



CHAMBRE DES SALAIRES  
LUXEMBOURG

better  
**WORK**

**NEWSLETTER**

N°3/2020

25. März 2020

**AKTUELLES VOM « QUALITY OF WORK INDEX » Nr. 16**



**Quality  
of work**  
INDEX  
LUXEMBOURG



UNIVERSITÉ DU  
LUXEMBOURG



CHAMBRE DES SALAIRES  
LUXEMBOURG

## **QUALITY OF WORK INDEX**

**Mitarbeiterorientiert führen – Wie ausgeprägt ist der  
transformationale Führungsstil in Luxemburg?**

**Autoren: P. SISCHKA, G. STEFFGEN**



CHAMBRE DES SALAIRES  
LUXEMBOURG

18, rue Auguste Lumière • L-1950 Luxembourg  
T +352 27 494 200 • F +352 27 494 250  
www.csl.lu • csl@csl.lu



Im Rahmen dieser Newsletter wird analysiert, in welchem Maße Vorgesetzte in Luxemburg einen transformationalen Führungsstil umsetzen. Vorgesetzte, die einen transformationalen Führungsstil ausüben, werden von ihren Mitarbeitern als fairer und unterstützender wahrgenommen. Insgesamt geht dieser Führungsstil einher mit als vorteilhafter erlebten Arbeitsbedingungen sowie einem erhöhten Well-Being der Mitarbeiter.

Arbeitnehmer berichten dabei im Vergleich zu Arbeitnehmerinnen tendenziell über das Erleben eines höheren Ausmaßes an transformationalem Führungsstil ihres Vorgesetzten. Differenziert nach Beruf berichten vor allem Manager über ein überdurchschnittliches Ausmaß an transformationaler Führung ihres Vorgesetzten.

---

## Was versteht man unter transformationaler Führung?

Der Führungsstil von Vorgesetzten hat einen entscheidenden Einfluss auf die Produktivität und das Wohlbefinden von Mitarbeitern. Die Forschungsliteratur unterscheidet dabei eine Vielzahl an verschiedenen Führungsstilen. (Kelloway et al., 2005). Die *Full-Range Leadership-Theorie* (Avolio & Bass, 1991) unterscheidet hierbei z.B. zwischen drei Führungsstilen – den passiv-vermeidenden Führungsstil, den transaktionalen Führungsstil und den transformationalen Führungsstil. Ein passiv-vermeidender Führungsstil, der durch das Fehlen jedweden Führens sowie das Vermeiden von Entscheidungen und Verantwortungen seitens des Vorgesetzten charakterisiert ist, gehört zu den ineffektivsten Führungsstilen. Führungskräfte, die einen transaktionalen Führungsstil praktizieren, legen klare Ziele fest und beschränken sich überwiegend auf die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsergebnisse (Antonakis et al., 2003). Der mitarbeiterorientierte transformationale Führungsstil wird als einer der effektivsten Führungsstile angesehen (Judge & Piccolo, 2004). Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu bewegen, ihre individuellen zu Gunsten organisationaler Interessen zurückzustellen und dadurch die Leistung der ganzen Arbeitsgruppe zu erhöhen. Führungskräfte, die diesen Führungsstil ausüben, sind proaktiv, sensibilisieren ihre Mitarbeiter für transzendente, kollektive Interessen und helfen ihnen ihre Ziele zu erreichen (Antonakis et al., 2003). Sie besitzen Charisma und ihre Handlungen spiegeln Werte und ein Sinn für das Erreichen von organisationalen Zielen wider.

