



Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

# Empirische Befunde zu Aspekten der Zukunftsfähigkeit von Führungshandeln und Evidenzbasiertheit von Human-Ressource Management in der Öffentlichen Verwaltung.

Helmut Kleinschmidt

Beiträge aus dem Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement  
Nr. 05/2010

Herausgeber: Dekan Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

# Empirische Befunde zu Aspekten der Zukunftsfähigkeit von Führungshandeln und Evidenzbasiertheit von Human-Ressource Management in der Öffentlichen Verwaltung.

Forschungsbericht

Helmut Kleinschmidt

Herausgeber

Dekan des FB Polizei und Sicherheitsmanagement  
Alt-Friedrichsfelde 60, D-10315 Berlin  
Fon: 030 9021-4416, Fax: 030 9021-4417  
[www.hwr-berlin.de](http://www.hwr-berlin.de), [info@hwr-berlin.de](mailto:info@hwr-berlin.de)

© copyright

bei den jeweiligen Autoren

ISBN

978-3-940056-57-3

Auflage

50

Druck

HWR Berlin - Vervielfältigung

## **Disposition**

## **Seite**

Danksagung	2
Zusammenfassung	3
Einführung in die Fragestellung	4
Methodischer Ausgangspunkt	8
Der Management Fragebogen	12
Die Stichprobe	18
Reliabilitätsanalysen	32
Faktorenanalytische Betrachtung	38
Die vier relevanten „Stellschrauben“ der Führung (Faktoren)	45
Die restlichen drei Faktoren	59
Ergebnisse zu den evidenzbasierten Wissensbeständen	66
Zusammenhang der evidenzbasierten Wissensbestände mit den unabhängigen Variablen	70
Einzelauswertung zu den Wissensfragen zum evidenzbasierten HR Managementwissen	74
Diskussion	94
Literatur	106
Anhang	111

## Danksagung

Diese umfangreiche Datenerhebung war nur auf dem Wege einer erfolgreichen Kooperation mit dem Kommunalen Bildungswerk e.V. Berlin im Verlauf des Jahres 2009 möglich.

Hierfür meinen herzlichen Dank an das KBW e.V.!

Ebenso gilt mein herzlicher Dank der HWR, Fachbereich 5, für die umfangreiche Förderung dieses Forschungsvorhabens im Wintersemester 2008/09 und Sommersemester 2009.

Helmut Kleinschmidt, Berlin im März 2010

## Zusammenfassung

Von einer qualitativen Vorstudie ausgehend, wurden die daraus abgeleiteten relevanten Bereiche für Führung unter Veränderungsbedingungen im Bereich der Öffentlichen Verwaltung und das Vorhandensein von für erfolgreiche Reformprozesse unabdingbare wissenschaftlich fundierte Kenntnisse im Bereich des Human Resource Managements empirisch überprüft. Dabei wurden die post hoc abgeleiteten inhaltlichen Aussagen modifiziert in Frageform (Items) n=124 Führungskräften und/oder Mitarbeitern im Bereiche des Human Resource Management in der Öffentlichen Verwaltung vorgelegt.

In einer faktorenanalytischen Betrachtung konnten von den post hoc ehemals formulierten Bereichen keiner in seiner Ursprungsform bestätigt werden. Stattdessen fanden sich als wichtigste Stellschraube der Führung das „eigenverantwortliche Entscheiden von Führungskräften“. Mit großem Abstand und geringem varianzaufklärenden Einfluss folgten die Faktoren „Politikvarianz der Führungshandlungen“, „Förderlichkeit der Aufbau- und Ablaufstruktur“ und „Leistungsorientierung in der Verwaltung“. Dies vier wesentlichsten „Stellschrauben“ (Faktoren) von Führung wurden von den Befragten gleichzeitig als überwiegend negativ ausgeprägt geschildert. Diese bezogen auf Zukunftsfähigkeit eher bedenklichen Befunde wurden durch noch bedenklichere Befunde bezüglich dem deutlichen Nicht-Vorhandensein von evidenzbasierten HR-Management Kenntnissen noch verstärkt. Interessanterweise gab es keine differentiellen Effekte bezüglich der Einschätzung der tatsächlichen schlechten Ausprägung der relevanten „Stellschrauben“ von Führung in Abhängigkeit vom jeweiligen Wissensstand bezüglich HR-Managementbefunde. Dies ist aber eher im Sinne eines „floor effect“ zu interpretieren mit Blick auf die durchgehend schlechten Wissensbestände dieser sonst in ihren literaturfundierte Merkmalen repräsentativen Stichprobe. So konnten an der Stichprobe mehrere, nicht mehr zeitgemäße verwaltungstypische Personalstrukturmuster aus der gängigen Literatur (Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen, Führungskräfte weisen eher eine rein verwaltungsinterne Berufssozialisation auf, typische Unterschiede zwischen West vs Ost Bundesländern) signifikant repliziert werden.

Zukünftige Forschung wird sich nun zunächst auf die Zusammenhänge von Wissenschaftsverständnis, Einstellung zu berufsbereichsspezifischen wissenschaftlichen Befunden und deren Anwendung/Umsetzung im HR – Management der Öffentlichen Verwaltung zuwenden, um die Faktoren dieser geringen Verbreitung und Anwendung von evidenzbasierten Wissen im organisationalen Handeln zu identifizieren.

## **Einführung in die Fragestellung:**

In vielen Verwaltungsorganisationen sind seit vielen Jahren intensive Reformbemühungen auszumachen, die vor allem auf der Grundlage verknappter Ressourcen unter einem erheblichen Erfolgsdruck stehen. Gruening (2001) beschreibt in seiner Arbeit zum New Public Management als typische Elemente dieser neuen Verwaltungsauffassung unter anderem: Dezentralisierung, Strategiewechsel im Management, Leistungsmessung und -verantwortung, verändertes Personalmanagement, verstärkter Einsatz von Informations- und Kommunikationsmitteln (IuK) im E-Government, sowie eine stärkere Betonung von Kundenorientierung. Diese angezielten Veränderungen äußern sich in einem entsprechenden Anpassungsdruck, der innerhalb der Verwaltungen häufig nicht als Chance, sondern vielmehr als Fehlentwicklung verstanden und daher häufig nur zögerlich umgesetzt wird.

Eine wirkliche intrinsische Begeisterung zu solcher Veränderung ist nicht feststellbar. Es scheint eine Menge inhärenter struktureller und verhaltensgemäßer Hemmnisse in den Öffentlichen Verwaltungen zu geben, die eine erfolgreiche Gestaltung von Führungsprozessen überhaupt und im Besonderen zu solchen, die Veränderungsprozesse moderieren sollen, behindern. Dabei ist diesen Führungsprozessen schon deswegen besondere Aufmerksamkeit zu widmen, weil sie wesentlich die Auswirkungen und letztlich damit den Erfolg solcher Veränderungsprozesse auf die Mitarbeiter der Öffentlichen Verwaltung gestalten. Gerade die Mitarbeiter sind durch die mit solchen Veränderungen einhergehenden Belastungen, wie potenzielle Konflikte und Verunsicherungen infolge der organisatorischen Veränderungen betroffen (Korunka et al 2003).

Ebenso gibt es Stimmen die deutlich machen, dass für diese Veränderungsprozesse in der Verwaltung nicht nur die freie Wirtschaft mit ihren Geschäftsprozessen Pate stehen kann, da es eben spezifische Merkmale der Verwaltungstätigkeit gibt, die sich realistisch nicht werden überwinden lassen. So werden beispielsweise die in der Managementlehre postulierten selbständig agierenden Manager, die von einer direkten Kontrolle von oben abzuschirmen sind, sich wohl kaum in die Hierarchiestruktur einer Öffentlichen Verwaltung implementieren lassen (Mintzberg, 1996). Also gilt es durch einen Blick auf die Bedingungen von Führung in der Öffentlichen Verwaltung auszuloten, welche Hindernisse diesen Veränderungsprozessen im Weg stehen. Im Zusammenhang mit der erfolgreichen Gestaltung von Führungsprozessen wird zudem in der neueren Literatur verstärkt auf einen neuen Fokus hingewiesen. Die

Faktenbasiertheit von Management im Sinne einer Orientierung des Managementprozesses an wissenschaftlich basierten Fakten (Evidence Based Management) ist offensichtlich ein wichtiges Thema geworden. Führende angloamerikanische Organisationspsychologen und Wirtschaftswissenschaftler machen dies seit ca. einer Dekade verstärkt zum Thema und können dabei zeigen, dass Managemententscheidungen vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie eben nicht mehr auf persönlichen Präferenzen und Erfahrungen basieren, sondern wenn sie wissenschaftlich fundierte Befunde in ihren Führungs- und Entscheidungsprozess mit einbeziehen (Pfeffer, 2005; Pfeffer & Sutton, 2006a; Pfeffer & Sutton, 2006b; Rousseau, 2006). Besonders eindrucksvoll wirkten in jüngster Zeit die Appelle der Präsidenten der Academy of Management (weltweit größte Vereinigung im Managementbereich) Dennis Rousseau von der Carnegie Mellon University (Rousseau, 2007; Rousseau & Batt, 2007; Rousseau & McCarthy, 2007). So soll hier im Kontext der Untersuchung zu den relevanten Stellschrauben des Führungsprozesses auch die Frage der Wissenschaftsbasiertheit der Tätigkeit im Human Resource (HR) Management Bereich der Öffentlichen Verwaltung betrachtet werden. Diese Frage kann als inhaltlich zusammenhängend mit der Frage nach den Hindernissen in der Gestaltung der Führungsprozesse zu Veränderungen in der Öffentlichen Verwaltung angesehen werden. Denn diese Faktenbasiertheit des Handelns ist eine weitere wesentliche Bedingung Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Eine Gestaltung von Veränderungsprozessen durch Verantwortliche in diesem Bereich, die gängige wissenschaftliche Erkenntnisse nicht beachten, kann nicht wirklich erfolgreich sein. So könnte das Auffinden von geringen Wissensbeständen im Sinne wissenschaftlich abgesicherten Wissens ein weiterer Hinweis auf Hinderungsbedingungen für erfolgreiche Führungsgestaltung darstellen.

Ein wissenschaftlich basierter Ansatz mangelt sogar in anderen Bereichen der Handlungssteuerung in der Öffentlichen Verwaltung, bei denen es um nicht geringe zu schützende Rechtsgüter geht, wie beispielsweise in der Einsatzlehre der Polizei (Kleinschmidt, 2008). So sollte hier also auch betrachtet werden inwiefern solche evidenzbasierten Wissensbestände bei den im Bereich des HR Management tätigen Personen überhaupt vorhanden ist.

So beschreibt auch Schäfer (2005) in Bezug auf die Verwaltungsreformprozesse, dass man in den Reformprozessen der letzten Jahre versucht hat Probleme zu lösen, die es faktisch gar nicht gibt. Er beschreibt beispielsweise, dass man in den achtziger Jahren versuchte eine

Leistungs- bzw. Qualitätssteigerung der Mitarbeiter in den Öffentlichen Verwaltungen durch eine „Humanisierung“ der Arbeitsbedingungen durch Partizipation und Kooperation zu erreichen. Er stellt dabei fest: „Allerdings werden die an der humanistischen Psychologie orientierten Führungskonzepte dann unumwunden problematisch, wenn sie als die dominante konzeptionelle Grundlage zur Lösung von Führungsproblemen im Rahmen einer Verwaltungsreform herangezogen werden“ (Schäfer 2005, S.41). Zu Begründung führt er an: „Inzwischen liegen jedoch ausreichend Befunde vor, die zeigen, dass es den einfachen, direkten, ursächlichen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Arbeitnehmers mit seinem Arbeitsplatz und seiner Arbeitsleistung nicht gibt, den die Protagonisten humanistischer Ansätze immer unterstellt haben“ (Schäfer 2005, S.40).

Bei der Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen durch das HR Management ist für die Effizienz dieser Maßnahmen also eine entsprechende Faktenbasiertheit eine wichtige Voraussetzung. Ebenso wie die dementsprechenden Wissensbestände bei den handelnden Personen des HR Management bzw. bei der Leitungsebene einer solchen Organisation. Denn die beabsichtigten Veränderungen haben eine bestimmte intendierte Wirkrichtung, beispielsweise eine stärkere Kundenorientierung. Das Erreichen der angezielten Wirkung kann seriös und nachhaltig nur durch wissenschaftlich abgesicherte „Maßnahmen (Ursache) – Organisationsveränderung (Wirkung) Relationen“ erreicht und nachvollzogen werden.

Der oben geschilderte einflussreiche Forschungszweig der angloamerikanischen empirischen Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sich mit diesem evidenzbasierten Management vor allem mit Blick auf den sogenannten Human Resource (HR) Management sowohl im privaten als auch im Öffentlichen Sektor. Zwei der einflussreichsten Autoren in diesem Bereich sind Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton (Pfeffer, 2005; Pfeffer & Sutton, 2006a; 2006b; 2007). Sie haben mit ihren Arbeiten das Problem deutlich umrissen und formuliert. Es gibt eine deutliche Lücke zwischen wissenschaftlich basierendem Managementwissen und tatsächlicher Managementpraxis. Dabei zeigen zahlreiche gut belegte Untersuchungen (Rynes, 2007; Rynes et. al. 2007), dass faktenbasiertes Wissen im praktischen Feld des HR Management kaum vorhanden ist. Rynes et al. (2007) stellt in seiner Untersuchung fest, dass die akademische Fachpresse zum HR Management zum Einen und die eher praxisorientierten Periodika zum HR Management zum Anderen weitestgehend wie zwei „getrennte Welten“ nebeneinander existieren. Dies macht deutlich, dass es bei dieser „Wissens-Handeln Lücke“ (Pfeffer & Sutton, 2007) nicht nur darum geht, dass HR Verantwortliche in der Verwaltung regelmäßig Managementmagazine lesen, sondern dass die

Implementierung und der tatsächliche Einsatz der auf wissenschaftlichen Fakten basierten Managementmethoden eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der Organisationsprozesse ist. Damit ist die Untersuchung von evidenzbasiertem Management in Verbindung mit der Betrachtung der Ausprägung wesentlicher Stellschrauben des Führungshandelns im Veränderungsprozess ein Blick auf **die Aspekte der Zukunftsfähigkeit von Verwaltung**.

Es soll daher in diesem Teil der Arbeit ein empirischer Blick auf den Bereich des HR Management in der Öffentlichen Verwaltung geworfen werden, ob sich dort faktenbasiertes Wissen finden lässt. Der Ausgangspunkt hier werden entsprechende angloamerikanische Forschungsarbeiten stellen, da im Bereich des „Evidence Based (HR-) Management“ noch keine deutsche Untersuchung mit der Verwendung entsprechender Fragebogeninstrumente vorliegt, da evidenzbasiertes Management als Konzept im deutschsprachigen Bereich noch nahezu unbekannt ist (Brodbeck, 2008). Damit wird in der vorliegenden Untersuchung echtes Neuland betreten.

## **Methodischer Ausgangspunkt:**

In einer Pilotstudie (Strahlendorf & Kleinschmidt, 2008) wurde versucht durch Erhebung qualitativer Daten bei Führungskräften in der Öffentlichen Verwaltung Problembereiche zu identifizieren, die Aufschluss geben können über die Schwierigkeiten Führungsprozesse, besonders solche im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen, in der Öffentlichen Verwaltung zu gestalten. Besondere Aufmerksamkeit wurde darauf gerichtet welche Bereiche als wesentliche Stellschrauben für Führung sich identifizieren lassen.

Bei dieser qualitative Auswertung (Strahlendorf & Kleinschmidt, 2008) wurden sechs Problembereiche extrahiert, deren Reihenfolge auch ihre schwach ordinal abgestufte Relevanz für die Lokalisierung von Hindernissen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen bzw. von Führungsprozessen zur Realisierung solcher Veränderungen in der Öffentlichen Verwaltung abbilden sollen:

Sachbearbeiter statt Führungskraft

Konfliktscheue

Fehlen von Entscheidungsspielräumen

Ineffiziente Aufbau- und Ablauforganisationen

Keine Leistungsorientierung

Legislaturperiodenabhängigkeit

Diese Problembereiche sollen hier noch einmal kurz skizziert werden:

1. Sachbearbeiter statt Führungskraft: Hier soll wohl das benötigte Führungswissen bei den Führungskräften fehlen. Dies zielte auf das häufige Problem in der Verwaltung, dass die Grundlage zur Auswahl des Führungspersonal in der Verwaltung durch gute bzw. sehr gute Sachbearbeiterleistung des zu Befördernden begründet ist und nicht durch entsprechende Eignungsdiagnostik, die eine Befähigung zur Führung als Voraussetzung belegt. Schäfer formuliert es treffend: „Einer durchschnittlichen Führungskraft im Öffentlichen Dienst steht,..., die Rolle und das Rollenverständnis eines Mitarbeiters innerlich wesentlich näher als die Rolle und das Rollenverständnis ihrer eigentlichen Führungsfunktion beispielsweise als Abteilungsleiter“ (Schäfer 2005, S.160).

2. Konfliktscheu: In einer auf regelhafte und vor allem Regeltreue beruhende Verwaltungstätigkeit wird ein Konflikt am Arbeitsplatz als eine störende soziale Interaktion angesehen. Dies kombiniert sich zu Konfliktscheue durch das in Verwaltungen vorherrschende Prinzip der Kollegialität (Schäfer, 2005), welches eine Umsetzungskontrolle von ungewohnten Maßnahmen unerwünscht macht. Bei der Um- und auch Durchsetzung von Veränderungsprozessen benötigen Führungskräfte also eine ausgeprägte Konfliktkompetenz.
  
3. Fehlen von Entscheidungsspielräume: Öffentliche Verwaltung sind bezogen auf ihre Entscheidungsstrategien über interne Abläufe stark hierarchiegeprägt, was den Spielraum der zu gestaltenden Entscheidungen der einzelnen Führungskräfte stark einschränkt. Das geht in der Regel einher mit dem Phänomen, dass Machtbefugnisse zu Entscheidungen von Tragweite auf wenige Hierarchieebenen an der Spitze der Verwaltung vorbehalten bleibt (Schäfer, 2005). Diese persönlichen Entscheidungsspielräume und auch Machtbefugnisse sind ein wichtiges Instrument, um Veränderungsprozesse auf allen Ebenen dynamisch halten zu können.
  
4. Ineffiziente Aufbau- und Ablauforganisationen: Die Aufbau- und Ablauforganisation ist strukturell eher an verwaltungsinternen Merkmalen ausgerichtet (z.B. althergebrachte Zuständigkeitsaufteilung) als an externen Aufgabenanforderungen, die sich naturgemäß auch noch stetig mit dem gesellschaftlichen Wandel modifizieren. Moderne betriebswirtschaftlich orientierte Steuerungsinstrumente finden nur zögerlich und unsicher tatsächliche Anwendung. Ihnen haftet geringe Glaubwürdigkeit an.
  
5. Keine Leistungsorientierung: Leistungsorientierung ist nicht der Motor der Arbeitsleistung im Öffentlichen Dienst, sondern wird sogar eher als störendes Element verstanden, welches damit diskreditiert wird, dass es der sachgemäßen Amtsausführung sogar entgegenwirke, die sich ja schließlich vor allem der Gewissenhaftigkeit und Kontinuität verpflichtet sieht. Arbeitsleistung bzw. deren Steigerung wurde in der Verwaltung gerade in den Reformprozessen der letzten Jahre vor allem über die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit versucht zu realisieren. Und so wurden in diesen Reformprozessen eher subjektorientiert partizipatorische und

kooperative (Schäfer, 2005) Veränderungen vorgenommen, anstatt kontextorientiert die Möglichkeit zu Spitzenleistungen zu ermöglichen und zu belohnen.

6. Legislaturperiodenabhängigkeit: Die Führungskräfte werden im Öffentlichen Dienst so sozialisiert, dass sie sich als eine der Politik nachgeordnete Instanz zu verstehen haben. Damit entwickeln sie ein reaktives Führungsverhalten, bei dem auf die Initialbewegung zu Veränderung von der politischen Seite her gewartet wird. Dies führt zu einer permanenten Untersteuerung (Schäfer, 2005), die eine proaktive operative Gestaltung der Verwaltungstätigkeit hemmt bzw. sogar als „Unruhestiftung“ diskreditiert.

Diese der dergestalt identifizierten „Stellschrauben“ (um den negativ konnotierten Begriff „Problembereiche“ aus der Pilotstudie hier zu ersetzen) der Führungstätigkeit im Öffentlichen Dienst im Zusammenhang vor allem mit Veränderungsprozessen können aufgrund der Datenlage allenfalls nur als vorläufig und bisher nicht empirisch abgesichert bezeichnet werden. Sie können nur als Ausgangslage dienen und müssen in einer empirisch quantitativen Untersuchung überprüft werden. Dabei soll die tatsächliche Relevanz dieser Einflussgrößen durch die Befragung von Angehörigen des Bereichs des Human Resource Management (HR) der Öffentlichen Verwaltung abgeklärt werden, inwiefern sie diese als problematisch einschätzen bzw. bestätigen.

Dazu wurden ausgehend von der dort durchgeführten Inhaltsanalyse der Qualitativen Daten für die einzelnen dort qualitativ postulierten Bereiche (Stellschrauben) noch in der Pilotstudie (Strahlendorf & Kleinschmidt, 2008) post hoc Items entworfen, die den entsprechenden identifizierten Bereich repräsentieren sollen. Es ist dabei schon bei der ersten Durchsicht klar erkennbar, dass diese Items, bzw. die durch sie repräsentierten Bereiche, augenscheinlich nicht orthogonal inhaltlich zueinander stehen, sondern es vielmehr zu erwarten ist, dass diesen Bereichen mehrere miteinander geteilte Dimensionen zugrunde liegen. Auch können die dort formulierten Bereiche nicht als genaue Vorstellung oder gar eindeutige Theorie über zugrunde liegende hypothetische Konstrukte gewertet werden. Deswegen wird in der hier vorliegenden Studie eine explorative Faktorenanalyse betrieben werden, um den dimensionalen Hintergrund der qualitativ so gewonnen Items zu identifizieren.

Die in der Pilotstudie post hoc formulierten 30 Items gingen also in stark modifizierter Form in das *hier* verwendete Frageinstrument mit ein. Wobei die Items nach einer Durchsicht teilweise modifiziert und umformuliert worden sind. Dabei wurden die Items in dem hier verwendeten Fragebogeninstrument so formuliert bzw. in der Auswertung dann umcodiert, dass eine einheitliche inhaltliche Polung vorlag. Ein höherer Zustimmungswert zu den jeweiligen Items bedeutet also, dass die in der qualitativen Auswertung gefundenen „Stellschrauben“ von Führung in Veränderungsprozessen aus der Sicht der Befragten in der Verwaltung als positiv ausgeprägt angesehen werden. Das bedeutet: Wenn die Befragten in hohem Maße zustimmen, liegen die qualitativ gewonnenen Stellschrauben in hoher Ausprägung, und damit in förderlicher Weise, vor. Bei niedrigen Zustimmungswerten würde es bedeuten, dass die Stellschrauben in geringer Ausprägung vorhanden sind.

Zudem ist hier von großem Interesse, welche zugrundeliegenden inhaltlichen Dimensionen (Faktoren) sich hier identifizieren lassen.

Schließlich wurde der Fragebogen um den zweiten Teil (II) unter Bezugnahme auf die zweite hier behandelte Teilfrage zu evidenzbasierten Wissensbeständen ergänzt. Für diese Ergänzung wurden bereits in der Literatur verwendete Frageitems bzw. relevante Wissensbestände formuliert und getestet. Dazu wurde ein bereits etabliertes Fragebogeninstrument der Literatur entnommen. Es wird hier auf die von Rynes et al (2007) und Rynes et al (2002) verwendeten Items zur Abfrage von faktenbasiertem HR Management Wissensbeständen zurückgegriffen und 13 dort verwendeten Items ins Deutsche übertragen. Item 14 und 15 sind selbst formulierte Items, die das Vertrauen in evidenzbasierte Wissensbestände abbilden sollen. Dieses Vertrauen in evidenzbasiertes Wissen wird als Voraussetzung angesehen, dass es auch im Managementhandeln angewendet wird, sofern es überhaupt vorhanden ist (Dormann, Kleinschmidt, Urbich, Mohr & Stumm, 2009).

## Der Management Fragebogen

**I: Items die aus den „Problembereichen“ der Pilotstudie zu entsprechenden „Stellschrauben der Führung im Veränderungsprozess der Öffentlichen Verwaltung“ umformuliert wurden.**

Bereich A: Führungskraftwissen:

1. Führungskräfte in ihrer Organisation haben das erforderliche Führungsfachwissen
2. Für einen Aufstieg zur Führungskraft muss man sich durch überdurchschnittliche Sachbearbeitung hervortun.
3. Als Führungskraft muss man über Detailkenntnisse in der Sachbearbeitung der eigenen Mitarbeiter verfügen.
4. Führungsfähigkeiten sind erlernbar
5. Führungsfachwissen sind Selbstverständlichkeiten (-)

Bereich B: Konfliktkompetenz:

1. In ihrer Organisation werden Führungskräfte bei der Konfliktlösung mit den Mitarbeitern von Vorgesetzten unterstützt.
2. Führungskräfte in ihrer Organisation zeigen die Bereitschaft auch unangenehme Entscheidungen bei ihren Mitarbeitern durchzusetzen.
3. Das Öffentliche Dienstrecht hat genügend Sanktionsmöglichkeiten, um schwierige Mitarbeiter zu disziplinieren.
4. Führungskräfte in ihrer Organisation tun sich schwer im Umgang mit sog. schwierigen Mitarbeitern. (-)
5. Führungskräfte müssen Macht ausüben

Bereich C: Die Existenz von Entscheidungsspielräumen und -kompetenz:

1. Die Führungskräfte in ihrer Organisation verfügen über genug Spielraum für eigenverantwortliche und nachhaltige Entscheidungen.
2. Die Führungskräfte in ihrer Organisation treffen eigenverantwortliche Entscheidungen.
3. Führungskräfte übernehmen in Ihrer Organisation persönliche Verantwortung
4. Führungskräfte in Ihrer Organisation entwickeln eigenverantwortlich kreative Ideen.

5. Führungskräfte in Ihrer Organisation dürfen die Umsetzung von Entscheidungen eigenverantwortlich planen.

Bereich D: Effizienz der Steuerung –und Aufbauorganisation:

1. In ihrer Organisation führen Führungskräfte mit dem Instrument der „Zielvereinbarungen“.
2. Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen ist für die Optimierung der Verwaltungsstrukturen wichtig.
3. Die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation in ihrem Bereich erschwert die Einbettung von neuen Ideen. (-)
4. Führungskräfte in ihrem Bereich lassen sich bei der Zielbildung von Mitarbeitern beraten.
5. Die Aufgabenwahrnehmung wird durch die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation eher erschwert. (-)

Bereich E: Leistungsorientierung:

1. Spitzenleistungen werden aus Ihrer Erfahrung in der Öffentlichen Verwaltung gefördert.
2. Durchschnittliche Arbeitsleistungen reichen zum Fortkommen innerhalb der Führungshierarchie Ihrer Organisation aus. (-)
3. In ihrer Organisation gibt es eine nachvollziehbare Leistungsgerechtigkeit.
4. Man kann in der Verwaltung/im Öffentlichen Dienst sehr selbstbestimmt arbeiten.

Bereich F: Legislaturperiodeninvarianz:

1. Ihre Amtsleitung kann die schlicht notwendigen Entscheidungen unabhängig von der politischen Führung treffen.
2. Politische Entscheidungen haben keinen Einfluss auf das operative Alltagsgeschäft ihrer Organisation.
3. Politische Vorgaben für Organisationsveränderungen sind in ihrer Gültigkeit auf die jeweilige Wahlperiode beschränkt. (-)
4. Politische Vorgaben sind an der „Sache“ orientiert.
5. Politische Entscheidungen „regieren“ in das Alltagsgeschäft hinein. (-)

## **Ila: Items zu den evidenzbasierten Wissensbeständen:**

### **Die 13 Fragen zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Fragen)**

#### **1. evb HRM Frage:**

*Intelligence predicts job performance better than conscientiousness* (Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

„Intelligenz“ sagt Leistung im späteren Beruf besser vorher als „Gewissenhaftigkeit“.  
(2/EBM, 01)

#### **2. evb HRM Frage:**

*Screening for intelligence results in higher job performance than screening for values or values fit* (Meglino & Ravlin, 1998; Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

Das Personalauswahlkriterium „Intelligenz“ ist bezogen auf spätere Leistungen im Beruf wichtiger als die das der „Werteübereinstimmung“ mit der Organisation.  
(7/EBM, 07)

#### **3. evb HRM Frage:**

*Being very intelligent is not a disadvantage for performing well on a “low-skilled” job* (Hunter, 1986; Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

Hohe Intelligenz behindert Leistung bei einem Beruf, der nur geringen Fähigkeiten verlangt.  
(4/EBM, 04) (-)

#### **4. evb HRM Frage:**

*Personality inventories vary considerably in terms of how well they predict applicants’ job performance* (Barrick & Mount, 1991; Gardner & Martinko, 1996).

Deutsche Form:

Persönlichkeitstests variieren sehr hinsichtlich der Güte ihre Vorhersage späterer Leistung der Bewerber im Beruf.

(5/EBM, 05)

**5. evb HRM Frage:**

*Integrity tests successfully predict whether someone will steal, be absent, or otherwise take advantage of employers, even though individuals can “fake good” on them*

(Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993; Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996).

Deutsche Form:

Persönlichkeitstests können späteres unerwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz vorhersagen, auch wenn die Bewerber beim Ausfüllen versuchen sich im besten Licht darzustellen.

(15/EBM, 45)

**6. evb HRM Frage:**

*Goal setting is more effective for improving performance than is employee participation in decision making (Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; Locke & Latham, 1990; Wagner, 1994).*

Deutsche Form:

Hinsichtlich Leistungssteigerung ist eine Zielvorgabe effektiver als die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen.

(3/EBM, 03)

**7. evb HRM Frage:**

*The tendency to make errors in performance appraisal is very difficult to eradicate through training (London, Mone, & Scott, 2004).*

Deutsche Form:

Die Tendenz Fehler zu machen bei der Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter ist sehr schwierig mit entsprechender Schulung abzustellen.

(8/EBM, 08)

**8. evb HRM Frage:**

*People’s actual behavior suggests that pay is much more important to them than they imply in surveys (Rynes, Gerhart, & Parks, 2005; Rynes, Schwab, & Heneman, 1983).*

Deutsche Form:

Das Verhalten der Mitarbeiter zeigt: Bezahlung ist ihnen wichtiger als sie selber behaupten.  
(6/EBM, 06)

**9. evb HRM Frage:**

*General mental ability is the strongest, or one of the strongest, predictors of performance*  
(Schmidt & Hunter, 1998)

Deutsche Form:

Generelle geistige Fähigkeiten erlauben die besten Vorhersagen für spätere Arbeitsleistung im Beruf.

(11/EBM, 12)

**10. evb HRM Frage:**

*Setting goals and providing feedback is a highly effective motivational practice*  
(Rynes et al 2002)

Deutsche Form:

Zielsetzung und Feedback sind eine hoch effektive Motivationspraktik.

(14/EBM, 15)

**11. evb HRM Frage:**

*Structured interviews are more valid than unstructured ones*  
(Schmidt & Hunter, 1998; Wiesner & Cronshaw, 1988 nach Rynes 2002 )

Deutsche Form:

Strukturierte Interviews sind aussagekräftiger als unstrukturierte.

(10/EBM, 10)

**12. evb HRM Frage:**

*Valid selection practices are very important to performance outcomes*  
(Terpstra & Rozell, 1993),

Deutsche Form:

Zuverlässige Auswahlverfahren bei der Einstellung sind sehr wichtig für die späteren Leistungsergebnisse der Organisation.

(12/EBM, 13)

### **13. evb HRM Frage:**

*Personality is related to performance*

(Gardiner & Martinko, 1996 nach Rynes et al 2002)

Deutsche Form:

Leistung hängt mit der Persönlichkeit zusammen.

(13/EBM, 14)

## **II b: Items zum Vertrauen in den Nutzen von evidenzbasierte Wissensbeständen (Vertrauen in evb HRM)**

### **1. Vertrauen in evb HRM Frage**

*Ohne englischsprachige Entsprechung:*

Wissenschaftliche Erkenntnisse sind notwendig bei der Gestaltung des Managementprozesses. (1/EBM, 01)

### **2. Vertrauen in evb HRM Frage**

*Ohne englischsprachige Entsprechung:*

Wenn wissenschaftliche Erkenntnisse meinen Erfahrungswerten im Beruf widersprechen vertraue ich eher meinen Erfahrungswerten. (-)

(9/EBM , 09)

## Die Stichprobe

Der Fragebogen zu den Aussagen wurde n=123 Angehörigen des Tätigkeitsbereiches *Human Ressource (HR) Management in der Öffentlichen Verwaltung* vorgelegt. Dabei wurde ein Personenkreis ausgesucht, der mit der Gestaltung dieser Prozesse aus Leitungssicht und/oder aus Sicht des HR Managements beschäftigt ist.

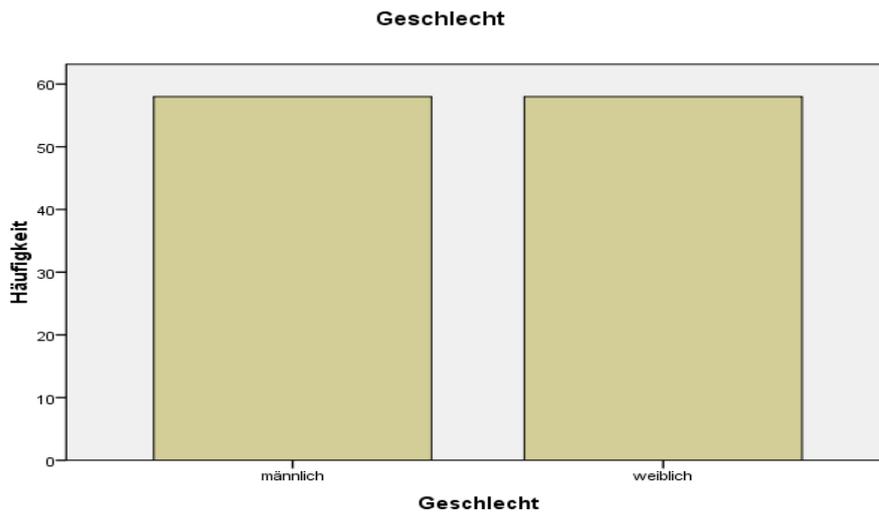


Abbildung 1: Geschlechterverteilung der Stichprobe.

Es nahmen deklariert 58 weibliche und 58 männliche Personen an der Umfrage teil, 7 Personen machten leider keine Angaben zum Geschlecht.

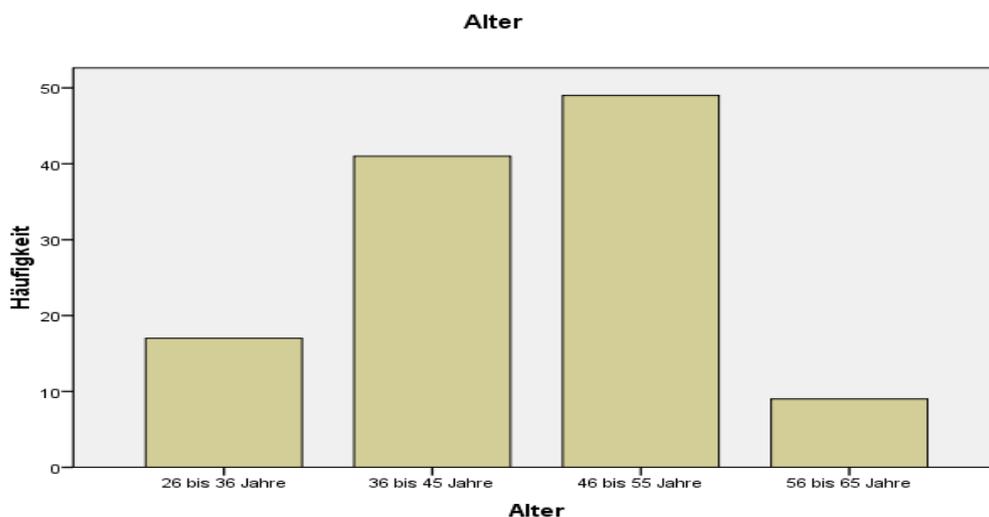


Abbildung 2: Altersverteilung in 4 Klassen eingeteilt.

Die Altersverteilung war annähernd normalverteilt (26-35: 17 [13,8%]; 36-45: 41 [33,3%]; 46-55: 49[39,8%]; 56-65: 9[7,3%]; fehlende Angaben: 7[5,7%].

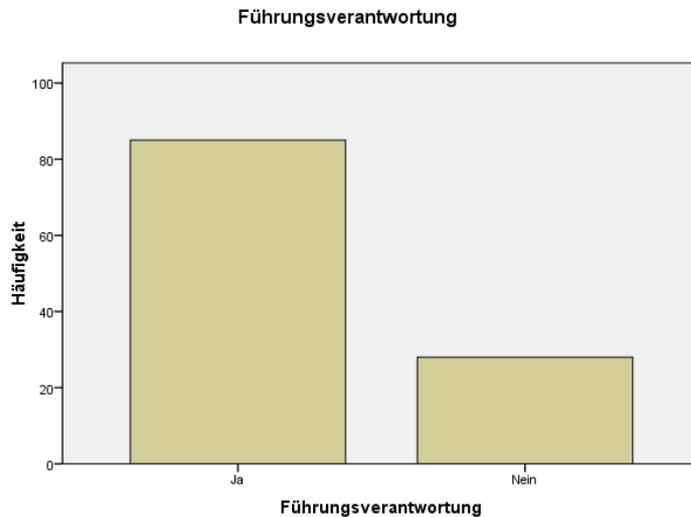


Abbildung 3: Aufteilung der Stichprobe unter dem Kriterium Führungsverantwortung innehabend.

