw. vom höheren und Top-Management unterscheidet. Im Folgenden werden für diese beiden Gruppen von Führungskräften separat die Wirkzusammenhänge zwischen den Variablen dargestellt.

Die Pfeile in den nachfolgenden Grafiken zeigen die Einflussrichtung an und die jeweiligen Zahlen geben die Stärke des Zusammenhangs wieder. Je höher der Wert ist, umso stärker ist der Einfluss. Negative Werte zeigen an, dass eine hohe Ausprägung in der beeinflussenden Variable eine geringe Ausprägung in der beeinflussten Variable zur Folge hat. Positive Werte hingegen bedeuten, dass je höher die Ausprägung in der einen Variablen ist, umso höher ist auch die Ausprägung in der anderen Variablen.

### Wirkungsmodell für das mittlere Management

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, die empirisch nachgewiesenen Wirkungszusammenhänge zwischen den Bewertungen von Arbeits- und Organisationsbedingungen, dem Affektiven Commitment, der Arbeitszufriedenheit, dem Job Involvement sowie den Facetten des Organizational Citizenship Behavior.

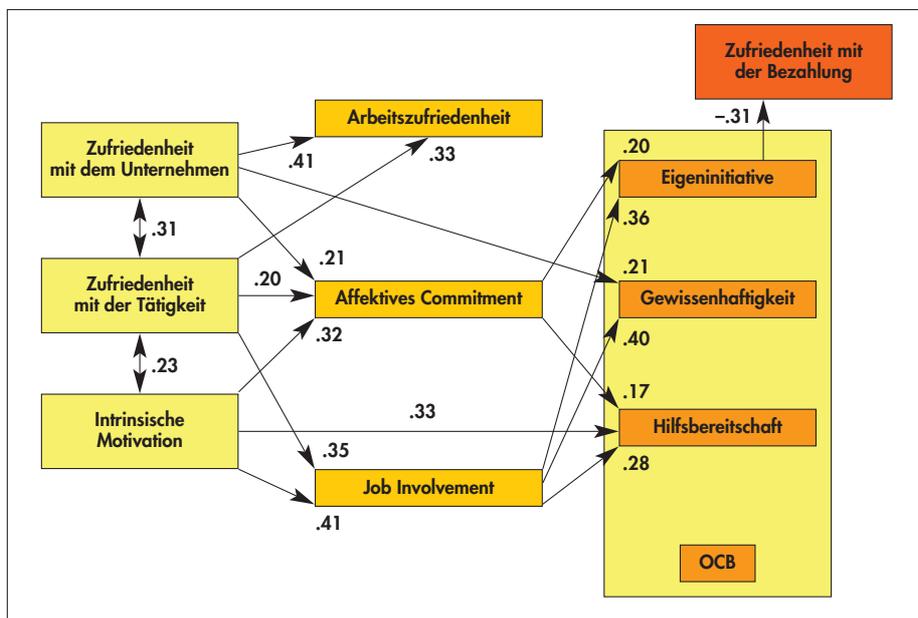


Abb. 41

Modell der Wirkungszusammenhänge für das mittlere Management

**Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit beeinflusst affektives Commitment, Job Involvement und Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte des mittleren Managements**

Das Modell zeigt, dass bei den Führungskräften des mittleren Managements die Arbeitszufriedenheit maßgeblich bestimmt wird von der Bewertung der eigenen Tätigkeit sowie der Zufriedenheit mit der AWO insgesamt bzw. deren Management. Das affektive Commitment wird ebenfalls von diesen beiden Aspekten beeinflusst. Zusätzlich wird das affektive Commitment davon bestimmt, welche Bedeutung intrinsische Motive für die Organisationswahl der Führungskräfte besaßen. Das Job Involvement der Führungskräfte des mittleren Managements wird von der Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie der Relevanz intrinsischer Motive bei der Organisationswahl beeinflusst. Die gefundenen Zusammenhänge decken sich mit den Ergebnissen anderer Studien.

**Affektives Commitment und Job Involvement beeinflussen die Eigeninitiative und die Hilfsbereitschaft der Führungskräfte des mittleren Managements**

Das Ausmaß der Eigeninitiative und des Engagements der Führungskräfte des mittleren Managements wird von dem affektiven Commitment und dem Job Involvement mitbestimmt. Die Hilfsbereitschaft der Führungskräfte – als einer weiteren Facette des Organizational Citizenship Behavior – wird ebenfalls vom affektiven Commitment und Job Involvement und zusätzlich von der Bedeutung von intrinsischen Motiven für die Organisationswahl beeinflusst. Die Ausprägung der Gewissenhaftigkeit bei den Führungskräften hängt von der Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie dem Job Involvement ab. Die Ergebnisse belegen die Bedeutung von affektivem Commitment und Job Involvement für freiwilliges organisationsdienliches Verhalten der Führungskräfte. Die allgemeine Arbeitszufriedenheit nimmt keinen Einfluss auf das Organizational Citizenship Behavior.