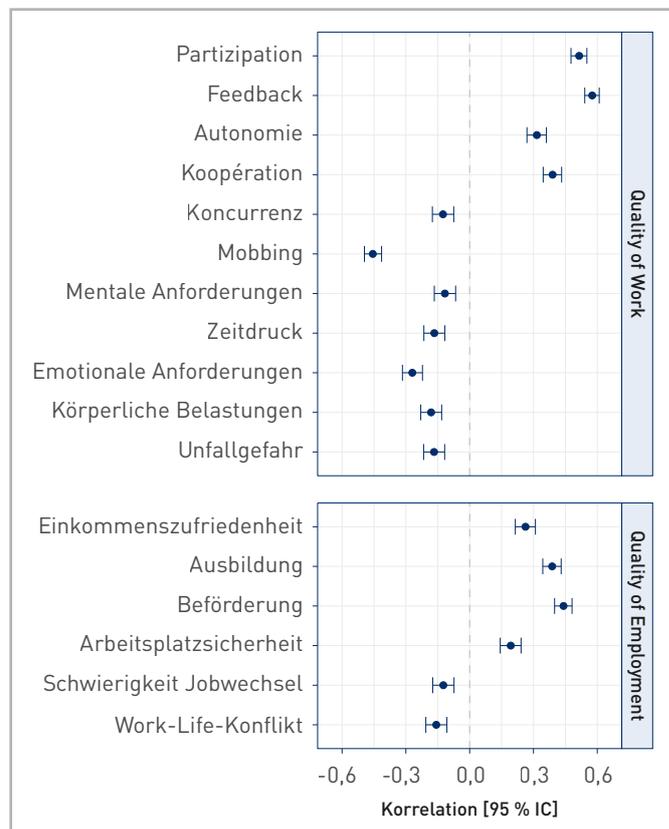
Sie motivieren ihre Mitarbeiter indem sie sie dazu bringen die Zukunft optimistisch zu betrachten, ambitionierte Ziele vorgeben und eine Vision vermitteln, wie diese Ziele erreicht werden können (Bass & Riggio, 2006). Dieser Führungsstil ist assoziiert mit erhöhter Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter sowie deren Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten (Judge & Piccolo, 2004). Ein transformationaler Führungsstil geht zudem mit erhöhter Arbeitsleistung der Mitarbeiter einher (Ng, 2017).

In der vorliegenden Newsletter wird analysiert, in welcher Weise der transformationale Führungsstil mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen korreliert. Außerdem wird geklärt, ob dieser Führungsstil mit erhöhtem Well-Being der Mitarbeiter sowie einer positiven Wahrnehmung des Vorgesetzten einhergeht. In einem weiteren Schritt wird geprüft, wie verschiedene Arbeitnehmergruppen das Ausmaß an transformationaler Führung ihrer Vorgesetzten beurteilen. Zudem wird das Ausmaß an transformationaler Führung in Luxemburg hinsichtlich demographischer Charakteristiken der Arbeitnehmer, sowie Berufs- und Organisationscharakteristiken analysiert. Dazu wird auf Daten des Quality of Work (QoW; Welle 2019; Sischka & Steffgen, 2020) Survey – eine repräsentative Befragung von Arbeitnehmern aus Luxemburg – zurückgegriffen (zu Details siehe Kasten: *Methode*).

## Transformationaler Führungsstil und Arbeitsbedingungen

**Abbildung 1** zeigt, inwiefern transformationale Führung mit verschiedenen Arbeitsbedingungen korreliert ist. Transformationale Führung ist positiv mit Partizipation, Feedback, Autonomie, Kooperation und negativ mit Konkurrenz, Mobbing (siehe auch *Sischka & Steffgen, 2019*), Mentale Anforderungen, Zeitdruck, Emotionale Anforderungen, Körperliche Belastungen und Unfallgefahr korreliert. Des Weiteren ist transformationale Führung positiv mit Einkommenszufriedenheit, Ausbildungs- und Beförderungsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit und negativ mit Schwierigkeit den Job zu wechseln und Work-Life-Konflikten korreliert.

**Abbildung 1: Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Arbeitsbedingungen**

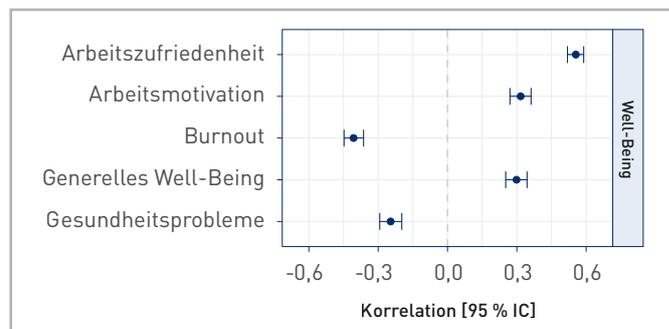


Anmerkung: Daten des QoW 2019; Korrelationen mit 95% Konfidenzintervall.