In Abbildung 3 zeigt sich, dass in der Stichprobe fast Zweidrittel, nämlich 85[69,1%] Führungskräfte im HR Managementbereich enthalten waren. 28 [22,8%] Personen gaben an keine Führungsverantwortung zu tragen. 10[8,1%] machten dazu keine Angaben.

Aber hier sollte noch genauer betrachtet werden welche Zusammenhänge mit dem Merkmal „Führungsverantwortung“ in der Stichprobe zu finden sind. Denn das Merkmal Führungsverantwortung ist natürlich bezüglich dieser Fragestellung zu Stellschrauben der Führung von besonderem Interesse.

Dabei zeigte die Verteilung „männliche versus weibliche Führungskräfte“ (Abbildung 3a) die typische Unterrepräsentation weiblicher Führungskräfte auf (s.a. Anhang die Kreuztabelle), die sich in einem entsprechenden Chi-Quadrat Test auch als signifikant ( $p < .000$ ) erwies.

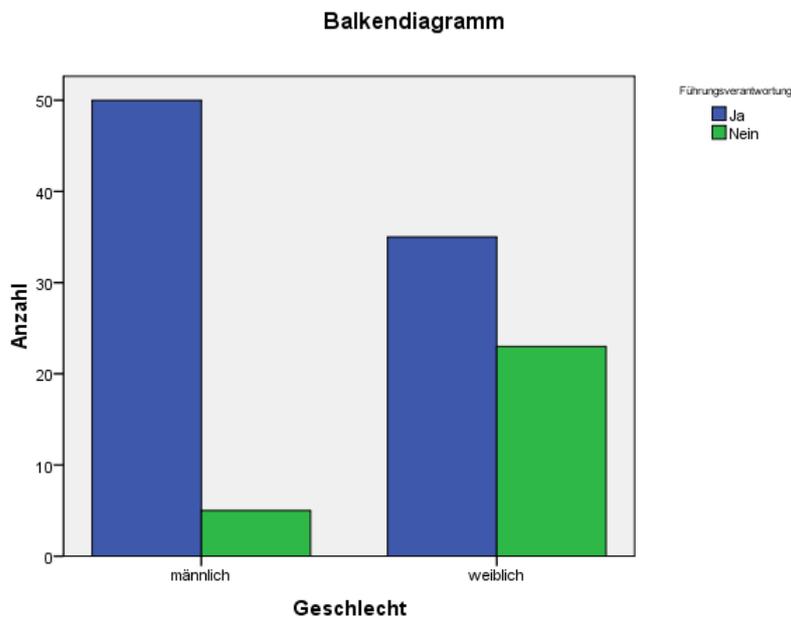


Abbildung 3a: Verhältnis männlicher versus weiblicher Führungskräfte in der Stichprobe.

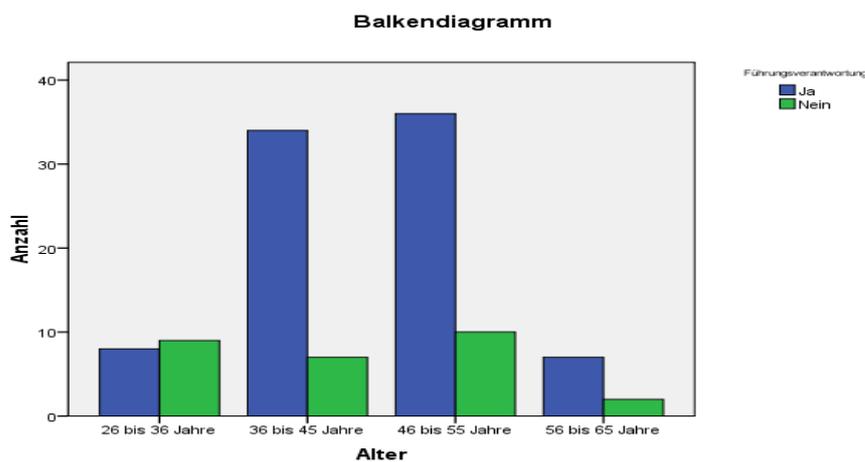


Abbildung 3b: Verhältnis von Alter und Führungsverantwortung.

Das in Abbildung 3b aufgezeigte Verhältnis von Alter und Führungsverantwortung zeigt in einem Vergleich eine signifikante ( $p < .032$ ) Überrepräsentation der beiden mittleren Altersstufen bezüglich ihre Teilhabe an Führungsverantwortung. Die jüngste Alterskategorie ist erwartungsgemäß unterrepräsentiert, und die älteste Stufe ist proportional bezüglich der Führungsverantwortung vertreten (s. a. Kreuztabelle im Anhang). Da die Akquisition der

Teilnehmer der Befragung im Kontext von Weiterbildungsmaßnahmen stattfand ist diese Alters/Führungsverantwortung Verteilung nicht verwunderlich, da das mittlere Segment bezogen auf die Karrieremöglichkeiten am meisten von solchen Weiterbildungen profitieren kann.

Es wurde darüber hinaus noch abgefragt ob die berufliche Laufbahn nur innerhalb oder auch außerhalb der Öffentlichen Verwaltung stattgefunden hatte. Und dazu die Jahresanzahl in Klassen eingeteilt:

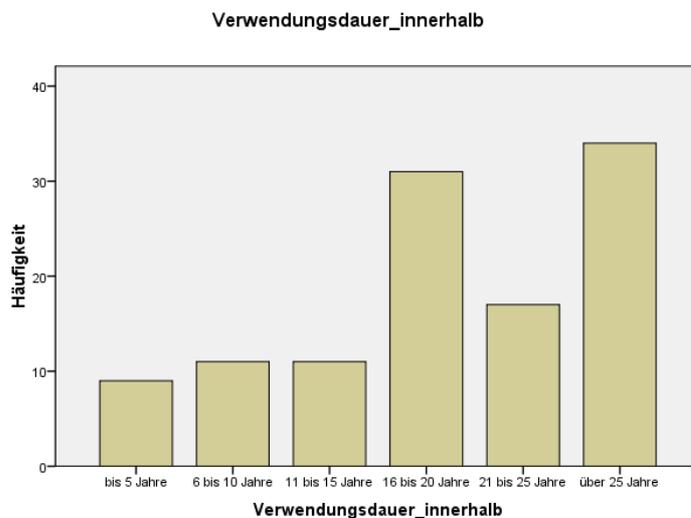


Abbildung 4: Dauer der beruflichen Verwendung *innerhalb* der Öffentlichen Verwaltung.

Nur 17% der Stichprobe haben 10 oder weniger Jahre Berufserfahrung in der Öffentlichen Verwaltung. Es kann also in der Stichprobe davon ausgegangen werden, dass es sich dabei um *Verwaltungserfahrene* bzw. *Verwaltungsgeprägte* Personen handelt. Diese lange „Zugehörigkeitszeiten zur Verwaltung als ein typisches Merkmal zeigt sich auch deutlich in der hohen und signifikanten Korrelation von „Alter“ und „berufliche Verwendung innerhalb der Verwaltung“ mit  $r=.617$  ( $p<.000$ ).

Aus der Zugehörigkeitsdauer zur Öffentlichen Verwaltung ließ sich signifikant gut die Wahrscheinlichkeit für Führungsverantwortung im eigentlichen Sinne (über 5 Mitarbeiter) vorhersagen  $r2=.252$ ;  $\beta=.502$ ;  $T=4,576$ ;  $p<.000$ ):

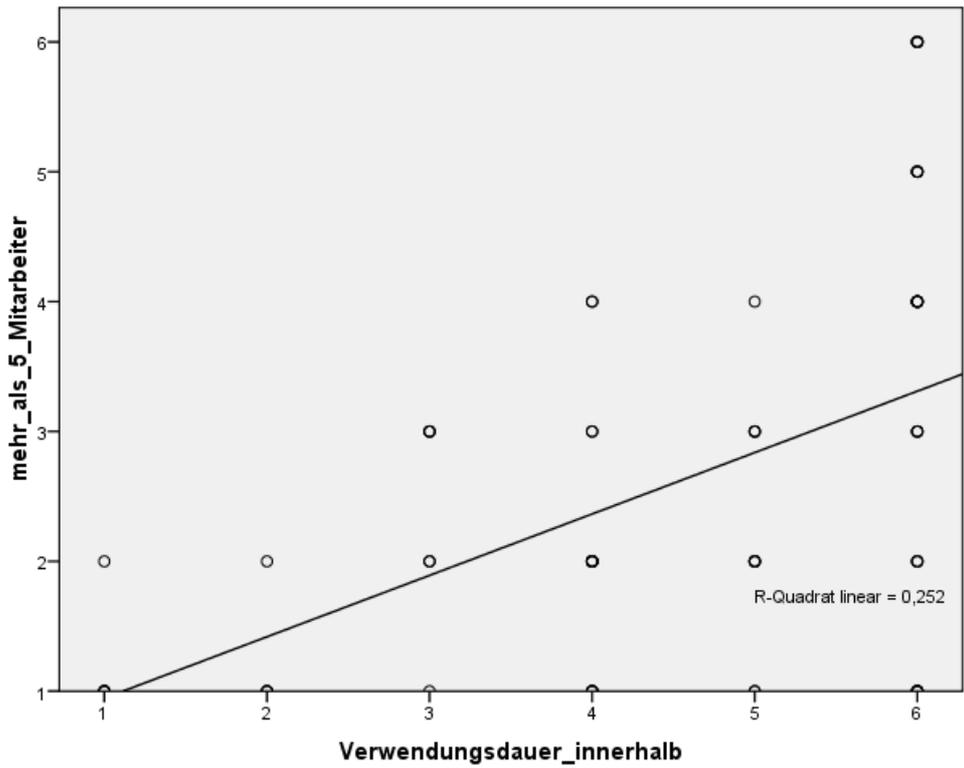


Abbildung: 4a: Vorhersage der Führungsverantwortung aus der Zugehörigkeitsdauer „innerhalb“.

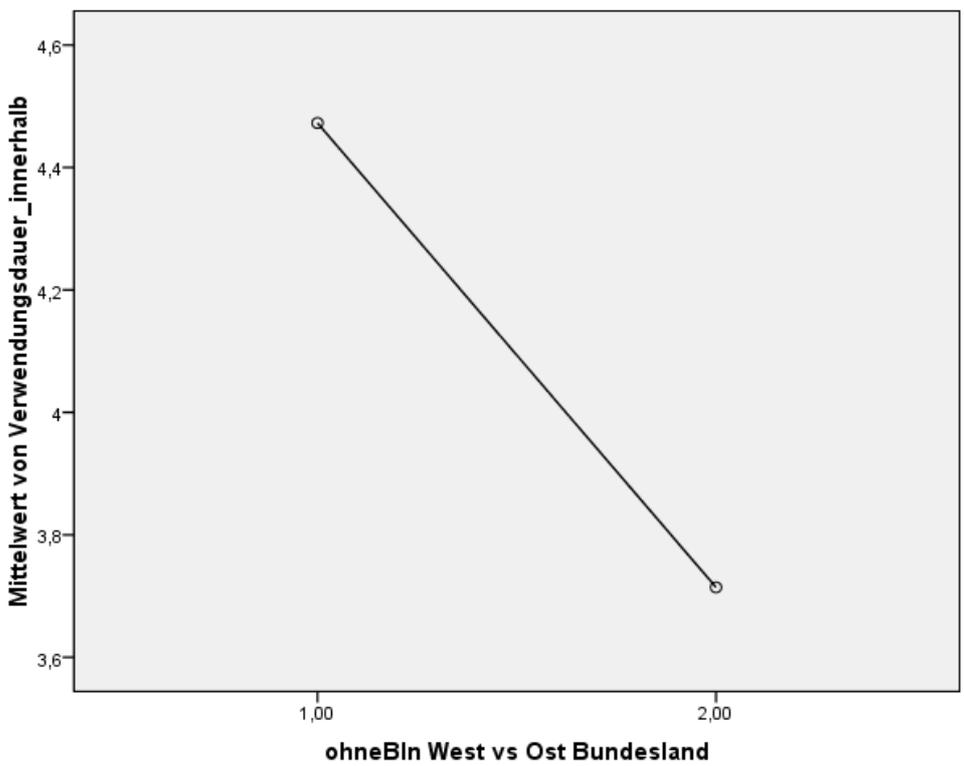


Abbildung: 4b: Zusammenhang der Zugehörigkeitsdauer und West vs Ost.

Erwartungsgemäß ist die Verweildauer innerhalb der Verwaltung der Befragten aus den östlichen (3,47) versus den westlichen (4,47) Bundesländern geringer. Dieser Effekt der kürzen Verweildauer innerhalb der Verwaltung“ der Angehörigen der östlichen Bundesländer ist signifikant ( $F=5,701$ ;  $p<.019$ ):

Bezogen auf die berufliche Prägung der Befragten ist aber auch noch abzuklären, inwiefern in der Stichprobe Verwaltungsexterne Berufserfahrung beinhaltet.

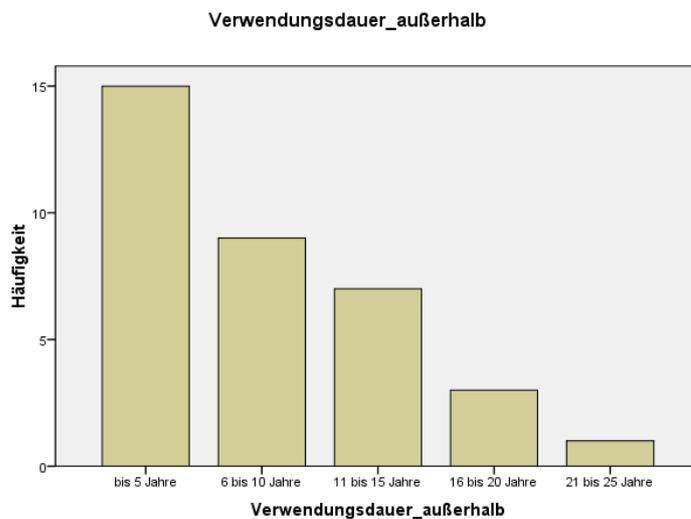


Abbildung 5: Dauer der beruflichen Verwendung *außerhalb* der Öffentlichen Verwaltung.

71% der Befragten gaben an, dass sie keine berufliche Erfahrung außerhalb der Öffentlichen Verwaltung gemacht hatten. 12% der Stichprobe hatten bis zu 5 Jahre, 7% bis zu 10 Jahre und 2 % bis zu 20 Jahre berufliche Erfahrung außerhalb der Öffentlichen Verwaltung. Dieses relativ zu anderen Berufsfeldern geringe Vorhandensein von *externer* Berufserfahrung spricht einmal mehr dafür, dass Öffentliche Verwaltung ein weitestgehend geschlossenes mit wenig externen Impulsen versehenes Berufsfeld darstellt. Damit kann aus hiesiger Sicht als abgesichert gelten, dass die Stichprobe bezüglich ihrer beruflichen Sozialisationsgeschichte repräsentativ für den Personenkreis, den wir mit Öffentlicher Verwaltung bezeichnen, gelten kann.

## Verhältnis von Geschlecht und beruflicher Laufbahn innerhalb bzw. außerhalb der Verwaltung:

Hier zeigte sich der interessante Zusammenhang, dass Frauen eher Verwaltungsexterne Berufserfahrung aufweisen. So war die unabhängige Variable Geschlecht signifikant bezüglich der Dauer der beruflichen Erfahrung:

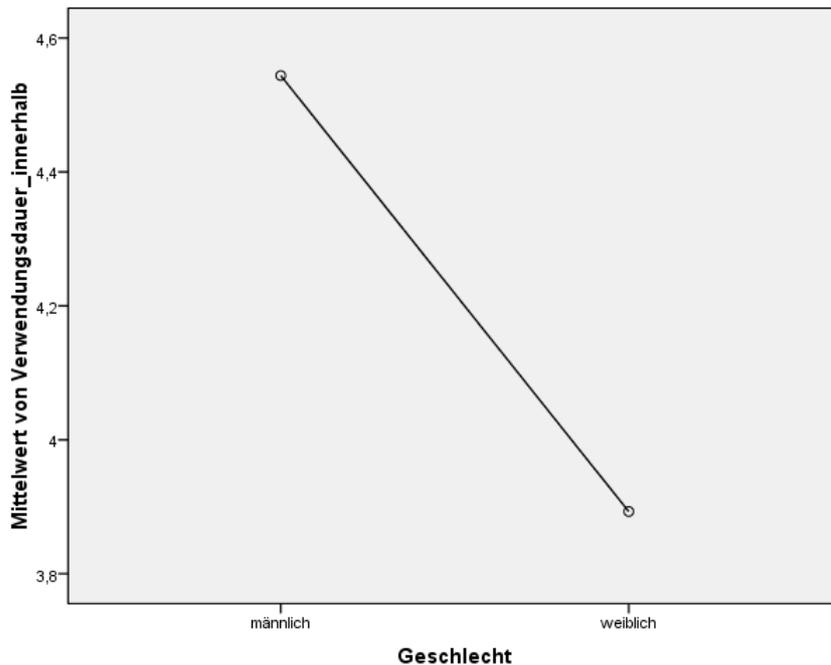


Abbildung 6: Zusammenhang Geschlecht und Zugehörigkeitsdauer „innerhalb“.

Die Männer wiesen im Mittel einen signifikanten höheren Jahreswert auf bezüglich ihrer Verwendung innerhalb der Verwaltung (männlich 4,54 vs weiblich 3,89;  $F=4,894$ ;  $p<.029$ ).

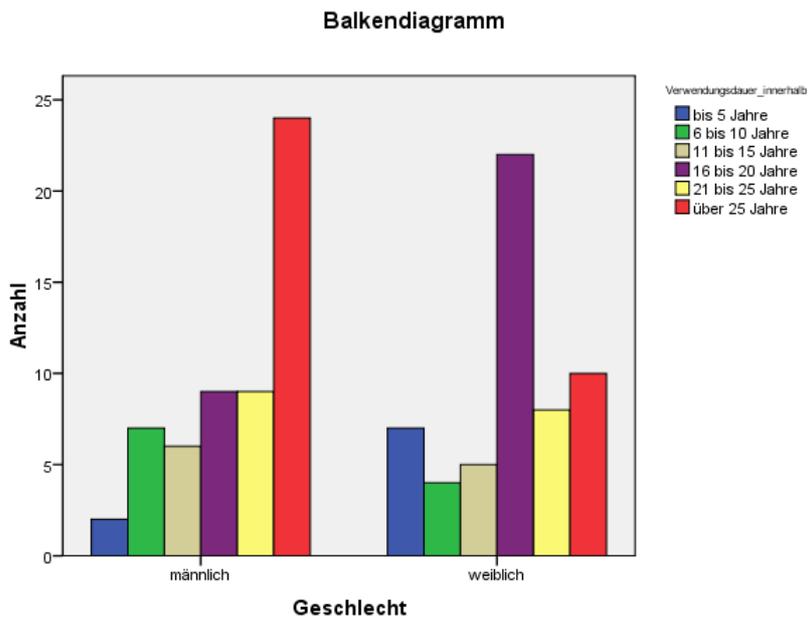


Abbildung 6a: Verteilung Jahre Zugehörigkeit „innerhalb“ bezogen auf das Geschlecht.

Dies war aber nicht etwa einer Alterstruktur geschuldet, indem Frauen eher jünger und damit einfach nur insgesamt weniger Jahre im Beruf sind, sondern Frauen wiesen dazu komplementär statistisch signifikant mehr Berufserfahrung außerhalb der Verwaltung auf (männliche 1,50 vs weibliche 2,47:  $F=7,823; p<.009$ ).

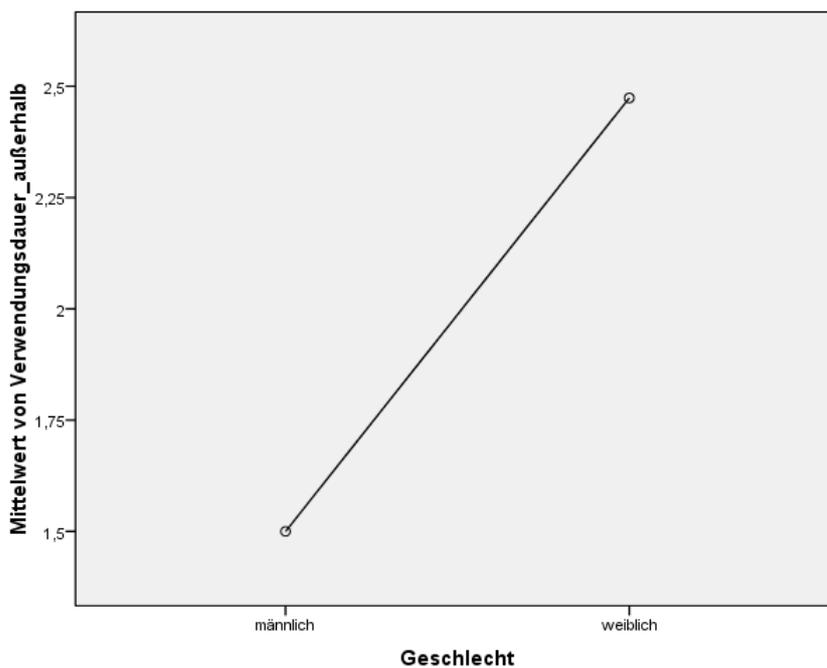


Abbildung 6b: Zusammenhang Dauer externe Berufserfahrung und Geschlecht.

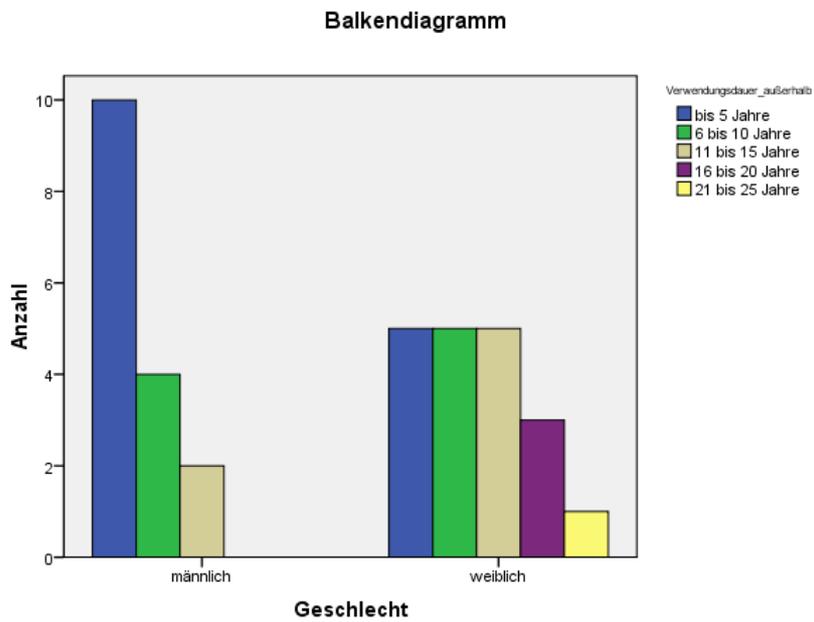


Abbildung 6c: Verteilung Jahre Zugehörigkeit „außerhalb“ bezogen auf das Geschlecht.

Frauen haben also offensichtlich einen deutlich höheren Anteil an Verwaltungsexterner Berufssozialisation aufzuweisen.

### **Führungsverantwortung und Verwendungszeit innerhalb der Verwaltung:**

Damit im Zusammenhang ist wiederum besonders interessant, dass es einen statistisch bedeutsamen weiteren Zusammenhang zwischen dem Innehaben von Führungsverantwortung und der beruflichen Verwendung innerhalb der Verwaltung gibt. Die Personen mit Führungsverantwortung weisen einen signifikant höheren Mittelwert bei „Verwendungszeit innerhalb der Verwaltung“ auf ( $F=5,929$ ;  $p<.017$ ). Die beiden Merkmale weisen eine signifikante Korrelation (Spearman) ( $p<.016$ ) auf.

Diese Korrelation war auch die Grundlage, dass sich aus der Verwendungszeit in einer entsprechenden (binär logistischen) Regressionsanalyse aus der „Verwendungsdauer innerhalb“ signifikant das Innehaben von Führungsverantwortung vorhersagen ließ ( $p<.020$ ).

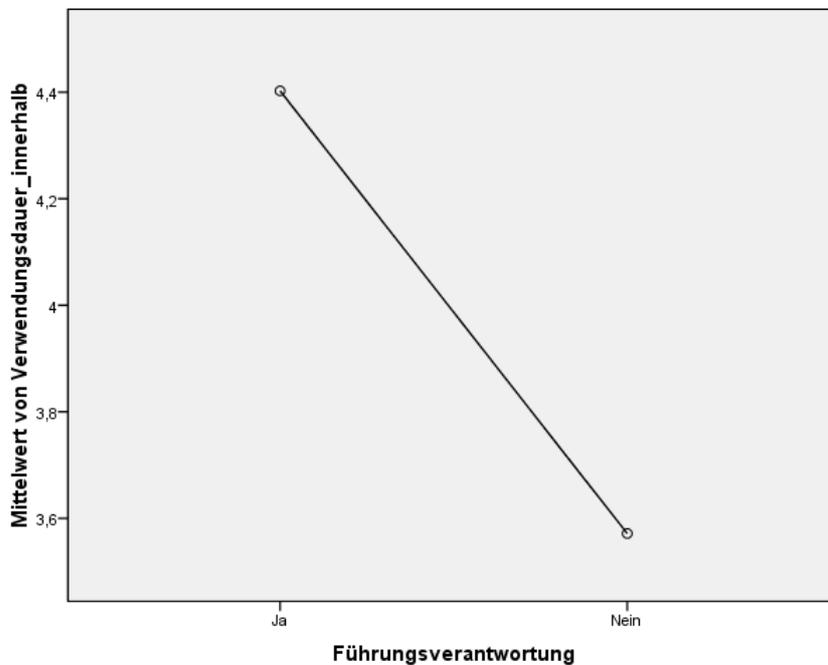


Abbildung 7: Zusammenhang Führungsverantwortung und Zugehörigkeit „innerhalb“.

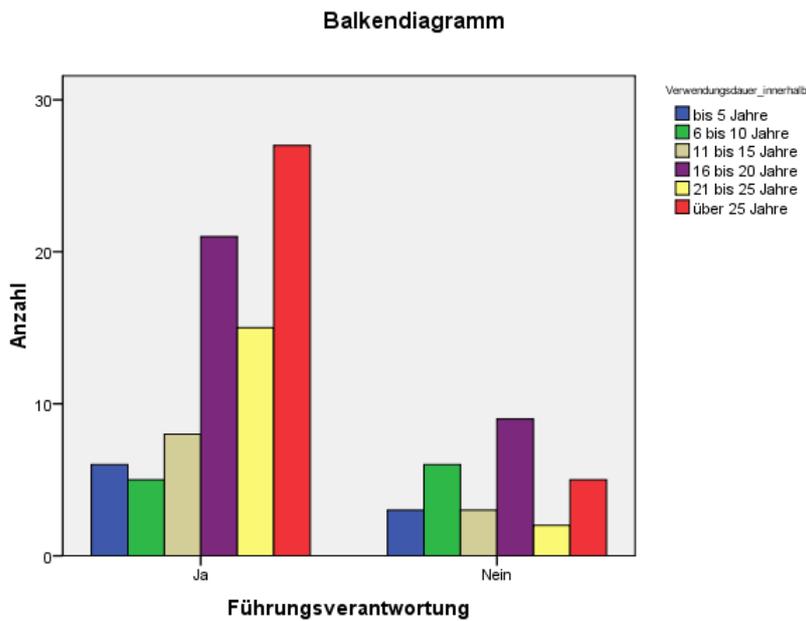


Abbildung 7a: Verteilung Jahre Zugehörigkeit „innerhalb“ bezogen auf das Innehaben von Führungsverantwortung.

Allerdings: Betrachtet man die partielle Korrelation von Führungsverantwortung und „Verwendung innerhalb“ unter Kontrolle der Kovariable „Geschlecht“ so sinkt die Korrelation von Führungsverantwortung und „Verwendung innerhalb“ unter die Signifikanzgrenze ( $r=-.173$ ;  $p<.072$ ) und ebenso ist dann selbstverständlich bei Einbeziehung des Geschlechts in die Regressionsanalyse auch die Vorhersage der Führungsverantwortung aus der „Verwendungsdauer innerhalb“ nicht mehr signifikant. Also hat die Variable Geschlecht hier einen wichtigen Einfluss, indem Frauen ja (s. o.) einen signifikant geringeren Anteil an „Verwendungsdauer innerhalb“ gegenüber den Männern aufweisen.

Es bleibt hier also zu vermuten, dass die geringere Verwendungsdauer innerhalb der Verwaltung bzw. die berufliche Sozialisation außerhalb der Verwaltung einen Einfluss nimmt auf das Innehaben von Führungsverantwortung. Die kausalen Mechanismen lassen sich hier nun nicht erschöpfend identifizieren, aber es ist einmal mehr ein Indiz für das „selbstreferentielle“ System Verwaltung, in dem man vor allem dann Führungsverantwortung aufweist, wenn man lange „Stehzeiten“ in der Verwaltung selber aufweist. Eine klare Absage an ein Modell für „Seiteneinsteiger“ in die Führungsetage der Verwaltung. Und da Frauen in der Stichprobe mehr externe Berufserfahrung aufweisen als Männer, wundert es auch nicht, dass sie in Führungsverantwortung unterrepräsentiert sind.

Interessanterweise ist ja Führungsverantwortung und „Verwendung außerhalb“ nicht nennenswert (Kodierung der variable Führungsverantwortung 1=ja/2=nein) negativ korreliert

( $r=.077$ ;  $p<.661$ ). Also geht es offensichtlich nicht um eine aktive Ablehnung externer Elemente der Berufserfahrung, wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht, sondern es wird offensichtlich nur der „innerhalb“ Faktor dabei in Betracht gezogen. Oder anders ausgedrückt: es ist nicht so dass externe Berufserfahrung stört, sondern es scheint einfach nur so zu sein, dass das Fehlen der internen ausschlaggebend ist.

### **Bundesländer im West Ost Vergleich:**

In der Stichprobe waren 55 (47%) Angehörige einer Verwaltung eines westlichen Bundeslandes, 44 (35,8%) solche eines östlichen Bundeslandes, 9 (7,3%) aus der Verwaltung Berlins und 15 (12,2%) machten leider keine Angaben.

Die verwendeten 108 Personen verteilten sich also wie hier gezeigt:

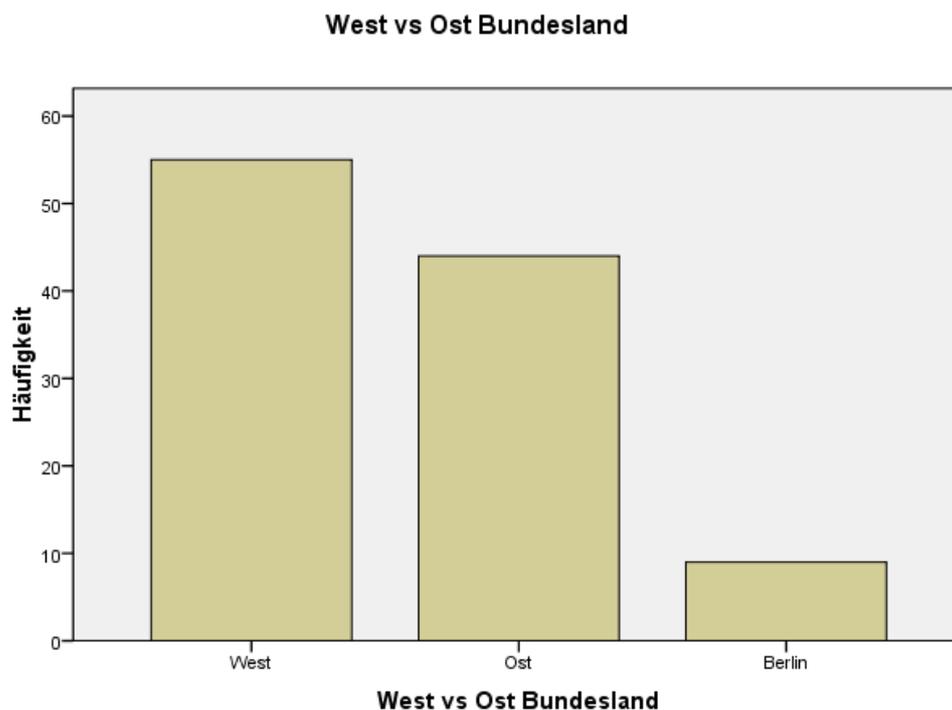


Abbildung 8: Verteilung der Stichprobe bezüglich Bundesländer (West/Ost).

In den weiteren Analyse sollte betrachtet werden, inwiefern sich die Geschlechtsdifferenz bei der Teilhabe an Führungsverantwortung unter dem Merkmal West vs Ost Bundesland unterscheidet. Dabei wurde Berlin separat behandelt, da es das einzige aus West und Ost Berlin zusammengesetzte Bundesland ist. Berlin kann daher nicht sinnvoll dem einen oder anderen zugeordnet werden und fällt damit aus den folgenden Analysen heraus.

Der Unterschied zwischen den Geschlechtern bei den Führungspositionen wird nur noch bei den westlichen Bundesländern signifikant (West:  $p < .005$ ; Ost  $p < .119$ ).

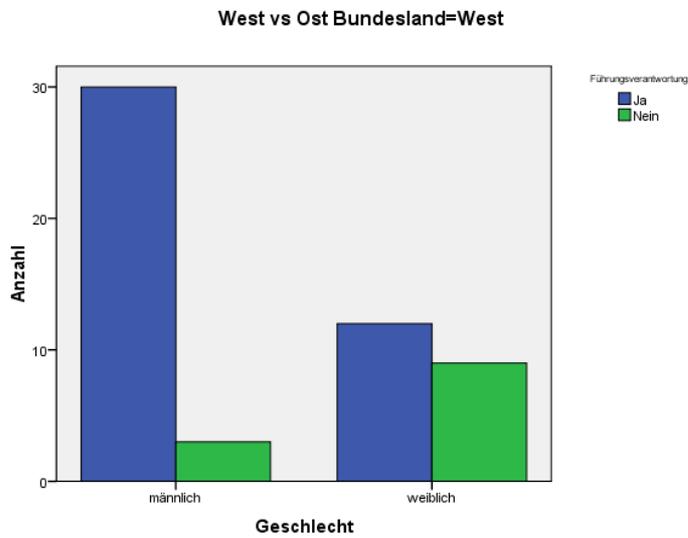


Abbildung 8a: Verteilung der Angehörigen der West-Bundesländer bezüglich Geschlecht und Führungsverantwortung.

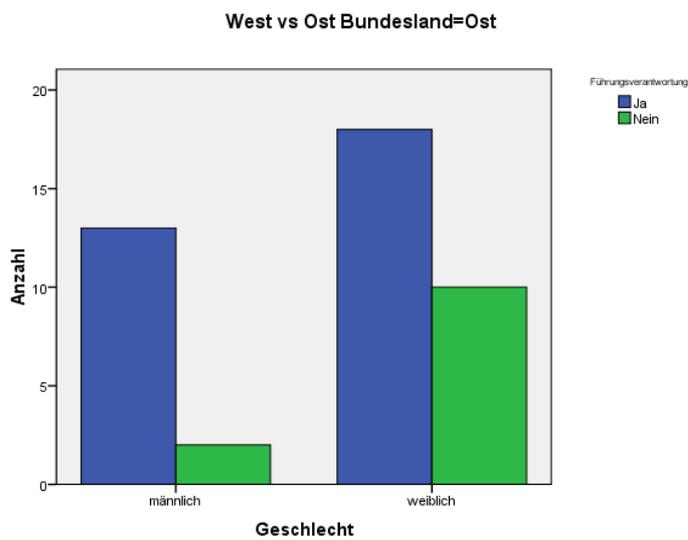


Abbildung 8b: Verteilung der Angehörigen der Ost-Bundesländer bezüglich Geschlecht und Führungsverantwortung.

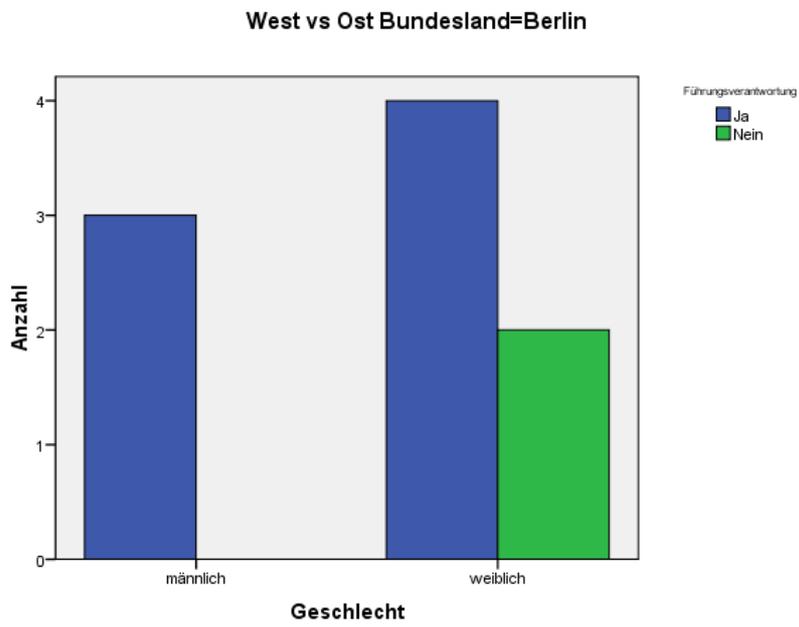


Abbildung 8c: Verteilung der Angehörigen des Bundesland Berlin bezüglich Geschlecht und Führungsverantwortung.

