



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Evaluationsstudie einer Managementanalyse und eines
Persönlichkeitsinventars anhand von Personen mit und
ohne Führungsfunktion

Verfasserin

Barbara Amon

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im Mai 2009

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: ao. Univ.-Prof. Dr. Martin E. Arendasy

Danksagung

Mein Dank gilt vor allem Herrn Prof. Dr. Martin Arendasy für die Betreuung dieser Arbeit, die angenehme Zusammenarbeit und unterstützende Begleitung.

Außerdem möchte ich Dr. Othmar Hill meinen Dank aussprechen, der mir die HILL Kompetenzanalyse zur Verfügung gestellt hat und auch all meinen Kolleginnen und Kollegen bei HILL International, die mich immer positiv beeinflusst haben.

Besonders möchte ich hier Frau Mag. Katharina Erhart hervorheben, die es mir überhaupt erst ermöglicht hat, diese Diplomarbeit zu schreiben und mich trotz ihrer Schwangerschaft unterstützt und mich mit hilfreichen Ratschlägen bis zum Ziel begleitet hat.

Außerdem möchte ich Frau Mag. Natalie Pils ganz herzlich danken, die stets geduldig und unermüdlich meine zahlreichen Fragen beantwortet hat und mir immer mit anregenden Gesprächen zur Seite gestanden ist, obwohl es ihre Zeit nie zugelassen hätte.

Weiters bedanke ich mich bei meinem Freund Werner Amon, der mir vorgezeigt hat, wie man mit Fleiß und Ausdauer alles erreichen kann und dafür gesorgt hat, dass ich mein Ziel nie aus den Augen verliere.

Danken möchte ich auch meiner innigen Freundin Ingrid Schöfmann, die immer ein offenes Ohr für mich hatte, allzeit die richtigen Worte fand und mich mit zahlreichen Tipps unterstützt und motiviert hat, wodurch sie zu einem unentbehrlichen Bestandteil in meiner täglichen Arbeit wurde!

Ich danke auch meiner Familie und all meinen Freunden für aufmunternde Worte und stetigen Rückenwind. Für zahlreiche Korrekturlese-Stunden möchte ich mich besonders bei Werner, Michaela, Natalie, Katharina und Ingrid bedanken. Sie haben viel Zeit dafür aufgewendet, die mir zugute kam.

Ebenfalls gedankt sei all jenen Personen, die sich die Zeit genommen haben, die beiden Fragebögen auszufüllen und somit wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Barbara Amon

Kurzfassung

In der vorliegenden Arbeit werden die Fragebögen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ und „HILL Managementanalyse“ einer Evaluationsstudie unterzogen. Das Augenmerk der Untersuchung liegt dabei auf der Variable „Managementenerfahrung“, die in den Ausprägungen „keine Managementenerfahrung“, „geringe Managementenerfahrung“ und „langjährige Managementenerfahrung“ vorliegt. Untersucht werden Unterschiede und Wechselwirkungen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ und in der „HILL Managementanalyse“ hinsichtlich der unterschiedlichen Managementenerfahrung. Weiters werden sowohl Korrelationen zwischen den Skalen des Persönlichkeitsfragebogens und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ als auch das Gütekriterium der Reliabilität für beide Instrumente geprüft. In der empirischen Untersuchung zeigen sich signifikante Unterschiede und Wechselwirkungen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ sowie in der „HILL Managementanalyse“ in den Teilgruppen der Managementenerfahrung. Korrelationen zwischen den Skalen der beiden Instrumente können beobachtet werden und die Reliabilitäten für alle Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ sind ausreichend. Die Messgenauigkeit der „HILL Managementanalyse“ kann nicht geprüft werden, da das Antwortformat testtheoretische Probleme aufwirft. Insgesamt gesehen sind die untersuchten Instrumente für die Potenzialerhebung von Führungskräften aussagekräftig.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	III
Kurzfassung	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau und Gliederung	2
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Führung.....	3
2.1.1 Zum Führungsbegriff.....	4
2.1.2 Kriterien für Führungserfolg	5
2.1.3 Führungsverhalten und -stil	8
2.1.4 Führungstheorien	12
2.1.4.1 Eigenschaftstheorien	12
2.1.4.2 Situationstheorien.....	13
2.1.4.3 Weitere Theorien der Führung	15
2.1.5 Ausgewählte Führungskonzepte.....	16
2.1.5.1 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton.....	16
2.1.5.2 Das Kontingenzmodell von Fiedler.....	18
2.1.5.3 Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	21
2.1.5.4 Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard	25
2.1.6 Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung	27
2.1.6.1 Charismatische Führung.....	27
2.1.6.2 Transaktionale und transformationale Führung	30
2.2 Persönlichkeit	33
2.2.1 Begriff der Persönlichkeit.....	33
2.2.2 Klassifikationen der Persönlichkeit	35
2.2.2.1 Persönlichkeitsfaktoren	35
2.2.3 Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten	38
2.2.3.1 Determinanten der Leistung.....	39
2.2.3.2 Motivationstheorien	41
2.2.4 Berufsbezogene Persönlichkeitsdiagnostik	51
2.2.4.1 Persönlichkeitsfragebogen	52
2.2.4.2 Persönlichkeitsdiagnostik im deutschsprachigen Raum.....	55
2.2.4.3 Persönlichkeitseigenschaften von Personen mit Führungsfunktion	59
3 Methode	63

