

# Transformationale Führung

Das Gießener Inventar der Transformationalen Führungskompetenzen (GITF)

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School

(Projekt Transformationale Führung)

Hinweis: Eine aktualisierte und erweiterte Version erschien mit folgenden bibliographischen Angaben: Pelz, W. Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Nachhaltige Führungsansätze und Theorien. Berlin: Springer Verlag 2016

## Inhalt

1. Stand der [Forschung](#) zur Transformationalen Führung
2. Die transformationalen Kompetenzen nach [Bass](#) und Avolio
3. [Kritik](#) und Weiterentwicklung
4. [Konzeption](#) der Items des GITF
  - 4.1. [Methodik](#)
  - 4.2. [Gütekriterien](#)
    - 4.2.1. [Objektivität](#)
    - 4.2.2. [Reliabilität](#)
    - 4.2.3. [Trennschärfe](#)
    - 4.2.4. [Validität](#)
5. Ausgewählte [Ergebnisse](#)
  - 5.1. „[Führungsstärke](#)“
  - 5.2. Transformationale Führung und „[Erfolg](#)“
  - 5.3. Das Zehntel der besonders [erfolgreichen](#) Probanden
  - 5.4. Unterschiede zwischen „erfolgreichen“ und „[erfolglosen](#)“ Probanden
6. Ausgewählte [Literatur](#) zur Transformationalen Führung
7. [Links](#) zum Forschungsprojekt und zum Fragebogen

## 1. Stand der Forschung zur Transformationalen Führung

Das Thema Transformationale Führung stammt aus der Forschungstradition, die sich mit visionären und charismatischen Führungsmethoden beschäftigt. Beispiele für wichtige Impulse sind die Beiträge von Max Weber (1922), James Victor Downtown (1973) und James McGregor Burns (1978) zur politischen Führung. In der Managementforschung geht es in erster Linie um den pragmatischen Aspekt der effizienten Umsetzung unternehmerischer Ziele und um die Erklärung herausragender Leistungen von Führungskräften (Yukl, 2013). Einen wesentlichen Beitrag zur Anwendung der Transformationalen Führung in der Praxis haben Bernard Bass und Bruce Avolio geleistet, indem sie ihr Konzept mit einem Fragebogen (Inventar) operationalisiert und auf Praxistauglichkeit empirisch getestet haben – eine, so die Autoren, in den Naturwissenschaften übliche, in den Sozialwissenschaften eher seltene Praxis (Bass/Avolio, 1994, S. 2).

Bass und Avolio unterscheiden zwischen der (weniger effektiven) Transaktionalen und der (wesentlich effektiveren) Transformationalen Führung. Bei der Transaktionalen Führung erfolgt der Einfluss auf Mitarbeiter durch einen „Austausch“ von Leistung und Gegenleistung (Transaktion). Ein Beispiel ist das Führen mit Zielvereinbarungen. Dabei werden Mitarbeiter mit materiellen (z. B. Prämien) oder immateriellen (z. B. Karriere) Vorteilen dafür „belohnt“, dass sie vorgegebene oder vereinbarte Ziele erfüllen oder übererfüllen. Analog folgen „Bestrafungen“ oder der Entzug von Vorteilen bei der Verfehlung von Zielen, bei Minderleistungen oder „unerwünschten“ Verhaltensweisen. Transaktional ist auch das Prinzip „Pflichterfüllung gegen Bezahlung“. Beispiele für Methoden der Einflussnahme sind persönliche oder moralische Appelle, Überzeugungstechniken oder der Verweis auf Pflichten und Normen sowie verschiedene Formen der Erzeugung von „Druck“ (Yukl, 2008 und 2013).

## 2. Transformationale Führung nach Bass und Avolio

Die Transformationale Führung nutzt wesentlich wirksamere Methoden der Einflussnahme und Motivation. Dazu gehört die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitern, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven. Diese Prinzipien haben Bass und Avolio (1994) wie folgt definiert:

### I. Idealized Influence (Identification)

Führungskräfte verhalten sich in einer Weise, die Respekt, Bewunderung und Vertrauen bei ihren Mitarbeitern bewirkt; sie sind verlässlich in ihren Worten und Taten und erfüllen hohe ethische und moralische Standards; außerdem stellen sie das Gesamtinteresse (ihrer Organisation) über ihre persönlichen Ziele und Vorteile.

### II. Inspirational Motivation

Transformationale Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeiter durch anspruchsvolle, attraktive Ziele und verdeutlichen den Sinn dieser Ziele und ihrer Aufgaben; sie fördern den Teamgeist, den Optimismus und das Engagement bei der Arbeit an der gemeinsamen Zielsetzung (shared vision).

### III. Intellectual Stimulation

Transformationale Führungskräfte fordern die Kreativität und die Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung ihrer Mitarbeiter heraus. Dazu gehört die Fähigkeit, überholte Annahmen, Routinen und Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen und völlig neue Lösungen zu finden.

### IV. Individualized Consideration

Transformationale Führungskräfte behandeln alle ihre Mitarbeiter nicht alle nach dem gleichen Schema; vielmehr gehen sie je nach persönlichen Stärken, Schwächen und Erwartungen auf jeden Mitarbeiter individuell ein; sie agieren als persönlicher Coach oder Mentor und entwickeln dadurch die beruflichen Perspektiven und das Potential jedes Einzelnen auf ein höheres Niveau.

Um zu „messen“, inwiefern Führungskräfte sich transformational verhalten und welche Auswirkungen dieser Führungsstil auf den Führungserfolg hat, ist seit Mitte der 1980er Jahre eine nahezu unüberschaubare Vielzahl empirischer Studien erschienen. Die meisten nutzten den von Bass und Avolio (2004) entworfenen Fragebogen (Multifactor Leadership Questionnaire). Die wichtigsten Erkenntnisse aus zahlreichen Studien kann wie folgt zusammenfassen; dabei wurden folgende Quellen ausgewertet: Karina Nielsen (2007 und 2009), Steven Brown (1997), John Barbuto (2005), Nicholas Burger (2011), Sarah Strang (2009), Jörg Felfe (2006), Charles Snyder (1983), Stephen Robbins (2011), García-Morales (2012), Dean Cleavenger (2012), Susanne Braun (2013), Herman Tse (2014) und John Kissi (2013).

Transformational geführte Mitarbeiter leisten mehr (gemessen mit Kennzahlen), sind zufriedener, stärker intrinsisch motiviert und kreativer; außerdem zeigen sie mehr Teamgeist und Verantwortungsbewusstsein als ihre transaktional geführten Kollegen. Der transformationale Führungsstil scheint auch Einfluss auf die Führungskräfte selbst zu haben: ihre persönlichen Beziehungen sind besonders gut; sie sind weniger anfällig für stressbedingte Probleme, verfügen über mehr persönliche Energie und erzielen höhere Einkommen. Das alles macht sie wesentlich leistungsfähiger als Manager, die vorwiegend mit negativen Anreizen (z. B. Druck) führen.

## 3. Kritik und Weiterentwicklung

Aus der umfassenden kritischen Analyse der Transformationalen Führung sei das Fazit von Dean Cleavenger (2012) und Gary Yukl (2013) angeführt: Dieses Konzept liefert eine überzeugende, empirisch fundierte Erklärung dafür, warum manche Führungskräfte einen außergewöhnlichen starken Einfluss auf das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern haben. Trotz dieser Stärken bestehen Schwächen in der Mehrdeutigkeit viele Grundbegriffe, der Vernachlässigung zahlreicher erfolgsrelevanter Verhaltensweisen und in einer übermäßigen Betonung heroischer Aspekte („a bias toward heroic conceptions of leadership“ – so Yukl, 2013).