## Reliabilitätsanalysen:

Besonders wichtig erscheint es den Teil des Fragebogens, der das Konstrukt „Stellschrauben“ der Führung von Veränderungsprozessen (Teil I, s.o.) abbilden soll, einer entsprechenden Gesamtreliabilitätsbetrachtung aber auch einer Reliabilitätsbetrachtung seiner 6 Subskalen zu unterwerfen.

Es wurden aufgrund der Reliabilitätsanalyse mehrere Items aufgrund ihrer geringen Trennschärfe von den folgenden Berechnungen ausgeschlossen. Dieser Korrelationskoeffizient zwischen der Itemantwort und dem Gesamtskalenwert ist sicherlich das wichtigste testtheoretische Kriterium zur Brauchbarkeitsbeurteilung der einzelnen Items. Zudem ist der Reliabilitätskoeffizient des Gesamttestes ein Maß für die Genauigkeit, mit der ein (hypothetisches) Merkmal durch den Test erfasst wird. Hier wurde die Interitem - Konsistenz nach Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) berechnet.

Es zeigt sich an den Werten der Subskalen sehr schnell, dass die Güte der Messung sich unterschiedlich darstellt:

### Subskala A (Führungskraftwissen) $\alpha = .457$

Die Items A 4 „Führungsfähigkeiten sind erlernbar“ (-0,25) und A5 „Führungsfachwissen sind Selbstverständlichkeiten“ ( 0,03 ) mussten aufgrund der geringen Trennschärfe eliminiert werden.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
16. Frage (A1)	4,62	2,438	,211	,046	,469
17. Frage (A2)	4,85	2,044	,339	,118	,264
18. Frage (A3)	4,68	1,654	,308	,108	,317

Tab. 1 Item Statistiken Subskala A.

Eine weitere Reduktion um Item 16 (A1) würde nur geringen Reliabilitätszuwachs erbringen aber die Aussagekraft der Subskala endgültig schwächen, zudem der Trennschärfekoeffizient von Item A1 ausreichend ist. Diese Subskala Führungswissen weist keine zufriedenstellende Reliabilität auf und muss daher als wenig gelungen betrachtet werden.

Subskala B: (Konfliktkompetenz):  $\alpha = .4.88$

Das Item B3 („Das Öffentliche Dienstrecht hat genügend Sanktionsmöglichkeiten, um schwierige Mitarbeiter zu disziplinieren“: 0,23) und das Item B5 („Führungskräfte müssen Macht ausüben“: 0.17) erwiesen sich ebenfalls als zu wenig trennscharf. Auch diese Subskala schrumpft also auf drei Items zusammen.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
21. Frage (B1)	4,93	1,755	,350	,312
22. Frage (B2)	4,93	1,847	,354	,313
B.4recodiert	5,70	1,866	,225	,535

Tab. 2. Item Statistiken Subskala B.

Item B4recodiert verfügt über eine ausreichende Trennschärfe, so dass es belassen wird, zumal die Steigerung der verbleibenden Skalenreliabilität immer noch nicht zufriedenstellend wäre.

Subskala C: (Die Existenz von Entscheidungsspielräumen und –kompetenz): ):  $\alpha = .828$

Die Items dieser Subskala zeigen eine gute Interitemkonsistenz und gehen derart komplett in die Gesamtanalyse mit ein.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
26. Frage (C1)	12,66	6,564	,556	,397	,815
27. Frage (C2)	12,54	6,641	,713	,528	,772
28. Frage (C3)	12,75	6,156	,657	,519	,784
29. Frage (C4)	12,64	6,978	,615	,477	,797
30. Frage (C5)	12,61	6,563	,605	,421	,799

Tab.3 Item Statistik Subskala C.

D: Effizienz der Steuerung –und Aufbauorganisation):  $\alpha = .522$

Das Item D2 („Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen ist für die Optimierung der Verwaltungsstrukturen wichtig.“: 0,07) wurde aufgrund des geringen Trennschärfekoeffizienten eliminiert.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
31. Frage (D1)	8,74	3,482	,350	,421
D.3recodiert	8,72	4,405	,344	,425
34. Frage (D4)	8,62	4,712	,265	,488
D.5recodiert	8,50	4,591	,303	,458

Tab. 4 Item Statistik Subskala D.

E: Leistungsorientierung):  $\alpha = .525$

Das Eliminieren des Item E4 würde nur unwesentlich zu einer höheren Reliabilität Subskala beitragen und in keinem Verhältnis zum substantziellen Verlust der Subskala stehen. Daher wird es belassen.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
36. Frage (E1)	8,08	2,715	,367	,200	,406
E.2recodiert	7,18	2,621	,268	,072	,507
38. Frage (E3)	7,97	2,482	,435	,231	,338
51. Frage (E4)	7,76	3,406	,203	,058	,534

Tab. 5 Item Statistik Subskala E .

Subskala F: (Legislaturperiodeninvarianz):  $\alpha = .671$

Das Item F4 wurde belassen, da es zu Gesamtreliabilität (s.u.) beiträgt und die hier erreichte Subskalenreliabilität als ausreichend beurteilt wird.

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Quadrierte multiple Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
40. Frage (F1)	10,13	6,378	,493	,302	,587
41. Frage (F2)	10,50	6,480	,592	,396	,543
F.3recodiert	9,97	7,429	,373	,213	,643
43. Frage (F4)	10,43	8,686	,119	,023	,743
F.5recodiert	10,47	6,514	,599	,399	,542

Tab. 6 Item Statistik Subskala F.

**Gesamtreliabilität aller Subskalen zusammen im Fragebogen Teil II („Stellschrauben“):**

Nachdem wie oben dargestellt nun 5 von den ehemals 29 Items zum Teil II des Fragebogens („Stellschrauben“) aus Gründen der Trennschärfe eliminiert erhalten die verbleibenden 24 Items eine sehr zufriedenstellende Gesamtreliabilität von  $\alpha = .850$ .

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,850	24

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
16. Frage	62,75	96,258	,460	,842
17. Frage	62,96	99,609	,224	,850
18. Frage	62,77	100,992	,097	,857
21. Frage	62,36	94,232	,567	,839
22. Frage	62,39	95,620	,518	,841
B.4recodiert	63,11	97,907	,301	,848
26. Frage	62,10	94,849	,496	,841
27. Frage	61,97	95,105	,602	,839
28. Frage	62,19	93,077	,602	,837
29. Frage	62,06	95,350	,585	,839
30. Frage	62,04	94,449	,564	,839
31. Frage	62,46	94,516	,348	,848
D.3recodiert	62,40	95,004	,462	,842
34. Frage	62,32	97,864	,306	,848
D.5recodiert	62,22	96,739	,374	,845
36. Frage	62,96	97,415	,402	,844
E.2recodiert	62,07	97,517	,315	,847
38. Frage	62,89	95,005	,532	,840
51. Frage	62,65	101,557	,172	,851
40. Frage	62,45	94,869	,392	,845
41. Frage	62,83	95,503	,420	,844
F.3recodiert	62,29	97,216	,335	,847
43. Frage	62,79	95,849	,418	,844
F.5recodiert	62,79	96,097	,399	,844

Tab. 7 Item Statistik zur Reliabilität der verbleibenden 24 Items.

Damit sind die testtheoretischen Voraussetzungen zur weiteren inhaltsbezogenen Analyse der zugrundeliegenden dimensional Struktur in einer Faktorenanalyse der Stellschrauben geschaffen.

## Faktorenanalytische Betrachtung:

Nun soll eine explorative Faktorenanalyse näheren Aufschluss geben, welche Faktoren sich unvoreingenommen aus den erhobenen Daten heraus extrahieren und benennen lassen.

### **Explorative Faktorenanalyse (Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser Normalisierung)**

#### **Erklärte Gesamtvarianz** (Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse)

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,092	25,383	25,383	3,729	15,536	15,536
2	2,103	8,763	34,146	2,392	9,966	25,502
3	1,609	6,705	40,851	1,999	8,331	33,833
4	1,389	5,787	46,639	1,780	7,417	41,250
5	1,242	5,175	51,814	1,763	7,345	48,595
6	1,198	4,993	56,806	1,611	6,713	55,308
7	1,025	4,269	61,076	1,384	5,768	61,076
8	,928	3,866	64,941			
9	,891	3,712	68,653			
10	,827	3,446	72,099			
11	,792	3,300	75,399			
12	,743	3,097	78,496			
13	,698	2,909	81,405			
14	,644	2,681	84,086			
15	,556	2,318	86,404			
16	,528	2,201	88,605			
17	,485	2,023	90,627			
18	,463	1,928	92,556			
19	,431	1,796	94,352			
20	,348	1,450	95,802			
21	,313	1,302	97,104			
22	,266	1,108	98,212			
23	,227	,946	99,159			
24	,202	,841	100,000			

Tab. 8. Gesamtvarianz

Es gab 7 Eigenwerte über 1. Dies bedeutet, dass die Extraktion von zunächst 7 Faktoren hier sinnvoll erscheint. Auch ist die in dieser Faktorenlösung erreichte Anteil an aufgeklärter Gesamtvarianz mit knapp 62% gängigerweise zufriedenstellend.

**Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup>**

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
27. Frage (C2)	,778	,060	,121	-,008	,116	,111	,219
28. Frage (C3)	,736	,112	,140	,150	,148	,036	,045
29. Frage (C4)	,721	,166	-,023	,204	,181	,176	-,161
26. Frage (C1)	,653	,135	,295	,065	-,081	-,081	,130
30. Frage (C5)	,631	,174	,273	,315	-,009	-,097	,012
34. Frage (D4)	,560	-,165	-,196	-,029	,308	-,073	,338
16. Frage (A1)	,447	-,014	,117	,259	,275	,320	-,066
21. Frage (B1)	,431	,121	,357	,142	,389	,136	-,124
41. Frage (F2)	,096	,807	-,027	,185	,118	,198	-,059
F.5recodiert	,060	,781	,145	,055	,077	-,132	,148
40. Frage (F1)	,240	,734	,102	-,019	-,163	,041	,045
F.3recodiert	-,096	,533	,074	-,139	,531	,106	,126
D.5recodiert	,177	-,002	,828	,189	-,049	-,070	,056
D.3recodiert	,149	,165	,778	,042	,182	,140	-,075
36. Frage (E1)	,181	,053	,053	,808	,068	,100	,075
38. Frage (E3)	,249	,218	,289	,536	,242	-,113	,201
43. Frage (F4)	,253	-,041	,110	,456	-,037	,309	,428
31. Frage (D1)	,390	-,093	,008	,050	,642	-,171	,138
22. Frage (B2)	,205	,073	,159	,426	,601	,100	,039
17. Frage (A2)	,098	,108	,080	,038	-,187	,775	,206
18. Frage (A3)	-,021	,006	-,017	,052	,166	,731	-,252
51. Frage (E4)	,022	,097	-,075	,161	,059	-,112	,743
B.4recodiert	,171	,152	,335	-,247	,200	,156	,349
E.2recodiert	,108	,190	,217	,087	,242	,024	,274

Tab. 9. Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Alle Ladungen, die gleichbedeutend sind mit der Bedeutung des Faktors für das einzelne Item bzw. die einzelne Fragevariable (Bortz, 1989) unter .50 (.50= 50% der Varianz in dieser Variablen geht lässt sich auf eine inhaltliche Ladung auf diesen Faktor zurückführen) auf den Faktoren wurden eliminiert, um eine sinnvolle inhaltliche Faktorendeutung zu identifizieren (Tabelle 10):

**Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup>**

(nur Ladungen über .50)	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
27. Frage (C2)	,778						
28. Frage (C3)	,736						
29. Frage (C4)	,721						
26. Frage (C1)	,653						
30. Frage (C5)	,631						
34. Frage (D4)	,560						
16. Frage (A1)	,447						
21. Frage (B1)	,431						
41. Frage (F2)		,807					
F.5recodiert		,781					
40. Frage (F1)		,734					
F.3recodiert		,533			,531		
D.5recodiert			,828				
D.3recodiert			,778				
36. Frage (E1)				,808			
38. Frage (E3)				,536			
43. Frage (F4)				,456			
31. Frage (D1)					,642		
22. Frage (B2)					,601		
17. Frage (A2)						,775	
18. Frage (A3)						,731	
51. Frage (E4)							,743
B.4recodiert							,349
E.2recodiert							,274

Tab. 10: Nur Ladungen über .50 (Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung).

Auf diesem Wege wurden 5 weitere Items eliminiert (Die grau unterlegten in Tab. 10) die keine genügende Ladung auf einem der extrahierten Faktor zeigten und zudem auch nicht inhaltlich sinnvoll in die gefundenen Faktorenlösungen hineinpassen: A1, B1, B4rec, E2, F4.

Die nun so verbliebenen 7 Faktoren :

### **Faktor 1: Führungskräfte handeln eigenverantwortlich (25,3 % Varianz)**

C2: Die Führungskräfte in ihrer Organisation treffen eigenverantwortliche Entscheidungen.

C3: Führungskräfte übernehmen in Ihrer Organisation persönliche Verantwortung

C4. Führungskräfte in Ihrer Organisation entwickeln eigenverantwortlich kreative Ideen.

C1: Die Führungskräfte in ihrer Organisation verfügen über genug Spielraum für eigenverantwortliche und nachhaltige Entscheidungen.

C5: Führungskräfte in Ihrer Organisation dürfen die Umsetzung von Entscheidungen eigenverantwortlich planen.

D4: Führungskräfte in ihrem Bereich lassen sich bei der Zielbildung von Mitarbeitern beraten.

Als Itemsuskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha=.814$

### **Faktor 2: Das Alltagsgeschäft der Verwaltung ist politikunabhängig (8,7 % Varianz)**

F2: Politische Entscheidungen haben keinen Einfluss auf das operative Alltagsgeschäft ihrer Organisation

F5rec: Politische Entscheidungen „regieren“ in das Alltagsgeschäft hinein. (-)

F1: Ihre Amtsleitung kann die schlicht notwendigen Entscheidungen unabhängig von der politischen Führung treffen

F3rec: Politische Vorgaben für Organisationsveränderungen sind in ihrer Gültigkeit auf die jeweilige Wahlperiode beschränkt. (-)

Als Itemsuskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha = .743$

**Faktor 3: Die Aufbau- und Ablauforganisation fördert die Aufgabenerledigung (6,7 % Varianz)**

D5rec: Die Aufgabenwahrnehmung wird durch die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation eher erschwert. (-)

D3rec: Die bisherige Aufbau- und Ablauforganisation in ihrem Bereich erschweren die Einbettung von neuen Ideen. (-)

Als Itemsuskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha = .712$

**Faktor 4: Es gibt eine Leistungsorientierung in der Verwaltung (5,8 % Varianz)**

E3: In ihrer Organisation gibt es eine nachvollziehbare Leistungsgerechtigkeit.

E1: Spitzenleistungen werden aus Ihrer Erfahrung in der Öffentlichen Verwaltung gefördert

Als Itemsuskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha = .601$

**Faktor 5: Führungskräfte interagieren mit den Mitarbeiter 5,2 % Varianz)**

D1: In ihrer Organisation führen Führungskräfte mit dem Instrument der „Zielvereinbarungen“.

B2 Führungskräfte in ihrer Organisation zeigen die Bereitschaft auch unangenehme Entscheidungen bei ihren Mitarbeitern durchzusetzen.

Als Itemskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha = .503$

### **Faktor 6: Führungskräfte besitzen Sachbearbeiterkenntnisse 4,9 % Varianz**

A3: Als Führungskraft muss man über Detailkenntnisse in der Sachbearbeitung der eigenen Mitarbeiter verfügen.

A2: Für einen Aufstieg zur Führungskraft muss man sich durch überdurchschnittliche Sachbearbeitung hervortun.

Als Itemskala haben diese Items eine Reliabilität (Cronbach's alpha) von  $\alpha = .469$

### **Faktor 7: Die Verwaltungsarbeit ist selbstbestimmt (4,3 % Varianz)**

E4: Man kann in der Verwaltung/im Öffentlichen Dienst sehr selbstbestimmt arbeiten.

*Interessanterweise lädt dieses Item E4 nur sehr gering (.022) auf dem Faktor 1 „Eigenverantwortliches Handeln“. Also scheint das Item E4 eher für die persönliche Selbstbestimmtheit zu stehen und nicht für die Möglichkeit eigenverantwortlich für und mit anderen zu handeln bzw. diese zu führen.*

Die hier explorativ extrahierten Faktoren 4 und 5 waren in der verworfenen Faktorenlösung mit dem Faktor 1 konfundiert. Die nun mögliche homogenere Beschreibung des ersten und

wichtigsten Faktors „Eigenverantwortung“ ist ein weiteres gutes Argument für die hier gefundene explorative Faktorenlösung. Wobei die letzten drei Faktoren (5,6 und7) weniger relevante Aspekte zu repräsentieren scheinen, da es im Screeplot erst zu Faktor 4 hin einen wahrnehmbaren Anstieg gibt und die Reliabilität der so gestalteten Subskalen nur bei Faktor 1-4 als mindestens als zufriedenstellend (größer .600) zu bezeichnen sind. Der Vollständigkeit halber werden aber nun zunächst die Ergebnisse für alle 7 extrahierten Faktoren (19 Items) hier gezeigt.

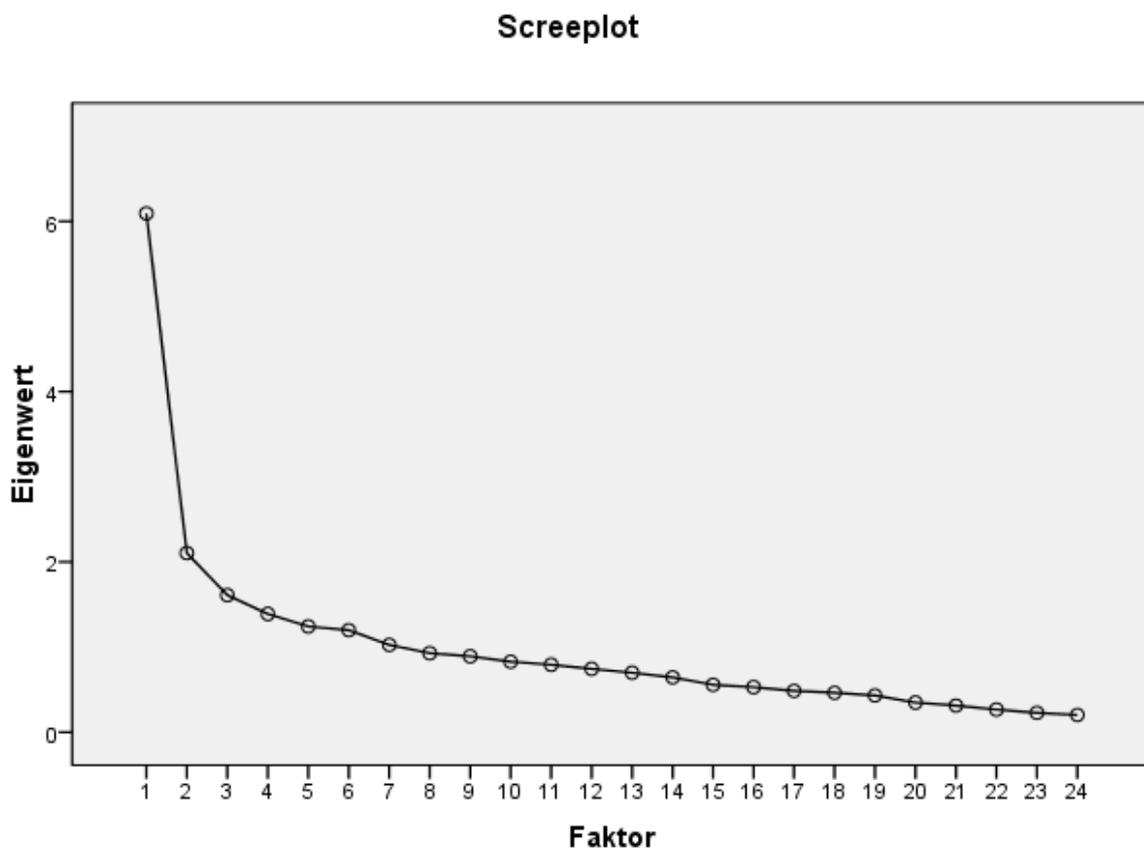


Abbildung 9: Der Screeplot der explorativen Faktorenlösung.

**Mit den verbleibenden 19 Items** sollen nun die Items unter dieser neuen Faktorenordnung ausgewertet werden

## Die vier relevanten „Stellschrauben“ der Führung (Faktoren):

Es sollen nun je Faktor die dazugehörigen Items im Sinne einer entsprechenden Inhalt-zusammengehörigkeit gemeinsam ausgewertet werden.

Dabei ist zunächst der Grad an Zustimmung zu den Aussagen, die in einem Faktor gemeinsam zu finden sind, zusammengefasst betrachtet werden und dann soll in einer Analyse der Zusammenhang mit bestimmten Merkmalen in der Stichprobe (Alter, Geschlecht, Führungsverantwortung, etc.) analysiert werden.

### Faktor 1: Führungskräfte handeln eigenverantwortlich (25,3 % Varianz)

120 Personen (3 Missings) haben zu diesen 6 Items im Mittel mit 3,11 zugestimmt, also im Bereich „teils-teils“.

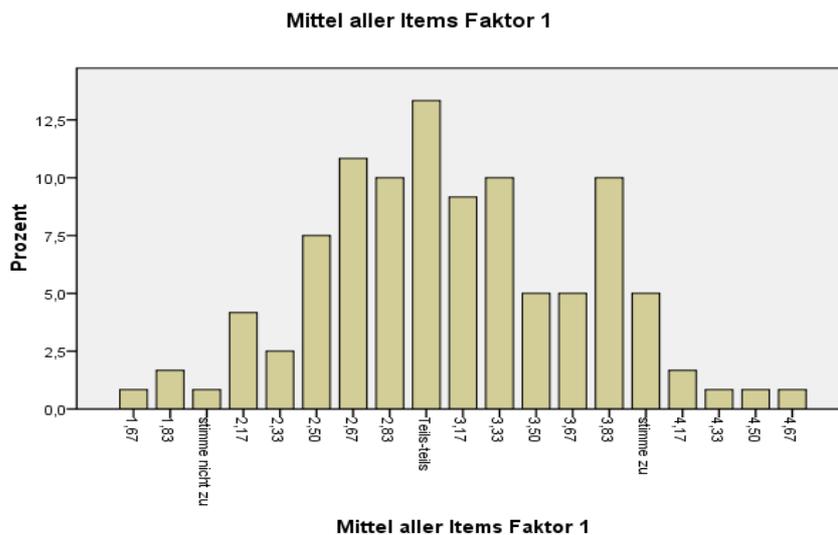


Abbildung 10: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 1.

Bezogen auf die **Variable Geschlecht** ergab sich folgender Unterschied:

Die weiblichen Befragten (3,02) stimmten im Mittel geringer zu gegenüber den Männern (3,22). Allerdings verfehlte dieser Unterschied knapp die Signifikanzgrenze ( $F=3,135$ ,  $p<.079$ ).

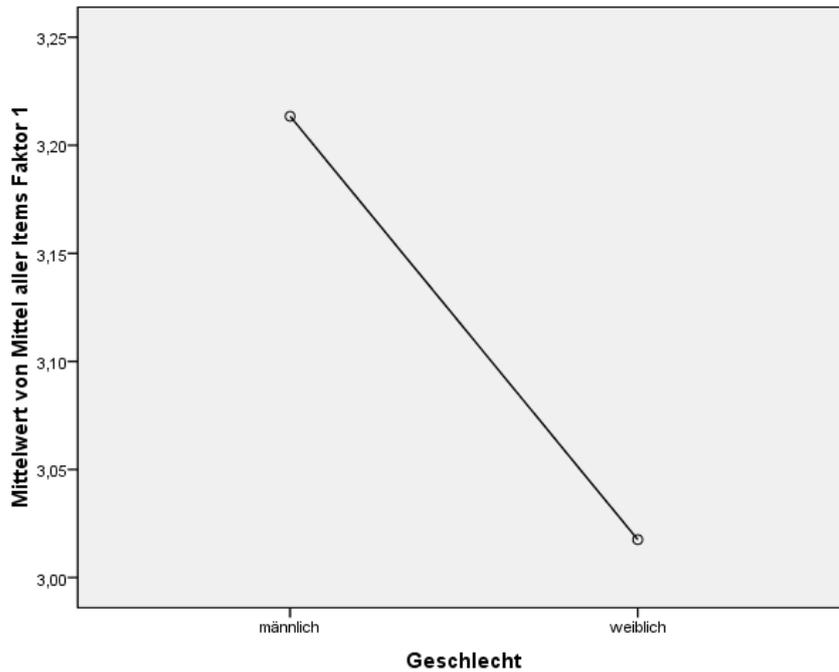


Abbildung 10a: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 1 und dem Merkmal Geschlecht.

Bezüglich der Variable „Alter“ erweist sich der gleiche knapp nicht signifikante ( $F=2,371$ ,  $p<.074$ ) Zusammenhang, der mit steigendem Alter eine höhere Zustimmung (2,78/3,11/3,18/3,33/3,15) zur gezeigten Eigenverantwortung der Führungskräfte erhält.

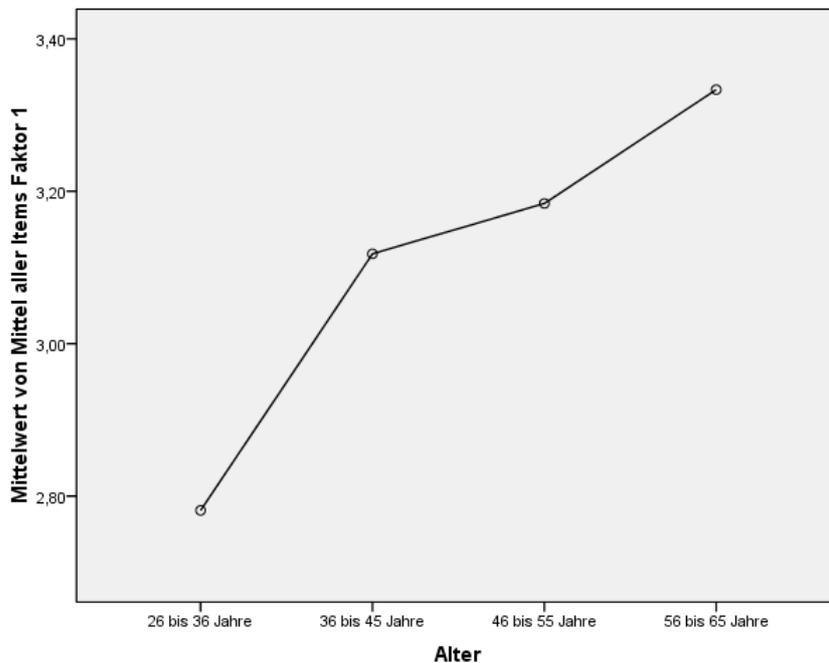


Abbildung 10b: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 1 und dem Merkmal Lebensalter.

Die Variable wahrgenommene Führungsverantwortung (ja/Nein) zeigt erwartungsgemäß eine höhere Zustimmung dazu, dass Führungskräfte in der Verwaltung Eigenverantwortung zeigen auf Seiten der Befragten mit Führungsverantwortung (3,18) gegenüber denen ohne (2,95); allerdings verfehlt auch dieser Zusammenhang die Signifikanzgrenze ( $F=2,964, p<.088$ ).

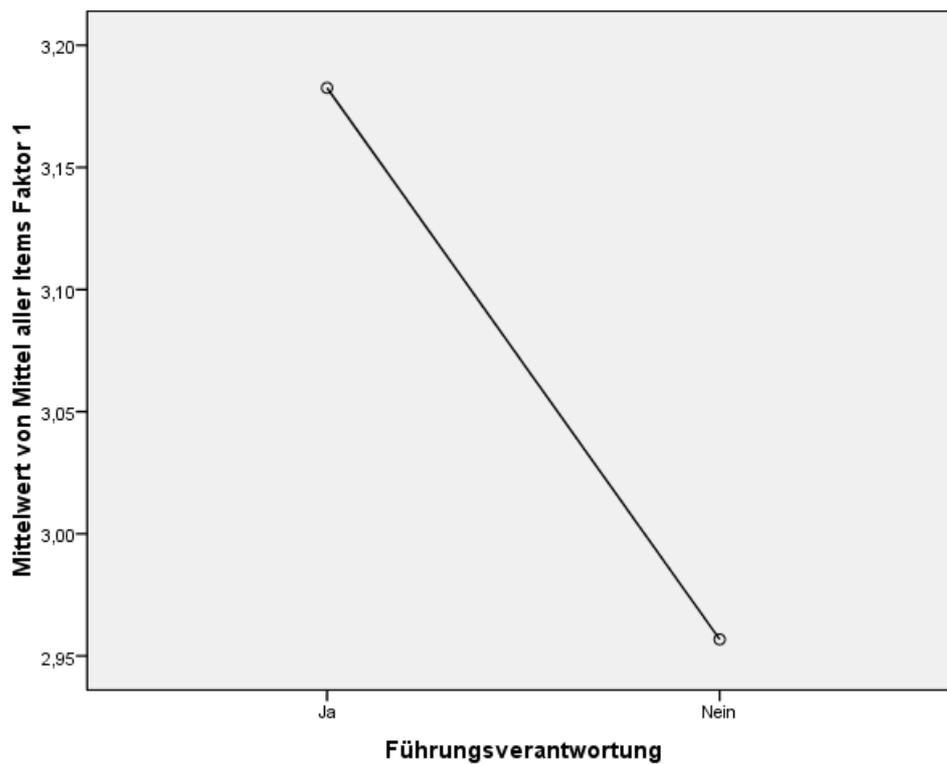


Abbildung 10c: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 1 und dem Merkmal Führungsverantwortung.

## **Faktor 2: Das Alltagsgeschäft der Verwaltung ist politikunabhängig (8,7 % Varianz)**

Es ergab sich bei den 119 Personen die in diese Analyse eingegangen sind (4 Missing) ein Antwortmittelwert zu den 4 Items dieses Faktors von 2,61 (S= 0,73 und Range = 3,75). Das bedeutet, dass die Politikunabhängigkeit eher verneint wird. Die Verteilung der Antwortmittel zeigt die folgende Abbildung:

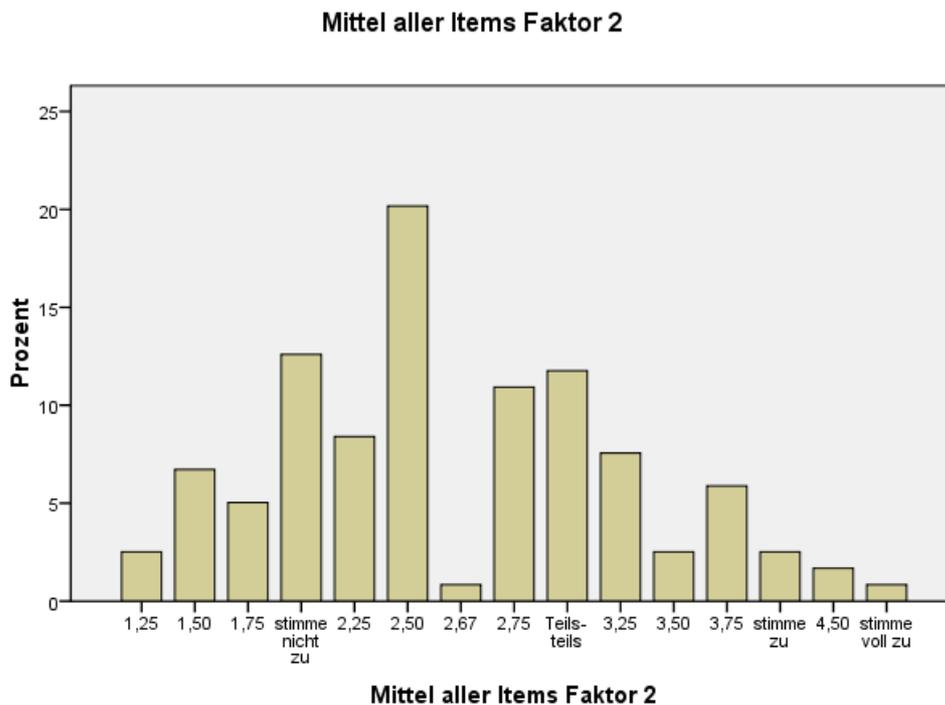


Abbildung 11: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 2.

Die Verteilung der Mittel und die relative hohe Spannweite (Range) deutet auf eine Ambivalenz in den Daten hin.

Die Variable Geschlecht wird hier trotz eines Unterschiedes im Mittel zwischen den Geschlechtern (männlich=2,68 / weiblich=2,58) nicht signifikant ( $F=0.608$ ,  $p<.437$ ).

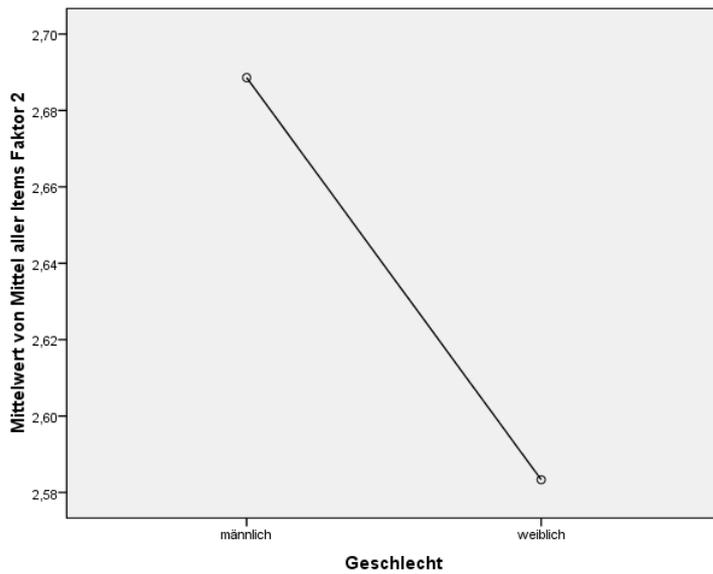


Abbildung 11a: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 2 und dem Merkmal Geschlecht.

Auch Alter der Befragten kann nicht diese Ambivalenz näher beschreiben, denn der geringfügige Unterschied zwischen den Altersklassen im Mittel (2,40/2,65/2,67/2,77) ergibt keine Signifikanz ( $F=0,700, p<.554$ ):

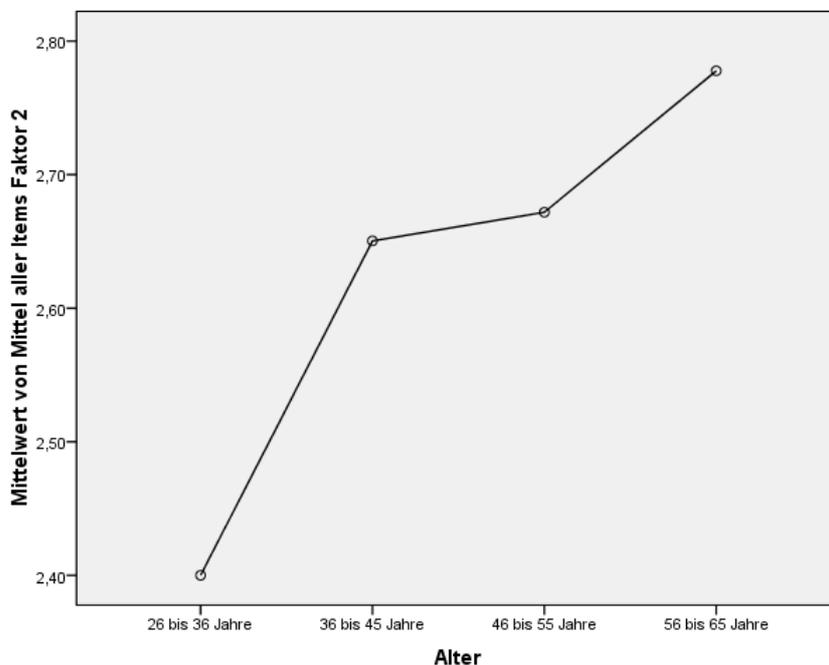


Abbildung 11b: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 2 und dem Merkmal Lebensalter.