## Transformationaler Führungsstil und Well-Being

**Abbildung 2** zeigt den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Well-Being-Dimensionen. Transformationale Führung ist positiv mit Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und generellem Well-Being und negativ mit Burnout (siehe auch *Sischka & Steffgen, 2016*) und Gesundheitsproblemen korreliert.

**Abbildung 2: Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Well-Being**

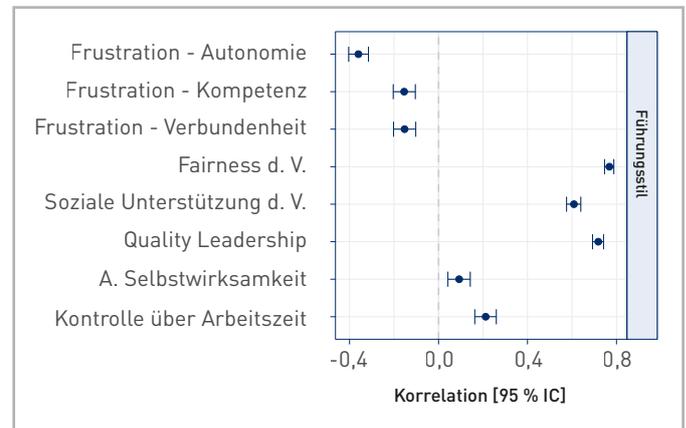


Anmerkung: Daten des QoW 2019; Korrelationen mit 95% Konfidenzintervall.

## Transformationaler Führungsstil und verschiedene Führungsstil-Outcomes

**Abbildung 3** zeigt den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung mit verschiedenen Führungsstil-Outcomes. Transformationale Führung ist negativ mit der Frustration des Bedürfnisses nach Autonomie, nach Kompetenz und nach Verbundenheit und positiv mit wahrgenommener Fairness und sozialer Unterstützung des Vorgesetzten, sowie mit *Quality Leadership*, arbeitsspezifischer Selbstwirksamkeit und Kontrolle über die Arbeitszeit korreliert.

**Abbildung 3:** Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsstil und Führungsstil-Outcomes

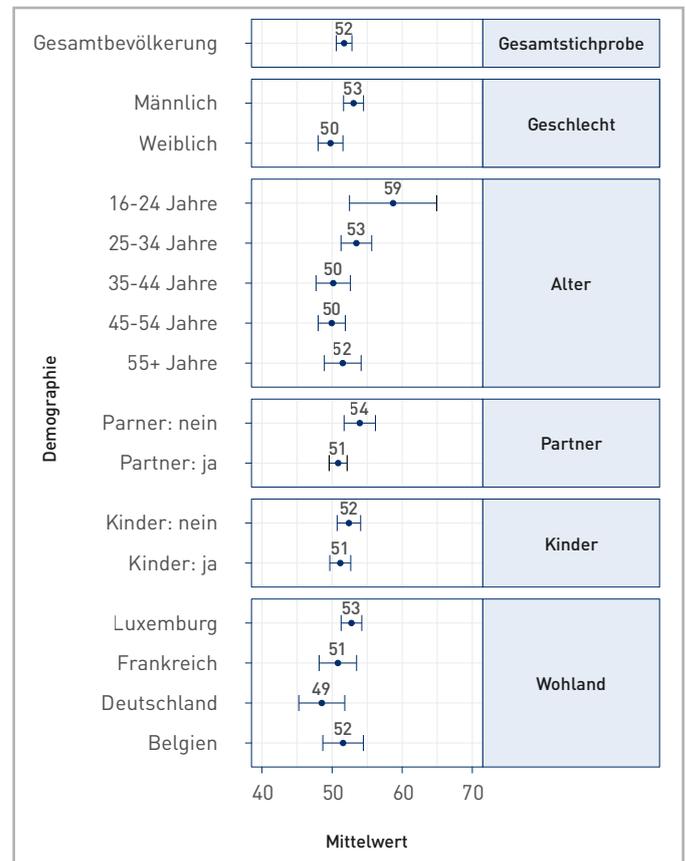


Anmerkung: Daten des QoW 2019; Korrelationen mit 95% Konfidenzintervall.