Diese Kritikpunkte wurden in einer eigenen Studie bestätigt: Zum Beispiel fehlen die Aspekte effektive Kommunikation, Umsetzungsstärke und unternehmerisches Verhalten (siehe dazu Nitin Nohira, 2003 und 2010). Auch die Trennung von „transformationalen“ und „transaktionalen“ Items erwies sich als problematisch, weil in der Praxis Mischformen dieser Verhaltensweisen eher die Regel als die Ausnahme darstellen. Schließlich ist

die synonyme Verwendung der Begriffe „charismatisch“ und „transformational“ sicherlich auf einzelne schillernde, „heldenhafte“ Persönlichkeiten anwendbar, nicht aber auf die alltägliche, praktische Führungsarbeit Tausender Manager wie es John Kotter (1999) in seiner Studie „What Effective General Managers Really Do“ dargestellt hat.

Diese Kritikpunkte waren unter anderem Anlass, eine eigene Studie durchzuführen. Diese besteht aus drei Teilen. Beim ersten Teil handelt es sich um Tiefeninterviews mit 34 Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer (so genannter Hidden Champions nach Hermann Simon, 2007) aus den Regionen Heilbronn/Franken und Gießen/Frankfurt. Bei den vier von Bass und Avolio beschriebenen Prinzipien fanden sich erstaunliche Parallelen zu den Aussagen der befragten Geschäftsführer. Hier einige Beispiele:

#### **I. Vorbild und Vertrauen (Identification)**

- a. „Unternehmerische Haltung fördern Sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und klare Ziele dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht,“
- b. „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

#### **II. Durch anspruchsvolle Ziele motivieren (Inspiration)**

- a. „Wir haben eine langfristige Zielsetzung, die auf Werten basiert, die wir gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
- b. „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

#### **III. Zur selbstständigen, kreativen Problemlösung anregen (Stimulation)**

- a. „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
- b. Wenn man Neuerungen von oben drüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

#### **IV. Individuell fördern (Consideration)**

- a. „Meine Aufgabe ist es, einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf“
- b. „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“.

Aus den Interviews mit den Hidden Champions ergaben sich drei weitere Prinzipien, die über den Vorschlag von Bass und Avolio hinausgehen. Diese haben wir für den eigenen Fragebogen wie folgt definiert:

**V. Kommunikation und Fairness:** Inwiefern sorgt die Führungskraft dafür, dass der Umgang miteinander auf fairen Spielregeln basiert? Folgen die zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiven Werten wie zum Beispiel Transparenz, Offenheit und Aufrichtigkeit?

**VI. Unternehmerische Haltung:** Ist das Denken und Handeln im Verantwortungsbereich der Führungskraft an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Konsequenzen ausgerichtet? Werden Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen kontinuierlich gefördert und gelebt?

**VII. Umsetzungsstärke:** Inwiefern verfügen die Führungskräfte und die Organisation über die Fähigkeit, Chancen, Ziele und Absichten in messbare Resultate umzusetzen, also Worten auch Taten folgen zu lassen (Umsetzungskompetenz)?

Das Thema Umsetzungskompetenz erwies sich bei genauerer Analyse als besonders anspruchsvoll. Deswegen wurde dazu ein eigenes Forschungsprojekt durchgeführt (siehe [www.willenskraft.net](http://www.willenskraft.net)). Bei den Interviews zeigte sich, dass die Geschäftsführer der Hidden Champions nicht viel mit den idealisierten Vorstellungen von „heroischen Führungspersönlichkeiten“ gemein hatten. Wenn diese außergewöhnlich erfolgreichen Unternehmer etwas verbindet, dann sind es nicht idealistische „visionäre“ oder „charismatische“ Eigenschaften, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in messbare Resultate umzusetzen. Deswegen erzielten sie auch mit bescheidenen Mitteln, häufig unter ungünstigen Umständen, überzeugende Ergebnisse. Diese Umsetzungsstärke (Fachbegriff Volition) besteht aus fünf Teilkompetenzen, die wir in einer separaten empirischen Online-Studie mit rund 10.000 Teilnehmern validiert haben (das Inventar mit Skalen und Items befindet sich unter [www.umsetzungskompetenz.com](http://www.umsetzungskompetenz.com) - eine wissenschaftliche Publikation der Ergebnisse folgt demnächst).

Für unseren Fragebogen zu den Führungskompetenzen wurde das Prinzip der Umsetzungsstärke als Ergebnisorientierung und Unternehmerische Haltung operationalisiert. Die zentrale Frage dieser Skala lautet: Inwiefern verhalten sich Führungskräfte in einer Weise, dass den Mitarbeitern klar ist, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht gerecht werden? Inwiefern besteht im Verantwortungsbereich der Führungskraft ein Klima der persönlichen Verantwortung für Ergebnisse (statt einer Rechtfertigungskultur)?

#### **4. Konzeption der Items des GITF**

Einige Items des Gießener Inventars der Transformationalen Führung wurden in einem ersten Schritt aus dem MLQ übernommen und in einer Expertendiskussion (mit erfahrenen Führungskräften) modifiziert (zur Erhöhung der inhaltlichen Validität). Weitere Items wurden aus den Interviews mit den Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer (Hidden Champions) abgeleitet (siehe Beispiele für Aussagen der Geschäftsführer auf S. 4). In allen Fällen haben wir darauf geachtet, dass die amerikanischen Begriffe nicht einfach in Deutsche übersetzt wurden; vielmehr haben wir versucht, die Formulierungen so zu wählen, dass sie die kulturelle Wirklichkeit in deutschen Unternehmen widerspiegeln. Diese erste Version des Fragebogens wurde außerdem zur Beurteilung von rund 400 Führungskräften im 360-Grad-Feedback eingesetzt, kritisch diskutiert und kontinuierlich weiterentwickelt.

Im zweiten Teil unserer Untersuchung haben wir 153 zufällig ausgewählte Unternehmen (ausgefüllte Fragebögen) aus der Region Gießen/Frankfurt schriftlich befragt um festzustellen, ob die Unternehmen die 6 Führungskompetenzen (und die 5 Umsetzungskompetenzen) als relevant erachten und ob weitere Führungsprinzipien aufgenommen werden sollten. Es ergaben sich keine weiteren Aspekte. Somit kann man davon ausgehen, dass der neue Fragebogen eine zutreffende Einschätzung der erfolgsrelevanten Unternehmenswirklichkeit darstellt. Der dritte Teil der Untersuchung bestand aus einer Online-Befragung mit  $n = 14.348$  (Stand 24.01.2015), die in zwei Etappen durchgeführt wurde. In der ersten Zwischenauswertung ging es darum, die Item-Struktur und die Ska-

len (Kompetenzen) zu validieren. Bei der zweiten Auswertung wurde der Zusammenhang der transformationalen Führungskompetenzen mit finanziellen und immateriellen Erfolgsindikatoren untersucht.