**Je stärker das Engagement und die Eigeninitiative von Führungskräften des mittleren Managements desto geringer die Zufriedenheit mit der Bezahlung**

Des Weiteren zeigt sich, dass ein negativer Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und der Zufriedenheit mit der Bezahlung besteht: Je höher das Engagement und die Eigeninitiative der Führungskräfte des mittleren Managements ist, desto unzufriedener sind diese mit ihrer Bezahlung. Dies entspricht den Erkenntnissen der organisationspsychologischen Forschung: Die Zufriedenheit mit der Bezahlung wird maßgeblich durch den Vergleich mit den Leistungen von Personen mit ähnlichen Aufgaben und deren Bezahlung bestimmt. Da zumindest auf der Ebene des mittleren Management bei der AWO keine leistungsdifferenzierte Bezahlung erfolgt, werden die besonders engagierten Führungskräfte ihre Bezahlung im Vergleich zu weniger engagierten Kollegen/-innen oft als ungerecht erleben.

Diese erlebte Ungerechtigkeit könnte dann zu einer Verringerung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und auch des affektiven Commitments und Job Involvements führen, wenn die engagierten Führungskräfte nicht auf andere Weise für ihr besonderes Engagement Anerkennung und Wertschätzung erfahren. Hierbei spielen insbesondere Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten eine große Rolle. Es ist daher empfehlenswert, den besonders engagierten Führungskräften des mittleren Managements Anerkennung zu zollen und Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten.

**Schlussfolgerungen aus den gefunden Zusammenhängen**

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass beim mittleren Management der AWO eine Förderung des affektiven Commitment und des Job Involvement und auf diesem Wege auch des Organizational Citizenship Behavior durch eine Steigerung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie mit der AWO insgesamt bzw. deren Management erreicht werden kann. Die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit dem Unternehmen und dem Management haben gezeigt, dass die Führungskräfte der mittleren Führungsebene insbesondere die Qualität des Managements der AWO und die organisationsinterne Kommunikation kritisch bewerten. Hier könnten demzufolge Maßnahmen ansetzen, die auch zu einer Förderung des affektiven Commitments, des Job Involvements und letztlich des Organizational Citizenship Behavior führen. Die Zufriedenheit mit der Tätigkeit ist hingegen bei den meisten Führungskräften bereits sehr hoch ausgeprägt. Hier müssten die Führungskräfte des höheren und des Top-Managements für die ihnen unterstellten Führungskräfte

te im Einzelfall prüfen, inwiefern und warum diese mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind.

Die Einflüsse der intrinsischen Motive bei der Organisationswahl auf das affektive Commitment und das Job Involvement sprechen dafür, ein besonderes Augenmerk auf das Personalmarketing und die Personalauswahl zu legen. Es könnte verstärkt versucht werden, Führungskräfte zu gewinnen, die sich mit den Werten und Zielen der AWO identifizieren und die AWO als Arbeitgeber wählen, weil die Anforderungen und Befriedigungspotentiale der Tätigkeit ihren Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten entsprechen.

## Wirkungsmodell für das höhere und Top-Management

Die folgende Grafik gibt die Wirkzusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen für die Gruppe der Führungskräfte des höheren und Top-Managements wieder.