Aber die Führungsverantwortung zeigt einen signifikanten Unterschied ( $F=4,006$ ,  $p<.046$ ) dergestalt, dass Befragte mit Führungsverantwortung (2,69) eher von einer Politik-Unabhängigkeit der Verwaltungsarbeit ausgehen als die ohne Führungsverantwortung (2,38):

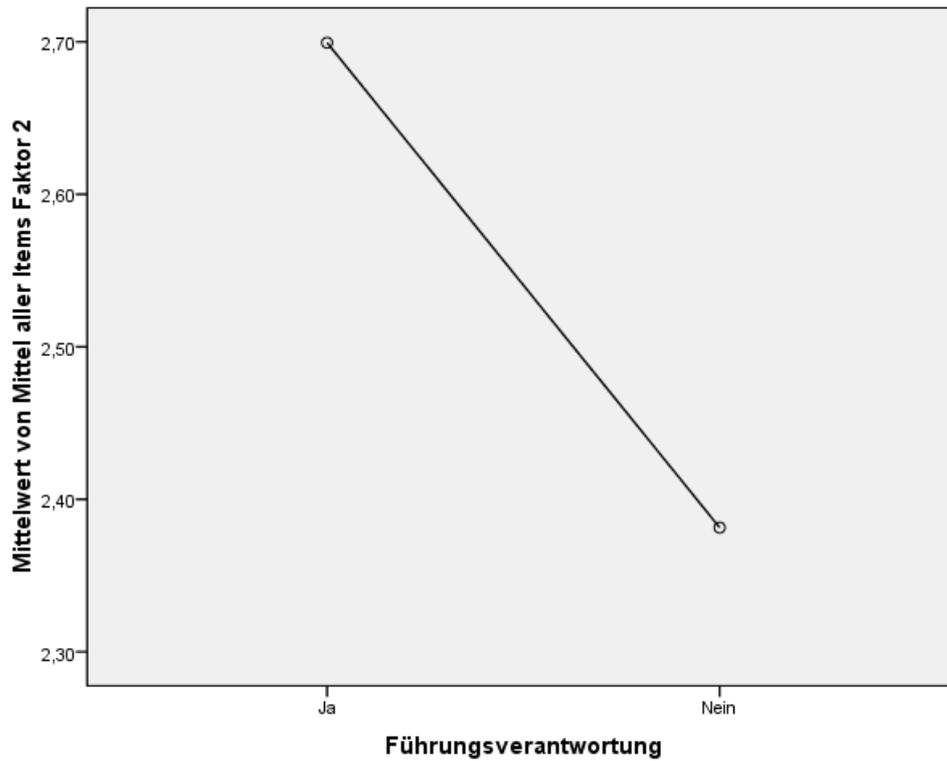


Abbildung 11c: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 2 und dem Merkmal Führungsverantwortung.

**Faktor 3: Die Aufbau- und Ablauforganisation fördert die Aufgabenerledigung (6,7 %  
Varianz)**

Das Antwortmittel der 119 Personen bei den 2 Items dieses Faktors lag bei 2,91 (S=0,806 und Range=4), also eher im ablehnenden Bereich, worin also eine eher nicht-fördernde Wirkung der momentanen Aufbau- und Ablauforganisation (AAO) bei der Aufgabenerledigung gesehen wird.

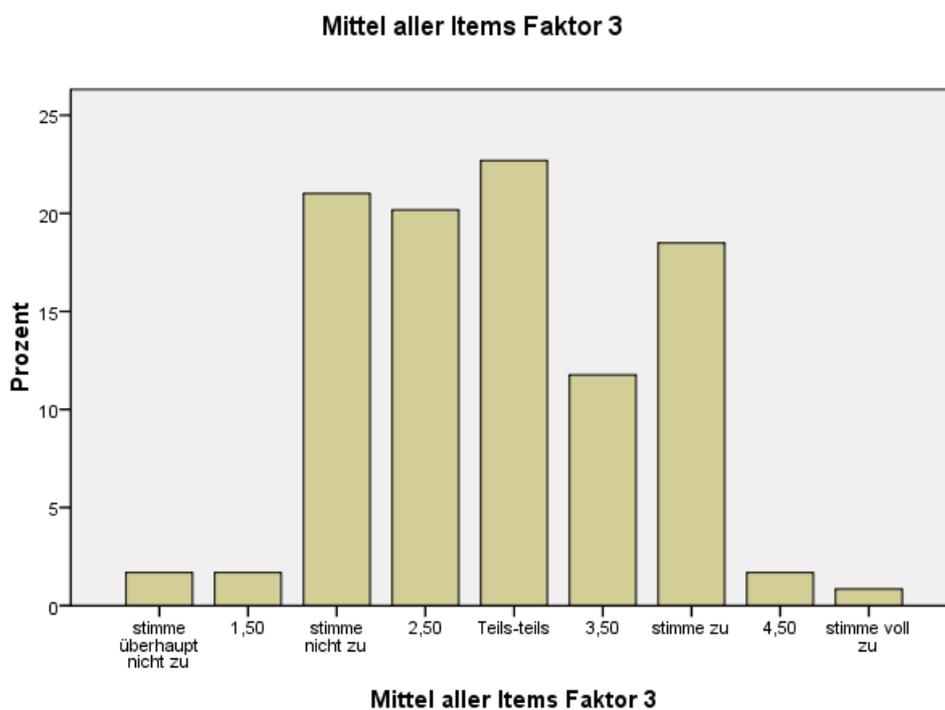


Abbildung 12: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 3.

Die Variable Geschlecht wurde bei einer geringfügig positiveren Beurteilung der AAO durch die männlichen (3,02) gegenüber den weiblichen (2,78) Probanden nicht signifikant ( $F=2,516, p<.116$ ).

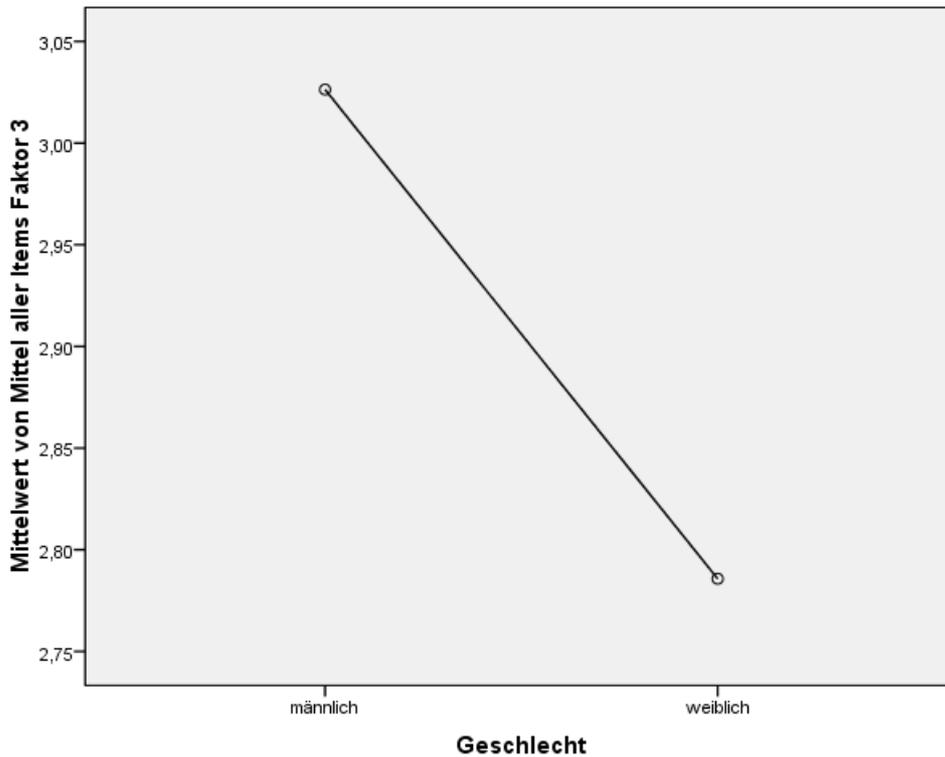


Abbildung 12a: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 3 und dem Merkmal Geschlecht.

Ebenso verfehlten die Unterschiede im Mittel (2,60/2,85/3,01/3,22) bei der Variable Alter die Signifikanzgrenze deutlich ( $F=1,484, p<.223$ ):

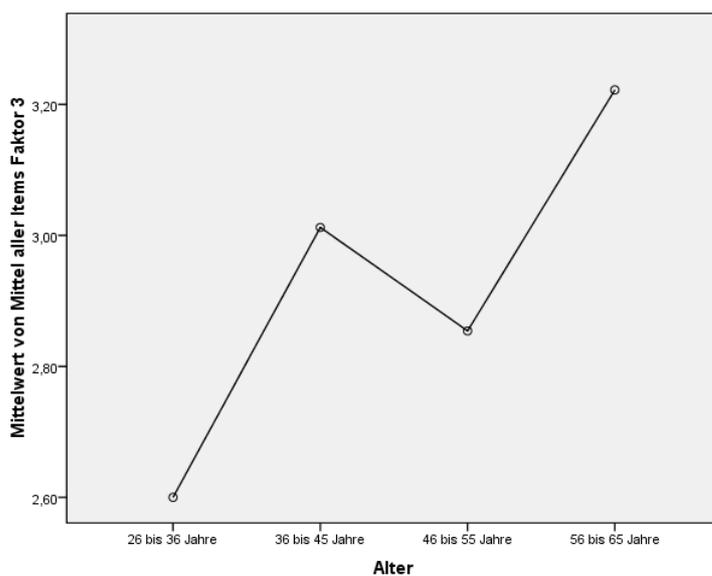


Abbildung 12b: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 3 und dem Merkmal Lebensalter.

Aber auch hier zeigte sich das Merkmal Führungsverantwortung als wirksam: Die Personen mit Führungsverantwortung (2,97) schätzen die AAO als hilfreicher ein als die Probanden ohne Führungsverantwortung (2,61). Dieses Ergebnis war signifikant ( $F=4,069$ ,  $p<.046$ ).

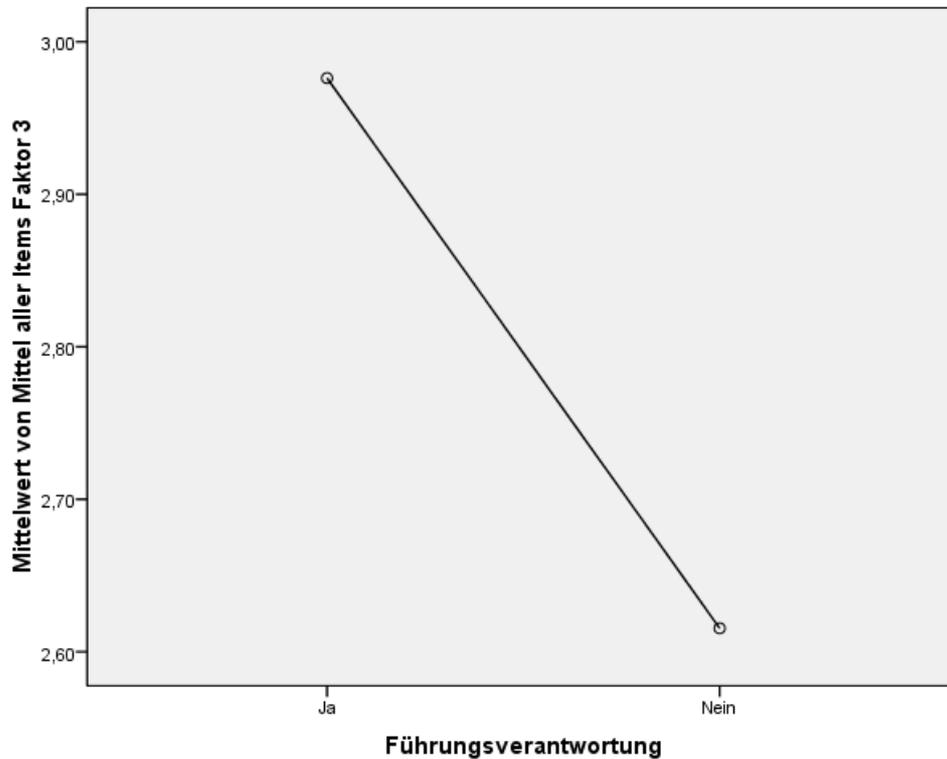


Abbildung 12c: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 3 und dem Merkmal Führungsverantwortung.

#### **Faktor 4: Es gibt eine Leistungsorientierung in der Verwaltung (5,8 % Varianz)**

Die 119 Personen, die in die Analyse eingegangen sind treffen mit einem Mittel von 2,30 (S=0,686, Range 3,00) über die beiden Items dieses Faktors eine klare Aussage, dass sie keine Leistungsorientierung in der Verwaltung sehen. Die Verteilung der Antwortmittel stellt sich wie folgt dar:

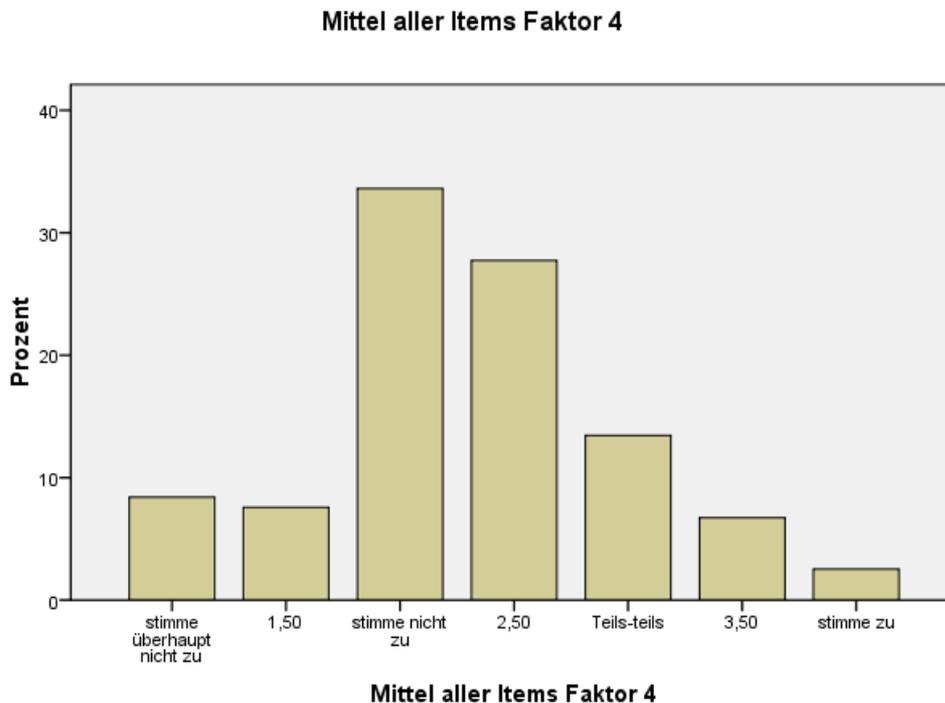


Abbildung 13: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 4.

Mann könnte sagen, neben dem, dass eine tatsächlichen Leistungsorientierung in der Verwaltung in Abrede gestellt wird, lassen sich diese Ablehnung auch noch in Zusammenhang bringen mit bestimmten Merkmalen.

Bezüglich der **Variable Geschlecht** stellt sich dies wie folgt dar: Frauen stellen diese Nicht - Leistungsorientierung auch noch in einem signifikant stärkeren Maße fest mit einem Mittel von 2,13 gegenüber Männern, die zumindest noch mit 2,50 die Skalenmitte erreichen. Diese noch schlechtere Einschätzung bezüglich Leistungsorientierung wird hochsignifikant (F=8,620, p<.004).

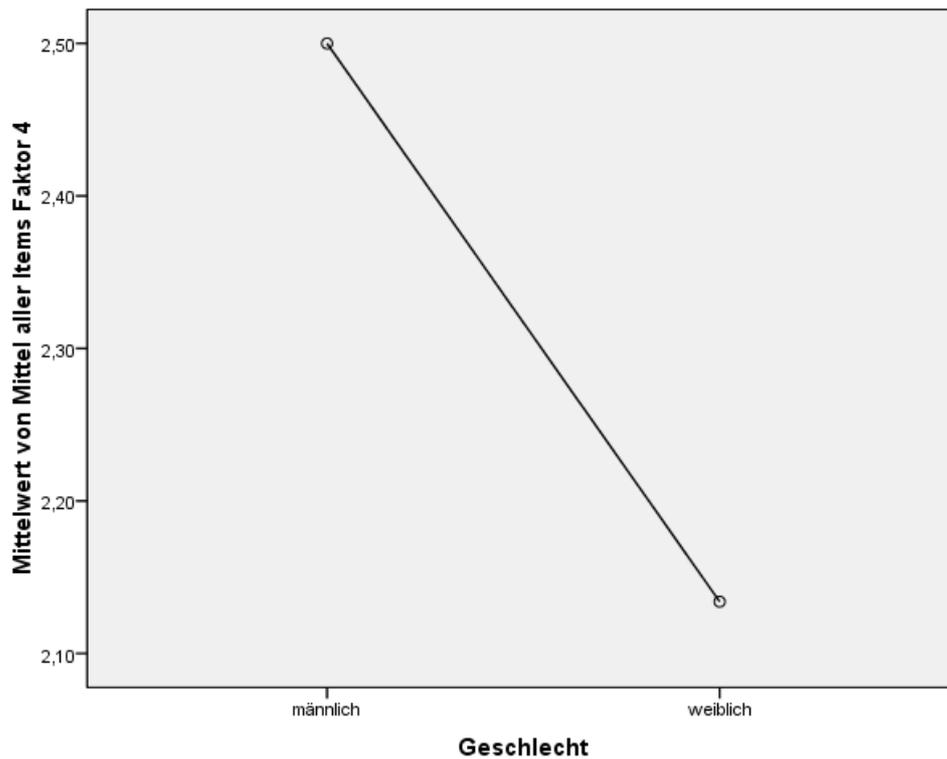


Abbildung 13a: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 4 und dem Merkmal Geschlecht.

Dies muss sicherlich im Zusammenhang mit der Abbildung 3a (s. o.) gesehen werden, die deutlich macht, dass Frauen, obwohl gleiche Anzahl in der Stichprobe wie Männer enthalten sind, bezüglich der Wahrnehmung von Führungsverantwortung sehr stark unterrepräsentiert sind.

Ebenso wird die **Variable Lebensalter** signifikant ( $F=3,878$ ,  $p<.011$ ), indem mit steigendem Alter eher eine Leistungsorientierung zugestimmt wird (2,00/2,15/2,48/2,66).

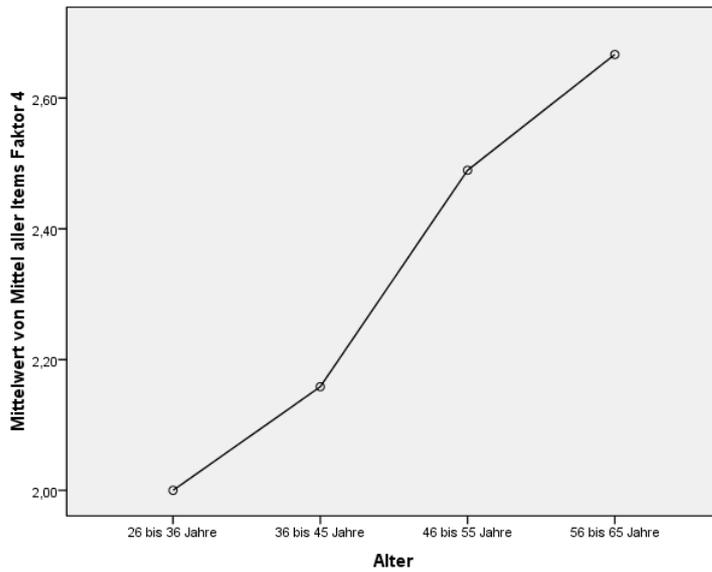


Abbildung 13b: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 4 und dem Merkmal Lebensalter.

Die Variable Führungsverantwortung wird ebenfalls deutlich signifikant ( $F=10,967$ ,  $p<.001$ ), wobei Personen mit Führungsverantwortung (2,44) hier einen deutlich höheren Zustimmungswert zur Leistungsorientierung im Mittel aufweisen als Probanden ohne Führungsverantwortung (1,96) aufweisen:

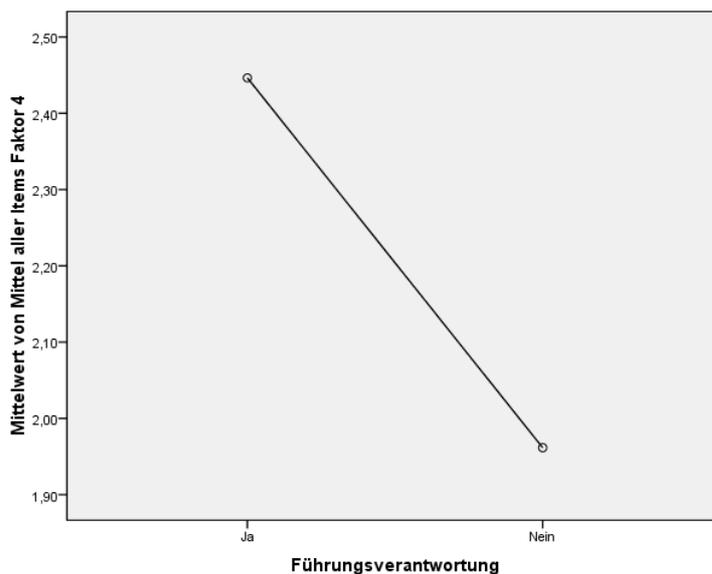


Abbildung 13c: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 4 und dem Merkmal Führungsverantwortung.

Daher lohnt es sich hier noch genauer hinzuschauen, indem wir die Variable „Dauer von Führungsverantwortung für mehr als 5 Mitarbeiter“ betrachten. Dabei zeigt sich auch diese unabhängige Variable einen deutlichen Zusammenhang, indem mit dem Ansteigen der Dauer der Führungsverantwortung für „mehr als 5 Mitarbeiter“ auch die Zustimmung zur Leistungsorientierung im Antwortmittel (2,18/2,47/2,68/2,70/2,81) zunimmt, der die Signifikanzgrenze nur sehr knapp verfehlt ( $F=2,405$ ,  $p<.059$ ):

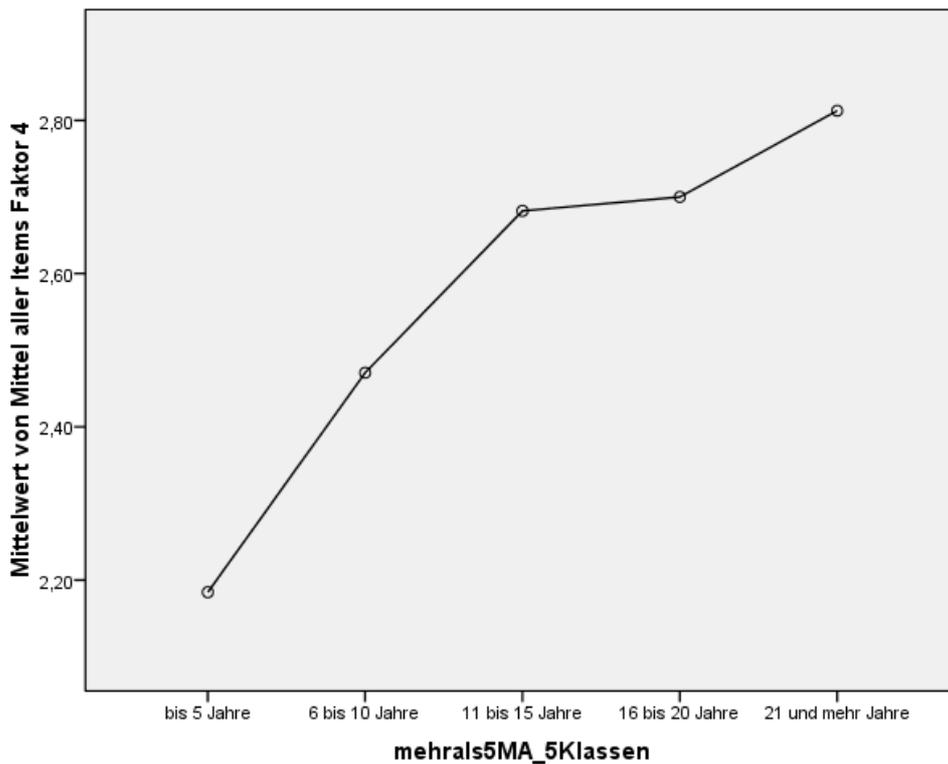


Abbildung 13d: Zusammenhang der Antwortmittel zu den Items des Faktors 4 und dem Merkmal „Dauer Führungsverantwortung im engeren Sinne (= mehr als 5 Mitarbeiter)“.

Die Befragten unterscheiden sich auch bei der Beantwortung dieser Frage hinsichtlich des Merkmals, ob sie Verwaltungsangehörige eines östlichen (2,186) oder eines westlichen (2,490) Bundeslandes sind (ohne Berlin) in signifikanter Weise ( $F=4,897$ ;  $p<.029$ ).

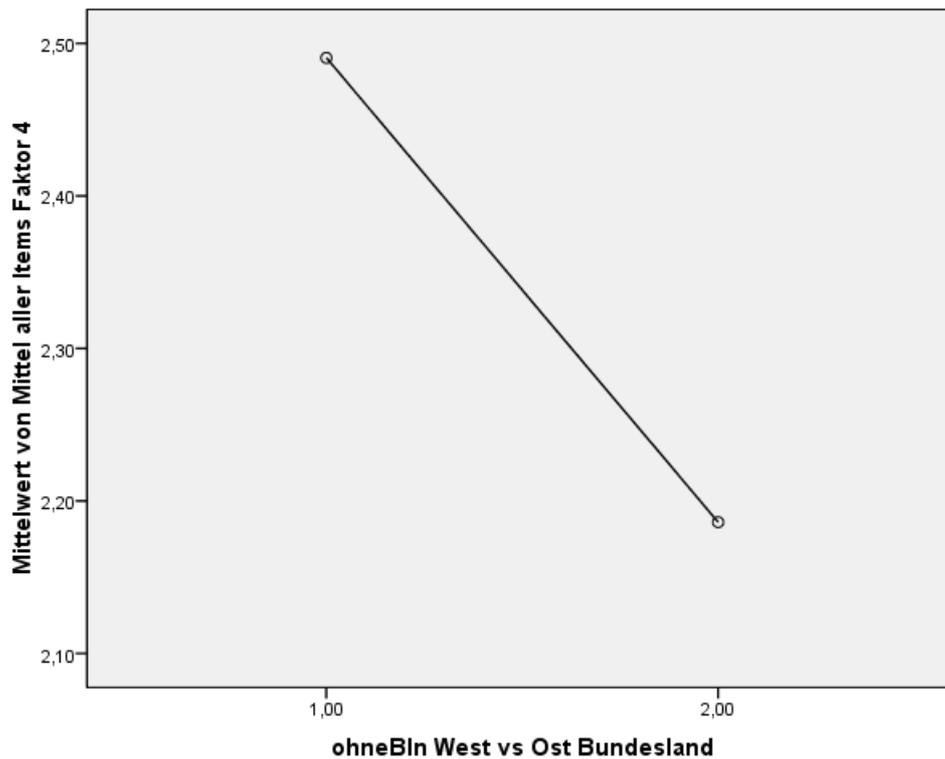


Abbildung13e : Zusammenhang der Zustimmung zur „Leistungsorientierung in der Verwaltung“ (Faktor 4) mit dem Merkmal Herkunft der Befragten eines West(1) und Ost(2) Bundesland (ohne Berlin).

Die Befragten unterscheiden sich auch bei der Beantwortung der Frage nach gegebener Leistungsorientierung in Abhängigkeit des Merkmals, ob sie Verwaltungsangehörige eines östlichen (2,186) oder eines westlichen (2,490) Bundeslandes sind (ohne Berlin). Die höhere Zustimmung der Angehörigen aus einem westlichen Bundesland zeigt sich in signifikanter Weise ( $F=4,897$ ;  $p<.029$ ).

## Die restlichen drei Faktoren:

Der Vollständigkeit halber und um zukünftiger Forschung eventuell brauchbare Hinweise geben zu können, werden die restlichen drei Faktoren bzw. neuen Subskalen hier auch dargestellt. Die Aussagen sind in ihrer Gültigkeit jedoch eingeschränkt zu sehen, da die Reliabilität zu gering ausfällt und der Beitrag der Faktoren an der Varianzaufklärung nur marginal war, um inhaltlich eine starke Aussagekraft zu besitzen.

### Faktor 5: Führungskräfte interagieren mit den Mitarbeiter 5,2 % Varianz)

Das Antwortmittel auf die beiden Items dieses Faktors beträgt in der Stichprobe 2,81 ( $S=0,855$ ,  $\text{Range}=4,0$ ). Auch hier überwiegt die Ablehnung was den Umgang mit den Mitarbeitern angeht. Diese hier anhand von „Zielvereinbarungen“ und „Umgang mit schwierigen Mitarbeitern“ angesprochene Interaktion findet also eher weniger statt nach dem Votum der Befragten.

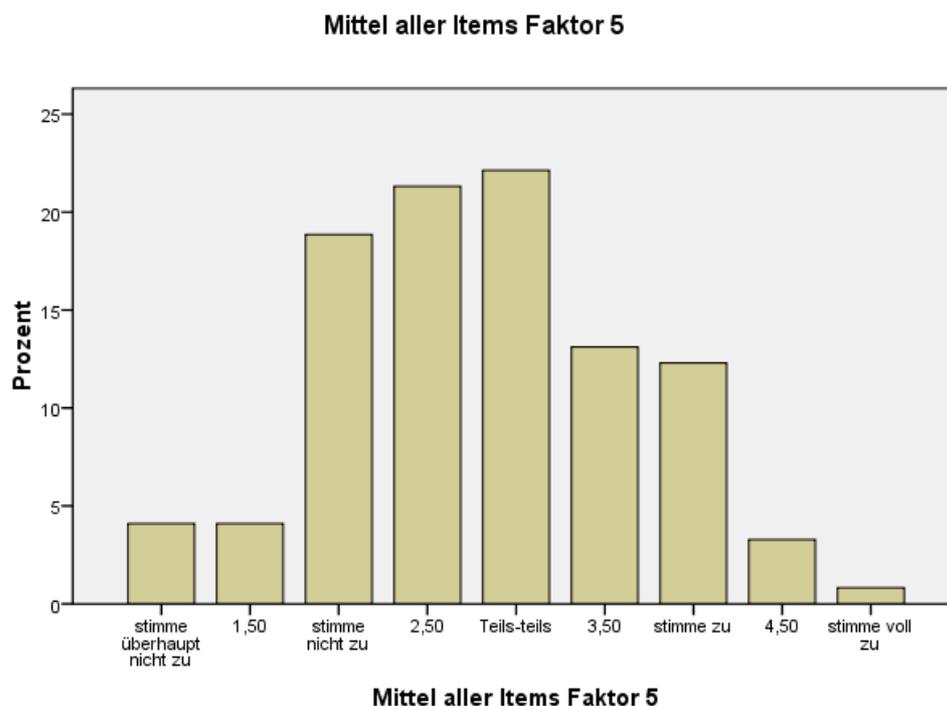


Abbildung 14: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 5.

Hierbei wird die geringfügig schlechtere Einschätzung weiblicher Probanden (2,74) gegenüber den männlichen Befragten (2,91) nicht signifikant ( $F=1,233$ ,  $p<.269$ ).

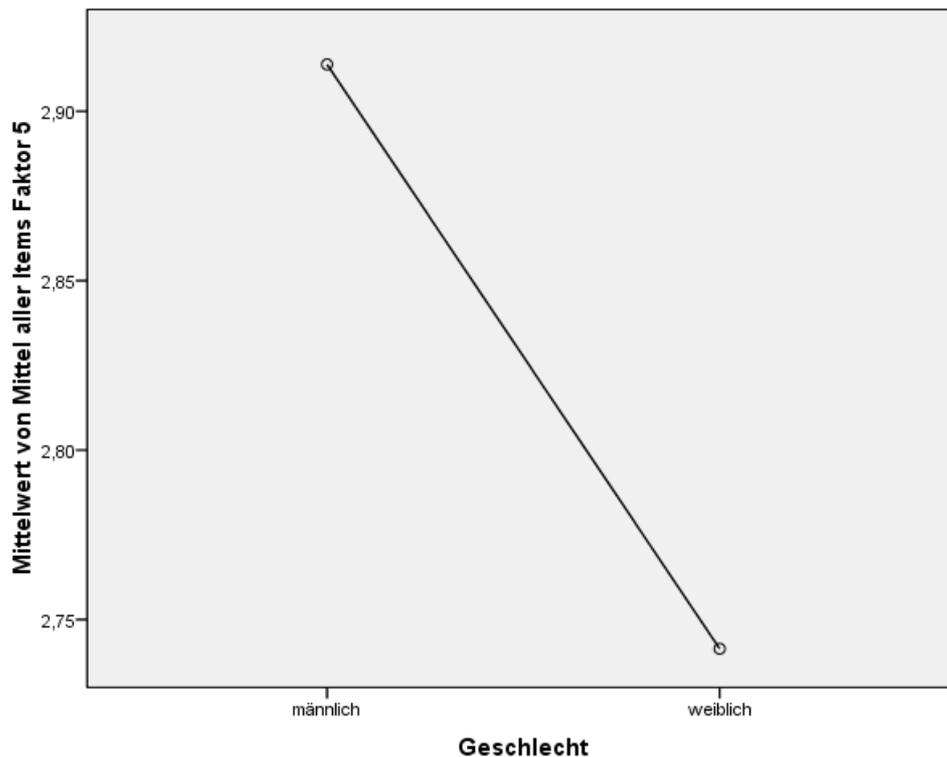


Abbildung 14a: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 5 bezogen auf das Merkmal Geschlecht.

Die Variable Lebensalter wird hier zwar knapp signifikant ( $F=2,861$ ,  $p<.040$ ) ist aber eher schwierig zu interpretieren, da die Signifikanz laut post hoc test (Duncan bei  $p=.05$ ) allein auf den Unterschied der Altersgruppe 26-36 Jahre vs 46-55 Jahre zurückgeht. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die junge Altersgruppe noch kaum Führungsverantwortung innehat und die 46-55jährigen hier signifikant (s.a. Abb. 3b) überrepräsentiert mit Führungsverantwortung ist:

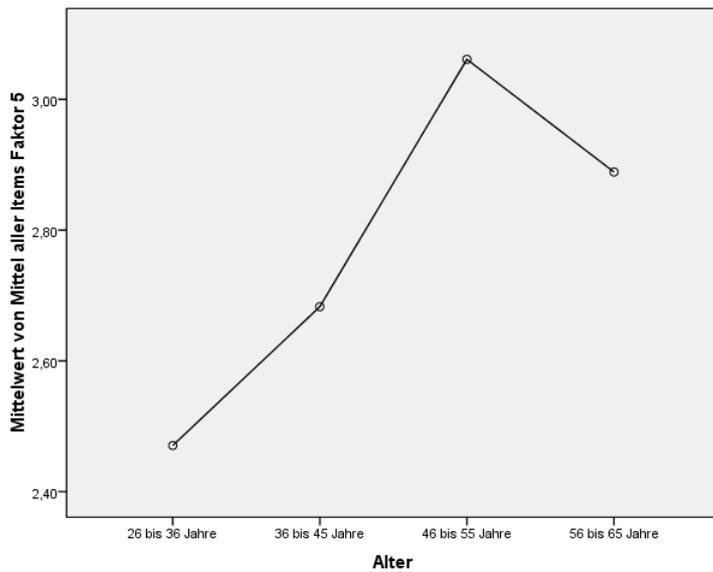


Abbildung 14b: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 5 im Zusammenhang mit dem Merkmal Lebensalter.

Gestützt wird diese Interpretation von dem Ergebnis in der unabhängigen Variable Führungsverantwortung, bei der die Probanden mit Führungsverantwortung einen höheren Zustimmungswert im Mittel (2,91) zu diesen Aspekten der Interaktion mit den Mitarbeitern aufweisen als die Probanden ohne Führungsverantwortung (2,60). Dieser Unterschied ist knapp nicht signifikant ( $F=2,790$ ,  $p<.098$ ), aber deskriptiv sehr deutlich zu sehen:

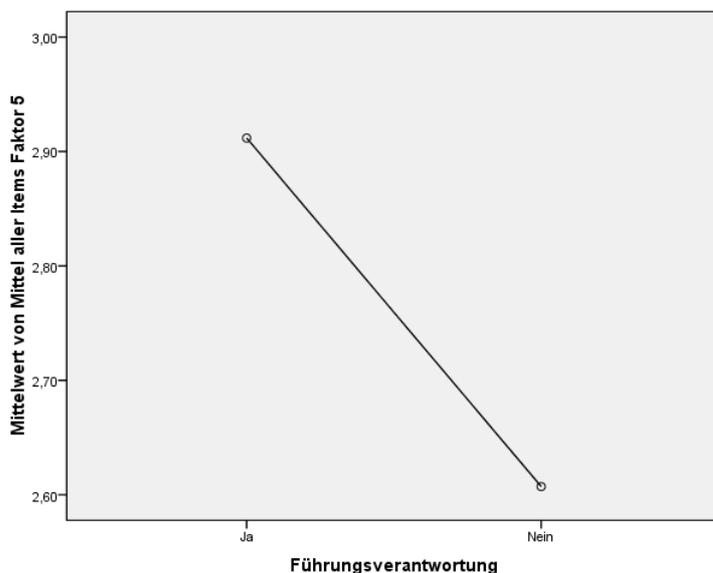


Abbildung 14c: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 5 im Zusammenhang mit dem Merkmal Führungsverantwortung.