Fazit: Der Fragebogen zu den Führungskompetenzen, den wir hiermit der Öffentlichkeit vorstellen, ist eine Synthese aus 34 persönlichen Interviews mit Geschäftsführern mittelständischer Weltmarktführer, einer Auswertung der Erfahrungen mit rund 400 Führungskräften, die in einem 360-Grad-Feedback beurteilt wurden, einer schriftlichen Befragung von 153 Personal- und Vertriebsleitern sowie Geschäftsführern einer Zufallsstichprobe aus der Region Gießen/Frankfurt. Hinzu kommt die Online-Befragung mit 10.726 Teilnehmern. Ausgangspunkt waren ausgewählte Items aus dem MLQ von Bass und Avolio, die wir an die deutsche Unternehmenskultur angepasst haben. Den daraus abgeleiteten Fragebogen nennen wir das „Gießener Inventar der Transformationen Führungskompetenzen“ – oder kurz GITF.

## 4.1. Methodik

Die Ergebnisse der Studie wurden vom 22. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2013 erfasst, dies entspricht einer Laufzeit von 50 Monaten. In diesem Zeitraum nahmen insgesamt 10.726 Probanden an der als Onlineerhebung zur Selbstaussfüllung gestalteten Studie teil. Die erste Version der Studie war vom 22. Oktober 2009 bis zum 31. Dezember 2010 online. Dieser Teil der Studie ergab allein 1.092 auswertbare Datensätze. Ab dem 04.01.2011 bis zum 31.12.2013 wurden die Ergebnisse des zweiten Studienteils, der um Fragen zum beruflichen Erfolg und dem Einkommen ergänzt war, erfasst. In diesem Zeitraum konnten zusätzlich 9.634 beantwortete und auswertbare Bögen verzeichnet werden. Der besondere Anreiz für die potentiellen Teilnehmer bestand in einer kostenlosen Auswertung der eigenen Ergebnisse und der Möglichkeit, diese mit allen bisherigen Ergebnissen zu vergleichen. Die Verbreitung des zur Studie führenden Links erfolgte auf verschiedenen Wegen. Ein Ansatz war die Angabe in eine ganzen Reihe von wissenschaftlichen Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften „Personalwirtschaft“, „KMU Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, „VDI-Nachrichten“, „Wirtschaftswoche“, „Personal“ und „Manager-Seminare“, ein zweiter die Nennung des Links auf der Homepage des „Instituts für Management-Innovation“. Durch diese Vorgehensweise wurde die erfreulich hohe Zahl an Antworten realisiert.

Inhaltlich erfasste die Studie sechs Führungskompetenzen (Vorbildfunktion (Personality), Ziele und Perspektiven (Inspiration), Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation), Kommunikation und Fairness (Consideration), Ergebnisorientierung (Enabling) und Unternehmerische Haltung (Innovation), gebildet aus jeweils sieben Items, was eine Summe von insgesamt 42 Items ergab. Im zweiten Studienteil wurden 11 Items zum beruflichen Erfolg hinzugefügt (Merkmale herausragender Unternehmerpersönlichkeiten nach Mihály Csíkszentmihályi). Erfasst wurden die Angaben jeweils durch eine Aussage, die sich auf den Befragten bezog und zu der er Stellung beziehen konnte.

Operationalisiert wurden die einzelnen Items mit einer fünfpoligen, aufsteigenden Likert-Skala mit Antwortmöglichkeiten von 1 (trifft sehr selten zu) bis 5 (trifft sehr häufig zu). Anhand von Likert-Skalen wird das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung zu vorgegebenen Gründen erfasst (Kirchhoff 2010). Das arithmetische Mittel aus den Angaben lieferte den Wert für die jeweils zugehörige Kompetenz. Hinzu kamen demografische Fragen zum Alter, Geschlecht, beruflicher Stellung, Führungserfahrung, Ausbildung,



der Unternehmens- oder Organisationsgröße, zur Einkommensentwicklung und zum Erfolg.

Gemessen an den anzugebenden demografischen Kategorien ergab sich folgendes Bild:

- *Geschlecht*: 3.646 (34 %) der Probanden waren weiblich, 7.080 (66 %) männlich. Männer waren also deutlich stärker vertreten als Frauen.
- *Alter*: 564 (5 %) der Teilnehmer waren unter 25 Jahren, 2.684 (25 %) 25 bis 34 Jahre, 3.451 (33 %) 35 bis 44 Jahre und 4.027 (38 %) über 44 Jahre alt. Die Gruppengröße stieg also mit dem Alter an.
- *Führungserfahrung*: 2.797 (26 %) wiesen keine Führungserfahrung auf, 3.220 (30%) gaben 1 bis 4 Jahre Führungserfahrung an, 2.241 (21 %) 5 bis 10 Jahre und 2.468 (23 %) gar über 10 Jahre. Etwa die Hälfte der Probanden verfügte somit über keine oder wenig Führungserfahrung.
- *Ausbildung*: 3.798 (35 %) verfügten über einen kaufmännischen Hintergrund, 3.761 (35 %) über einen technischen oder naturwissenschaftlichen. Die restlichen 3.167 (30 %) gaben eine sonstige Ausbildung an. Die waren die Gruppen also annähernd gleichverteilt.
- *Berufliche Stellung*: Die überwältigende Mehrheit der Befragten (8.479 / 79 %) befanden sich in einem Angestelltenverhältnis, 1.402 (13 %) gaben eine selbstständige oder freiberufliche Tätigkeit an, sonstige Beschäftigungsverhältnisse kamen auf 845 Nennungen (8 %).
- *Größe der Organisation*: Der Großteil der Respondenten (4.766 / 45 %) war in kleinen Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern tätig. 2.277 (21 %) in Betrieben mit 100 bis 500 Personen, 1.430 (13 %) gaben 500 bis 2000 Mitarbeiter an und 2.253 (21 %) waren Teil von Organisationen mit mehr als 2000 Personen.

## 4.2. Gütekriterien

### 4.2.1. Objektivität

Die Objektivität, die vereinfacht als die Unabhängigkeit des diagnostischen Ergebnisses von den Untersuchungsbedingungen zu verstehen ist, ist durch die Standardisierung von Testdurchführung und Auswertung (Durchführungs- und Auswertungsobjektivität) sowie durch gegebene Hinweise für die Interpretation (Interpretationsobjektivität) hinreichend gewährleistet (Fisseni 2004, Berekoven 2009). Soweit möglich sollten für eine Analyse nicht nur die Testinformationen, sondern ebenfalls Informationen aus der Befragung und dem Gespräch mit dem Probanden sowie nach Möglichkeit Verhaltensbeobachtungen berücksichtigt werden. Dies ist naturgemäß bei einem Online-Fragebogen nicht möglich, da kein persönlicher Kontakt zwischen Zu befragendem und Interviewer besteht. Die häufig gestellte Forderung nach der Freiheit von Interaktionseffekten zwischen Fragendem und Beantwortendem stellt sich somit andererseits nicht, ein in einer persönlichen Befragung möglicher Interviewer-Bias kann ausgeschlossen werden (nach Fisseni). Zudem muss das Ergebnis immer in einer zielgruppengerechten Form verfasst werden. Deshalb können nur die Testergebnisse selbst unabhängig von den Untersuchungs- und Probandenbedingungen sein, nicht aber die auf umfassenderen Daten beruhende anwenderorientierte Interpretation.