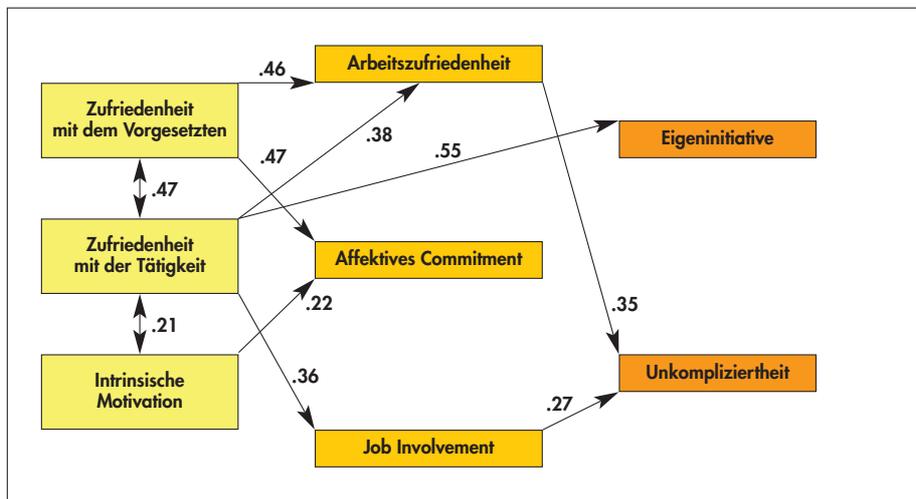


Abb. 42

Modell der Wirkzusammenhänge für das höhere und Top-Management

Im Unterschied zu der Gruppe der Führungskräfte aus dem mittleren Management finden sich für die Gruppe der Führungskräfte aus dem höheren und Top-Management weniger Wirkzusammenhänge zwischen den Variablen. Hierbei ist zu beachten, dass die Gruppe der Führungskräfte aus dem höheren und Top-Management kleiner ist als die aus dem mittleren Management (78 zu 93), was dazu führt, dass die untersuchten Wirkzusammenhänge weniger leicht signifikant werden. Anders ausgedrückt: Je größer die untersuchte Stichprobe, umso eher werden bestehende Zusammenhänge durch die statistischen Analysen als signifikant, d.h. inhaltlich bedeutsam, aufgedeckt.

Die Ergebnisse zeigen, dass auch bei den Führungskräften des höheren und Top-Managements die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit das affektive Commitment und die allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflusst. Das Ausmaß des affektiven Commitment hängt zusätzlich davon ab, welche Bedeutung intrinsische Motive für die Wahl der AWO als Arbeitgeber hatten. Im Unterschied zum mittleren Management nimmt beim höheren und Top-Management die Zufriedenheit mit der/dem Vorgesetzten Einfluss auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig besteht ein hoher Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der Tätigkeit und der Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten. Die Tatsache, dass die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte des höheren und des Top-

**Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit beeinflusst allgemeine Arbeitszufriedenheit und Job Involvement des höheren und Top-Managements**

**Zufriedenheit mit der/dem Vorgesetzten beeinflusst affektives Commitment und allgemeine Arbeitszufriedenheit**

Management beeinflusst, ist zunächst überraschend, da vermutet werden könnte, dass bei dieser Gruppe der direkte Vorgesetzte für die tägliche Arbeit eine weniger große Rolle spielt als für das mittlere Management. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass bei der AWO Führungskräfte des mittleren Management oft weitgehend eigenständig Einrichtungen leiten und einen weniger intensiven Kontakt mit den höheren Managementebenen haben, währenddessen Führungskräfte höherer Managementebenen in einem direkten Arbeitskontext mit ihren Vorgesetzten bzw. dem Vorstand stehen können. Dies würde z. B. für die Führungskräfte in den Landes- und Bezirksverbänden und dem Bundesverband zutreffen.

**Eigeninitiative wird von der Zufriedenheit mit der Tätigkeit beeinflusst**

Die Ergebnisse belegen weiterhin, dass die Eigeninitiative und das Engagement der Führungskräfte des höheren und Top-Managements keine Zusammenhänge mit dem affektiven Commitment, dem Job Involvement und der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Hier findet sich lediglich ein direkter Einfluss der Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit auf die Eigeninitiative. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Führungskräfte der höheren Managementebenen im Bezug auf ihr affektives Commitment, ihr Job Involvement und ihre Arbeitszufriedenheit kaum unterscheiden und daher diese Variablen nur eingeschränkte Erklärungskraft für die Ausprägung anderer Variablen besitzen. Allerdings zeigt sich, dass das Ausmaß an Unkompliziertheit, im Sinne einer prinzipiellen Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit und Offenheit gegenüber Veränderungen, von der Ausprägung der Arbeitszufriedenheit und des affektiven Commitments beeinflusst wird.

**Schlussfolgerungen aus den gefunden Zusammenhängen**

Ferner erlauben die Ergebnisse die Schlussfolgerung, dass eine Förderung des affektiven Commitments und der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte des höheren und Top-Managements u.a. durch Maßnahmen zu erreichen ist, die die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten bzw. dem Vorstand verbessern. Die Auswertungen zur Zufriedenheit mit den Vorgesetzten zeigen, dass von einer größeren Gruppe von Führungskräften (ca. 30 %) bemängelt wird, dass ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter sie nicht ausreichend informiert und Entscheidungen alleine trifft. Ebenfalls kritisiert ein Drittel der Führungskräfte, dass ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter sie nicht ausreichend fördert. Daneben beschreiben 30 Prozent der Führungskräfte ihre Vorgesetzten als launisch. Hier zeigen sich Verbesserungspotentiale, die durch Führungskräftetrainings in den Bereichen Kommunikation oder Führungsstil oder auch durch die Einführung von Mitarbeitergesprächen realisiert werden könnten. In Bezug auf die in dem Wirkmodell wichtigen Einflussfaktoren „Intrinsische Motive bei der Organisationswahl“ und „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ ergeben sich Implikationen wie sie oben für das mittlere Management bereits beschrieben wurden.