### **Faktor 6: Führungskräfte besitzen Sachbearbeiterkenntnisse 4,9 % Varianz)**

Die beiden zu diesem Faktor gehörigen Items wurden im Antwortmittel mit 2,31 (S=0,779, Range=3,50) überwiegend abgelehnt. Aus Sicht der Befragten verfügen Führungskräfte also nicht notwendig über gute Sachbearbeiterkenntnisse. Wie sich auch in der Verteilung der Antwortmittel deutlich zeigt:

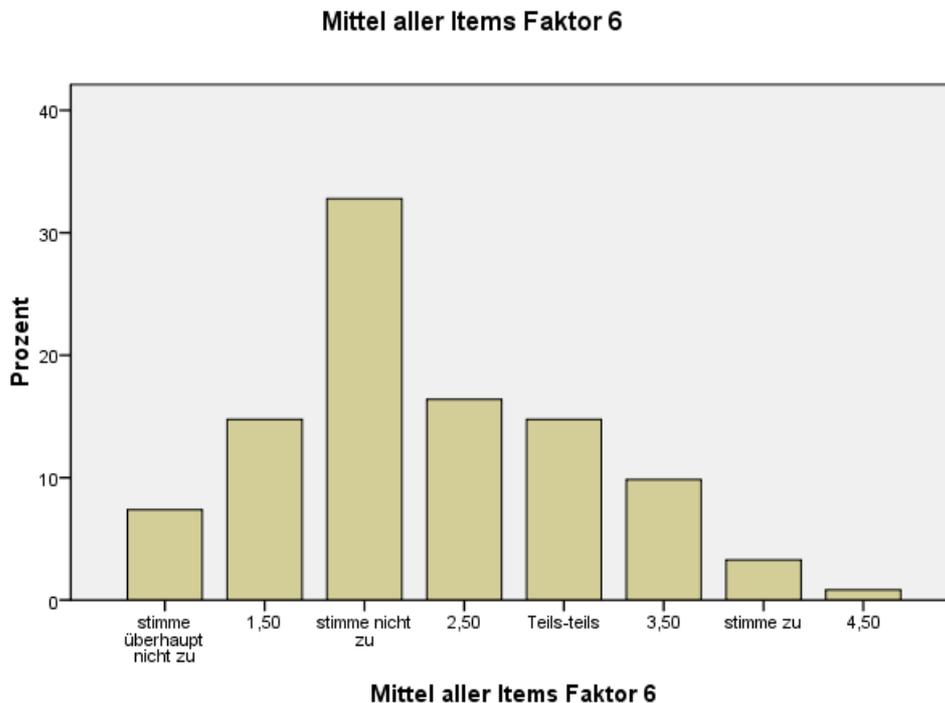


Abbildung 15: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 6.

Interessanterweise zeigt sich aber eine deutlich unterschiedliche Einschätzung dazu zwischen den Geschlechtern, denn die weiblichen Probanden stimmen dieser Notwendigkeit zur Sachbearbeiterkenntnis von Führungskräften noch geringer (2,14) zu als die männlichen Befragten (2,48):

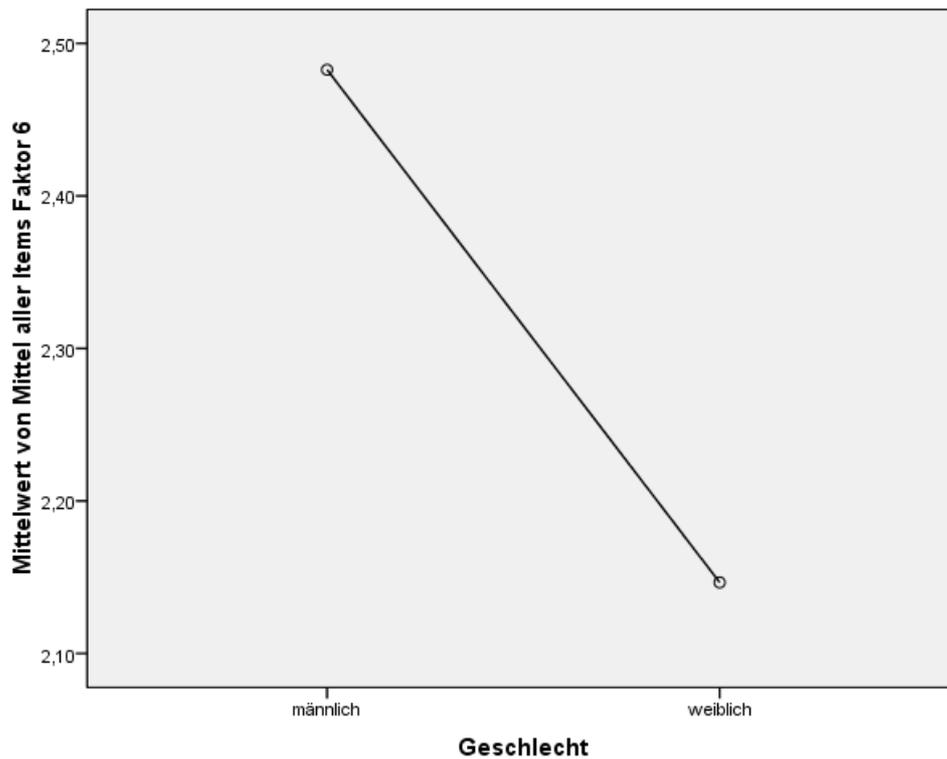


Abbildung 15a: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 6 im Zusammenhang mit dem Merkmal Geschlecht.

Die Variable Lebensalter dagegen hat keinen systematischen Einfluss auf die Zustimmung oder Ablehnung zu diesem Faktor, so bleibt er auch jenseits jeder Signifikanz ( $F=0.325$ ,  $p<.807$ ) bei sehr intransitiven Antwortmitteln (2,20/2,22/2,29/2,40).

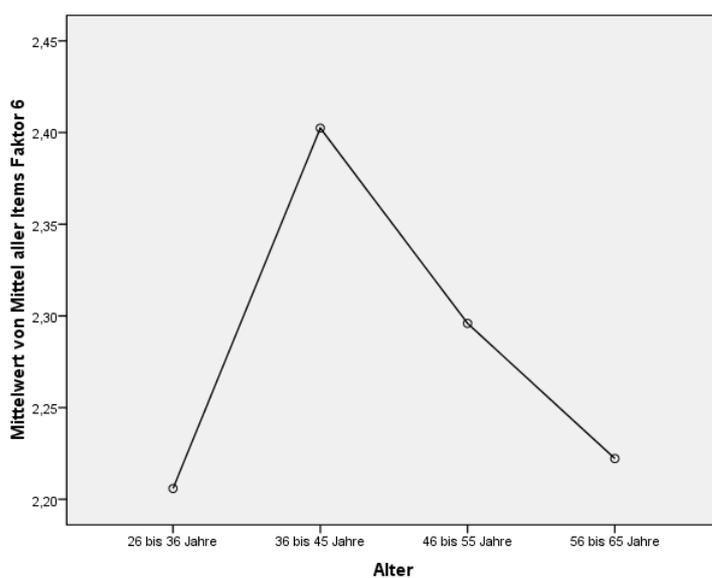


Abbildung 15b: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 6 im Zusammenhang mit dem Merkmal Lebensalter.

Die geringfügig höhere Zustimmung zu den Items bei Personen mit Führungsverantwortung (2,35) gegenüber denen ohne (2,21) ist auf die Überrepräsentation von männlichen Befragten an Führungsverantwortung (s.a. Abb. 3b) in Verbindung mit deren oben signifikanten gezeigten höheren Zustimmung zu den Items. Aber dieser Effekt verfehlt jede Signifikanz ( $F=0,702$ ,  $p<.404$ ):

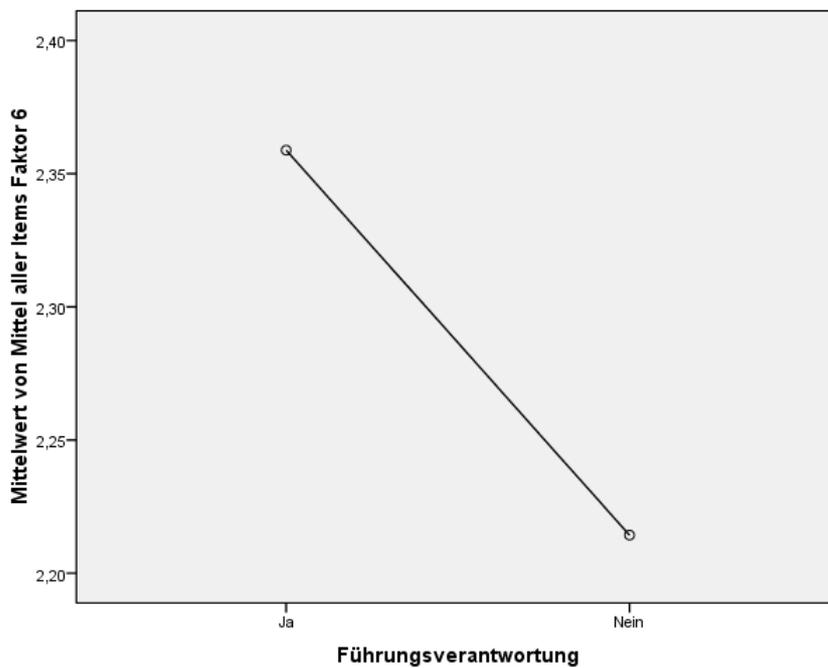


Abbildung 15c: Verteilung der Antwortmittel zu den Items des Faktors 6 im Zusammenhang mit dem Merkmal Führungsverantwortung.

### **Faktor 7: Die Verwaltungsarbeit ist selbstbestimmt (4,3 % Varianz)**

Der letzte Faktor wird nur durch ein Item gestützt und ist daher sehr wenig reliabel. Aber die Auswertung des Items per se ist nicht uninteressant bezüglich des Selbstverständnisses der befragten Verwaltungsangehörigen. Das Antwortmittel von 2,57 (S=0,6453, Range=3,00) zeigt eher die Ablehnung der Idee, dass die Arbeit in der Verwaltung selbstbestimmt sei.

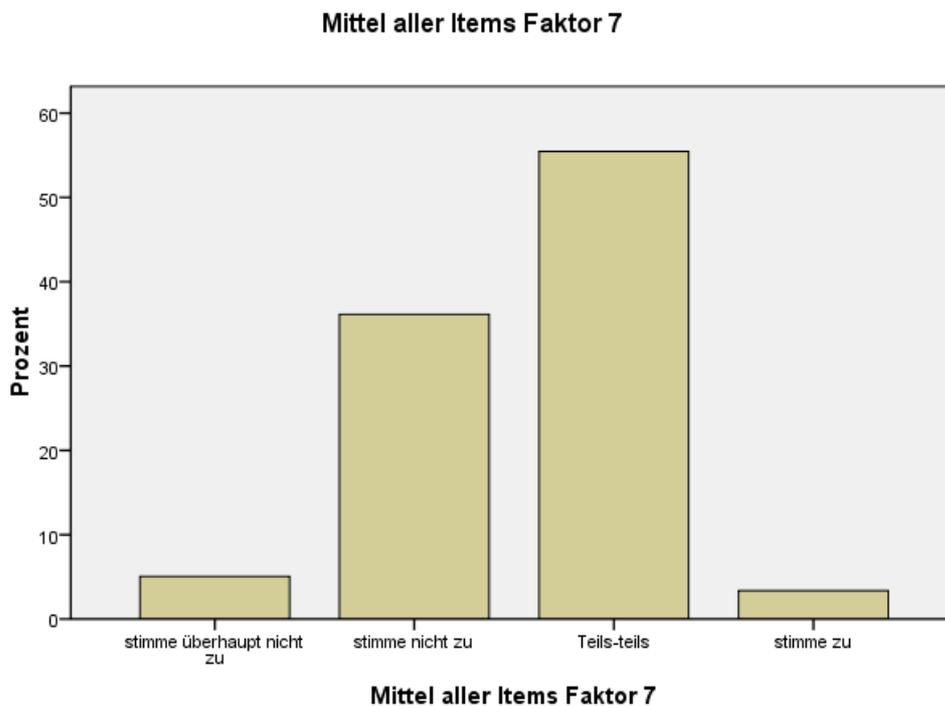


Abbildung 16: Verteilung der Antwortmittel zu dem Item des Faktors 7.

Der Faktor wird nur durch ein einziges Item repräsentiert und damit inhaltlich kaum bedeutsam für die Analyse. Die drei bisher untersuchten Einflussfaktoren Geschlecht (F=0,007), Alter (F=0,898) und Führungsverantwortung (F=0,021), sind alle drei deutlich nicht signifikant und daher hier nicht relevant in der Darstellung.

## **Ergebnisse zu den evidenzbasierten Wissensbeständen:**

Da es auf Ebene der einzelnen Frage keinen Konstrukt hintergrund gibt, sondern hier nur von Interesse ist inwiefern die wissenschaftlich belegten Aussagen „gewusst werden“ von den Befragten, werden die Antworten auf die Wissensfragen zusammengezogen, wie es auch an anderer Stelle so bereits gemacht wurde (Kleinschmidt & Kuhlmeier, 2010). Sie stellen also insgesamt ein Maß für das Verfügen über solche Wissensbestände dar. So wurde der Antwortmittelwert als Kennzahl für die richtige Trefferzahl und damit für die Kenntnis in diesem Wissensbereich genommen. Dabei bedeutet ein Mittelwert von 4,0 (oder mehr), dass die Befragten der Frage im Mittel den Fragen mit mindestens „stimme zu“ und damit *im strengen Sinne* richtigerweise zugestimmt haben (Treffer). Ein Mittelwert mit 3 oder mehr stellt dar, dass der Proband unter einer *schwächeren* Definition von „richtiger Zustimmung“, nämlich unter Einbeziehung der „teils-teils“ Zustimmung zu dem Bereich der „Treffer“, den Fragen im Mittel *im schwächeren Sinne* richtigerweise zugestimmt hat.

Die Abbildung XX zeigt die Verteilung der Antworten. Im Mittel über alle Wissensfragen einen Wert größer als 4,0 („Stimme zu“ und „Stimme voll zu“) hatten (n=123, dabei einer ohne Angaben: 122 Personen) nur 1,6 % der Befragten (2), einen Mittelwert von 3,99 bis 3,0 („teils-teils“) zeigen 85,4% (105) der Befragten und im Mittel 2,99 und weniger, also falsche Zurückweisung des Items („stimme nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“) hatten 12,2% (15).

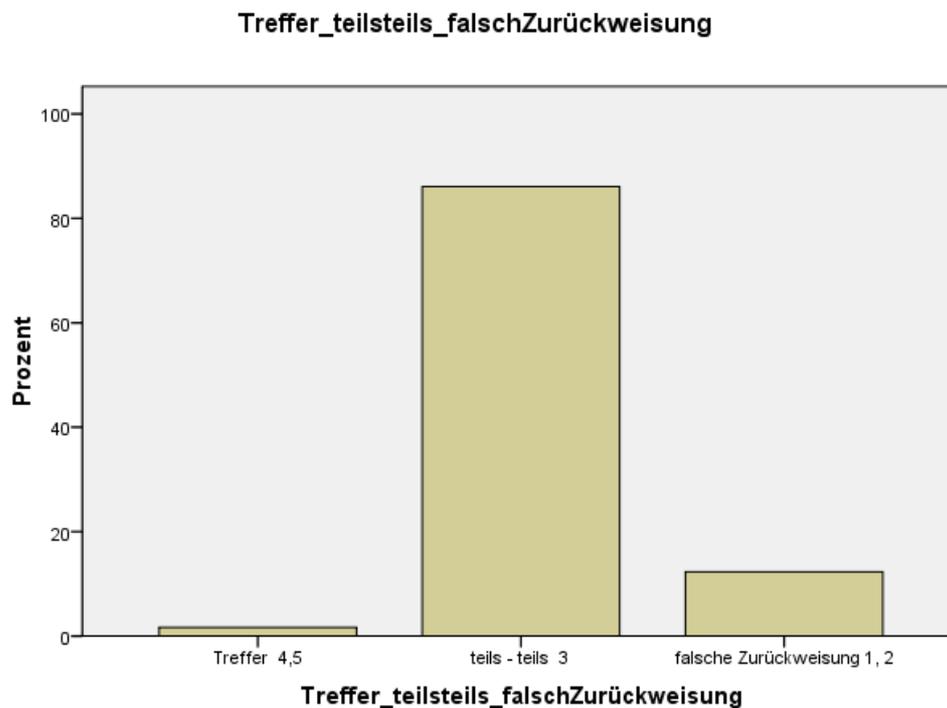


Abbildung 17: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen nach den drei Antwortskalenbereichen (Zustimmung, Teils-Teils, Ablehnung).

Unter den Bedingungen, dass man Antwortmittelwerte ab 3,0 („teil-teils“) mit zu den „ Treffern“ zählen will, ergibt sich, dass 87,7% (107) der Befragten dem Wissen „zustimmen“ und damit die Wissensbestände aufweisen. Allerdings sind sich 105 Personen dabei unsicher (teil-teils).

Legt man als Maßstab für „Wissen“ allerdings an, dass bei einem Item zumindest „ich stimme zu“ angekreuzt wird, dann sieht es schlechter aus:

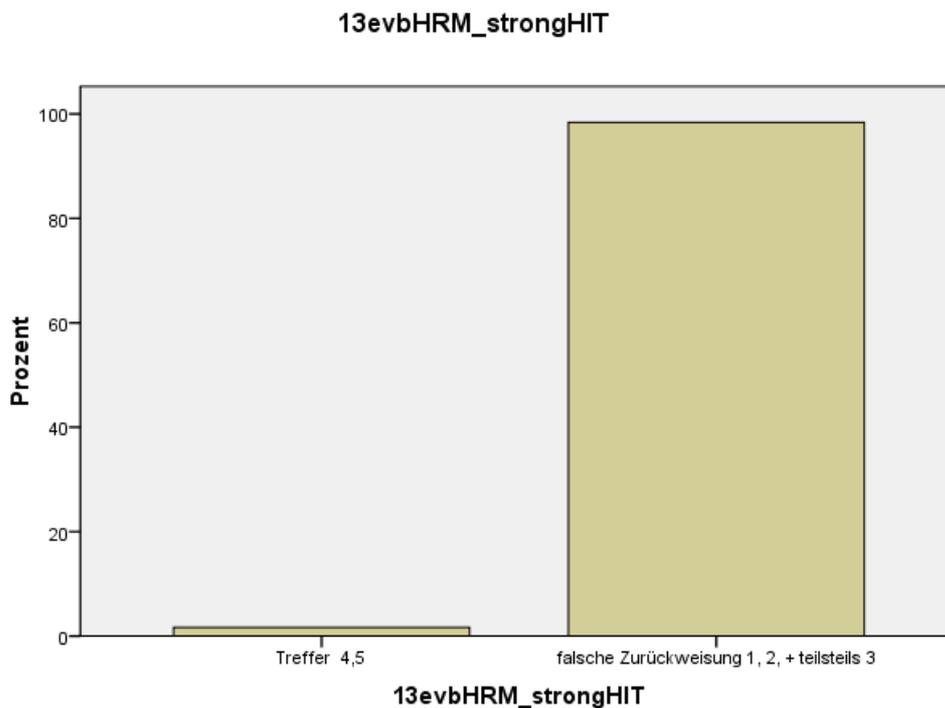


Abbildung 17a: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen dichotomisiert: Werte ab 4 und mehr=Treffer (strong Hit); Werte unter 4= falsche Zurückweisung.

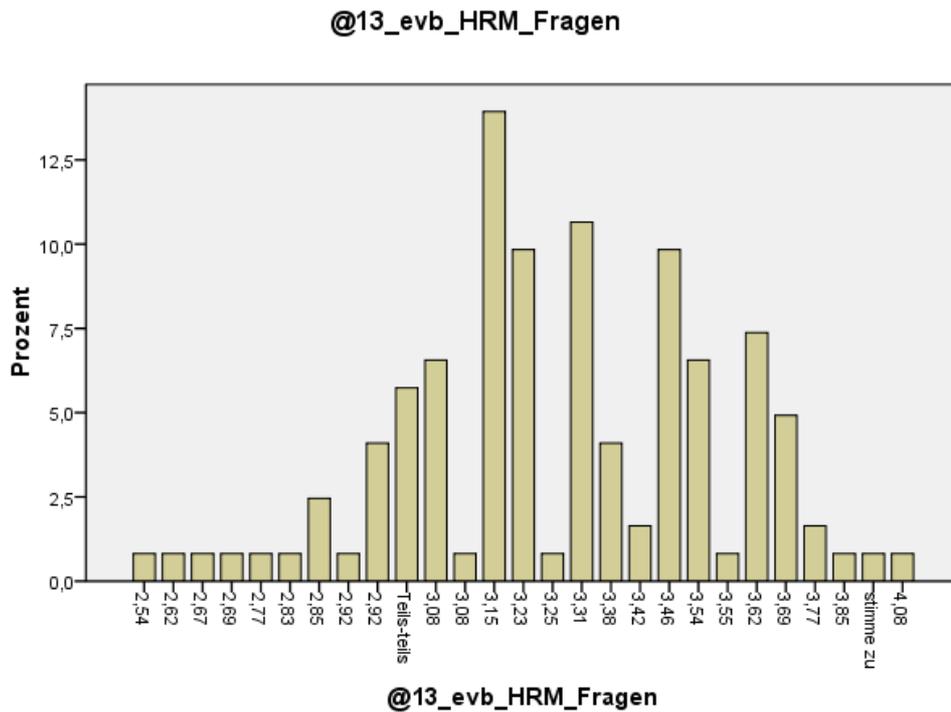
Unter der Bedingung eines sogenannten „strengen Treffers“ (strong Hit) sind es nur die 1,6%, die „Wissen“ für sich beanspruchen können, und die restlichen 97,6 % (120) weisen kein (sicheres) Wissen auf.

Dieses „Wissen unter hoher Unsicherheit“, zeigt sich auch in anderem Wissensbereichen (Aggressionsdelikte im Straßenverkehr) in denen auch Praktiker gebeten wurden evidenzbasierten Befunden zuzustimmen oder eben nicht (Kleinschmidt & Kuhlmeier, 2010). Man kann also tatsächlich bei diesen Praktikern nicht von gesicherten Wissensbeständen zum HR-Management ausgehen. Dementsprechend wirkt sich solche Unsicherheit auf die zögerliche bzw. gar nicht erfolgende Anwendung von wissenschaftlich gestützten Befunden aus.

Nun ist es sinnvoll zu betrachten welche Merkmale in der Stichprobe in einem förderlichen Zusammenhang mit dem Ausmaß an Vorhandensein solchen Wissens sind. In einer varianzanalytischen Betrachtung werden die Faktoren Alter, Geschlecht und das Innehaben

von Führungsverantwortung in ihrem Einfluss auf das Vorhandensein der abgefragten Wissensbestände betrachtet:

Betrachtet man zunächst die Verteilung der n=122 Antwortmittel so ist festzustellen, dass in der Stichprobe eine hohe Homogenität des Wissens bzw. Nicht-Wissens besteht, welches sich in einer sehr eingeschränkten Varianz der Antwortmittel gemessen an der fünfstufigen Skala



zeigt.

Abbildung 18: Darstellung der Häufigkeit der Antwortmittel. Es ergab sich nur ein Range von 1,54 bezogen auf alle 122 errechneten Antwortmittel (über die 13 zusammengezogenen Wissens Items; eine Person ohne Angaben).

Diese *Homogenität in der „Unsicherheit“* der Befragten, die sich in der starken Antworttendenz in der Skalenmitte („teils-teils“) (Mittelwert: 3,28, S=0,2847, Range=1,54) zeigt, lässt kein statistisch signifikantes Hervortreten von Unterschieden in Anhängigkeit bestimmter Merkmalsausprägung (Geschlecht, Alter etc.) erwarten.

Es ist in zukünftigen Arbeiten durchaus eine Option, die Antworten auf die Wissensfragen im Sinne einer „forced choice“ dichotom („Richtig“ vs „Falsch“) vorzugeben. Allerdings ist die hier gewählte Antwortskala bewusst gewählt worden, um bei dieser *ersten Untersuchung* einmal *sensibel für Unsicherheit* die abzufragenden Wissensbestände zu überprüfen.

## Zusammenhang der evidenzbasierten Wissensbestände mit den unabhängigen Variablen:

Die 13 Fragen zum evidenzbasierten Wissen wurden mit den gängigen Merkmalen in Beziehung gebracht.

### **Variable Geschlecht:**

Die männlichen (Mittelwert 3,31) haben einen geringfügig höheren Wert im Antwortmittel auf die 15 Wissensfragen als die weiblichen (Mittelwert 3,25) Befragten, wobei dieser Unterschied erwartungsgemäß deutlich nicht signifikant wird ( $F=1,592$ ,  $p<.210$ ) und zwischen den Geschlechtern kein Wissensunterschied anzunehmen ist.

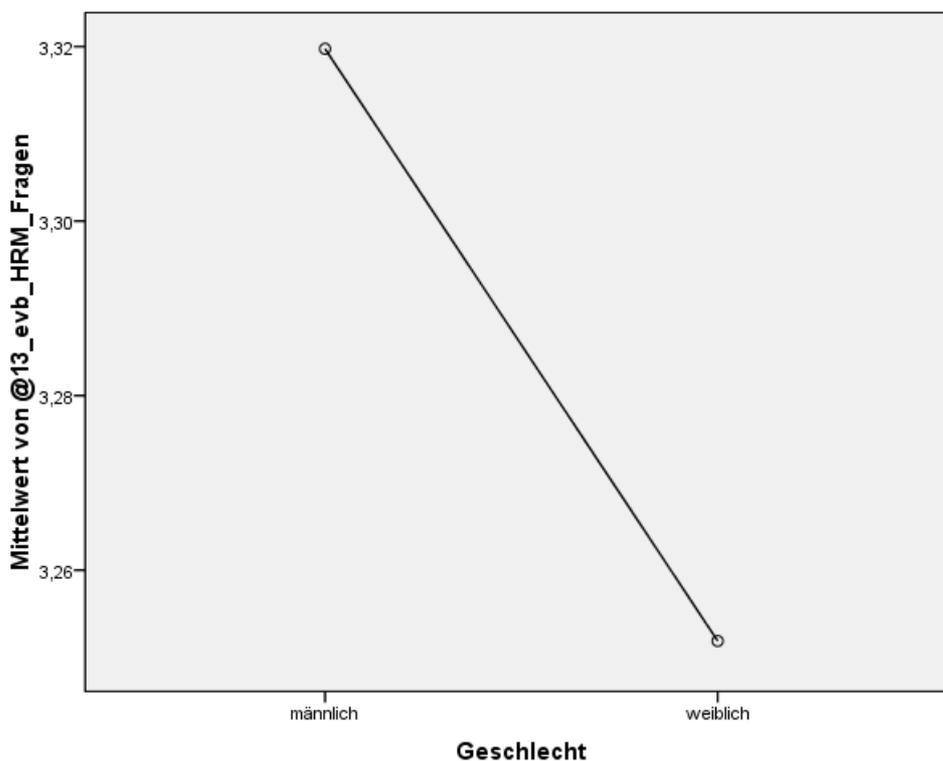


Abbildung 18a: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen in Abhängigkeit vom Merkmal Geschlecht.

### Variable Alter:

Auch hier zeigten sich nur geringen Schwankungen im Antwortmittel (3,32/3,26/3,29/3,27) die erwartungsgemäß auch keine Signifikanz erreichen ( $F=0,192$ ,  $p<.902$ ).

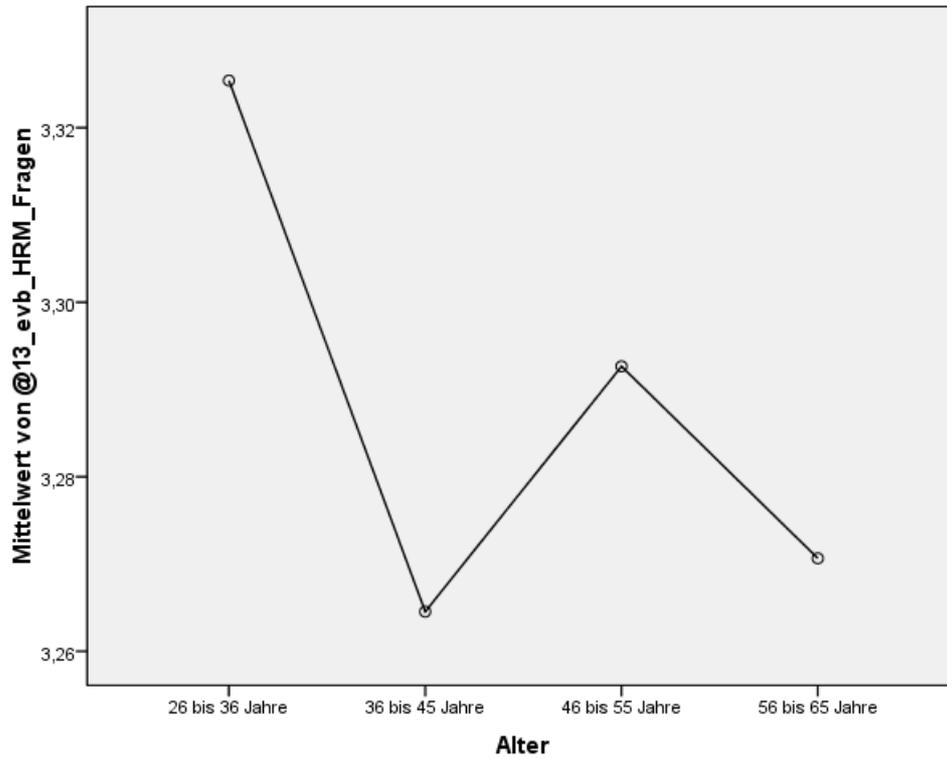


Abbildung 18b: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen in Abhängigkeit vom Merkmal Lebensalter.

### Variable Führungsverantwortung:

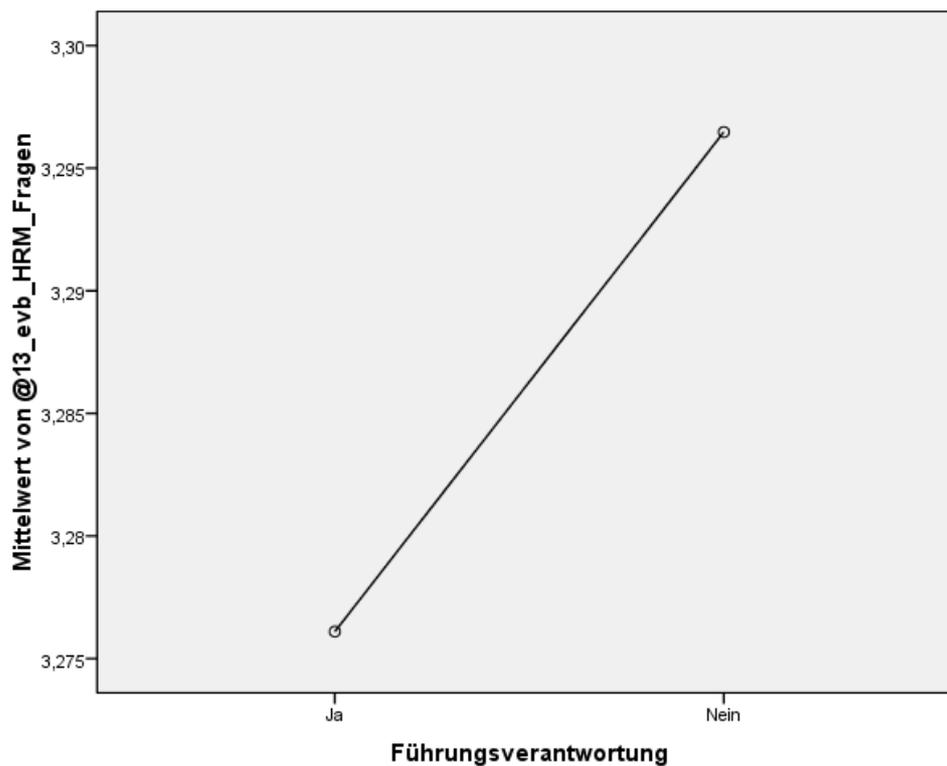


Abbildung 18c: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen in Abhängigkeit vom Merkmal Führungsverantwortung.

Der Einfluss der Führungsverantwortung zeigte einen kontraintuitiven Verlauf, da das Antwortmittel der Befragten „ohne Führungsverantwortung“ (= „Nein“) mit 3,29 geringfügig höher war als das der Personen „mit Führungsverantwortung“ (= „Ja“) mit 3,27 wobei auch dies deutlich nicht signifikant ( $F= 0,102$ ;  $p<.750$ ) war und somit konstatiert werden muss, dass kein Wissensunterschied zwischen diesen beiden Personengruppen anzunehmen ist.

Auch die potentiellen Einflussgrößen „Verwendung innerhalb der Verwaltung“ ( $F=1,215$ ;  $p<.307$ ) und „Verwendung außerhalb der Verwaltung“ ( $F=0,220$ ,  $p<.925$ ) zeigten keinen signifikanten und interpretierbaren Zusammenhang

Diese Betrachtung scheint auch insgesamt darunter zu leiden, dass die Varianz der Antworten sehr eingeschränkt war.

Bezogen auf die Zugehörigkeit der Befragten zu einem westlichen (3,21) versus einem östlichen (3,37) Bundesland ergab sich ein deutlich signifikanter ( $F=7,83$ ;  $p<.006$ ) Effekt bezüglich der Wissensleistung bzw. richtigen Zustimmung zu den 13 Wissensitems:

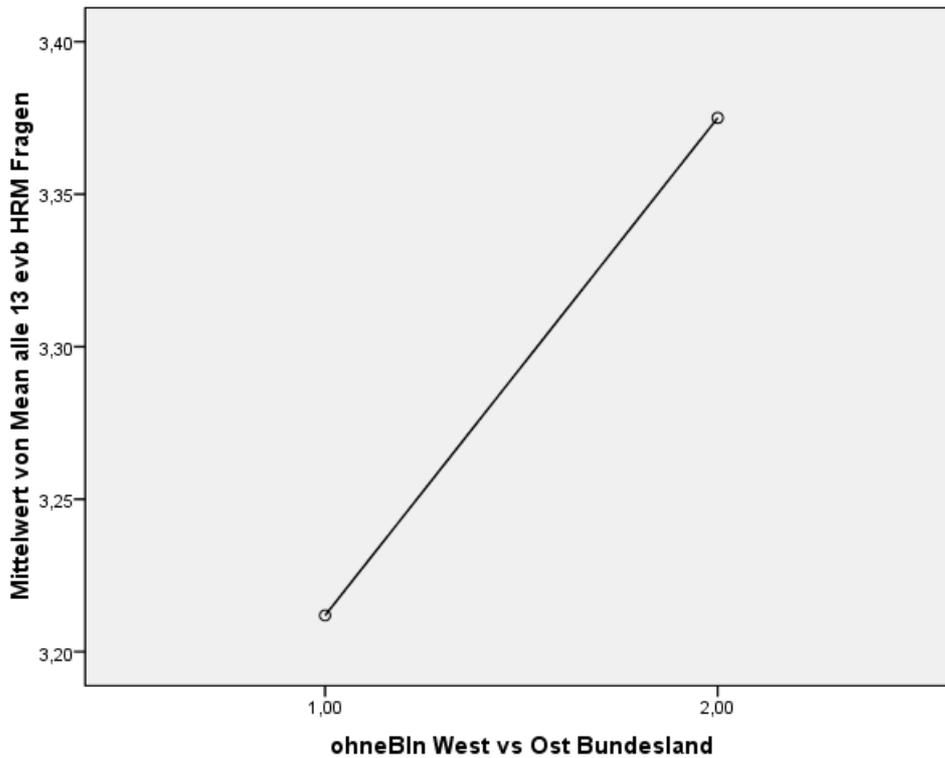


Abbildung 18d: Antwortmittelwerte über alle 13 Wissensfragen in Abhängigkeit vom Merkmal Herkunft West (1) versus Ost (2) Bundeland.

## Einzelauswertung zu den Wissensfragen zum evidenzbasierten HR Managementwissen:

### Vorbemerkung:

Die Beziehungen zu den unabhängigen Variablen werden jeweils nur im Fall statistischer Signifikanz dargestellt.

Die Häufigkeitstabellen finden sich ausführlich im Anhang.

### 1. Intelligence predicts job performance better than conscientiousness

(Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

„Intelligenz“ sagt Leistung im späteren Beruf besser vorher als „Gewissenhaftigkeit“.  
(2/EBM, 01)

Antwortmittel war (n=122) **3,26** (S=0,864; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, überwiegend aber nur im schwachen Sinne (3=“teils-teils“).