#### 4.2.2. Reliabilität

Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) als Konzept entstammt der klassischen Testtheorie und setzt sich mit der Stabilität und Genauigkeit von Messungen auseinander (Porst 2011). Mit diesem Gütekriterium wird nach Berekoven also die formale Genauigkeit der Merkmalerfassung überprüft. Reliabilitäten werden im Allgemeinen über die Skalenhomogenitäten (Konsistenzanalyse) berechnet. Durch Verwendung der Skalenhomogenität (z. B. Cronbachs  $\alpha$ ) lässt sich die Reliabilität für aus mehreren Items bestehende Skalen ermitteln. Die Messgenauigkeit von Einzelitems kann auf diesem Wege leider nicht bestimmt werden. Es wäre allerdings denkbar, Retestreliabilitäten heranzuziehen (Berekoven). Skalen-Retestreliabilitäten liegen aber zumeist unter den zuvor erzielten Konsistenzkoeffizienten, da bei Testwiederholungen Fehleranteile auf Grund von Merkmalsänderungen und verschiedenen Durchführungsbedingungen nicht immer ausgeschlossen werden können. Zudem kann bei den Probanden von gewissen Lernprozessen ausgegangen werden.

Somit kommt die hier verwandte Konsistenzanalyse der tatsächlichen Reliabilität näher. Skalenhomogenitäten sind allerdings von der Itemzahl innerhalb einer Skala abhängig, je größer die Itemzahl, desto leichter ist es, eine hohe interne Konsistenz zu erreichen. Zudem hängen sie von der inhaltlichen Ähnlichkeit der Items ab (Fisseni 2004). Bei viermaligem Fragen des Gleichen wäre es leicht eine Reliabilität nahe eins zu erreichen. Skalenhomogenitäten sagen somit etwas über die Qualität der Skalenkonstruktion aus. Alle Items einer Skala sollen dasselbe Merkmal, zumindest aber Facetten dieses Merkmals erfassen. Für Reliabilitäten gibt es Interpretationsstandards von Fisseni (2004). Reliabilitäten ab  $r = 0,80$  können als "mittel" und ab  $0,90$  als "hoch" bezeichnet werden.

#### Reliabilitäten nach Cronbachs $\alpha$

Kompetenz (Skala)	Reliabilität (Cronbachs $\alpha$ )	Itemzahl
Vorbildfunktion	.865	7
Ziele und Perspektiven	.830	7
Lernfähigkeit und Unterstützung	.829	7
Kommunikation und Fairness	.870	7
Ergebnisorientierung	.874	7
Unternehmerische Haltung	.809	7
Alle Führungskompetenzen	.968	42

Es kann festgestellt werden, dass alle Koeffizienten (Hauptskalen) über  $0,80$  aber unter  $0,90$  liegen. Die Messgenauigkeit der mit den Kompetenzen gleichzusetzenden Skalen kann damit nur als mittel bezeichnet werden.

An dieser Stelle erkennt man ein Problem der Methode "Skalenhomogenität": Je mehr Items verwendet werden, desto besser ist der Koeffizient. Cronbachs  $\alpha$  (Maß der internen Konsistenz der Skala) ergab für die 42 Items der Führungskompetenzen einen Wert von  $0,968$ , den man nach Fisseni als ausgezeichnet bezeichnen kann. Da der Gesamtwert aus diesen 42 Items gebildet wird, ist dieser Wert für die zugrunde liegende Interpretation der geeignete. Eine zusätzlich durchgeführte Analyse der Reliabilität mit der Split-Half-Methode (Berekoven 2009) ergab einen Cronbachs  $\alpha$ -Wert von  $0,939$  für die erste Hälfte der Items und  $0,940$  für die zweite Hälfte, sowie einen Spearman-Brown-



Koeffizienten von 0,961. Diese Split-Half-Methode (Halbierungsreliabilität) besteht, einfach ausgedrückt, in der Korrelation zwischen zwei Hälften desselben Tests beim selben Probanden (Fisseni 2004). Insgesamt kann die gewählte Skala also als absolut reliabel bezeichnet werden.

### 4.2.3. Trennschärfe

Als Alternative zur Konsistenzanalyse lassen sich mittlere Trennschärfen angeben (siehe Tabelle 2). Diese liegen im Mittel zwischen .545 und .652. Nach Fisseni dienen Trennschärfen der Identifikation aller (hoch) korrelierenden Items mit demselben Kriterium. Verbindliche Interpretationsstandards für Trennschärfen als Indikatoren für Reliabilität existieren leider nicht. In der Regel gelten Werte über 0,50 als gut. Von der Trennschärfe hängt auch die innere Konsistenz einer Dimension ab: Je höher die Trennschärfen, desto höher Cronbachs  $\alpha$ .

<b>Mittlere Trennschärfen</b>	
- Vorbildfunktion	,638
- Ziele und Perspektiven	,581
- Lernfähigkeit und Unterstützung	,577
- Kommunikation und Fairness	,646
- Ergebnisorientierung	,652
- Unternehmerische Haltung	,545

Unter der Annahme, dass gute Trennschärfen bei und über  $r = 0,50$  liegen, wird dieser Wert von 36 Items erreicht, bzw. deutlich übertroffen. Die restlichen 6 Items erreichten dieses Kriterium nicht ( $r \leq 0,50$ ). Anzumerken ist aber, dass keines dieser 6 Items eine Korrelation unter 0,3 aufweist und somit entfernt werden sollte.

Statistisch gesehen stellen Trennschärfen die Korrelation eines Items mit dem Mittelwert aller anderen Items einer Dimension dar ("part-whole-corrected"). Die Trennschärfe gibt also die Differenzierungsfähigkeit eines Items gemessen am Kriterium der anderen Items einer Dimension (in unserem Fall der Kompetenz) an. Anders ausgedrückt ist die Trennschärfe ein Maß dafür, wie gut ein Item zu einer Dimension (dem Rest der Items) passt (Fisseni 2004). Wenn es gering mit den anderen korreliert (geringe Trennschärfe,  $r < 0,30$ ), muss aus teststatistischen Gründen überlegt werden, ob es nicht zu entfernen ist. Im Extrem kann diese Vorgehensweise aber dazu führen, dass immer das inhaltlich Gleiche gefragt wird. Die inhaltliche Breite und Validität würde zugunsten der Skalenhomogenität bzw. Trennschärfe aufgegeben.

Die folgende Tabelle stellt zur weitergehenden Überprüfung die durchschnittlichen Korrelationen der enthaltenen Items zu ihrer jeweiligen Kompetenz dar.

<b>Kompetenz</b>	<b>Durchschnittliche Korrelation der Items</b>
Vorbildfunktion	0,638
Ziele und Perspektiven	0,581
Lernfähigkeit und Unterstützung	0,577

Kommunikation und Fairness	0,646
Ergebnisorientierung	0,652
Unternehmerische Haltung	0,545

Die durchschnittliche Korrelation liegt also in jeder Kompetenz über dem angenommenen Maß von 0,5. Auch dieses Ergebnis zeigt, dass die gewählte Skalierung reliabel ist.

#### 4.2.4. Validität

Die Validität steht für die Gültigkeit einer Messung und stellt die Frage: „Misst der Test tatsächlich dasjenige, was er zu messen vorgibt?“ Somit beinhaltet der Begriff Validität nach Berekoven (2009) die materielle Genauigkeit von Testergebnissen.

Zu unterscheiden sind die inhaltliche/logische Validität (inhaltliche Prüfung der Skalen danach, ob sie zum Konstrukt passen), auch als *Inhaltsvalidität* bezeichnet, die *Kriteriumsvalidität* (Zusammenhang mit externen, theoretisch relevanten Kriterien, auch konkurrenente Validität genannt) und die *Konstruktvalidität* (hoher Zusammenhang mit theoretisch passenden und niedriger Zusammenhang mit theoretisch nicht passenden Merkmalen). Die jeweiligen Begriffe und ihre Verwendung unterscheiden sich leicht von Autor zu Autor und es sind Überschneidungen erkennbar (so schließt die Konstruktvalidität die Kriteriumsvalidität gelegentlich ein, usw.).