## Fazit

Die Studie zeigt, dass die befragten Führungskräfte sich der AWO verbunden fühlen und deren Werte und Normen teilen. Die Ergebnisse zum affektiven Commitment und zur Bewertung des Leitbildes verdeutlichen, dass eine starke Identifikation mit der AWO besteht und die im Leitbild verankerten Werte und Ziele von der weit überwiegenden Mehrheit der Führungskräfte als bedeutsam für ihr Handeln angesehen werden. Die Ergebnisse zur Bewertung verschiedener Arbeits- und Organisationsbedingungen belegen, dass die Führungskräfte im Mittel ihre Tätigkeit und ihre Mitarbeiter/-innen positiv bewerten. Korrespondierend hiermit ist das Job Involvement der Führungskräfte hoch ausgeprägt: Die Führungskräfte identifizieren sich mit ihrer Tätigkeit und widmen sich dieser mit Freude.

Auch in Bezug auf das freiwillig erbrachte, organisationsdienliche Verhalten (Organizational Citizenship Behavior) sind die Resultate positiv. Die Führungskräfte zeigen im Mittel eine hohe Eigeninitiative, eine hohe Hilfsbereitschaft und sind gewissenhaft und unkompliziert im Sinne einer positiven Grundhaltung und einer Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit. Für die Eigeninitiative findet sich ein etwas größerer Anteil von Führungskräften mit einer nur mittleren Ausprägung.

Die Analysen decken aber auch Entwicklungspotentiale auf. Die Mehrheit der Führungskräfte beurteilt ihre Bezahlung als nicht leistungsgerecht, im mittleren Management sind es zwei Drittel. Auch in Bezug auf die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten fallen die Bewertungen des mittleren Managements besonders kritisch aus. Hierbei sind es insbesondere die jüngeren Führungskräfte des mittleren Managements die ihre Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu einem hohen Prozentsatz negativ bewerten (30 %). Korrespondierend hiermit sagen 51 Prozent der Führungskräfte des mittleren Managements, dass die AWO ihre Mitarbeiter/-innen nicht ausreichend fördert. Zusammengefasst zeigen die Analysen, dass ein beträchtlicher Teil des mittleren Managements klare Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten vermisst und sich hier eine stärkere Förderung wünscht. Dies dürfte insbesondere für die Führungskräfte gelten, die sich stark engagieren und Karriereambitionen haben. Die Gruppe der besonders engagierten Führungskräfte weist auch – dies zeigen andere Analysen – die stärkste Unzufriedenheit mit der Bezahlung auf. Es wäre empfehlenswert, Nachwuchsförderungsprogramme für Führungsnachwuchskräften zu entwickeln, die insbesondere den engagierten und ambitionierten (jüngeren) Führungskräften des mittleren und z.T. auch höheren Managements Aufstiegspektiven aufzeigen und eine systematische Entwicklung ihrer Potentiale ermöglichen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese leistungsstarken und ambitionierten Führungskräfte entweder ihr Engagement reduzieren oder die AWO verlassen, da sie weder ihre Bezahlung als leistungsgerecht empfinden noch ihre Aufstiegs-möglichkeiten positiv bewerten.

Bei der Bewertung der AWO insgesamt sowie deren Management fällt auf, dass rund ein Drittel der Führungskräfte das Management und die Leistungsstärke der AWO kritisch beurteilt. Knapp zwei Drittel halten die organisationsinterne Kommunikation für ineffizient. Im mittleren Management fallen die Bewertungen noch kritischer aus. Insgesamt sieht also eine große Gruppe von Führungskräften in diesen Bereichen einen dringenden Handlungsbedarf, um die Leistungsstärke der AWO zu verbessern.