3.1	Untersuchungsdesign	63
3.1.1	Fragestellung und Hypothesen.....	63
3.1.2	Beschreibung der Messinstrumente	65
3.1.2.1	HILL Kompetenzanalyse®	65
3.1.2.2	Strukturiertes Persönlichkeitsinventar	66
3.1.2.3	HILL Managementanalyse	69
3.1.3	Durchführung der Untersuchung	73
3.1.4	Beschreibung der verwendeten statistischen Verfahren	74
4	Ergebnisse	77
4.1	Stichprobenbeschreibung	77
4.1.1	Demografische Stichprobenbeschreibung.....	77
4.1.2	Mittelwertdarstellungen	85
4.2	Hypothesentestung.....	86
4.2.1	Validitätsprüfung für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“	87
4.2.2	Validitätsprüfung für die „HILL Managementanalyse“	98
4.2.3	Überprüfung der Korrelationen.....	103
4.3	Zusätzliche Ergebnisse: Überprüfung der Reliabilität.....	110
4.3.1	Reliabilitätsanalyse für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“	111
4.3.2	Reliabilitätsanalyse für die „HILL Managementanalyse“	111
5	Interpretation der Ergebnisse.....	113
6	Zusammenfassung.....	117
7	Ausblick	119
8	Literaturverzeichnis.....	121
9	Abbildungsverzeichnis.....	127
10	Tabellenverzeichnis.....	129
11	Anhang.....	133
11.1	Anhang A: Darstellungen statistischer Ergebnisse	133
11.2	Anhang B: Itembeispiele.....	140
11.3	Anhang C: Auswertungsbeispiele.....	145

1 Einleitung

Potentialerhebungen oder -analysen sind ein beliebtes Instrument in der Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung und zählen mittlerweile zu den gängigsten Methoden in der Berufseignungsdiagnostik sowie der Führungsforschung.

Die Wirtschaftswissenschaften und auch verschiedene Teildisziplinen der Psychologie wie zum Beispiel die Sozialpsychologie, die Motivationspsychologie und die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigen sich mit dem Thema der Führungsforschung (vgl. Wegge & Rosenstiel, 2007). Die Führungsforschung macht sich Ergebnisse aller Wissenschaftszweige zunutze, die einen Erkenntnisgewinn für das Thema Führung beziehungsweise Führungserfolg versprechen. Dazu zählen vor allem Einsichten zum Thema Motivation, Macht, Autorität, Konflikte, Gruppen und vieles mehr (vgl. Bröckermann, 1997).

Der Fokus in dieser Arbeit liegt allerdings nicht auf der Führungsforschung allgemein, sondern ist auf die Evaluation zweier Testinstrumente gerichtet, die bei der Unternehmensberatung HILL International entwickelt wurden und für Potenzialerhebungen, unter anderem für Führungskräfte, eingesetzt werden. Es handelt sich hierbei um zwei Komponenten der HILL Kompetenzanalyse^{©1}, dem Persönlichkeitsfragebogen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ sowie dem Screeningverfahren „HILL Managementanalyse“.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In der vorliegenden Abfassung wird die Evaluierung der oben genannten Diagnoseverfahren mit besonderem Augemerck auf die Managementenerfahrung der Probanden in den Vordergrund gestellt. Es soll durch die Bewertung der beiden Instrumente „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ und „HILL Managementanalyse“ deren Qualität als diagnostische Verfahren in der Führungskräfteauswahl dargestellt werden.

Das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ erstellt mittels 288 Aussagen ein differenziertes Persönlichkeitsprofil einer Person und erlaubt eine verfeinerte Analyse des

¹ © HILL International

Verhaltens und der Stimmungen in verschiedenen Lebenssituationen (vgl. HILL International).

Die „HILL Managementanalyse“ ermittelt durch zahlreiche Situationsbeschreibungen und Entscheidungsalternativen die Managementkompetenz einer Person. Die Ergebnisse sind in Unternehmensbereiche und Entscheidungsebenen unterteilt (vgl. HILL International).