Für die Inhaltsvalidität ist es von hoher Bedeutung, dass die Items in ihrem Inhalt zum jeweiligen Konstrukt (hier zu den jeweiligen Kompetenzen) passen und dieses in angemessener Breite abdecken (Fisseni 2004). Überprüfbar ist die Inhaltsvalidität, indem man Experten oder andere Personen bittet, die Items, die ungeordnet dargestellt werden, den Dimensionen zuzuordnen, oder indem man die Items hinsichtlich ihres „Fits“ zu den einzelnen Dimensionen einschätzen lässt. Empirisch überprüft wurde die Inhaltsvalidität der einzelnen Items durch die Befragung mehrerer Experten, diese bestätigten durchweg eine hohe Inhaltsvalidität. Eine parallel durchgeführte Studie bei über 150 Entscheidungsträgern aus den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung von Unternehmen der Region Gießen-Frankfurt bestätigte die verwendeten Items und Kompetenzen. Keines wurde als irrelevant oder nicht zur Studie passend bewertet. Auch wurde die Frage nach etwaig fehlenden Kompetenzen gestellt, hierzu gab es keine Nennungen. Es ist also von einer sehr hohen Inhaltsvalidität auszugehen.

Die Kriteriumsvalidität bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Messinstruments und einem empirischen Kriterium. Sie dient der Überprüfung, ob ein Verfahren das angestrebte Merkmal gültig misst. Die Kriteriumsvalidität gibt also an, inwieweit ein Untersuchungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit einem für das Merkmal relevanten Außenkriterium übereinstimmt.

Um zu prüfen, ob ein Verfahren kriteriumsvalid ist, werden dessen Ergebnisse mit einem Außenkriterium verglichen (korreliert). Zeigt sich ein hoher Zusammenhang zwischen den Ergebnissen, so ist das Verfahren valide. Außenkriterien zu finden ist häufig schwierig. Zur empirischen Überprüfung der Kriteriumsvalidität wurde im gegebenen Fall die Korrelation der einzelnen Kompetenzen untereinander überprüft, mit dem Ziel nachzuweisen, dass sie allesamt das gleiche zu Grunde liegende Konzept (die Umsetzungskompetenzen) messen. Die Korrelationen nach Pearson der Kompetenzen untereinander gehen aus der folgenden Tabelle hervor. Sie weisen durchweg mittlere bis ho-

he Werte (zwischen 0,678 und 0,854) auf, messen also dasselbe Konstrukt. Dies ist ein weiterer Indikator für hohe Validität.

	<i>Vorbild</i>	<i>Ziele</i>	<i>Lernfähigkeit</i>	<i>Fairness</i>	<i>Ergebnisorientierung</i>	<i>Untern. Haltung</i>
<i>Vorbild</i>	1	0,834	0,794	0,854	0,832	0,734
<i>Ziele</i>	0,834	1	0,833	0,824	0,852	0,782
<i>Lernfähigkeit</i>	0,794	0,833	1	0,827	0,813	0,678
<i>Fairness</i>	0,854	0,824	0,827	1	0,839	0,697
<i>Ergebnisorientierung</i>	0,832	0,852	0,813	0,839	1	0,798
<i>Untern. Haltung</i>	0,734	0,782	0,678	0,697	0,798	1

Mit Hilfe der Konstruktvalidität soll abgeleitet werden, dass der Test auch die Eigenschaft oder Fähigkeit misst, die er messen soll. Nach Fisseni schließt sie die inhaltliche und kriteriumsbezogene Validität ein. Eine Möglichkeit besteht hier darin, Hypothesen über die Dimensionalität des zu erfassenden Merkmals empirisch an dem in Frage stehenden Instrument zu überprüfen, z. B. mittels der Faktoranalyse (Kopp 2009).

Eine Faktoranalyse ist ein Verfahren, das eine größere Anzahl von Variablen anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrößen, Faktoren genannt, reduziert (Backhaus 2011). Hierdurch kann nach Kopp ermittelt werden wie viele Dimensionen das Instrument tatsächlich hat. Diese sollten (inhaltlich) mit den bereits existierenden Konstruktdimensionen übereinstimmen.

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium dient als Prüfgröße für die Entscheidung ob eine Faktorenanalyse überhaupt sinnvoll ist. Als Maß der Stichprobeneignung zur Faktorenanalyse nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ergab sich ein Wert von 0,987, der als „sehr gut“ bezeichnet werden kann (Backhaus 2011). Der Bartlett-Test (test of sphericity) überprüft die Annahme, dass die Stichprobe aus einer Grundgesamtheit entstammt, in der die Variablen unkorreliert sind. Die Signifikanz nach Bartlett betrug 0,000, woraus sich schließen lässt, dass die Items nicht zufällig korreliert sind. Die Überprüfung der Stichprobeneignung aller Items innerhalb der korrespondierenden Kompetenzen ergab die in der folgenden Tabelle angegebenen Werte. Auch hieraus lässt sich schließen, dass die Items nicht zufällig korreliert sind.

<b>Kompetenz</b>	<b>KMO</b>	<b>Bewertung</b>	<b>Bartlett</b>
Vorbildfunktion	0,910	sehr gut	0,000
Ziele und Perspektiven	0,892	sehr gut	0,000
Lernfähigkeit und Unterstützung	0,890	sehr gut	0,000
Fairness	0,913	sehr gut	0,000
Ergebnisorientierung	0,913	sehr gut	0,000
Unternehmerische Haltung	0,884	sehr gut	0,000

Die tatsächlich durchgeführte Faktorenanalyse innerhalb der Kompetenzen (Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung) ergab die folgenden Ergebnisse, dass jedes Item innerhalb der Kompetenzen nur auf einem einzelnen von sieben gewählten Faktoren besonders hoch lädt:

- *Vorbildfunktion: Werte je Item und Faktor zwischen 0,841 und 0,932*
- *Ziele und Perspektiven: Werte je Item und Faktor zwischen 0,860 und 0,957*
- *Lernfähigkeit und Unterstützung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,873 und 0,951*
- *Kommunikation und Fairness: Werte je Item und Faktor zwischen 0,863 und 0,936*
- *Ergebnisorientierung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,858 und 0,916*
- *Unternehmerische Haltung: Werte je Item und Faktor zwischen 0,903 und 0,953*

Exemplarisch wird hier die rotierte Komponentenmatrix für die Kompetenz Unternehmerische Haltung (Innovation) gezeigt. Niedrige Ladungswerte unter 0,3 wurden unterdrückt.

Rotierte Komponentenmatrix							
	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
Sucht ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten				,928			
Nutzt Chancen und geht dabei auch Risiken ein	,953						
Fördert das Kostenbewusstsein		,952					
Macht regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrollen			,944				
Hat einen langfristigen Planungshorizont					,928		
Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins						,910	
Setzt neue Ideen konsequent um							,903

Als Ergebnis der Faktoranalyse lässt sich also feststellen, dass jedes Item innerhalb einer Kompetenz auf einen eigenen Faktor lädt, die tatsächlichen Dimensionen des Instruments stimmen also inhaltlich mit den bereits existierenden Konstruktdimensionen überein.