**Hohe affektive Bindung der Führungskräfte an die AWO**

**Stark ausgeprägte Identifikation mit den Werten und Zielen der AWO**

**Hohes Job Involvement**

**Stark ausgeprägtes Organizational Citizenship Behavior**

**Insbesondere das mittlere Management ist mit der Bezahlung unzufrieden**

**Auch die Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden von vielen Führungskräften kritisch bewertet**

**Personalentwicklung und Karriereplanung für Führungskräftenachwuchs empfehlenswert**

**Zwei Drittel der Führungskräfte kritisieren organisationsinterne Kommunikation**

<b>Veränderungen bei der AWO werden als notwendig erachtet</b>	Dies spiegelt sich auch in den Einschätzungen zur Notwendigkeit von tiefgreifenden Veränderungsprozessen wider. Dreiviertel der Führungskräfte sehen einen hohen Veränderungsbedarf und erachten die eingeleiteten Veränderungsprozesse als dringend notwendig. Über die Hälfte der Führungskräfte glaubt, dass die geplanten und bereits durchgeführten Veränderungen nicht ausreichen.
<b>Hohe Veränderungsbereitschaft</b>	Bei der Einschätzung der eigenen Mitgestaltungsmöglichkeiten bei den Veränderungsprozessen fallen die Bewertungen insbesondere für das mittlere Management weniger günstig aus: Weniger als die Hälfte schätzen ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten als hoch ein. Die eigene Informiertheit über die geplanten Veränderungen und deren Ziele wird günstiger beurteilt; allerdings fühlen sich auch hier 11 Prozent der Führungskräfte schlecht und 34 Prozent mittelmäßig informiert. Erfreulich ist die stark ausgeprägte Bereitschaft der befragten Führungskräfte, Veränderungen in Angriff zu nehmen, auch wenn diese für sie durchaus schmerzlich sein können. Über zwei Drittel der Führungskräfte weisen eine hohe Veränderungsbereitschaft auf. Die durchgeführten Wirkanalysen zeigen, dass diese Veränderungsbereitschaft und das Engagement wesentlich von der Erfolgszuversicht beeinflusst werden. Aber auch der Grad der Informiertheit, die wahrgenommenen Mitgestaltungsmöglichkeiten sowie die Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderungen fördern Engagement und Veränderungsbereitschaft. Hier wird deutlich, dass das Engagement und die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte als Garanten des Erfolgs von Veränderungsprozessen maßgeblich von deren Partizipationsmöglichkeiten sowie der Qualität der Kommunikation abhängen. Führungskräfte, die die Ziele von Veränderungsprozessen kennen und verstehen, warum diese notwendig sind, und gleichzeitig Mitgestaltungsmöglichkeiten haben, werden zuversichtlicher sein und sich stärker engagieren.
<b>Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Veränderungsprozessen und Informiertheit sind verbesserungsfähig</b>	
<b>Kommunikation und Partizipation als Schlüsselemente für das Engagement der Führungskräfte in Wandelprozessen</b>	
<b>Trainings zum Führungsverhalten und Einführung von Mitarbeitergesprächen wären sinnvoll</b>	Bei den Bewertungen der eigenen Vorgesetzten fällt auf, dass eine größere Gruppe der Führungskräfte sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend informiert fühlt und eine mangelnde Beteiligung an Entscheidungen beklagt. Ein beträchtlicher Teil der Führungskräfte beschreibt ihre Vorgesetzten zudem als launisch. Weitere Analysen zeigen, dass die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte des höheren und Top-Managements beeinflusst. Daher wäre es angeraten, Führungskrafttrainings in den Bereichen Kommunikation oder Führungsstil oder auch die Einführung von Mitarbeitergesprächen zu realisieren.

## Literatur

- Huber, A. (1995). Stressmanagement. *Psychologie Heute*, 10, 20-25.
- International Survey Research (2002). Employee commitment in Europe: Characteristics, causes, and consequences. URL: <http://www.isrsurveys.com/pdf/insight/europecommitment.pdf> [Stand: September 2005]
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Kohn, S. & Breisig, Th. (1999). Teilzeitarbeit für Führungskräfte – Erkenntnisse aus einer Fallstudie. *Arbeit*, 2, 162-178.
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1996). Die Meister als Meinungsführer. *Harvard Business Manager*, 18, 61-69.
- Linneweh, K. *Führen kann nur, wer sich selbst führen kann. Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie*. URL: [http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel\\_sm.htm](http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_sm.htm) [Stand: September 2005]
- Maelicke, B. (2003). Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. In Arnold, U. & Maelicke, B. (Hrsg.). *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern u.a.: Huber.
- Moser, K. & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 14 (1), 27-36
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Staufenbiel, T. & Hartz, P. (2000). Antezedenzen und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung für angewandte Sozialpsychologie*, 2, 169-183
- van Dick, R. (2004). *Commitment und Identifikation mit Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