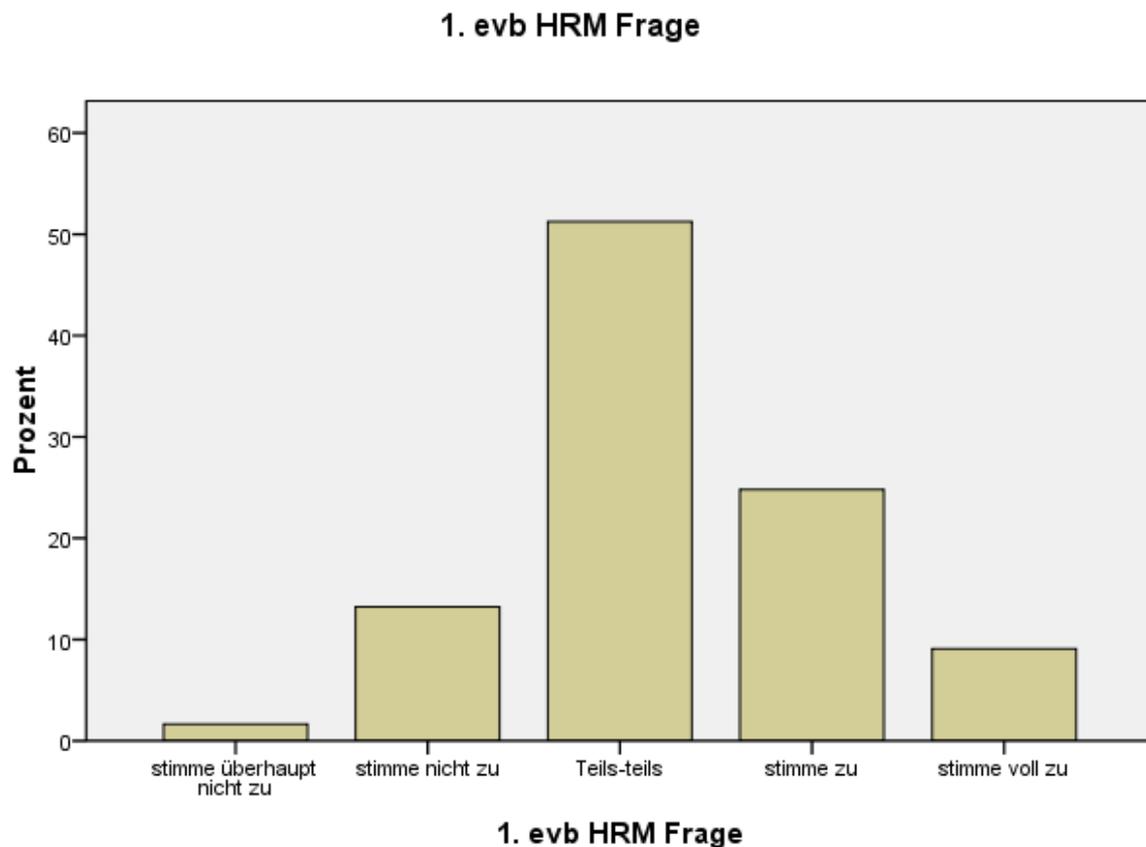


Abbildung 19: Verteilung der Antwortmittel bei Item 1 zum evidenzbasierten HR-Management (1.evb HRM Frage).

Die korrekte Zustimmung fiel bei den Befragten aus den östlichen (3,35) signifikant höher aus als bei den Befragten aus den westlichen (3,09) Bundesländern ( $F=4,388$ ;  $p<.039$ ):

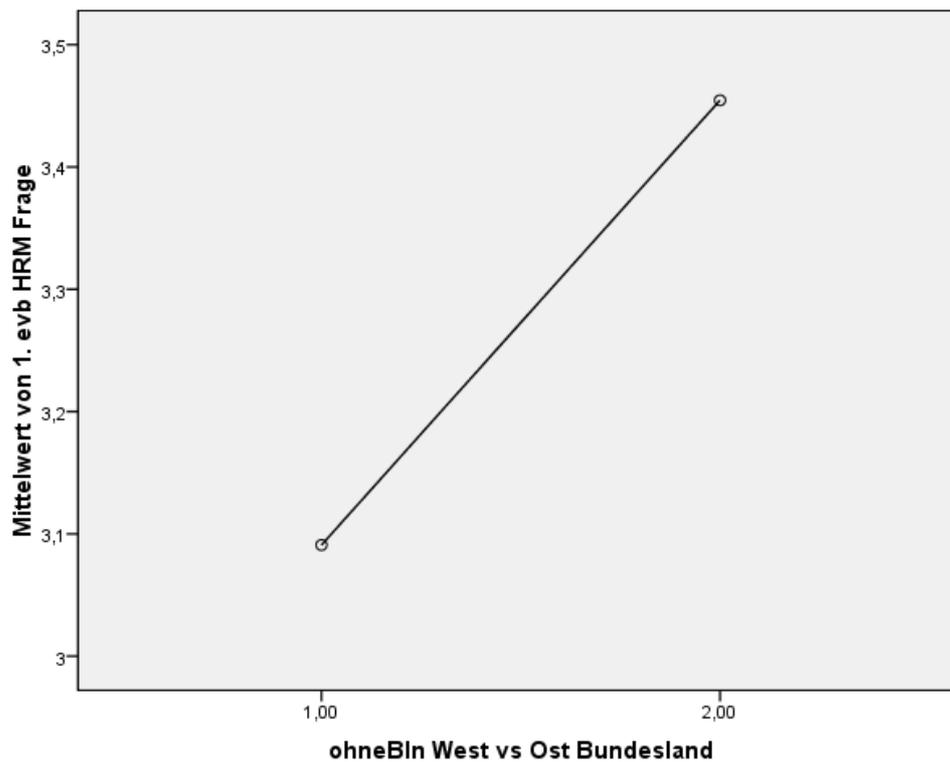


Abbildung 19a: Verteilung der Antwortmittel bei Item 1 zum evidenzbasierten HR-Management (1.evb HRM Frage) in Abhängigkeit vom Merkmal Herkunft aus einem West (1) versus Ost (2) Bundesland.

**2. Screening for intelligence results in higher job performance than screening for values or values fit.**

(Meglino & Ravlin, 1998; Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

Das Personalauswahlkriterium „Intelligenz“ ist bezogen auf spätere Leistungen im Beruf wichtiger als die das der „Werteübereinstimmung“ mit der Organisation.

(7/EBM, 07)

Antwortmittel war (n=122) **2,64** (S=0,884; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, aber überwiegend nur im schwachen Sinne (3=“teils-teils“).

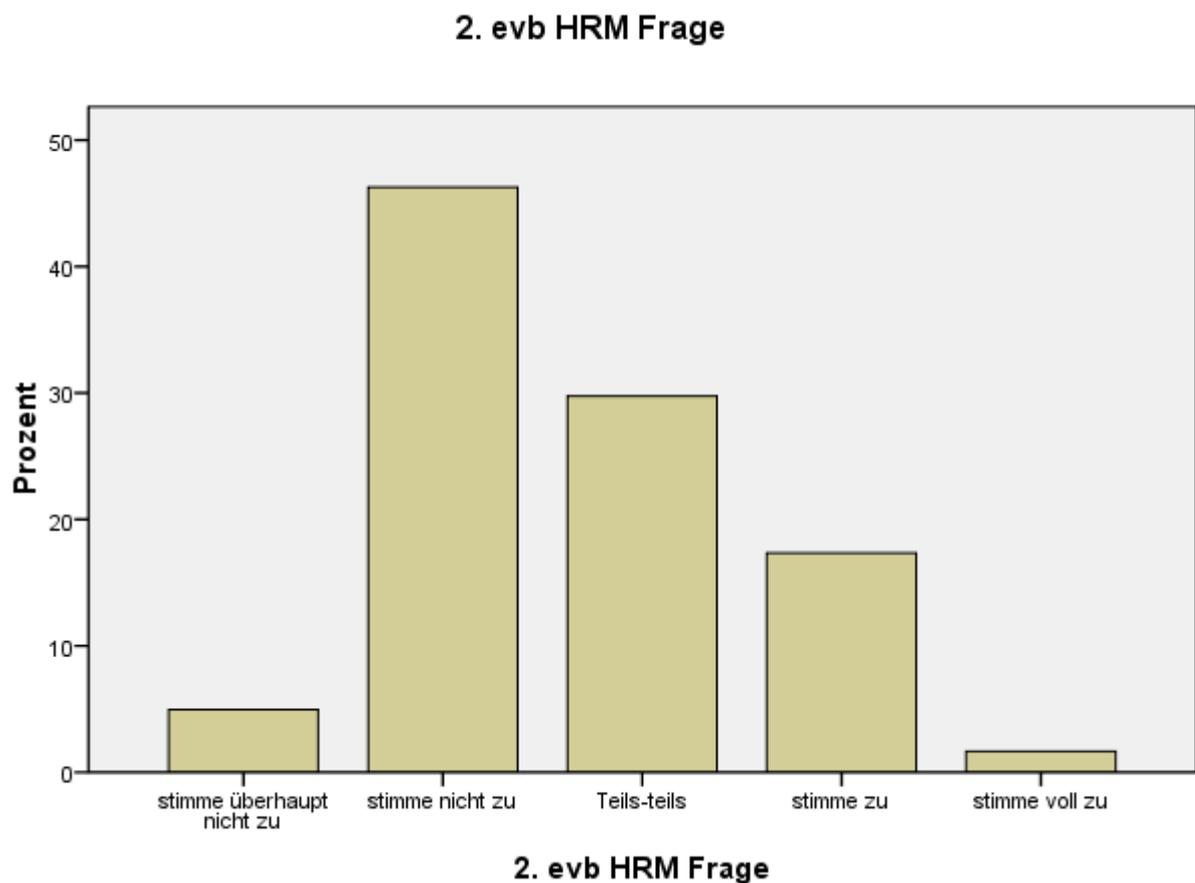


Abbildung 20: Verteilung der Antwortmittel bei Item 2 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

### 3. Being very intelligent is not a disadvantage for performing well on a “low-skilled” job.

(Hunter, 1986; Schmidt & Hunter, 1998).

Deutsche Form:

Hohe Intelligenz behindert Leistung bei einem Beruf, der nur geringe Fähigkeiten verlangt.

(4/EBM, 04) (-)

Das Mittel der Original Antwort dieses negativ gepolten Items war 3,47 und wurde also unter der schwachen Definition fälschlicherweise angenommen. Um weiter mit diesem Item zusammen mit den anderen Items in einem inhaltlich einheitlichen Sinne („Wissen vorhanden“) rechnen zu können wurde es für die Auswertung umkodiert (invertiert). Das Mittel der umkodierten Antworten war (n=122) **2,53** (S=1,033; Range=4,0). Damit wurde die eigentliche Aussage „Hohe Intelligenz behindert *nicht* Leistung bei einem Beruf, der nur geringe Fähigkeiten verlangt“ im Mittel also fälschlicherweise abgelehnt:

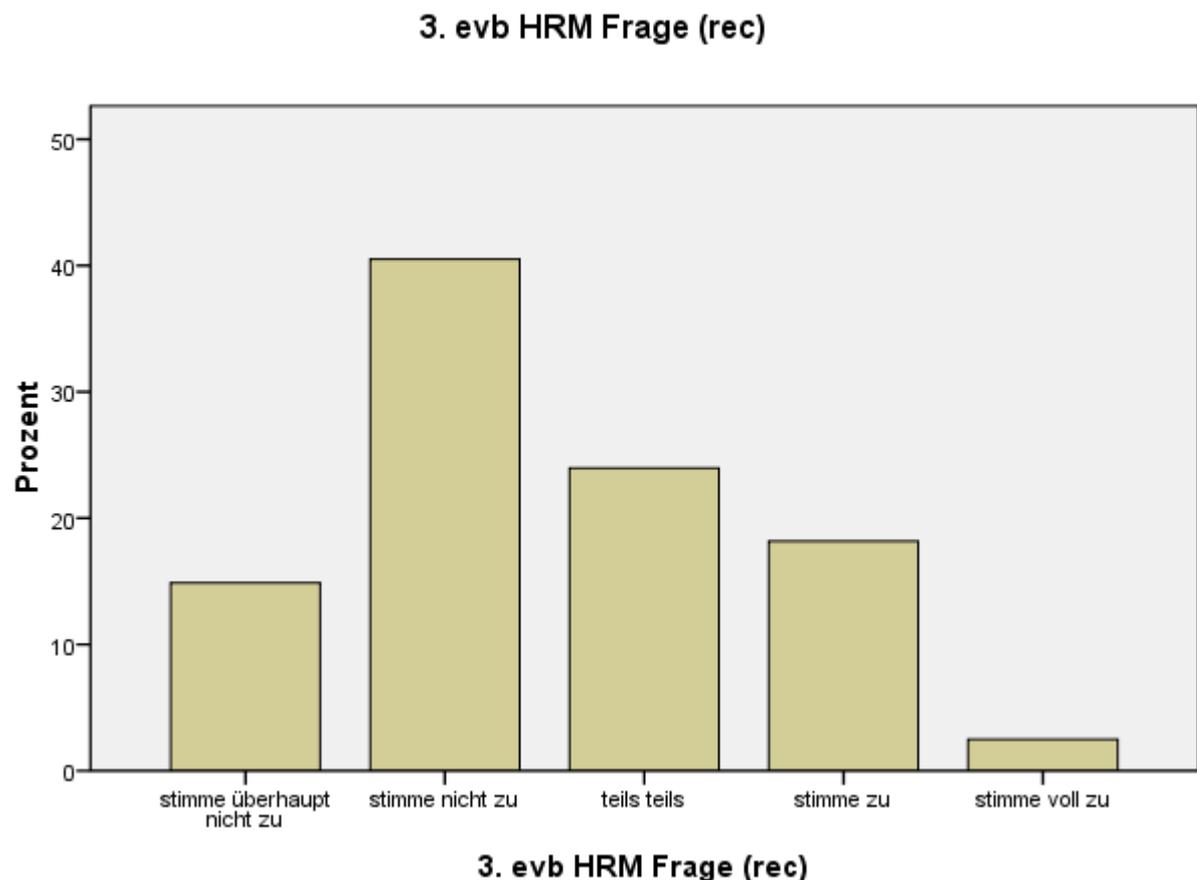


Abbildung 21: Verteilung der Antwortmittel bei Item 3 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**4. Personality inventories vary considerably in terms of how well they predict applicants' job Performance.**

(Barrick & Mount, 1991; Gardner & Martinko, 1996).

Deutsche Form:

Persönlichkeitstests variieren sehr hinsichtlich der Güte ihrer Vorhersage späterer Leistung der Bewerber im Beruf.

(5/EBM, 05)

Antwortmittel war (n=122) **3,83** (S=0,888; Range=3,0). Damit wurde dieses Item im Mittel fälschlicherweise abgelehnt.

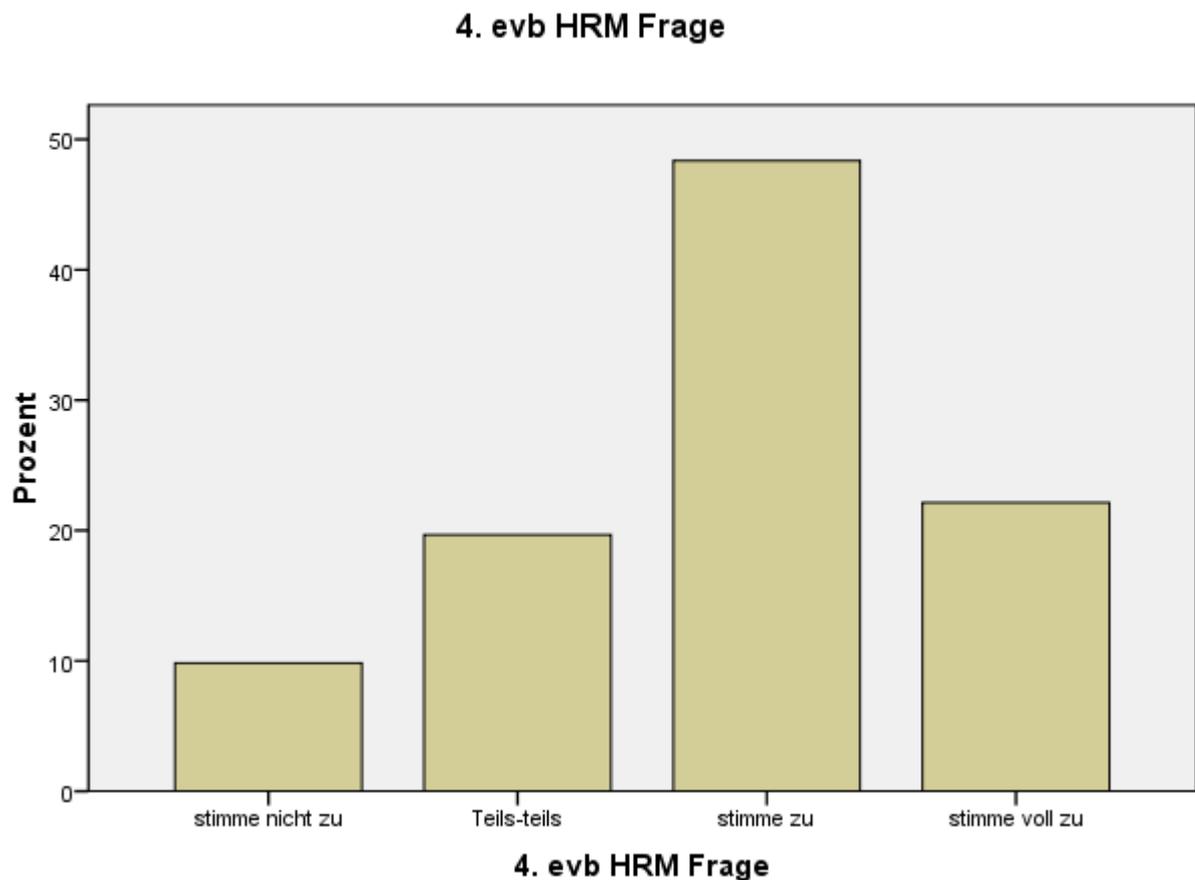


Abbildung 22: Verteilung der Antwortmittel bei Item 4 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

Die korrekte Zustimmung fiel bei den Befragten aus den östlichen (4,05) signifikant höher aus als bei den Befragten aus den westlichen (3,67) Bundesländern ( $F=4,333$ ;  $p<.040$ ).

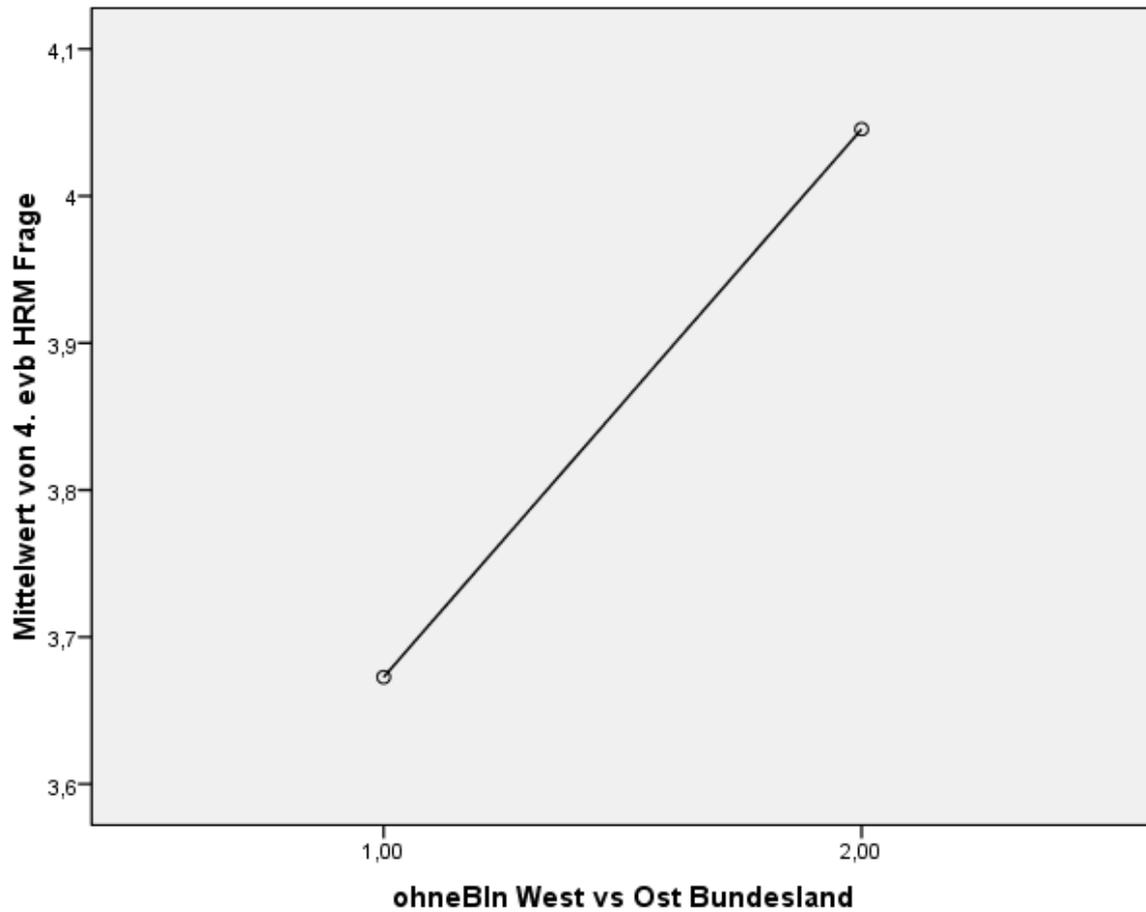


Abbildung 22a: Verteilung der Antwortmittel bei Item 2 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage) in Abhängigkeit zur Herkunft aus einem West (1) versus Ost (2) Bundesland.

**5. Integrity tests successfully predict whether someone will steal, be absent, or otherwise take advantage of employers, even though individuals can “fake good” on them.**

(Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993; Ones, Viswesvaran, & Reiss, 1996).

Deutsche Form:

Persönlichkeitstests können späteres unerwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz vorhersagen, auch wenn die Bewerber beim Ausfüllen versuchen sich im besten Licht darzustellen.

(15/EBM, 45)

Antwortmittel war (n=122) **2,71** (S=825; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, fast im starken Sinne (4=“stimme zu“).

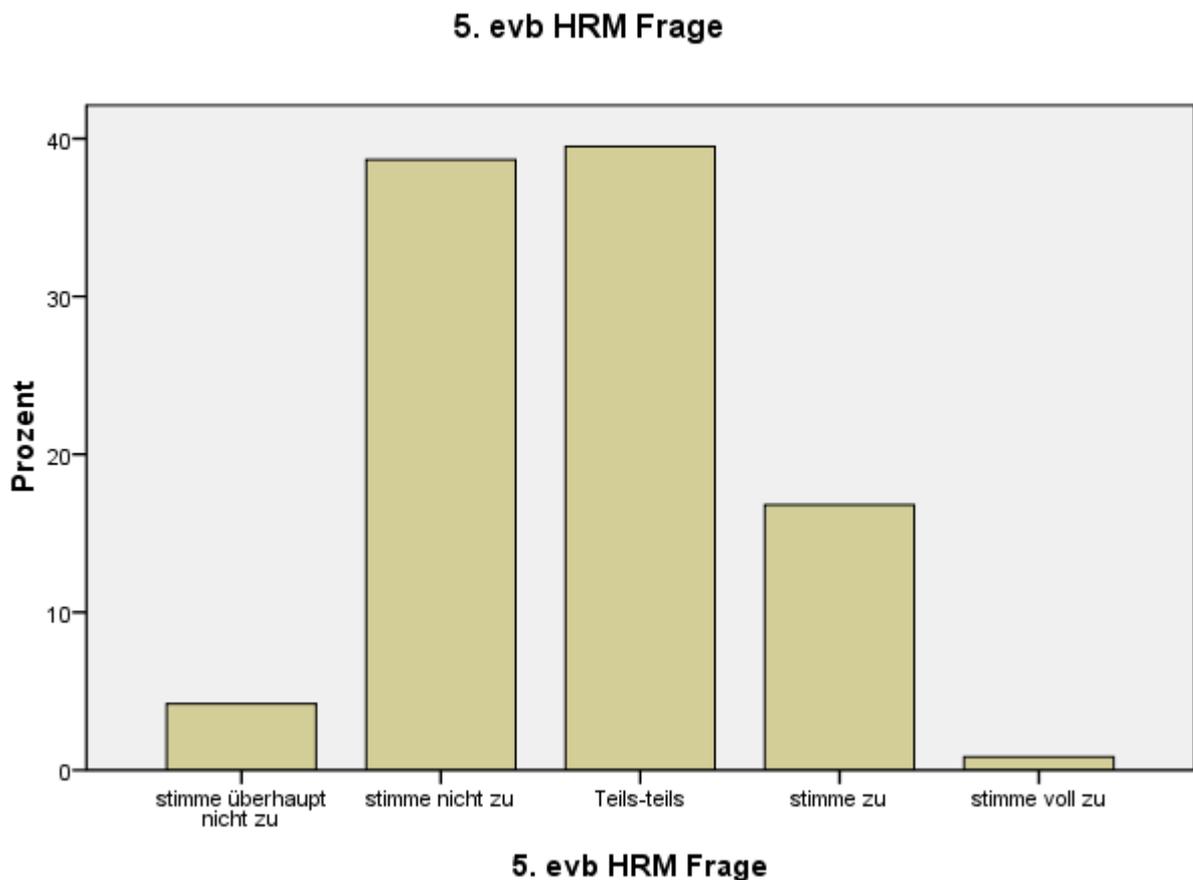


Abbildung 23: Verteilung der Antwortmittel bei Item 5 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**6. Goal setting is more effective for improving performance than is employee participation in decision making.**

(Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; Locke & Latham, 1990; Wagner, 1994).

Deutsche Form:

Hinsichtlich Leistungssteigerung ist eine Zielvorgabe effektiver als die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen.

(3/EBM, 03)

Antwortmittel war (n=122) **2,56** (S=0,988; Range=4,0). Damit wurde dieses Item im Mittel also fälschlicherweise abgelehnt.

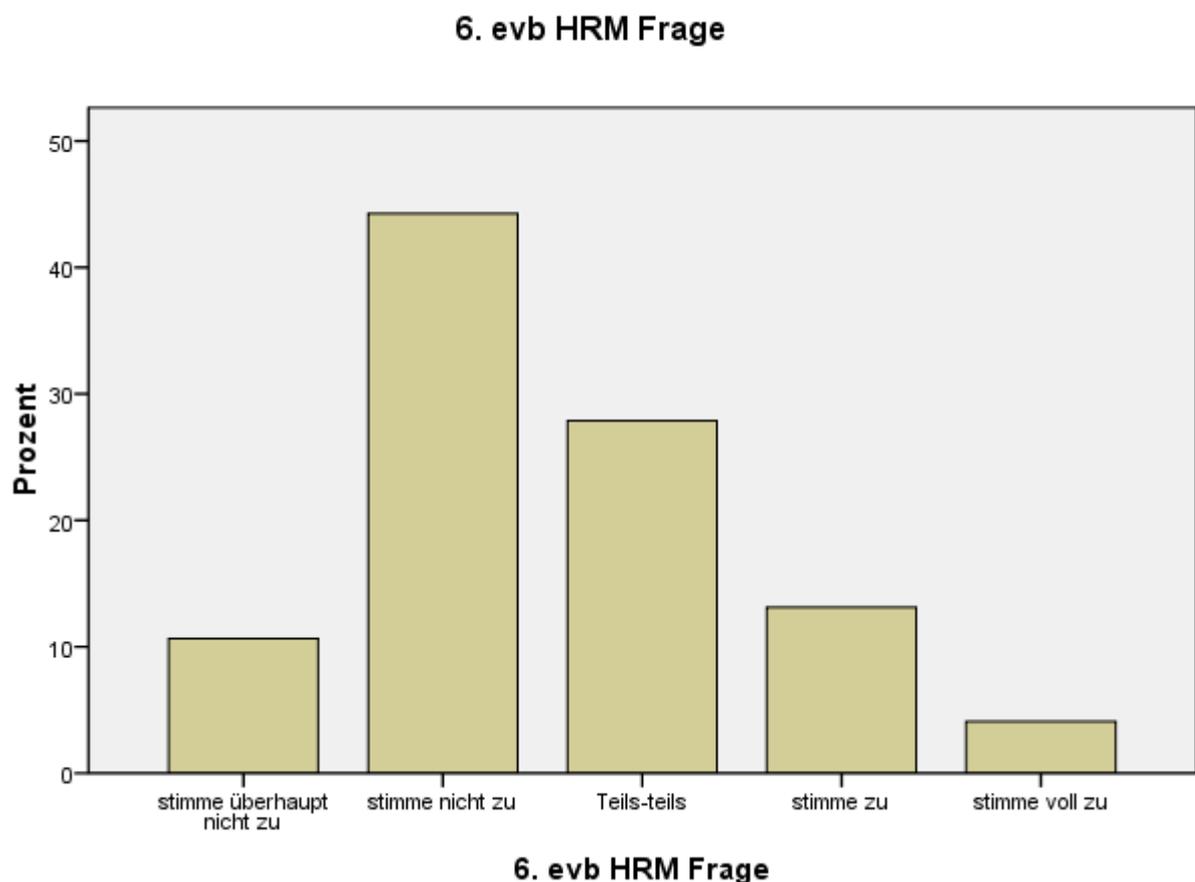


Abbildung 24: Verteilung der Antwortmittel bei Item 6 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

Die korrekte Zustimmung fiel bei den Befragten aus den östlichen (2,84) signifikant höher aus als bei den Befragten aus den westlichen (2,25) Bundesländern ( $F=9,444$ ;  $p<.003$ ).

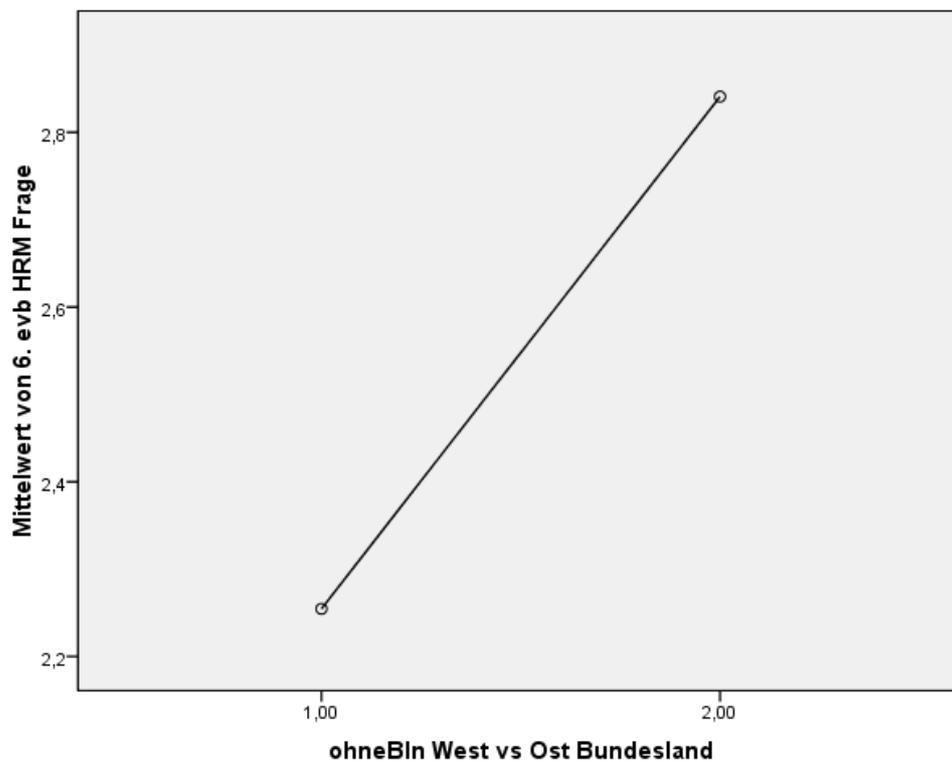


Abbildung 24a: Verteilung der Antwortmittel bei Item 6 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage) in Abhängigkeit zur Herkunft aus einem West (1) versus Ost (2) Bundesland.

**7. The tendency to make errors in performance appraisal is very difficult to eradicate through training.**

(London, Mone, & Scott, 2004).

Deutsche Form:

Die Tendenz Fehler zu machen bei der Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter ist sehr schwierig mit entsprechender Schulung abzustellen.

(8/EBM, 08)

Antwortmittel war (n=122) **2,79** (S=0,968; Range=4,0). Damit wurde dieses Item im Mittel also fälschlicherweise abgelehnt.

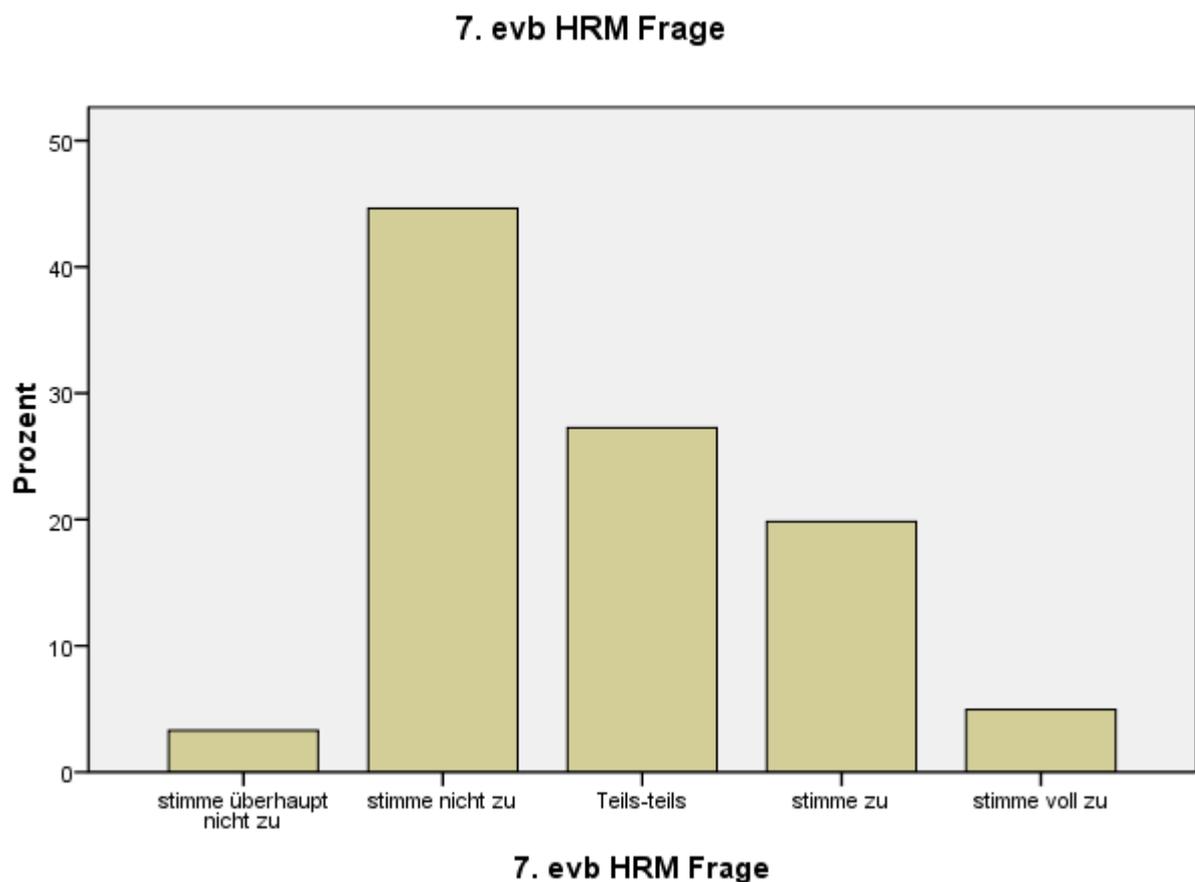


Abbildung 25: Verteilung der Antwortmittel bei Item 7 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**8. People's actual behavior suggests that pay is much more important to them than they imply in surveys.**

(Rynes, Gerhart, & Parks, 2005; Rynes, Schwab, & Heneman, 1983).

Deutsche Form:

Das Verhalten der Mitarbeiter zeigt: Bezahlung ist ihnen wichtiger als sie selber behaupten.

(6/EBM, 06)

Antwortmittel war (n=122) **2,99** (S=0,914; Range=4,0). Damit wurde dieses Item im Mittel also fälschlicherweise abgelehnt.

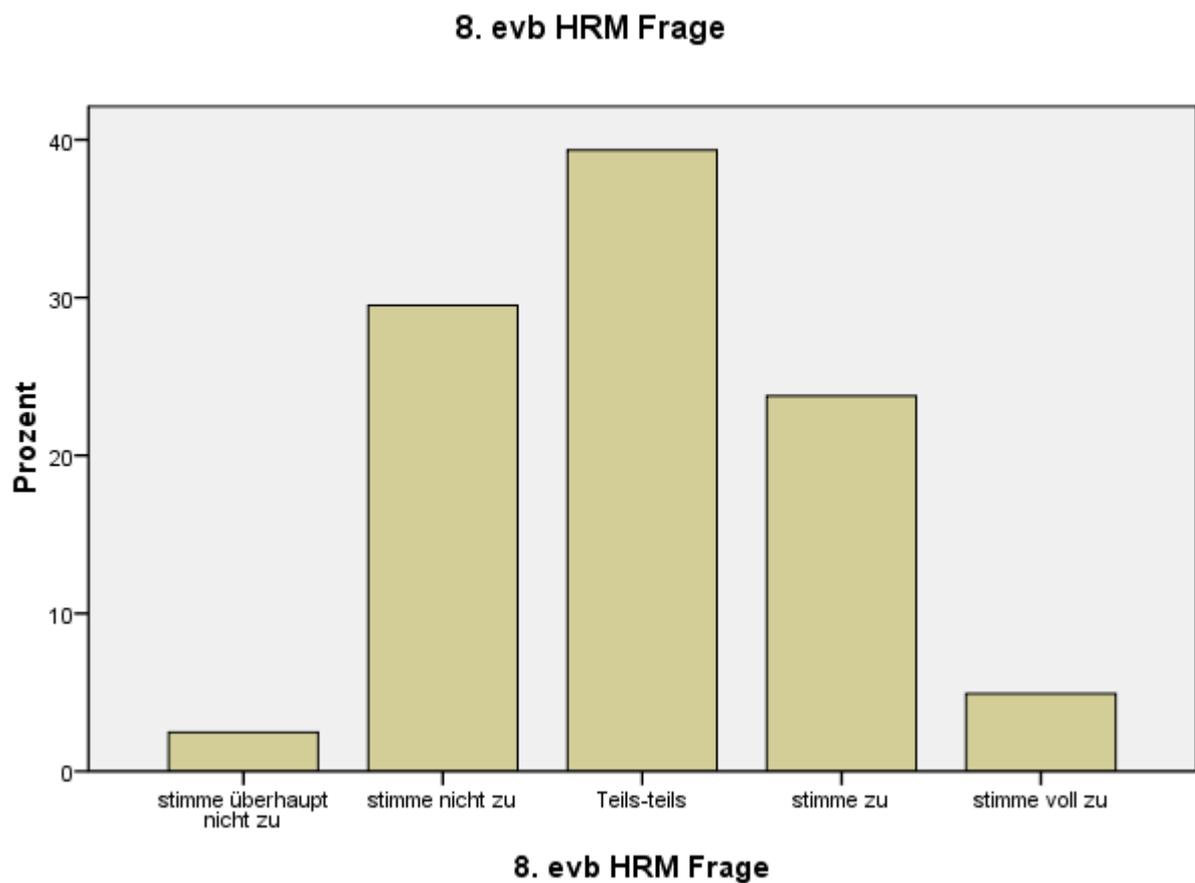


Abbildung 26: Verteilung der Antwortmittel bei Item 8 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**9. General mental ability is the strongest, or one of the strongest, predictors of performance.**

Deutsche Form:

Generelle geistige Fähigkeiten erlauben die besten Vorhersagen für spätere Arbeitsleistung im Beruf.