## 5. Ausgewählte Ergebnisse

Als bei den Probanden am stärksten ausgeprägte Kompetenz erwies sich „Kommunikation und Fairness (Consideration)“ mit einem durchschnittlichen Ergebnis von 4,04; am schwächsten hingegen schnitt „Unternehmerische Haltung (Innovation)“, mit einem Durchschnittswert von 3,69 ab.

Kompetenz	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alle Führungskompetenzen	3,84	0,62	10.726
Vorbildfunktion (Personality)	3,99	0,70	10.726
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	3,79	0,66	10.726
Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)	3,72	0,66	10.726
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,04	0,71	10.726
Ergebnisorientierung (Enabling)	3,82	0,72	10.726
Unternehmerische Haltung (Innovation)	3,69	0,64	10.726

Die Varianzanalyse ist ein Verfahren, das die Wirkung einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine oder mehrere abhängige Variablen hin untersucht (Kohn, Öztürk (2013) und Backhaus (2011)). Für die unabhängigen Merkmale genügt nominales Skalenniveau (in unserem Fall die demographischen Daten), die abhängige Variable muss hingegen metrisch sein (hier die Kompetenzen)(Berekoven 2009).

Eine Varianzanalyse nach den Kategorien Geschlecht, Alter, Ausbildung, Erfahrung als Vorgesetzter, beruflicher Stellung und Unternehmensgröße, ausgewertet nach den Durchschnittswerten über alle Kompetenzen, mit einem gewählten Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  ergab folgende Werte: Für alle Kategorienvergleiche wurden p-Werte nahe 0 errechnet, die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen waren also durchaus signifikant.

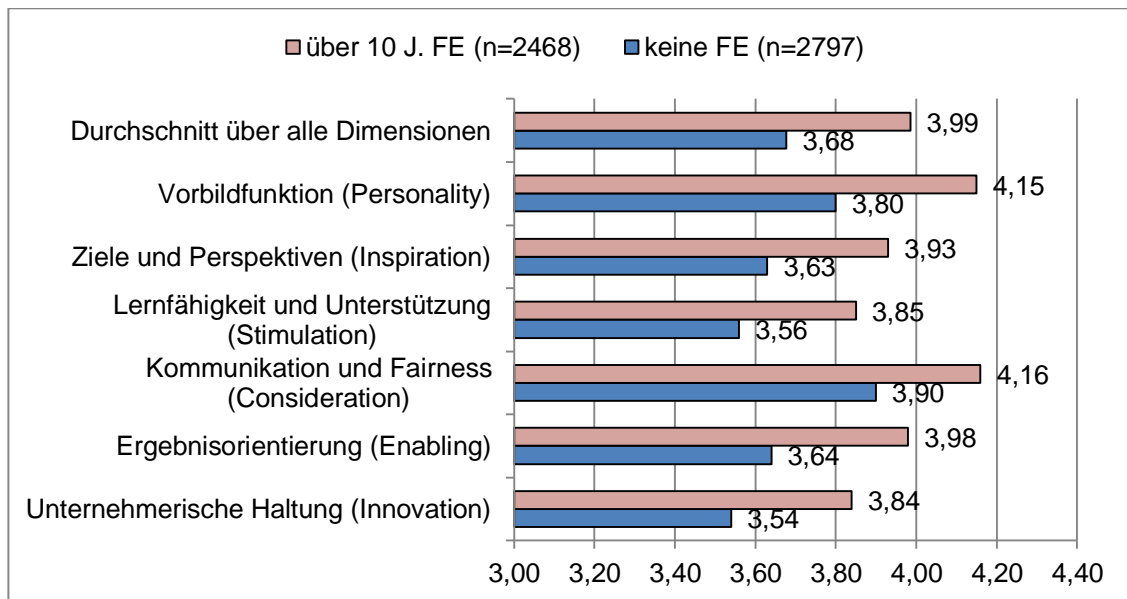
Auf die meisten überprüften Kategorien konnten diese Ergebnisse mit Hilfe eines Tamhane-T2-Tests auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden, da auch hier p-Werte nahe 0 vorlagen. Der Vergleich kaufmännische oder sonstige Ausbildung wies einen p-Wert von 0,132 auf, d. h. Kaufleute und Personen mit sonstiger Ausbildung unterscheiden sich in der Grundgesamtheit nicht signifikant in Bezug auf ihre Führungskompetenzen. Ähnliches wurde im Bereich der Führungserfahrung festgestellt (1 bis 4 Jahre Führungserfahrung und 5 bis 10 Jahre Führungserfahrung ( $p=0,696$ )) und beim Vergleich Angestellte/Selbständige ( $p=1,000$ ).

Ebenso sind die Unterschiede in der Grundgesamtheit zwischen Unternehmen mit unter 100 und 100 bis 500 ( $p=0,283$ ) Personen und aus Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern und 500 bis 2000 Mitarbeitern ( $p\text{-Wert} = 0,393$ ) und Personen aus Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeitern und mit über 2000 Mitarbeitern ( $p\text{-Wert} = 0,142$ ) in der Grundgesamtheit nicht signifikant.

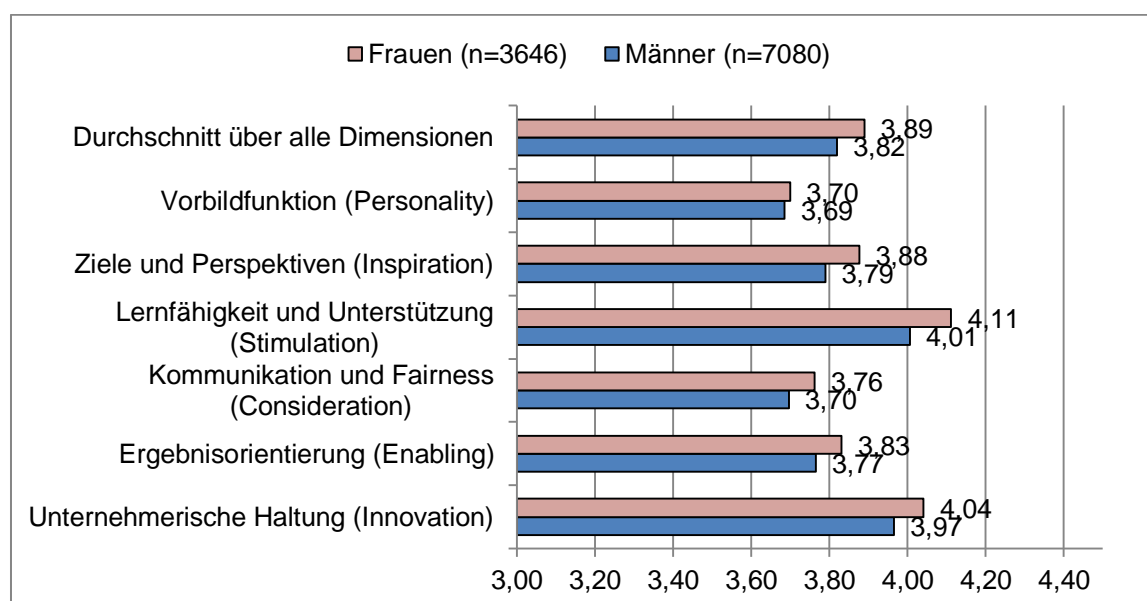
## 5.1. „Führungsstärke“

Welche Personen und Gruppen sind besonders führungsstark? Um den Personenkreis mit den am stärksten ausgeprägten Führungskompetenzen herauszufinden, wurde ein

Vergleich der Mittelwerte für alle erfassten Gruppen durchgeführt. Als Ergebnis ließ sich konstatieren, dass weibliche Kaufleute von über 44 Jahren, mit mehr als zehn Jahren Führungserfahrung, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten tätig sind, die besten Ergebnisse aufwiesen. Die niedrigsten Werte über alle Dimensionen wiesen Personen von unter 35 Jahren und ohne Führungserfahrung auf, die weder Angestellte noch Selbstständige sind und eine technische oder naturwissenschaftliche Ausbildung haben. Ein Vergleich der Gruppe ohne Führungserfahrung mit der Gruppe mit mehr als zehn Jahren Führungserfahrung ergab für zweitgenannte durchweg höhere Kompetenzwerte (im Mittel 3,99 vs. 3,68), siehe auch die folgende Abbildung.