## Transformationaler Führungsstil und Demographie

**Abbildung 4** zeigt den Mittelwert für die Dimension transformationaler Führungsstil differenziert nach verschiedenen demographischen Charakteristiken. Arbeitnehmer berichten im Vergleich zu Arbeitnehmerinnen im Mittel über das Erleben eines etwas höheren Ausmaßes an transformationaler Führung. Differenziert nach Alter berichten 16-24-Jährige Arbeitnehmer über etwas höhere Werte bezüglich transformationaler Führung. Arbeitnehmer, die keinen Partner haben, berichten im Durchschnitt ebenfalls über ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung im Vergleich zu Arbeitnehmern mit Partner. Differenziert nach Wohnland berichten tendenziell eher Arbeitnehmer aus Luxemburg über ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung, im Vergleich zu Arbeitnehmern aus Deutschland.

**Abbildung 4:** Transformationaler Führungsstil nach Demographie



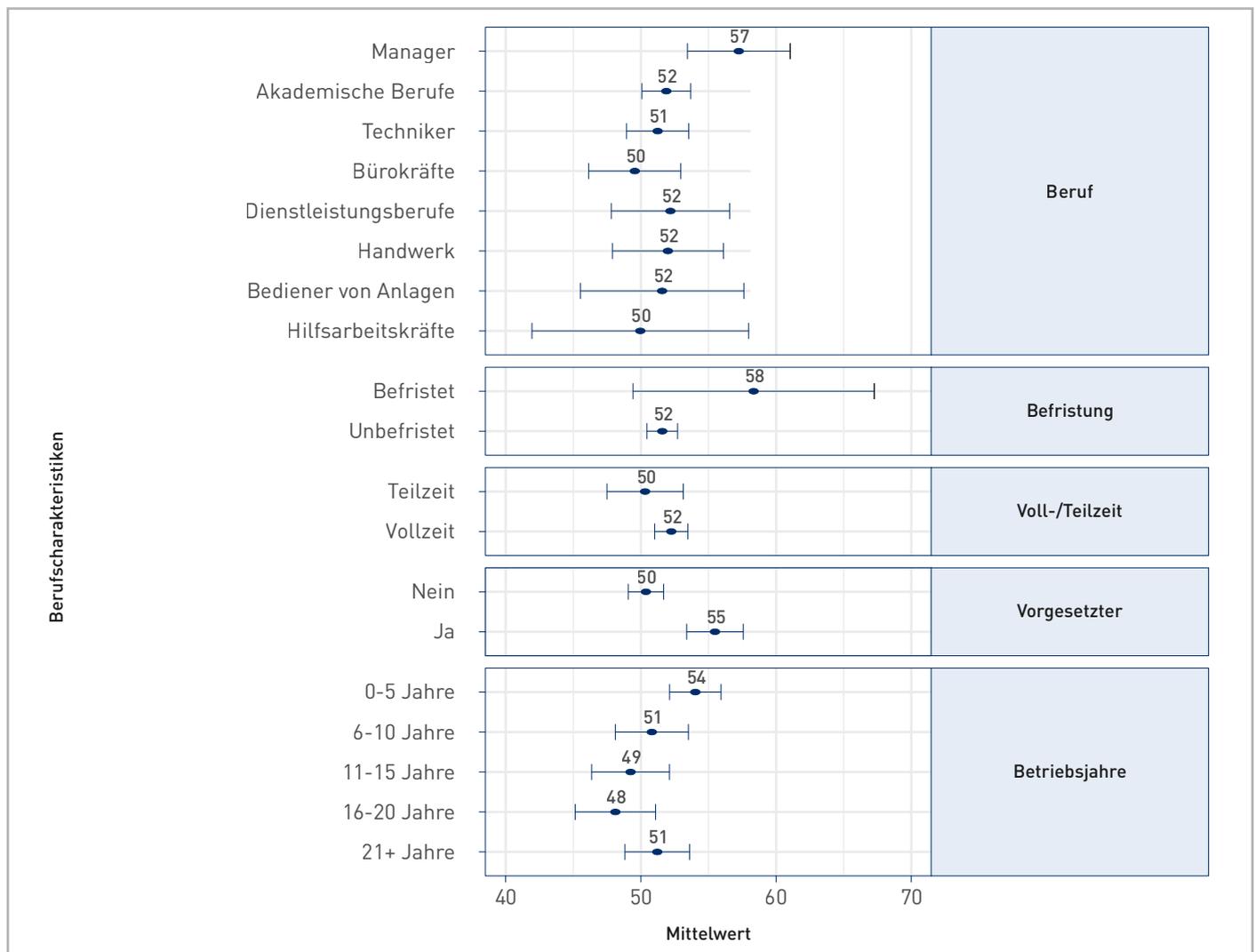
Anmerkung: Daten des QoW 2019; Mittelwerte der von 0 bis 100 reichenden Skala mit 95% Konfidenzintervall.