(11/EBM, 12)

Antwortmittel war (n=122) **3,30** (S=0,852; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, überwiegend aber nur im schwachen Sinne (3=“teils-teils“).

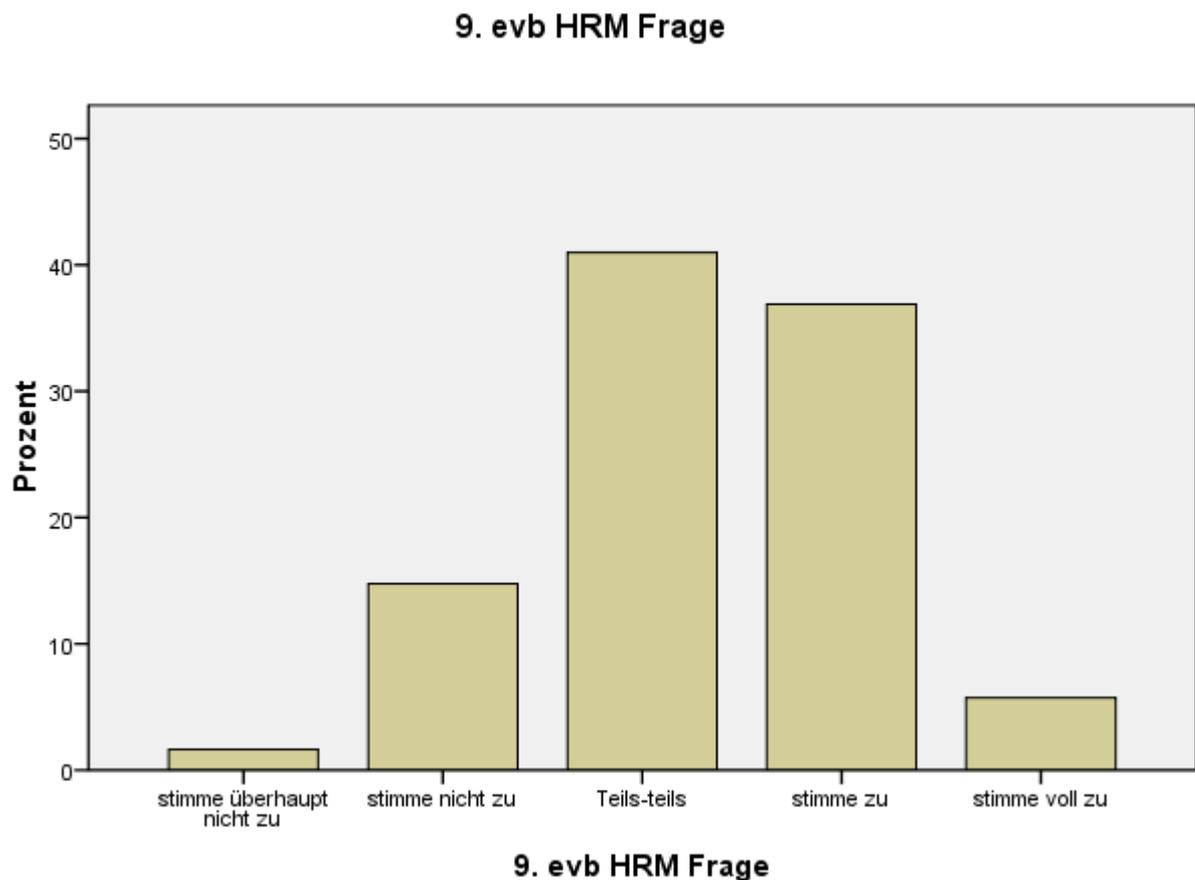


Abbildung 27: Verteilung der Antwortmittel bei Item 9 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**10. Setting goals and providing feedback is a highly effective motivational practice.**

Deutsche Form:

Zielsetzung und Feedback sind eine hoch effektive Motivationspraktik.

(14/EBM, 15)

Antwortmittel war (n=122) **4,18** (S=0,716; Range=3,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, und zwar im starken Sinne. Dies ist mit dem Item 13 und 14 zusammen (s.u.) einer der drei „Treffer im starken Sinne“(4=“stimme zu“), mithin also einer von drei sicheren Wissensbeständen in der Stichprobe.

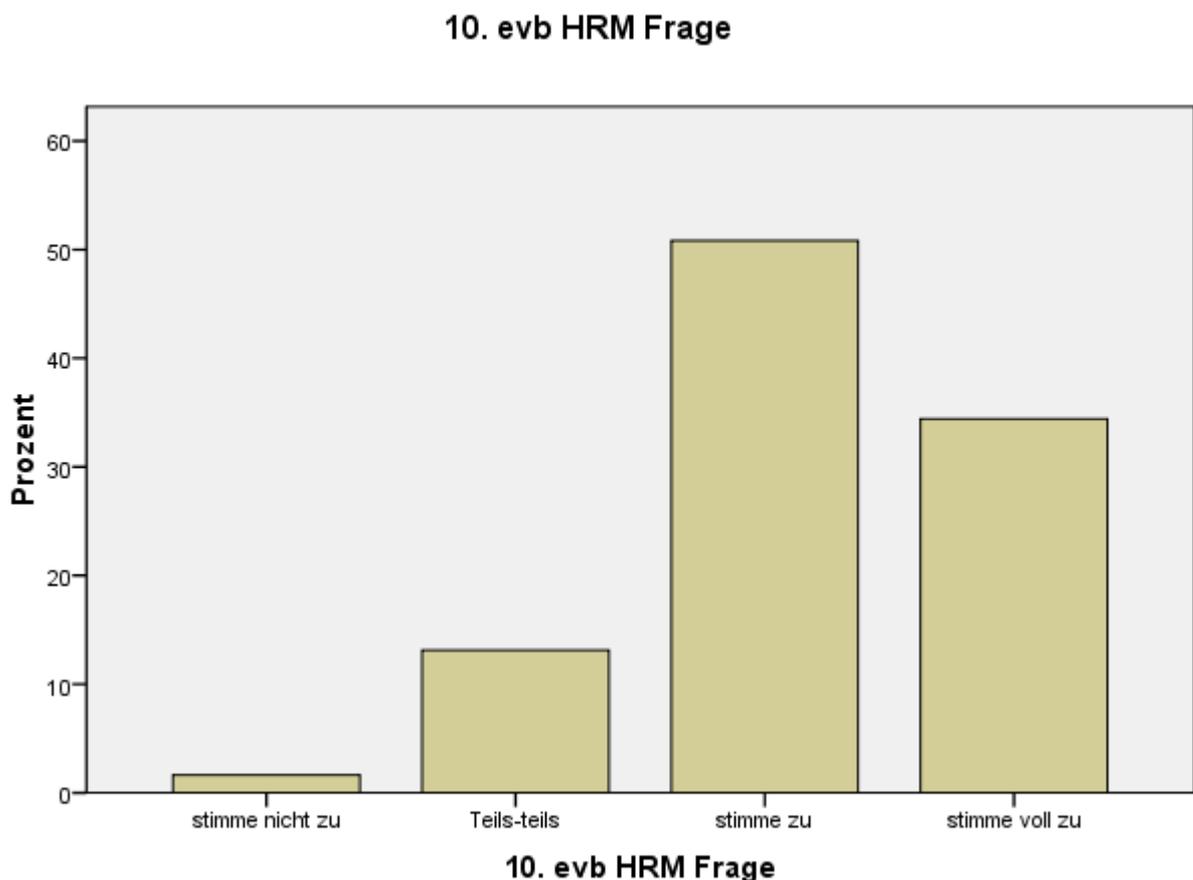


Abbildung 28: Verteilung der Antwortmittel bei Item 10 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

Die höhere korrekte Zustimmung bei den Befragten aus den östlichen (4,34) Bundesländern gegenüber denen aus den westlichen (4,05) Bundesländern war knapp nicht signifikant (F=3,688; p<.058).

**11. Structured interviews are more valid than unstructured ones.**

Deutsche Form:

Strukturierte Interviews sind aussagekräftiger als unstrukturierte.

(10/EBM, 10)

Antwortmittel war (n=122) **4,01** (S=0,926; Range=3,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, überwiegend aber nur im schwachen Sinne (3=“teils-teils“).

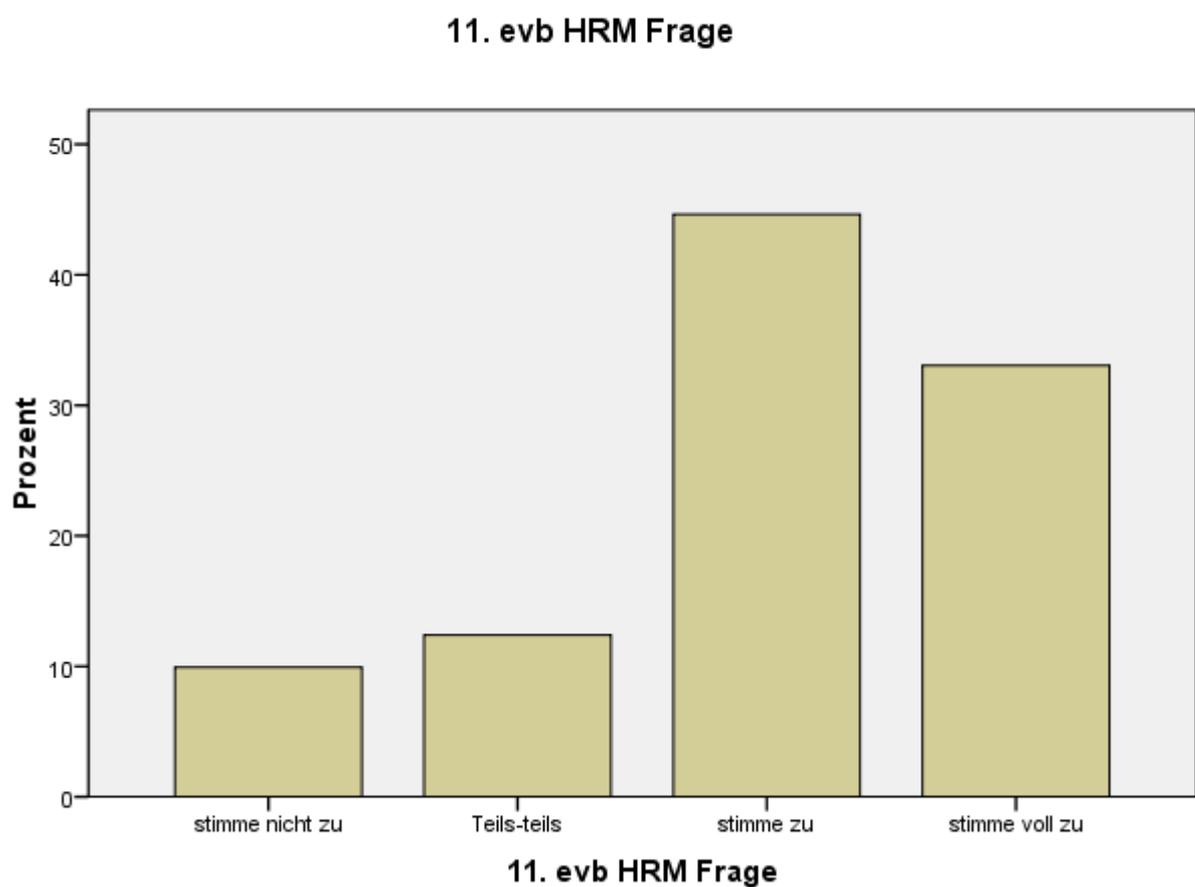


Abbildung 29: Verteilung der Antwortmittel bei Item 11 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**12. Valid selection practices are very important to performance outcomes.**

Deutsche Form:

Zuverlässige Auswahlverfahren bei der Einstellung sind sehr wichtig für die späteren Leistungsergebnisse der Organisation.

(12/EBM, 13)

Antwortmittel war (n=122) **3,88** (S=0,801; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt, fast im starken Sinne (4=“stimme zu“).

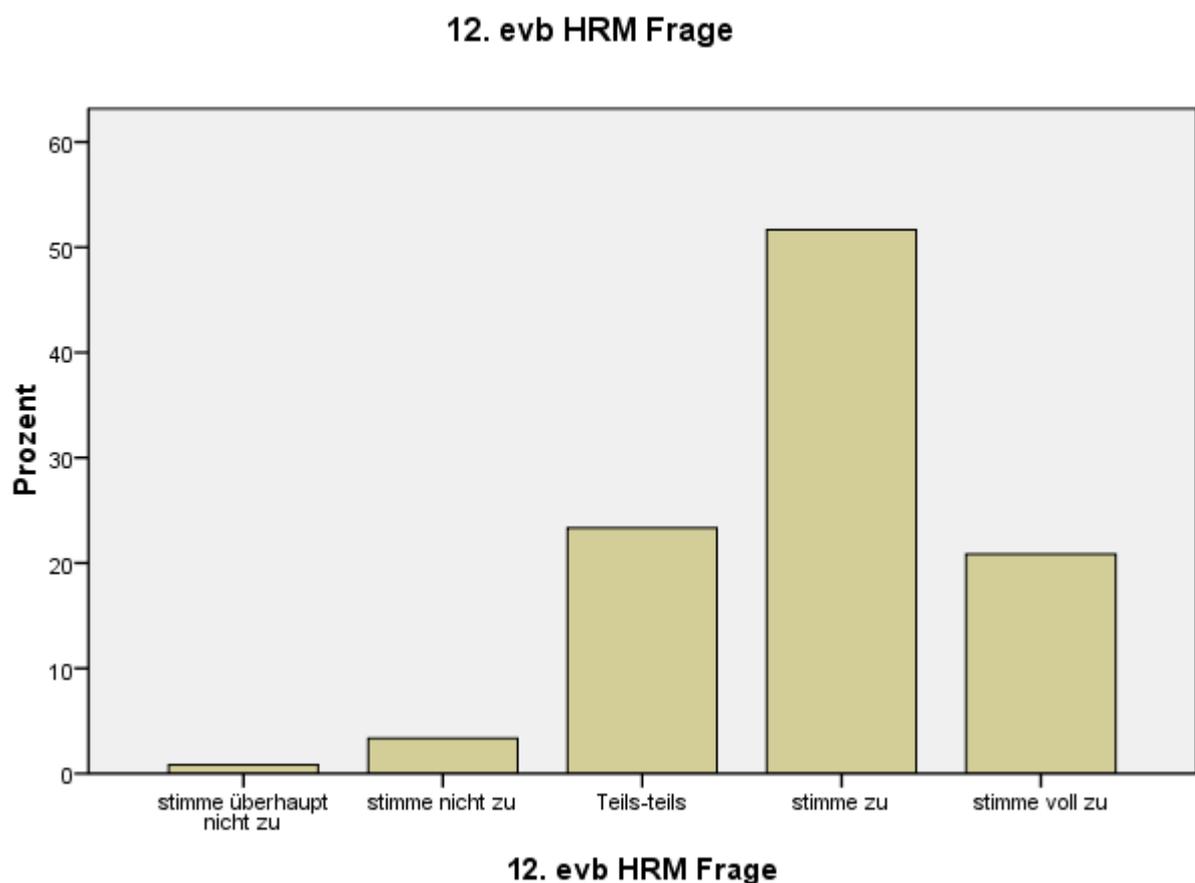


Abbildung 30: Verteilung der Antwortmittel bei Item 12 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

**13. Personality is related to performance.**

Deutsche Form:

Leistung hängt mit der Persönlichkeit zusammen.

(13/EBM, 14)

Antwortmittel war (n=122) **4,01** (S=0,838; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel zugestimmt im starken Sinne (4=“stimme zu“).

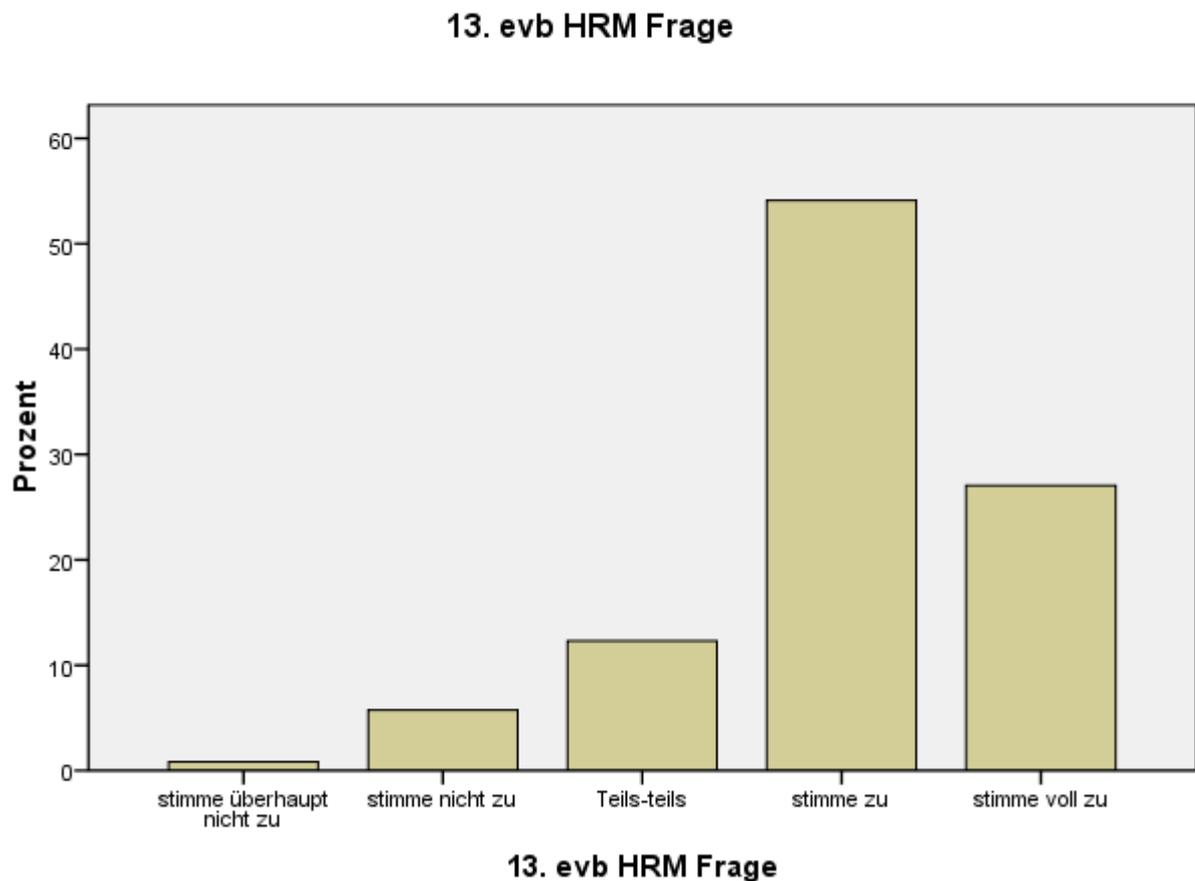


Abbildung 31: Verteilung der Antwortmittel bei Item 13 zum evidenzbasierten HR-Management (evb HRM Frage).

### 1. Frage Vertrauen in evidenzbasiertes HR Management

Wissenschaftliche Erkenntnisse sind notwendig bei der Gestaltung des Managementprozesses. (1/EBM, 01)

Antwortmittel war (n=122) **3,99** (S=0,755; Range=3,0). Damit wurde diesem Item fast sogar im strengen Sinne zugestimmt. Die Notwendigkeit zu wissenschaftlicher Erkenntnis wurde deutlich anerkannt.

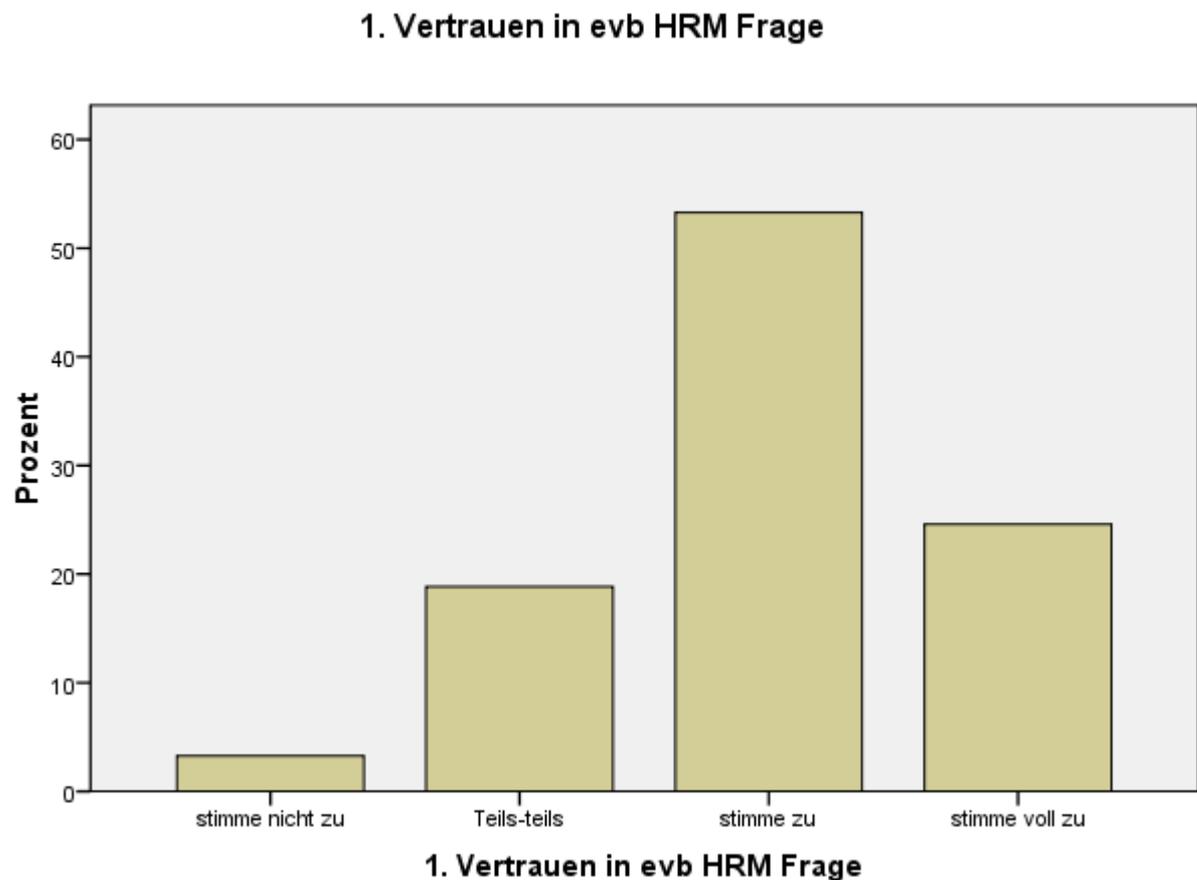


Abbildung 32: Verteilung der Antwortmittel bei Item 1. Item zum Vertrauen in evidenzbasierten HR-Management (Vertrauen in evb HRM Frage).

## 2. Frage Vertrauen in evidenzbasiertes HR Management

Wenn wissenschaftliche Erkenntnisse meinen Erfahrungswerten im Beruf widersprechen vertraue ich eher meinen Erfahrungswerten.

(9/EBM , 09)

Antwortmittel war (n=122) **3,32** (S=0,816; Range=4,0). Damit wurde diesem Item im Mittel im schwachen Sinne zugestimmt. Unter Bedingungen der „schwachen Zustimmung“ (3 und mehr), die ein Teils-Teils (3) inkludiert, ist dies also eher eine *Absage an das Vertrauen* gegenüber wissenschaftlicher Erkenntnisse. Unter den Bedingungen einer „starken Zustimmung“ (erst ab 4 und mehr) drückt dieses Mittel eher eine Antwort *in Richtung* Vertrauen aus.

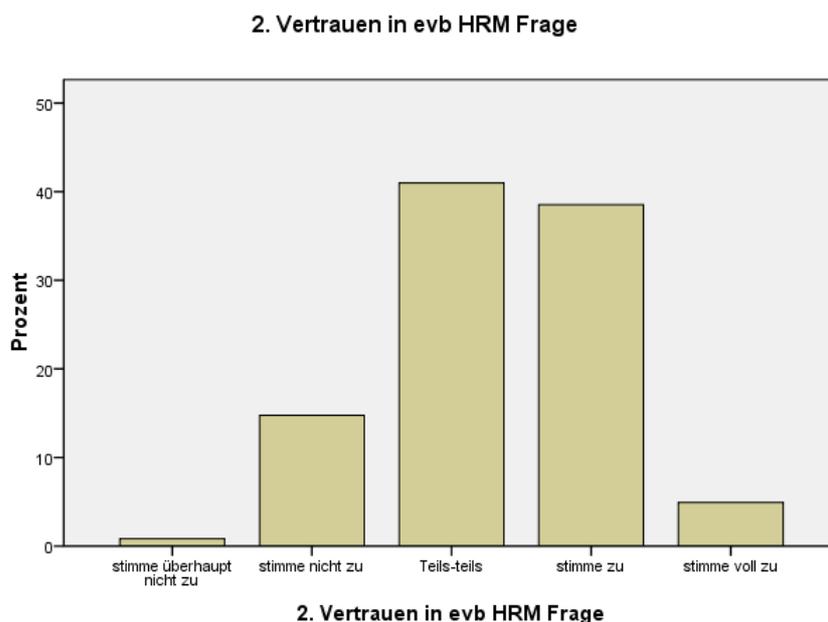


Abbildung 33: Verteilung der Antwortmittel bei Item 2. Item zum Vertrauen in evidenzbasierten HR-Management (Vertrauen in evb HRM Frage).

Da dieses Item bezüglich „Vertrauen“ inhaltlich invertiert gepolt ist zu Item 1, muss es für eine einheitliche Auswertung beider Items zusammen im Sinne einer einheitlichen Aussage zum „Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse“ umkodiert werden. Antwortmittel des so umkodierten (invertierten) Items war (n=122) 2,68 (S=0,816; Range=4,0):

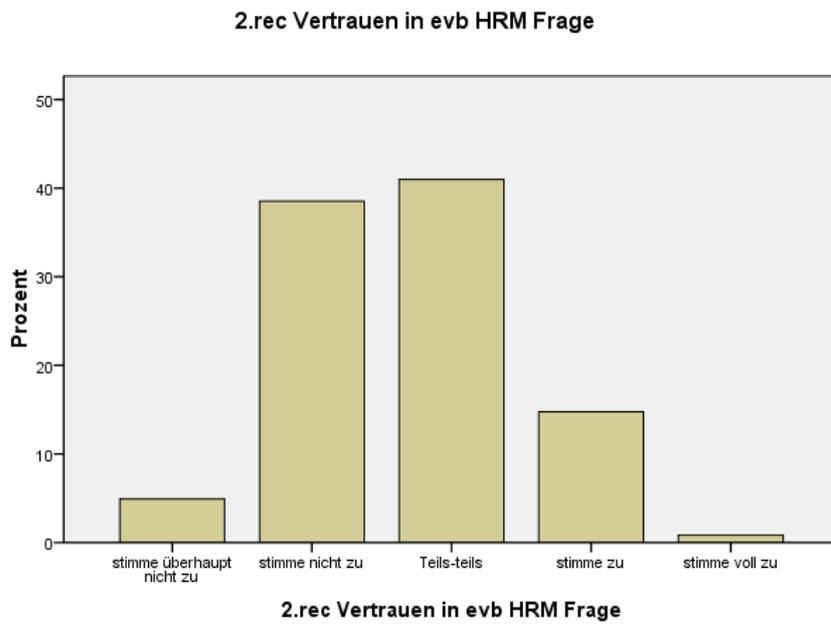


Abbildung 33a: Verteilung der invertierten Antwortmittel bei Item 2. Item zum Vertrauen in evidenzbasierten HR-Management (Vertrauen in evb HRM Frage).

Die Gesamtschau für die Aussage zu einer Zustimmung bzw. Ablehnung von „Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse“ ergibt folgendes Bild: Das Mittel der Antworten über beide Items liegt bei 3,33 (S=0,594; range=2,50) und signalisiert dadurch wenn überhaupt nur ein sehr unsicheres bzw. zögerliches Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse. Auf jeden Fall kann man nicht von einem gesicherten Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse ausgehen.

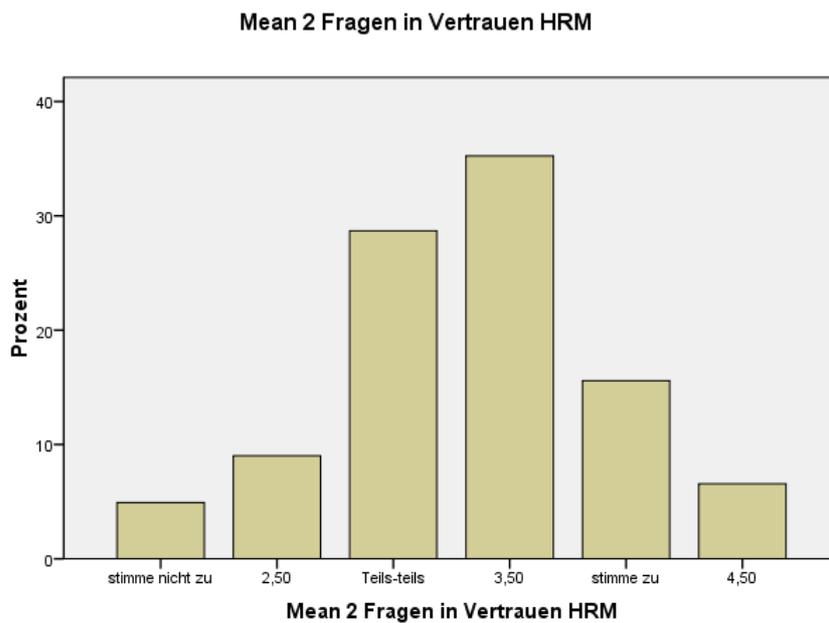


Abbildung 34: Verteilung der Antwortmittel beider Items zum Vertrauen in evidenzbasierten HR-Management (Vertrauen in evb HRM Frage).

Der Zusammenhang zwischen Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse und tatsächlichem Wissen ( $r=-.09$ ) war nicht signifikant.

## Diskussion

Die Zusammensetzung der Stichprobe, die bezüglich des Merkmals Geschlecht zufällig gleichverteilt war, zeigte einige interessante und interpretationswürdige Ausprägungen. So hatten weibliche Befragte, bei fast gleicher Zellenhäufigkeit von weiblichen zu männlichen Befragten deutlich signifikant weniger eine Führungsposition inne. Dieses Missverhältnis zeigt einmal mehr, dass es nicht ausreicht für einen ausgeglichenen Anteil an Frauen im Öffentlichen Dienst zu sorgen, sondern auch deren Verwendung innerhalb der Verwaltung zu betrachten. Auch wenn der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Verwaltung in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, so ist doch immer noch erstaunlich, dass sie derart stark signifikant unterrepräsentiert sind. Diese an der Stichprobe hier gewonnene Erkenntnis steht im Einklang mit den Befunden aus der gängigen Literatur. Ein repräsentative Befragung der Bundeagentur für Arbeit in 16.000 Betrieben ergab, dass trotz dem Umstand, dass ca. 45 % der Beschäftigte Frauen sind, nur jede Vierte Position in den oberen Führungsetagen mit einer Frau besetzt sind (Möller & Sonntag, 2006). In der hier vorliegenden Stichprobe sind nur 29% der Führungskräfte Frauen. Dies entspricht den Werten in der Literatur zu Führungspositionen von Frauen im Öffentlichen Dienst von 30%. (Holst 2005a; Holst 2005b, Holst, 2006; Holst & Schrooten, 2006). In den gleichen Literaturquellen findet sich auch der Unterschied, dass sich dieses Ungleichgewicht in den östlichen Bundesländern weniger stark ausgeprägt wiederfindet. In den östlichen Bundesländern sind knapp 42 Prozent der höheren Angestellten, Beamtinnen und Beamten weiblich, gegenüber 32 Prozent in den westlichen Bundesländern. Hier sind Frauen also prozentual stärker vertreten in Führungspositionen im privaten und im Öffentlichen Bereich. Auch dieses Ergebnis konnte an der hier vorliegenden Stichprobe des Öffentlichen Dienstes repliziert werden.

Das die Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation eine bedeutsame Variable für die Vorhersage von Führungsverantwortung in der Organisation ist, und dass Frauen tendenziell eher eine geringere Zugehörigkeitsdauer aufweisen, steht ebenfalls im Einklang mit solchen in der Literatur berichteten Befunden (s.a. Holst 2006). Die hier gefundenen langen „Stehzeiten“ in der Verwaltung, die auch ein signifikanter Prädiktor für das Innehaben von Führungsverantwortung im eigentlichen Sinne (mehr als 5 Mitarbeiter) waren, sind ein guter Beleg für die Tatsache, dass eine Karriere innerhalb der Verwaltung eher mit einer solchen „Zugehörigkeitsdauer“ einhergeht als mit externer Berufserfahrung. Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass Frauen einen signifikant höheren Anteil an externer

Berufserfahrung in der Verwaltung mitbringen, sie das aber eben gerade nicht für Führungsaufgaben zu prädestinieren scheint. Die hier gefundenen Unterschiede, dass Frauen einen deutlich höheren Anteil an Verwaltungsexterner Berufserfahrung mitbringen, könnte daher eher als ein Hinderungsgrund zur Erlangung einer Führungsposition angesehen werden. Ob sich darin eine intendierte Ablehnung der Verwaltung von externen Einflüssen oder eine in der Literatur diskutierte geringere Zielstrebigkeit der Karriereplanung von Frauen widerspiegelt muss erst noch besser abgeklärt werden. Aber es steht fest, dass die Verwaltung die externe Berufserfahrung (der Frauen) in Führungspositionen weniger nutzt und damit tendenziell als eher abgeschottet zu betrachten ist. Dieses geringe Vorhandensein von Verwaltungsexternen Einflüssen in den Führungspositionen der Verwaltung dürfte kein förderliches Klima darstellen, wenn es zukünftig stärker darum gehen soll eine notwendige Öffnung der Verwaltung gegenüber in anderen Bereichen praktizierten erfolgreichen Managementlösungen zu erreichen. Besonders interessant was die Zukunftsfähigkeit von Verwaltungsarbeit angeht ist der Umstand, dass diese schädliche Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in den östlichen Bundesländern deutlich geringer ausfällt. Bei den genaueren Analysen zeigt es sich sogar, dass der Geschlechterunterschied bei den Führungspositionen seine statistische Signifikanz aus dem Missverhältnis in den westlichen Bundesländern her bezieht.

Als ein weiteres damit in Zusammenhang stehendes Ergebnis muss dann der signifikante Unterschied in den Wissensbeständen zwischen Ost und West gewertet werden. Denn die Befragten aus den östlichen Bundesländern zeigen nicht nur eine bessere Statistik der Teilhabe der Frauen an den Führungspositionen auf, sondern auch einen statistisch bedeutsamen besseren Wissensstand bezüglich evidenzbasierten Managementwissen gegenüber den Befragten aus den westlichen Bundesländern. Diese stärkere Evidenzbasiertheit des HR Managementwissens bei den Befragten in den östlichen Bundesländern ist aufgrund der eingeschränkten Antwortvarianz umso bedeutender.

Die hier abgebildete Stichprobe erweist sich also in den wichtigsten Bezügen ihrer Zusammensetzung als repräsentativ mit denen in der gängigen Literatur geschilderten Strukturmerkmalen für die Öffentliche Verwaltung. Umso mehr ist es daher nun interessant inwiefern die ehemals nur schwach qualitativ abgesicherten „Stellschrauben“ hier sich darstellten.

Nach eingehenden Reliabilitätsbetrachtungen ist schnell deutlich geworden, dass ein Drittel der ehemals aus den qualitativen Ergebnissen abgeleiteten Items sich als wenig bis gar nicht

brauchbar gezeigt haben. Einzig die alte Subskala Entscheidungsspielräume (Item C1-C5) konnte eine ansprechende Messgenauigkeit aufweisen.

Den dergestalt dezimierten Itempool auf der Grundlage der post hoc benannten Subskalenstruktur weiter zu betrachten erschien hier nicht sinnvoll. Daher wurden nun die verbleibenden 19 Items faktorenanalytisch untersucht, um so sinnvoll interpretierbare Subskalen zu identifizieren. Die ehemals post hoc betrachteten Stellschrauben von Führungshandeln in der Verwaltung ließen sich dergestalt kaum wiederfinden bzw. in einer inhaltlich neuen Ausrichtung und Zusammenstellung, so dass sie wenig Übereinstimmung mit den Ausgangsüberlegungen aufweisen.