Ähnliches gilt für den Vergleich von Personen mit technischer oder naturwissenschaftlicher Ausbildung mit solchen, die über eine kaufmännische Ausbildung verfügen. Hier lagen die Kaufleute mit einem Wert von 3,88, im Vergleich zu 3,80, leicht vorn. Für Frauen und Männer gab es ebenfalls einen Unterschied beim Durchschnittswert (3,89 vs. 3,82). Bemerkenswert ist es dass Frauen in allen Kompetenzen besser als die Männer abschnitten (siehe Abbildung unten).





## 5.2. Transformationale Führung und Erfolg

Im zweiten Studienteil wurde, wie oben bereits erwähnt, der Einkommensanstieg durch das Item „Mein Jahreseinkommen hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt entwickelt“ mit den Optionen:

- „ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“
- „ist stärker gestiegen (etwa doppelt bis dreifach)“
- „ist deutlich stärker gestiegen (mehr als vierfach)“
- und „keine Antwort“ erfasst.

Erfolg ist definiert als das Erreichen ehrgeiziger Ziele bei sozialer Akzeptanz und ohne Burnout-Gefahr. Hinzu kommen Persönlichkeitsmerkmale überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmerpersönlichkeiten aus der Studie von Czikszentmihalyi.

Für die Messung des Erfolgs wurde ein Erfolgsindex mit u. a. folgenden Items eingesetzt:

- Ehrgeiz: „Meine Arbeit hat einen höheren Sinn und Zweck als Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialer) Status“
- Integrität: „Im Beruf (oder im Team) erfahre ich zu wenig Wertschätzung“ (umgepolt)
- Energie: „Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie“
- Optimismus: „Ich bin der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird“

Die folgende Tabelle liefert einen Überblick über die Kompetenzen und ist um Mittelwerte und Standardabweichungen für Einkommen und Erfolg ergänzt. Fälle ohne Angaben zum Einkommen (4.155) wurden hier nicht ausgewiesen.

	<b>Mittelwert</b>	<b>Standardabweichung</b>	<b>N</b>
Führungskompetenzen (alle)	3,84	0,62	10.726
Vorbildfunktion (Personality)	3,99	0,70	10.726
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	3,79	0,65	10.726
Unterstützung und Lernfähigkeit (Stimulation)	3,72	0,66	10.726
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,04	0,71	10.726
Ergebnisorientierung (Enabling)	3,82	0,72	10.726
Unternehmerische Haltung (Innovation)	3,69	0,64	10.726
Erfolgsindex	3,66	0,58	8.584
Jahreseinkommen	2,35	1,39	6.571

Es wurde herausgefunden, dass Teilnehmer mit stark ausgeprägten Führungskompetenzen ein hohes Erfolgspotential haben. Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind deutlich ( $r = 0,724$ ) mit den Führungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Vorbildfunktion

(Personality)“ sowie „Ziele und Perspektiven (Inspiration)“ eine besonders wichtige Rolle. Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) standen weniger stark, aber dennoch erkennbar in Beziehung ( $r = 0,330$ ) mit der Steigerung des Jahreseinkommens. Noch schwächer ( $r = 0,278$ ) war der Zusammenhang zwischen Umsetzungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt. Zudem war die Einkommenssteigerung stärker mit der Kompetenz „Unternehmerische Haltung (Innovation)“ und schwächer mit der Kompetenz „Kommunikation und Fairness (Consideration)“ korreliert.

Einen Überblick bzgl. der Korrelationen liefert die folgende Tabelle.

	Einkommen*	Alle FK	Vorbild	Ziele	Lernfähigkeit	Fairness	Ergebnisorient.	Untern. Haltung	Erfolg
Einkommen*	1	,278**	,254**	,262**	,227**	,211**	,270**	,300**	,330**
Alle FK	,278**	1	,923**	,934**	,902**	,923**	,939**	,853**	,724**
Vorbild	,254**	,923**	1	,834**	,794**	,854**	,832**	,734**	,687**
Ziele	,262**	,934**	,834**	1	,833**	,824**	,852**	,782**	,697**
Lernfähigkeit	,227**	,902**	,794**	,833**	1	,827**	,813**	,678**	,612**
Fairness	,211**	,923**	,854**	,824**	,827**	1	,839**	,697**	,625**
Ergebnisorientierung	,270**	,939**	,832**	,852**	,813**	,839**	1	,798**	,658**
Untern.	,300**	,853**	,734**	,782**	,678**	,697**	,798**	1	,674**
Erfolg	,330**	,724**	,687**	,697**	,612**	,625**	,658**	,674**	1

\* Korrelation nach Pearson;  $p < 0,001$  (Signifikanz 2-seitig) Stichprobenumfang = 6.571

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant

### 5.3. Das Zehntel der besonders erfolgreichen Probanden

Zum Vergleich „erfolgloser“ und „erfolgreicher“ Probanden wurden, am Erfolgsindex gemessen, das jeweils erfolgreichste und erfolgloseste Zehntel der Teilnehmer bestimmt. Ziel dieser Vorgehensweise war es zum einen Unterschiede bzgl. der Führungs-

kompetenzen zu identifizieren, im Umkehrschluss aber auch die Eigenschaften zu finden, die zu einem überdurchschnittlichen Erfolg führen.

Die 855 Personen mit dem größten Erfolgspotential (oberes Zehntel) waren zu 66 % männlich (65 % in der GG) und zu 34 % weiblich (35 % in der GG).

Die Altersstruktur des obersten Dezils (Erfolgspotential) war wie folgt:

- unter 25 Jahre 3 % (4 % in der GG)
- 25 bis 34 Jahre 18 % (24 % in der GG)
- 35 bis 44 Jahre 31 % (32 % in der GG)
- über 44 Jahre 48 % (40 % in der GG)

Personen über 44 Jahren waren also noch deutlicher im besten Zehntel vertreten als in der Grundgesamtheit, während die unter 25 Jahren schwächer repräsentiert waren.

Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung:

- kaufmännisch 37 % (34 % in der GG)
- technisch oder naturwissenschaftlich 33 % (35 % in der GG)
- sonstige 30 % (31 % in der GG)

Bei den Personen mit besonders hohem Erfolgspotential (n=855) waren unter anderem folgende Einzelmerkmale (Items) besonders stark ausgeprägt:

1. *Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen ( $\bar{X} = 4,84$ )*
2. *Lebt seine Werte und Überzeugungen ( $\bar{X} = 4,71$ )*
3. *Er (oder sie) meint was er sagt ( $\bar{X} = 4,69$ )*
4. *Fördert eine kundenorientierte Kultur ( $\bar{X} = 4,64$ )*
5. *Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins ( $\bar{X} = 4,60$ )*

Offenbar spiegeln die Ergebnisse dieser Items besonders erfolgsrelevante und somit wichtige Fähigkeiten wieder. Verlässlichkeit, dargebotener Respekt, das Halten von Versprechen, die eigenen Überzeugungen und Werte leben, die Unterstützung der Mitarbeiter, eine klare Ausdrucksweise, das Sorgen für Fairness, das Fördern einer kundenorientierten Kultur, das Schaffen eines Klimas des Verantwortungsbewusstseins und das Hervorrufen von Loyalität sind klar mit dem Erfolgspotenzial verbunden.