## Transformationaler Führungsstil und Berufscharakteristiken

**Abbildung 5** zeigt das Ausmaß transformationaler Führung differenziert nach verschiedenen Berufscharakteristiken. Differenziert nach Beruf, berichten insbesondere Manager über ein überdurchschnittliches Ausmaß an transformationaler Führung im Vergleich zu Arbeitnehmern aus anderen Berufen. Differenziert nach Voll- und Teilzeit ergeben sich nur geringfügige Unterschiede. Arbeitnehmer, die selbst eine Vorgesetztenposition

haben, berichten im Durchschnitt wiederum über ein höheres Ausmaß an transformationaler Führung im Vergleich zu Arbeitnehmern, die keine Vorgesetztenposition ausüben. Differenziert nach Betriebsjahren, geben Arbeitnehmer mit den geringsten Jahren im Betrieb durchschnittlich die höchsten Werte bei transformationaler Führung an.

**Abbildung 5: Transformationaler Führungsstil nach Berufscharakteristiken**

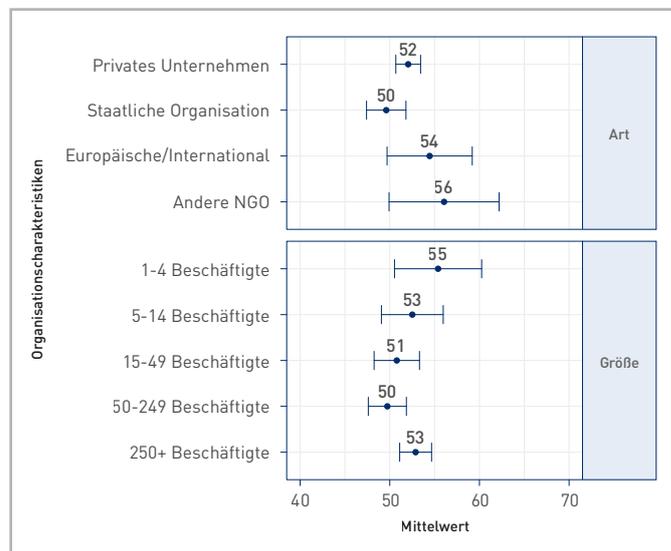


Anmerkung: Daten des QoW 2019; Mittelwerte der von 0 bis 100 reichenden Skala mit 95% Konfidenzintervall.

## Transformationaler Führungsstil und Organisations-charakteristiken

**Abbildung 6** zeigt das Ausmaß an transformationaler Führung differenziert nach Organisationscharakteristiken auf. Arbeitnehmer in staatlichen Organisationen berichten im Vergleich zu Arbeitnehmern in privaten Unternehmen, europäisch/internationalen Organisationen und sonstigen NGOs im Durchschnitt das geringste Ausmaß an transformationaler Führung. Differenziert nach Größe des Betriebs weisen Arbeitnehmer in kleinen Betrieben im Durchschnitt die höchsten Werte bei transformationaler Führung auf.

**Abbildung 6: Transformationaler Führungsstil nach Organisationscharakteristiken**



Anmerkung: Daten des QoW 2019; Mittelwerte der von 0 bis 100 reichenden Skala mit 95% Konfidenzintervall.

## Schlussfolgerung

Zusammenfassend belegt der vorliegende Bericht, dass bei transformationaler Führung die Arbeitsbedingungen als vorteilhafter und das Well-Being als ausgeprägter wahrgenommen wird. Aufgrund der aufgezeigten und belegten positiven Aspekte

von transformationaler Führung ist über potentielle Maßnahmen zur Förderung dieses Führungsstils nachzudenken. Insbesondere die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften erscheint hier vielversprechend (Kelloway & Barling, 2010).