Als wesentlichster und **erster Faktor** unter den vorgelegten Items ließ sich die Rolle des eigenverantwortlichen Handelns der Führungskräfte bestätigen. Bezogen auf ihren Beitrag zur Varianzaufklärung und der durch sie begründeten Subskalenreliabilität können nur drei weitere Aspekte sinnvoll betrachtet werden: Die Rolle der Politikinvarianz, die Rolle der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Ausgestaltung der Leistungsorientierung in der Verwaltung. So bleiben letztlich nur 14 reliabel und sinnvoll interpretierbare Items übrig.

Dass im Führungshandeln in der Verwaltung durch die Führungskräfte eigenverantwortlich gehandelt wird, findet bei der Mehrheit der Befragten keine starke Zustimmung, sondern lediglich eine überwiegende „teils-teils“ Zustimmung, wobei Frauen dem auch eher weniger zustimmen und Alter und Führungsverantwortung eher dazu führen, stärker zuzustimmen.

Da diese Zusammenhänge aber nicht wirklich statistisch relevant werden, ist hier nur in besonderem Maße zu konstatieren, dass die Verwirklichung von Eigenverantwortung von Führungskräften in der Verwaltung kaum als verwirklicht gelten kann. Damit ist einer der eingangs aus der Literatur benannten problematischen Strukturmerkmale von Öffentlicher Verwaltung bestätigt. Gerade diese Nichtmöglichkeit zur eigenverantwortlichen Entscheidungsgestaltung aufgrund der stark hierarchisierten Macht- und Entscheidungsstruktur in der Öffentlichen Verwaltung (Mintzberg, 1996) ist ein Hindernis für die erfolgreiche Gestaltung von nachhaltigen und effizienten Lösungen auf den nachgeordneten Führungsebenen. Wenn man sich beispielsweise die „wesentlichen Fragen“ vor einem Changeprozess (Brodbeck, 1996) betrachtet (Haben Sie genug Macht, um die Veränderungen zu verwirklichen?“, “Sind die Leute bereits überwältigt von zu viel Veränderung?“ (Brodbeck, 2008, S.7), dann wird schnell klar, dass zum erfolgreichen Management eines Veränderungsprozesses die Möglichkeit gehört unabhängig bestimmte

Einflussgrößen zu variieren (Pfeffer & Sutton, 2006a). Gerade dies ist aber aufgrund der tief gestaffelten Entscheidungsbäume in der Verwaltung nicht oder kaum möglich.

Diese Nichtunabhängigkeit zeigt sich auch in der Beantwortung der Items zum **zweiten Faktor** zur vermeintlichen Politikinvarianz des Alltagsgeschäftes der Verwaltung. Diese Politikinabhängigkeit wird von den Befragten aus dem Alltagserleben heraus abgelehnt und das in einem statistisch bedeutsamen stärkeren Maße von Führungskräften gegenüber Nichtführungskräften. Führungskräfte haben offensichtlich eine stärkere Erfahrung mit dieser politischen Einflussnahme, indem sie dies offensichtlich deutlich und alltäglich erfahren. Gerade diese stärkere Bestätigung der Nichtunabhängigkeit durch die befragten Führungskräfte deutet daraufhin, dass der Politikeinfluss erwartungsgemäß besonders auf die Führungsentscheidungen einer Verwaltung zu spüren ist. Aus diesem Befund heraus lässt sich auch besser nachvollziehen, dass sich gerade Führungskräfte an den politischen Entscheidungsträgern orientieren, anstatt an verwaltungsinhärenten Entwicklungen. Oder anders ausgedrückt, dass sie bisweilen Entscheidungen treffen, die weniger an der Sache als vielmehr am politischen Willen der Ressortleitung orientiert sind. Diese Orientierung an politischen Vorgaben kann auch ein Grund sein für die geringe wissenschaftliche Ausrichtung von Management in der Verwaltung, da ja gerade Politik oft eine befremdliche Trennung von der Wissenschaft betreibt, bzw. Wissenschaft häufig von Politik ignoriert wird, vor allem wenn die dort erbrachten Ergebnisse nicht ins politische Konzept zu passen scheinen (Pfeffer & Sutton, 2006a, S.293 f.).

Aber auch die Strukturgläubigkeit in Bezug auf die Förderlichkeit der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation für die Aufgabenerledigung bei den Führungskräften drückt sich hier deutlich in einer signifikant höheren Zustimmung zum **Faktor 3** (Förderlichkeit der bestehenden Organisationsstruktur) aus. Insgesamt wird zwar der Förderlichkeit durch die Befragten eine Absage erteilt und damit die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation als Führungshindernis identifiziert, aber die Befragten mit Führungsverantwortung konstatierten der Organisationsstruktur zumindest eine teils-teils Förderlichkeit bei der Aufgabenerledigung, während die ohne Führungsverantwortung dies ablehnen. Dies Ergebnis steht replizierend im Einklang mit der in der Literatur bekannten Problem, dass der Erfolg mit bisherigen Organisationsstrukturen das größte Hindernis für Veränderungen darstellt (Kraus, Kolle & Fischer 2004) und, dass gerade Veränderungsprozesse deswegen vom Management selber behindert werden, weil sie die bisherigen Strukturen, die ja Determinanten ihres eigenen Aufstiegs waren, glauben nicht in Frage stellen zu können, ohne sich selber dabei in Frage zu stellen. Dazu passt auch die Überzeugung, die sich hier in den vorgelegten

Ergebnisse zum vierten Faktor Leistungsorientierung finden, dass signifikant mit steigendem Lebensalter auch die Leistungsorientierung in der Verwaltung bejaht wird (s.u. Diskussion zum Faktor 4). Und noch stärker: Je nach Alter und Dauer in Führungsfunktion sehen sie die bestehenden Strukturen sogar als Ergebnis ihrer eigenen Organisationsgestaltungsarbeit, die mit dieser Veränderung fraglich zu werden scheint. Der sich darin ausdrückende Egozentrismus wäre in seiner Wirkung verringert, wenn man stärker die „Umwelt“-Veränderungen außerhalb der Verwaltung, also die sich ändernden Anforderungen an die Verwaltung zum auslösenden Moment des Changeprozesses deklarieren würde. Allerdings zeigt sich dies nicht als ein linearer Alterseffekt, sondern eher komplex, denn gerade das mittlere Management kann in dieser Hinsicht die größte „Lähmschicht“ werden (Kraus, Kolle & Fischer, 2004, S.51), weil sie es noch nicht bis ganz oben geschafft haben und nun mitten auf ihrem „erfolgreichen Weg“ sich das Koordinatenkreuz zu verändern „droht“.

Besonders relevant dabei ist die Einstellung des Topmanagement, die häufig im Alltag und besonders bei Veränderungsprozessen als Deeskalationsebene zwischen mittlerem Management und Mitarbeitern fungieren und dabei eine starke Vorbildfunktion ausfüllen. Es steht auch meistens nicht mehr unter der „Beweispflicht“ zu Leistung. Zumal hier die Besonderheit des Öffentlichen Dienstes, nämlich die tatsächliche „Unentfernbarkeit“ des *verbeamteten* Topmanagements aus dem Dienst, diesem im besten Falle sogar Raum und Möglichkeit geben zu einer selbstkritischen Organisationsvergangenheitsbewältigung.

Der hier aufgrund der faktorenanalytischen Betrachtung noch statistisch sinnvoll interpretierbare **vierte Faktor** zu den Stellschrauben der Führung ist die vermeintlich gegebene *Leistungsorientierung* in der Verwaltung. Hier erteilen die Befragten eine klare Absage an die Leistungsorientierung in der Verwaltung. Dieses deutliche Votum bestätigt den häufig geäußerten Verdacht, dass es keine, mindestens *keine wahrgenommene* Leistungsorientierung in der Öffentlichen Verwaltung gibt. Hier sei noch einmal in Erinnerung gerufen, dass die Stichprobe, die in ihrer Charakteristika in vielen Bezügen zur oben zitierten Literatur sich als repräsentativ gezeigt hat, hier eine eindeutige Nichtzustimmung zu einer Leistungsorientierung zeigt. Interessanterweise zeigt sich auch eine signifikant stärkere Ablehnung, dass es Leistungsorientierung in der Verwaltung gibt, bei den Frauen, die ja auch in Führungsfunktionen, wie oben ausführlich dargelegt, unterrepräsentiert sind. Und zudem zeigen auch die Befragten aus den östlichen Bundesländern eine signifikant stärkere Ablehnung. Allerdings eingedenk des signifikanten Unterschiedes der Männer/Frauen Differenz in Führungsverantwortung in Abhängigkeit des Merkmals „westliches versus östliches Bundesland“ im Sinne, dass unter den hier Befragten

der östlichen Bundesländern ein wesentlich höherer Frauenanteil in Führungsverantwortung zu finden war als in den westlichen, in Verbindung mit dem signifikanten Ergebnis, dass Frauen insgesamt der Leistungsorientierung signifikant weniger zustimmen, erscheint es plausibel, dass der signifikante Effekt, dass die Befragten in den östlichen Bundesländern der Leistungsorientierung in der Verwaltung eine stärkere Absage erteilen vor allem auf dem stärker negativen Votum der Frauen in Verbindung mit ihrer besseren Repräsentanz in Führungspositionen in den östlichen Bundesländern beruht. Eine entsprechende Partialkorrelation von BundelandWest=1/Ost=2 und der Zustimmung zu den Items des Faktors Vier „Leistungsorientierung in der Verwaltung“ unter Auspartialisierung des Einflusses „Geschlecht“ bestätigt die Annahme: Unter Beachtung des Einflusses „Geschlecht“ ist die ehemals signifikante Korrelation (-.223;  $p < .029$ ) zwischen „West vs Ost Bundeland“ und „Zustimmung zu den Items von Faktor vier Leistungsorientierung“ nur noch -.162 ( $p < .117$ ) und nicht mehr signifikant.

Zu der Diskussion der Ergebnisse zum Faktor drei, dass Führungskräfte die bestehende Organisationsstruktur eher bejahen, weil sie sie als Determinanten ihrer eigenen Leistungsfähigkeit ansehen, passen die hier bei den Items des Faktors vier gefundenen Effekte, dass Zustimmung zur Leistungsorientierung sowohl mit steigendem Lebensalter als auch mit der Tatsache eine Führungsposition inne zu haben signifikant ansteigt. Es ist also eine Bestätigung dafür, dass die Personen, die in dem bisherigen Organisationsrahmen vermeintlich erfolgreicher sind, eher eine existierende Leistungsorientierung annehmen. Dass dieser Unterschied, wenn auch signifikant, dann aber nicht noch deutlicher ausfällt im Sinne einer tatsächlichen deutlichen (echten) Zustimmung der Führungskräfte zur Leistungsorientierung zeigt, dass dieser Effekt im wahrsten Sinne des Wortes nur *relativ* ist. Denn auch die Führungskräfte liegen im Mittel mit einem Antwortwert von 2,44 deutlich im Bereich der Ablehnung von Leistungsorientierung in der Verwaltung (gegenüber den Befragten ohne Führungsverantwortung mit 1,96).

Eine ernstzunehmende Diskussion der Befunde zu den drei weiteren extrahierten Faktoren (Interaktion mit Mitarbeitern, Sachbearbeiterkenntnisse der Führungskräfte und Selbstbestimmtheit der Verwaltungsarbeit) verbietet sich aufgrund der geringen Reliabilität der Itemsuskalen. Hier muss zukünftige Forschung versuchen, die entsprechenden Subskalen mit Items einer annehmbaren Reliabilität aufzufüllen und erneut einer entsprechenden Stichprobe vorzulegen.

Allerdings als weiterer Hinweis zu der hier mehrfach diskutierten Geschlechterproblematik sollten hier einige Befunde im Sinne von *Hinweisen aus den Daten* diskutiert werden. Den

Items, die dafür sprechen sollen (Faktor 6), dass Führungskräfte in der Verwaltung über gute bis überdurchschnittliche Sachbearbeiterkenntnisse, mithin also Kenntnisse der Ausführungsebene, verfügen stimmen die Frauen unter den Befragten signifikant weniger zu bzw. lehnten dies also in stärkerem Maße ab als Männer. Dieser deutlich signifikante Effekt könnte ein Hinweis sein auf ein unterschiedliches Führungsverständnis zwischen den Männern und Frauen sein. Wobei das weibliche hier die modernere Auffassung des Managers zeigt, gegenüber der Ansicht vom Chef als „Ersten Sachbearbeiter“, das wohl eher ein veraltetes und unzeitgemäßes Führungsverständnis darstellt. Inwiefern dieses unterschiedliche (weibliche) Führungsverständnis nun auch dafür verantwortlich sein könnte, dass Frauen unterrepräsentiert sind bei Führungspositionen muss diskutiert werden. Diese signifikant höhere Ablehnung des Detailwissens als Voraussetzung für eine Führungskraft passt auf jeden Fall mit der signifikant höheren externen Berufserfahrung der Frauen in der Stichprobe gut zusammen, da ja diese höhere externe Berufserfahrung die Wahrscheinlichkeit zum eigenen Detailwissen eher verringert.

Diese charakteristische Zurücksetzung von Frauen in Führungspositionen zeigt zumindest statistischen einen deutlichen Zusammenhang zu geringerer beruflicher „Verweildauer innerhalb“, zu geringeren Überzeugung von der Notwendigkeit zu Detailwissen der Ausführungsebene bei Führungskräften. Dies ist eine analoge schlechte Situation zu der nach wie vor nur zögerlich oder gar nicht durchgeführten Einstellung entsprechend fachqualifizierten Seiteneinsteigern in die Führungspositionen von Öffentlicher Verwaltung (abgesehen von den Juristen).

Das bisherige Fazit der Befunde lässt eher auf eine nicht optimale Ausgangsstellung der Stellschrauben zur Führung in der Verwaltung schließen, vor allem mit Blick auf die zukünftig sicher verstärkt anstehenden Veränderungen in der Verwaltung.

*Eigenverantwortung der Führungskräfte, Förderlichkeit der Organisationsstruktur bei der Aufgabenerledigung, notwendige Politikunabhängigkeit von Führungshandel in der Verwaltung sowie Leistungsorientierung in der Verwaltung* erteilten die Befragten eine deutliche Absage. Hinzu kommen in der Literatur bereits hinlänglich diskutierte Fehlentwicklungen im Zusammenhang mit der Nicht-Positionierung von Frauen in Führungsverantwortung, obwohl diese, wie auch die hier vorgelegten Befunde zeigen, in einigen Aspekten, wie externe Berufserfahrung und Führungsselbstverständnis, für Reformen notwendiges Veränderungspotential mitbringen.

Nun ist es bei dieser mehr als suboptimalen Ausgangsposition von noch größerem Interesse inwiefern Öffentliche Verwaltung im Management Bereich und zwar hier speziell im HR-Management betrachtet, zumindest über wissenschaftlich basiertes Faktenwissen verfügt.

In der hier durchgeführten Untersuchung wurde sich bewusst auf in der angloamerikanischen Literatur, die in diesem Bereich als führend bezeichnet werden muss, bereits zu diesem Thema valide durchgeführten Untersuchungen bezogen, um eine entsprechend seriöse Referenz bei der Interpretation der Ergebnisse aufweisen zu können.

Die hier also verwendeten Items beziehungsweise das darin abgefragte Wissen zum HR Management zeigt so eine entsprechend gute und valide Verankerung in der wissenschaftlichen Literatur zum HR Management, so dass es nachweislich als notwendiger Wissensbestand bei wissenschaftlich basiert arbeitenden HR Management Verantwortlichen postuliert werden kann.

Die methodische Herangehensweise, die hier gewählt wurde, nämlich eine fünfstufige Zustimmung/Ablehnung zu den verbrieften Wissensinhalten zu zeigen, sollte eine Sensibilität für die Sicherheit des Wissens verwirklichen. Dieses Vorgehen, das schon in analogem Zusammenhang erfolgreich angewendet wurde (Kleinschmidt & Kuhlmeier, 2010), ermöglicht es den Befragten ihre abgestufte Sicherheit in der Zustimmung darzustellen. Das Antwortmittel über alle Befragte über alle 13 Wissensitems lag mit 3.28 im unentschlossenen Bereich der Antwortmöglichkeiten („teils-teils“) und zeigt damit definitiv kein sicheres fundiertes Wissen der im HR Management tätigen Personen. Dabei ist noch anzumerken, dass die Stichprobe im Kooperation mit einem überregionalen Bildungsträger, dem Kommunalen Bildungswerk e.V., in Zusammenhang mit Fortbildungsveranstaltungen gewonnen wurde und es daher auch noch sehr wahrscheinlich ist, dass sie Stichprobe eher „Fortbildungsinteressierte“ Personen aus der Öffentlichen Verwaltungen beinhaltet. In diesem Licht sind die Ergebnisse sicher noch „dramatischer“ zu werten. Selbst bei solch einer fortbildungs- und wissensaffinen Stichprobe liegt offensichtlich keinerlei gesichertes wissenschaftlich fundiertes Wissen vor.

Da sich die Verteilung der Antwortmittel sehr homogen zeigt in dem Sinne, dass die Standardabweichung nur .284 beträgt, ist auch kaum ein statistisch signifikanter Effekt der unabhängigen Variablen zu erwarten. So zeigt sich keinerlei statistisch relevanter Unterschied in diesem *unsicheren Wissen* bzw. diesem *Nichtwissen* hinsichtlich des Geschlechts, Alters oder dem Innehaben einer Führungsposition.

Im Licht des Befundes, dass man zwar aus der Dauer der „beruflichen Verwendung innerhalb“ der Verwaltung die Dauer für Führungsverantwortung im engeren Sinne (also die

Dauer von Führungsverantwortung für über 5 Mitarbeiter) signifikant vorhersagen kann, aber aus dem Wert im Wissenstest sich nicht mal im Ansatz „Führungsverantwortung“ vorhersagen lässt ( $r^2=.001$ ;  $\beta=.045$ ;  $p<.750$ ), stellt sich die Frage, welche eigentlich die Kriterien zur Erlangung von Führungsverantwortung in der Verwaltung sind. Auf jeden Fall zeigt sich, dass evidenzbasiertes Wissen in der hier operationalisierten Weise nicht verantwortlich sein kann für die Besetzung von Führungspositionen.

Interessanterweise zeigt sich als einzige unabhängige Variable die Zugehörigkeit zu einer Verwaltung eines östlichen Bundeslandes gegenüber einem westlichen als Kriterium, welches mit einem signifikant besseren Wissensstand im Sinne solchen evidenzbasierten Wissens einhergeht.

Damit weisen die östlichen Bundesländer nicht nur einen höheren Anteil an Frauen in Führungspositionen auf, sondern auch einen besseren Wissensstand bezüglich wissenschaftlich basierten HR-Management Wissens.

Im Einzelnen betrachtet kann man feststellen, dass im starken Sinne der Definition eines Treffers (=4 oder mehr) nur folgende Items von der Stichprobe richtig beantwortet wurde beziehungsweise „sicher“ gewusst“:

10. Zielsetzung und Feedback sind eine hoch effektive Motivationspraktik.
11. Strukturierte Interviews sind aussagekräftiger als unstrukturierte.
13. Leistung hängt mit der Persönlichkeit zusammen.

Tatsächlich, auch unter Bedingungen der schwachen Definition für Treffer, die also auch noch alle Antwortmittel ab 3,00 mit einbezieht, bleiben als definitiv fälschlicherweise abgelehnte Items (also mit eine Antwortmittel unter 3,00) folgende fünf Items:

2. Das Personalauswahlkriterium „Intelligenz“ ist bezogen auf spätere Leistungen im Beruf wichtiger als die das der „Werteübereinstimmung“ mit der Organisation.
5. Persönlichkeitstests können späteres unerwünschtes Verhalten am Arbeitsplatz vorhersagen, auch wenn die Bewerber beim Ausfüllen versuchen sich im besten Licht darzustellen.
6. Hinsichtlich Leistungssteigerung ist eine *Zielvorgabe* effektiver als die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen.

7. Die Tendenz Fehler zu machen bei der Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter ist sehr schwierig mit entsprechender Schulung abzustellen.

8. Das Verhalten der Mitarbeiter zeigt: Bezahlung ist ihnen wichtiger als sie selber behaupten.

Dieser Wissensmangel findet seine exakte Entsprechung in den Befunden der Literatur: Nach Rynes et al (2002) und Rynes (2007) sind es genau die drei wissenschaftlich sehr gut fundierten Aussagen aus den hier verwendete Items 2, 5 und 6 („strenge Beziehung zwischen Intelligenz und Leistung im Job“, Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten/Leistung am Arbeitsplatz“ und „die Effektivität von Zielvorgaben zur Leistungssteigerung“) die weitestgehend unbekannt oder abgelehnt sind bei HR-Managern. Diese Übereinstimmung zeigt einmal mehr, dass die hier gefundenen Ergebnisse im Einklang mit der Literatur stehen. Und daher gewinnbringend als Ausgangspunkt zukünftiger Forschung zur Zukunftsfähigkeit *von Verwaltung unter dem Aspekt der Evidenzbasiertheit ihres HR-Managements* genutzt werden kann.

Wenn man sich den Wissensvorsprung der Befragten aus den östlichen Bundesländern genauer anschaut, resultieren sie vor allem aus der höheren korrekten Zustimmung (also dem besseren Wissen) bezüglich der folgenden drei (*vier*) Items:

1 „Intelligenz“ sagt Leistung im späteren Beruf besser vorher als „Gewissenhaftigkeit“.

4. Persönlichkeitstests variieren sehr hinsichtlich der Güte ihre Vorhersage späterer Leistung der Bewerber im Beruf. (Dieses Item beantworteten die Befragten aus den östlichen Bundesländern im starken Sinne als Treffer (4,05).

6. Hinsichtlich Leistungssteigerung ist eine *Zielvorgabe* effektiver als die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen.

*(10. Zielsetzung und Feedback sind eine hoch effektive Motivationspraktik: wird aber knapp nicht signifikant).*

Allerdings steht hinter den einzelnen Fragen kein hypothetisches Konstrukt, sondern es geht bei diesem Wissenstest nur um einen Gesamtwert na dem sich die Höhe des Wissens ablesen lässt.

Das Ergebnis, dass von dreizehn wissenschaftlich verbrieften Erkenntnissen zum HR Management nur drei als wirklich sicher gewusst identifiziert werden konnten ist ein für sich eindeutiges Ergebnis:

## **Ein wissenschaftlich basiertes Faktenwissen in diesem Bereich liegt nicht im ausreichend Maße vor!**

Bezüglich des vorliegenden Vertrauens in solches evidenzbasiertes Wissen zeigen die Befragten im Antwortmittel über die zwei Items im Sinne einer starken Zustimmungsdefinition (4 und mehr) eher eine Ablehnung. Interessant dabei ist aber, dass der Aussage, dass wissenschaftliche Erkenntnisse notwendig sind bei der Gestaltung vom Managementprozessen sogar fast im starken Sinne der Definition zugestimmt wird (3,99), aber wenn es um die Entscheidung zwischen eigenem Erfahrungswissen und dazu gegenläufiger, wissenschaftlich abgesicherter Erkenntnis geht, die Befragten eindeutig sich eher für ihr Erfahrungswissen entscheiden.

Allerdings hat das „Vertrauen in wissenschaftliche Erkenntnisse“ hier auch aufgrund der zwei sehr heterogenen Items eine geringe Reliabilität und damit ist keine valide Vorhersage auf andere Merkmale zu erwarten. Hier muss in weiteren Forschungen noch besser diese Skala zum „Vertrauen“ mit weiteren Items unterlegt werden.

Im Fazit ist also zu sehen, dass die HR-Management bezogenen evidenzbasierten Wissensbestände bei den befragten HR Management Verantwortlichen offensichtlich nicht weit verbreitet sind und sie sich im Zweifelsfall eher auf ihr Erfahrungswissen verlassen. Hier wäre es gewinnbringend mehr über das zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis der HR-Management Verantwortlichen in Erfahrung zu bringen, um diese Bewertungsprozesse besser interpretieren zu können. Hierbei müsste auch noch das Vertrauen in die evidenzbasierten Wissensbestände besser operationalisiert werden.

Dies spricht für den in der zitierten Literatur häufig zu finden Hinweis, dass die Notwendigkeit zu evidenzbasiertem Handeln noch keinesfalls so erkannt ist, wie es notwendig und angemessen wäre. Dieser Befund konnte an der hier vorliegenden Stichprobe aus dem Bereich der Öffentlichen Verwaltung bestätigt werden.

Dies wiederum in Verbindung mit den tendenziell in den Daten durch die Befragten als ungünstig beurteilten Ausprägungen wesentlicher Stellschrauben von Führung lassen Bedenken an der Zukunftsfähigkeit von Öffentlicher Verwaltung zu. Hier erfordert es einen inhaltlich anders ausgeprägte Reformbemühung. Ein wesentlicher Aspekt zukunftsfähiger Reformen muss die stärkere Einbindung von evidenzbasiertem organisationalen Handeln sein. Dessen Bedingungen werden in zukünftigen Forschungsarbeiten noch stärker offenzulegen sein.

**Ausblick:**

Zukünftige Forschung sollte das Vorhandensein von evidenzbasiertem Wissen und dem damit in Verbindung stehendem Führungshandeln und HR-Management noch näher beleuchten.

Dabei ist vor allem im ersten Schritt dem Zusammenhang von zugrunde liegendem Wissenschaftsverständnis und dem Vertrauen in solches Wissen zu ergründen. Dazu in Beziehung sollte dann das tatsächlich an solchem Wissen ausgerichtete Führungsverhalten beleuchtet werden.

## Literatur:

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1–26.

Bortz, J. (1989). Statistik. Für Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Berlin: Springer Vlg.

Brodbeck, F.F.C. (2008). Evidenzbasiertes (Veränderungs-) Management. Einführung und Überblick. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 1, S.4-9.

Cohen, D. J. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, 1013–1019.

Dormann, C., Kleinschmidt, H., Urbich, A., Mohr, N. & Stumm, S. (2009). Evidenzbasiertes organisationales Handeln. Personaltage Berlin 2009 18.-19.6.2009 Berlin

Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literaturereview and research agenda. *Journal of Management*, 22: 45–83.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, Vol. 4, S. 1-25.

Holst, E. (2005a). Führungskräfte im internationalen Vergleich: Frauen in Aufsichtsräten in Deutschland meist von Arbeitnehmervertretungen entsandt. *Wochenbericht des DIW Berlin*, Nr. 35..

Holst, E. (2005b). Frauen in Führungspositionen – Massiver Nachholbedarf bei großen Unternehmen und Arbeitgeberverbänden. *Wochenbericht des DIW Berlin*, Nr. 3.

Holst, E. (2006). Women in Managerial Positions in Europe: Focus on Germany. *Management Revue*, Vol 17 (2). S. 122–142.

Holst, E. & Schrooten, M. (2006). Führungspositionen: Frauen geringer entlohnt und nach wie vor seltener vertreten. Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 25.

Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29: 340–362.

Kleinschmidt, H. (2008). „So wissenschaftlich brauchen wir das nicht...!“ Studium oder Ausbildung – Anmerkungen zur notwendigen Akademisierung eines Berufsstandes. In: Treubrodt, D. & Kirstein, D. (2008). *Auf dem Weg zur Hochschule für Öffentliche Aufgaben – Ansätze aus der Rechts-, Polizei-, Wirtschafts-, und Sozialwissenschaft*. Berlin: Hiti Vlg.

Kleinschmidt, H. & Kuhlmeier, M. (2010). Zusammenhang von evidenzbasierten Wissensbeständen und der Relevanzbeurteilung verkehrspsychologischen Wissens von polizeilichen Ermittlern von Aggressionsdelikten im Straßenverkehr. **(in press)**.

Korunka, C., Scharitzer, D. & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Öffentlichen Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Vol. 47/4, S.208-221.

Kraus, G.; Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). Handbuch Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Berlin: Cornelsen Vlg.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goalsetting and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*: 363–388. London: Wiley

London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43: 319–336.

Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24: 351–389.

Mintzberg, H. (1996). Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*, Vol.3. S. 9-17.

Möller, U. & Sonntag, E. (2006). Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. IAB Kurzbericht Nr.2.

Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 679–703.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Reiss, A. D. (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology*, 81: 660–679.

Pfeffer, J. (2005). Why Do Bad Management Theories Persist? A Comment on Ghoshal. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, 96–100.

Pfeffer, J. & Sutton, I. (2006a). *Hard Facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. McGraw-Hill Professional.

Pfeffer, J. & Sutton, I. (2006b). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. Vol I (Jan).

Pfeffer, J. & Sutton, I. (2007). Suppose We Took Evidence-Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 1, 153–155.

Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as “Evidencebased Management”? *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, 256–269.

Rousseau, D. (2007). A sticky, leveraging, and scalabel strategy for high-quality connections between organizational practice and science. *Academy of Management Journal* Vol. 50, No. 5, 1037–1042.

Rousseau, D. & Batt, R. (2007). Global Competition's Perfect Storm: Why Business and Labor Cannot Solve Their Problems Alone. *Academy of Management Perspectives* S.16-23.

Rousseau, D. & McCarthy (2007). Educating Managers From an Evidence-Based Perspective *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 1, 84–101.

Rynes, S. L. (2007). On the Research-Practice Gap in human resource management. Tackling the “great divide” between research production and dissemination in human resource management. Editor's forward. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, 985–986.

Rynes, S. L., Schwab, D. P., & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31: 353–364.

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41: 149–174.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay-for-performance. In S. Fiske, D. L. Schacter, & A. Kasdin (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 56: 571–600. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Rynes, S. L., Giluck, T. L. & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence based management. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No.5, 987-1008.

Schäfer, F. (2005). *Change Management für den Öffentlichen Dienst*. Hamburg: Murmann Verlag.

Schmidt & Hunter, 1998). Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124: S. 262–274.

Strahlendorf, H.-R. & Kleinschmidt, H. (2008). Veränderung von Führungsaufgaben in strukturellen Veränderungsprozessen des Öffentlichen Dienstes. Was behindert Effizienz und Begeisterung in einer sich notwendig reformierenden Verwaltung ?. *Beiträge aus dem Fachbereich 3*. Forschungsbericht Heft 64.

Terpstra, D.E., & Rozell, E.J. (1997). Sources of human resource information and the link to organizational profitability. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 66–83.

**Anhang:**

**Geschlecht \* Führungsverantwortung Kreuztabelle**

			Führungsverantwortung		
			Ja	Nein	Gesamt
Geschlecht	männlich	Anzahl	50	5	55
		Erwartete Anzahl	41,4	13,6	55,0
		Standardisierte Residuen	1,3	-2,3	
	weiblich	Anzahl	35	23	58
		Erwartete Anzahl	43,6	14,4	58,0
		Standardisierte Residuen	-1,3	2,3	
	Gesamt	Anzahl	85	28	113
		Erwartete Anzahl	85,0	28,0	113,0

**Alter \* Führungsverantwortung Kreuztabelle**

			Führungsverantwortung		
			Ja	Nein	Gesamt
Alter	26 bis 36 Jahre	Anzahl	8	9	17
		Erwartete Anzahl	12,8	4,2	17,0
		Standardisierte Residuen	-1,3	2,3	
	36 bis 45 Jahre	Anzahl	34	7	41
		Erwartete Anzahl	30,8	10,2	41,0
		Standardisierte Residuen	,6	-1,0	
	46 bis 55 Jahre	Anzahl	36	10	46
		Erwartete Anzahl	34,6	11,4	46,0
		Standardisierte Residuen	,2	-4	
	56 bis 65 Jahre	Anzahl	7	2	9
		Erwartete Anzahl	6,8	2,2	9,0
		Standardisierte Residuen	,1	-,2	
	Gesamt	Anzahl	85	28	113
		Erwartete Anzahl	85,0	28,0	113,0

**Geschlecht \* Führungsverantwortung \* West vs Ost Bundesland Kreuztabelle**

West vs Ost Bundesland				Führungsverantwortung		
				Ja	Nein	Gesamt
West	Geschlecht	männlich	Anzahl	30	3	33
			Erwartete Anzahl	25,7	7,3	33,0
			Standardisierte Residuen	,9	-1,6	
	weiblich	Anzahl	12	9	21	
		Erwartete Anzahl	16,3	4,7	21,0	
		Standardisierte Residuen	-1,1	2,0		
	Gesamt	Anzahl	42	12	54	
		Erwartete Anzahl	42,0	12,0	54,0	
	Ost	Geschlecht	männlich	Anzahl	13	2
Erwartete Anzahl				10,8	4,2	15,0
Standardisierte Residuen				,7	-1,1	
weiblich		Anzahl	18	10	28	
		Erwartete Anzahl	20,2	7,8	28,0	
		Standardisierte Residuen	-,5	,8		
Gesamt		Anzahl	31	12	43	
		Erwartete Anzahl	31,0	12,0	43,0	
Berlin		Geschlecht	männlich	Anzahl	3	0
	Erwartete Anzahl			2,3	,7	3,0
	Standardisierte Residuen			,4	-,8	
	weiblich	Anzahl	4	2	6	
		Erwartete Anzahl	4,7	1,3	6,0	
		Standardisierte Residuen	-,3	,6		
	Gesamt	Anzahl	7	2	9	
		Erwartete Anzahl	7,0	2,0	9,0	

**Häufigkeitstabellen der 13 evidenzbasierten Fragen zum HR Management (evb HRM Fragen) und der 2 Fragen zum Vertrauen zu evidenzbasiertem HR Management:**

**1. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	2	1,6	1,7	1,7
	stimme nicht zu	16	13,0	13,2	14,9
	Teils-teils	62	50,4	51,2	66,1
	stimme zu	30	24,4	24,8	90,9
	stimme voll zu	11	8,9	9,1	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**2. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	6	4,9	5,0	5,0
	stimme nicht zu	56	45,5	46,3	51,2
	Teils-teils	36	29,3	29,8	81,0
	stimme zu	21	17,1	17,4	98,3
	stimme voll zu	2	1,6	1,7	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**3. evb HRM Frage (rec)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	18	14,6	14,9	14,9
	stimme nicht zu	49	39,8	40,5	55,4
	teils teils	29	23,6	24,0	79,3
	stimme zu	22	17,9	18,2	97,5
	stimme voll zu	3	2,4	2,5	100,0
	Gesamt		121	98,4	100,0
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**4. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	12	9,8	9,8	9,8
	Teils-teils	24	19,5	19,7	29,5
	stimme zu	59	48,0	48,4	77,9
	stimme voll zu	27	22,0	22,1	100,0
	Gesamt		122	99,2	100,0
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**5. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	5	4,1	4,2	4,2
	stimme nicht zu	46	37,4	38,7	42,9
	Teils-teils	47	38,2	39,5	82,4
	stimme zu	20	16,3	16,8	99,2
	stimme voll zu	1	,8	,8	100,0
	Gesamt		119	96,7	100,0
Fehlend	System	4	3,3		
Gesamt		123	100,0		

**6. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	13	10,6	10,7	10,7
	stimme nicht zu	54	43,9	44,3	54,9
	Teils-teils	34	27,6	27,9	82,8
	stimme zu	16	13,0	13,1	95,9
	stimme voll zu	5	4,1	4,1	100,0
	Gesamt		122	99,2	100,0
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**7. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	4	3,3	3,3	3,3
	stimme nicht zu	54	43,9	44,6	47,9
	Teils-teils	33	26,8	27,3	75,2
	stimme zu	24	19,5	19,8	95,0
	stimme voll zu	6	4,9	5,0	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**8. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	3	2,4	2,5	2,5
	stimme nicht zu	36	29,3	29,5	32,0
	Teils-teils	48	39,0	39,3	71,3
	stimme zu	29	23,6	23,8	95,1
	stimme voll zu	6	4,9	4,9	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**9. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	2	1,6	1,6	1,6
	stimme nicht zu	18	14,6	14,8	16,4
	Teils-teils	50	40,7	41,0	57,4
	stimme zu	45	36,6	36,9	94,3
	stimme voll zu	7	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**10. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	2	1,6	1,6	1,6
	Teils-teils	16	13,0	13,1	14,8
	stimme zu	62	50,4	50,8	65,6
	stimme voll zu	42	34,1	34,4	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**11. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	12	9,8	9,9	9,9
	Teils-teils	15	12,2	12,4	22,3
	stimme zu	54	43,9	44,6	66,9
	stimme voll zu	40	32,5	33,1	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**12. evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	1	,8	,8	,8
	stimme nicht zu	4	3,3	3,3	4,2
	Teils-teils	28	22,8	23,3	27,5
	stimme zu	62	50,4	51,7	79,2
	stimme voll zu	25	20,3	20,8	100,0
	Gesamt	120	97,6	100,0	
Fehlend	System	3	2,4		
Gesamt		123	100,0		

13. evb HRM Frage

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	1	,8	,8	,8
	stimme nicht zu	7	5,7	5,7	6,6
	Teils-teils	15	12,2	12,3	18,9
	stimme zu	66	53,7	54,1	73,0
	stimme voll zu	33	26,8	27,0	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**1. Vertrauen in evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme überhaupt nicht zu	1	,8	,8	,8
	stimme nicht zu	18	14,6	14,8	15,6
	Teils-teils	50	40,7	41,0	56,6
	stimme zu	47	38,2	38,5	95,1
	stimme voll zu	6	4,9	4,9	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**2. Vertrauen in evb HRM Frage**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	stimme nicht zu	4	3,3	3,3	3,3
	Teils-teils	23	18,7	18,9	22,1
	stimme zu	65	52,8	53,3	75,4
	stimme voll zu	30	24,4	24,6	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

## Impressum

Herausgeber  
Dekan Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement

ISBN  
978-3-940056-57-3

Auflage  
50

Druck  
HWR Berlin

Berlin Mai 2010