## 5.4. Unterschiede zwischen „erfolgreichen“ und „erfolglosen“ Probanden

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen? Zum Vergleich wurden auch die 855 Personen mit dem geringsten Erfolgspotential (unteres Zehntel) betrachtet. Der Vergleich der Kompetenzen des erfolgreichsten Zehntels wird in der Tabelle mit den korrespondierenden Werten des am wenigsten erfolgreichen Zehntels angegeben:

<b>Kompetenz</b>	Mittelwerte oberstes Zehntel	Mittelwerte unterstes Zehntel	Delta
Vorbildfunktion (Personality)	4,59	3,04	1,55
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	4,44	2,88	1,56
Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)	4,29	2,90	1,39
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,58	3,11	1,47
Ergebnisorientierung (Enabling)	<b>4,46</b>	<b>2,87</b>	<b>1,60</b>
Unternehmerische Haltung (Innovation)	4,34	2,87	1,48

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich folgende Ergebnisse ablesen:

- Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede zwischen Erfolgreichen ( $\bar{x}=4,46$ ) und Erfolglosen ( $\bar{x}=2,87$ ) in der Kompetenz „Ergebnisorientierung (Enabling)“
- Den geringsten Unterschied zwischen Erfolgreichen ( $\bar{x}=4,29$ ) und Erfolglosen ( $\bar{x}=2,90$ ) weist die Kompetenz „Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)“ auf

Bezüglich der einzelnen Items zeigten sich zwischen den Zehnteln die folgenden Unterschiede besonders deutlich:

<b>Item</b>	<b>Delta</b>	<b>Kompetenz</b>
Hilft bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven	1,71	Enabling
Fördert Fähigkeiten und Talente (Enabling)	1,71	Enabling
Formuliert klare Ziele und Erwartungen	1,71	Personality
Fördert die Motivation aller Mitarbeiter	1,68	Inspiration
Stärkt das Selbstvertrauen in die Erreichbarkeit von Zielen	1,67	Inspiration

Interpretiert werden können diese Werte in dem Sinne, dass die durch die Items verkörperten Fähigkeiten für die größten Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Verhaltensweisen stehen.

Zur Abgrenzung werden unten die geringsten Unterschiede innerhalb der Items aufgezeigt:

Item	Delta	Kompetenz
Fördert das Kostenbewusstsein	1,14	Innovation
Kritisiert Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert	1,21	Stimulation
Alle Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen	1,24	Stimulation
Man braucht keine Angst zu haben, Fehler zu machen	1,28	Inspiration
Informiert ausreichend über wichtige geschäftliche Vorgänge	1,29	Consideration

Analog zur Interpretation der größten Unterschiede scheinen diese Fähigkeiten nicht entscheidend für Erfolg und Misserfolg zu sein.

## 6. Ausgewählte Literatur

Avolio, B. J./Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire, Manual; Third Edition: Mind Garden, Inc. (first published in 1995)

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./ Weiber, R. (2011). Multivariate Analysemethoden, Berlin

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. In: Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol. 11, No. 4.

Bass, B. M./Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks: Sage

Bass, G. (2008). The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, New York et. al.: Free Press

Berekoven, L./Eckert, W./ Ellenrieder, P. (2009). Marktforschung, Wiesbaden

Braun, S./Peus, C./Weisweiler, S./Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, in: The Leadership Quarterly, Vol. 24, 270-283

Brown, S. P. et. al. (1997). Effect of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study, in: Journal of Marketing, Vol. 61, 39-50

Burger, N. et. al. (2011). Field and online experiments on self-control, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 77, 393-404

Burns, J. M. (1978). Leadership, New York: Harper & Row: Transforming Leadership, New York: Grove Press, 2003

Cleavenger, D. J./Munyon, T. P. (2012). It's how you frame in: Transformational leadership and the meaning of work, in: Business Horizons, Vol. 56, 351-360

Csikszentmihályi (2004), M., Flow im Beruf, 2. Auflage, Stuttgart

- Downtown, J., V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Macmillan Pub. Co.
- Eckstein, P. P. (2012). *Angewandte Statistik mit SPSS*, Wiesbaden
- Fisseni, H. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, Göttingen
- García-Morales, V. J. et. al. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 65, 1040-1050
- Kirchhoff, S./Kuhnt, S./ Lipp, P./ Schlawin, S. (2010) *Der Fragebogen – Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*, Wiesbaden
- Kissi, J./Dainty, a./Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance, in: *International Journal of Project Management*, Vol. 31, 485-497
- Kohn, W./Öztürk, R. (2013) *Statistik für Ökonomen*, Berlin Heidelberg
- Kopp, L. (2009) *Faktorenanalyse und Skalierung*, pdf-Datei, Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie, Chemnitz
- Kotter, J. (1999). What Effective General Managers Really Do, in: *Harvard Business Review*, March-April
- Nielsen, K. et. al. (2007). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey, in: *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 36, 1236-1244
- Nielsen, K. et. al. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 23, 383-397
- Nohira, N. et. al. (2003). What Really Works (a groundbreaking fiveyear study reveals the musthave management practices that truly produce superior results), in: *Harvard Business Review*, July
- Nohira, N./Khurana, R. (2010). *Advancing Leadership Theory and Practice*, in: *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Boston: Harvard Business Press
- Pelz, W. (2013). Auf die Probe gestellt (Transformationale Führungskompetenzen). In: *Personalmagazin* Nr. 1/2013
- Pelz, W. (2014). Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern, in: Sauer, J./Cisik, A. (Hrsg.): *In Deutschland führen die Falschen, wie sich Unternehmen ändern müssen*. Berlin: Helios Media 2014
- Robbins, S. P. et. al. (2011). *Fundamentals of Management*, Upper Saddle River: Pearson
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt a. M.: Campus
- Strang, S. E./Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership Developmental Levels as predictors of leader performance, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 421-433



Tse, H. M./Chiu, W. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective , in: Journal of Business Research, Vol. 67, 2827-2835

Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr Siebeck

Yukl, G. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire, in: The Leadership Quarterly, Vol. 19, 609-621

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations, 8th Edition, Harlow: Pearson

## **7. Link zum Forschungsprojekt „Gießener Inventar der Transformationalen Führung“**

Weitere Informationen auf den Seiten des Forschungsprojektes zur Transformationalen Führung:

[www.transformationale-fuehrung.com](http://www.transformationale-fuehrung.com)

Link zum Online-Fragebogen (in Kurzform) der Transformationalen Führung:  
[www.managementkompetenzen.de/fuehrungskompetenzen.html](http://www.managementkompetenzen.de/fuehrungskompetenzen.html)

Gießen, im Februar 2016  
Waldemar Pelz

### **Weitere Diskussionspapiere:**

**Systemisches Coaching** – Eine kritische Analyse

[www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf](http://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf)

**Reiss-Profile** – Kritik der “Theorie” der 16 Lebensmotive

[www.management-innovation.com/download/Reiss-Profil.pdf](http://www.management-innovation.com/download/Reiss-Profil.pdf)