## Referenzen

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio, & Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Erlbaum.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Sage.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28, 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2016). Burnout am Arbeitsplatz in Luxemburg. *Aktuelles vom Quality of Work Index* Nr. 3. *Better Work Newsletter*, 2/2016, 1-7.
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2020). *Quality of Work. Forschungsbericht zur Erhebungswelle 2019*. Inside Research Report. Luxemburg: Universität Luxemburg.
- Sischka, P., & Steffgen, G. (2019). Arbeitsplatzmobbing in Luxemburg - wie groß ist das Problem? *Aktuelles vom Quality of Work Index* Nr. 14. *Better Work Newsletter*, 5/2019, 1-7.

## Methode

Für die Studie *Quality of work Index*, zur Arbeitssituation und -qualität von Arbeitnehmern in Luxemburg werden seit 2013 jährlich ca. 1.500 telefonische Interviews (CATI, CAWI) von Infas (seit 2014) im Auftrag der *Chambre des salariés Luxembourg* und der *Universität Luxemburg: INSIDE* durchgeführt. (Tabelle 1).

Die vorgelegten Befunde in diesem Bericht beziehen sich auf die Erhebung von 2019 (Sischka & Steffgen, 2020).

Tabelle 1: Methodischer Hintergrund der QoW-Befragung

<b>Ziel der Befragung</b>	Untersuchung der Arbeitssituation und -qualität von Arbeitnehmern in Luxemburg					
<b>Konzeption, Durchführung, Analyse</b>	Universität Luxemburg: INSIDE, luxemburgische Chambre des salariés, seit 2014 Infas Institut, zuvor TNS-ILRES					
<b>Art der Befragung</b>	Telefonische Befragung (CATI) oder Online-Befragung (CAWI; seit 2018) in luxemburgischer, deutscher, französischer, portugiesischer und englischer Sprache					
<b>Stichprobe</b>	2019: 1.495					
<b>ISCO-Berufsgruppen</b>	Die berufliche Tätigkeit wird für die Vercodung auf Basis der International Standard Classification of Occupations (ISCO-08) mit einer dreistufigen Frage erhoben. Dabei wird die gesamte berufliche Tätigkeit und nicht nur eine Berufsbezeichnung erfasst. Mithilfe der ISCO-Codierung lässt sich die Tätigkeit im ökonomischen Sinne generieren.					
<b>Skalen zum Führungsstil</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
	Transformationaler Führungsstil	6	0,92	Soziale Unterstützung d. V.	2	0,85
	Frustration - Autonomie	3	0,69	Quality Leadership	2	0,75
	Frustration - Kompetenz	3	0,75	A. Selbst-wirksamkeit	3	0,84
	Frustration - Verbundenheit	3	0,91	Kontrolle über Arbeitszeit	3	0,73
	Fairness d. V.	2	0,81			
<b>Skalen zu Quality of Work</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
	Partizipation	2	0,76	Mentale Anforderungen	4	0,75
	Feedback	2	0,74	Zeitdruck	2	0,75
	Autonomie	4	0,74	Emotionale Anforderungen	2	0,84
	Kooperation	4	0,83	Körperliche Belastungen	2	0,74
	Konkurrenz	4	0,83	Unfallgefahr	2	0,79
	Mobbing	5	0,73			
<b>Skalen zu Quality of Employment</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
	Einkommenszufriedenheit	2	0,88	Arbeitsplatzsicherheit	2	0,76
	Ausbildung	2	0,82	Schwierigkeit Jobwechsel	2	0,84
	Beförderung	2	0,87	Work-Life-Konflikt	3	0,80
<b>Skalen zu Well-Being</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Skala</b>	<b>Anzahl Items</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
	Arbeitsplatz-zufriedenheit	3	0,80	Generelles Well-Being	5	0,87
	Arbeits-motivation	3	0,70	Gesundheits-probleme	7	0,76
	Burnout	6	0,82			

**Universität du Luxembourg**  
**Research Unit INSIDE**

Philipp.Sischka@uni.lu  
T + 352 46 66 44 9782

Georges.Steffgen@uni.lu  
T +352 46 66 44 6644

**Chambre des salariés**

David.Buechel@csl.lu  
T +352 27 494 306

Sylvain.Hoffmann@csl.lu  
T +352 27 494 200