Im Rahmen der Untersuchung werden die beiden Instrumente der HILL Kompetenzanalyse[®] einer Stichprobe, die aus Personen mit und ohne Führungsfunktion besteht, online vorgegeben. Anschließend werden die Daten testtheoretisch überprüft, wobei der Schwerpunkt der Analyse auf dem Gütekriterium der Validität liegt.

1.2 Aufbau und Gliederung

Der theoretische Teil dieser Arbeit befasst sich mit der Darstellung von relevanten Führungstheorien und -konzepten sowie dem Konstrukt der Persönlichkeit und den daraus resultierenden Methoden zur Erfassung von berufsbezogener Persönlichkeitsdiagnostik. Dabei sollen sowohl organisationspsychologische als auch diagnostische Aspekte zum Tragen kommen.

Des Weiteren werden im Zuge der vorliegenden Arbeit die empirische Untersuchung des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und der „HILL Managementanalyse“ vorgestellt und deren Ergebnisse analysiert. Dabei ist die Evaluierung der beiden Messinstrumente vorrangig.

Abschließend werden die gewonnenen Resultate kurz und prägnant zusammengefasst, um dem Leser zu einem Überblick zu verhelfen. Der Ausblick soll kritische Anregungen für weiterführende Forschungen bieten.

Da in der gesamten Arbeit auf eine gleichgeschlechtliche Formulierung verzichtet wird, um ein flüssiges Lesen zu gewährleisten, möchte ich an dieser Stelle festhalten, dass immer beide Geschlechter gemeint sind, auch wenn nur der maskuline oder feminine Fall ausgeschrieben wurde!

2 Theoretische Grundlagen

Der theoretische Teil dieser Arbeit widmet sich zwei großen Themenbereichen: dem Führungsbegriff mit den dahinter stehenden Führungstheorien und -konzepten sowie dem Konstrukt der Persönlichkeit mit dem Fokus auf berufsbezogene Persönlichkeitsdiagnostik und Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten. Die beiden Begriffe „Führung“ und „Persönlichkeit“ sind das Fundament der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellung, weshalb deren Hintergründe und Zusammenhänge im Anschluss beleuchtet werden.

2.1 Führung

Führungstheoretische Überlegungen sind in der Literatur zahlreich vorhanden. „Von der Bibel über die Reflexionen von Machiavelli zur Kunst der Staatsführung im 16. Jahrhundert bis hin zu unseren aktuellen wissenschaftlichen Theorien hat das Interesse an Führungsmodellen und Anforderungsprofilen von Führungskräften nie nachgelassen“ (Steiger, 1999, S. 45).

Das Phänomen „Führung“ hat in der betrieblichen Praxis in den vergangenen Jahrzehnten einen weit reichenden Wandel erfahren. Es wurden unterschiedlichste Ansätze und Theorien in der Führungsforschung verfolgt und weiterentwickelt. Viele sind gescheitert oder haben sich im Sand verlaufen. Ein guter Kenner der Literatur hat folgendes festgestellt (Neuberger, 1990, S. 475, zitiert nach Wegge & Rosenstiel, 2007):

Die Führungsforschung ist ein sehr unübersichtliches Gelände mit einigen eindrucksvollen Prachtstraßen, von denen manche leider ins Nichts führen. Neben interessanten Schleichwegen und faszinierenden Landschaften sind ferner auch Nebellöcher und potemkinsche Dörfer auf der Landkarte der Führung auszumachen. Das bedeutet u.a., dass viele der Veröffentlichungen mehr Heizwert als Erkenntniswert haben, was man leider nur dann feststellt, wenn man sich die Mühe macht, sie zu lesen.

Um dem Leser dieser Abhandlung diese Mühen zu ersparen, werden hier nur einige wissenschaftlich unterstützte Ansätze und aktuelle Forschungsrichtungen vorgestellt. Theorien, die zwar in der Vergangenheit Gültigkeit gefunden haben, heute jedoch nicht mehr

haltbar sind, werden nicht ausführlich dargestellt, es sei denn, sie haben für die Führungsforschung wesentliche Erkenntnisse geliefert.

2.1.1 Zum Führungsbegriff

Laut Rosenstiel (2001, S. 318) denken viele bei dem Wort „Führung“ an das Handeln von betrieblichen Vorgesetzten, die sich bemühen, die Arbeit der ihnen unterstellten Personen zielgerichtet zu aktivieren, zu steuern und zu kontrollieren. Tatsächlich ist der Begriff „Führung“ aber so weit, dass er sich für eine interdisziplinär-vergleichende Analyse eignet und selbst als Einflussnahme in Organisationen ganz verschiedene Aspekte aufweist.

In der vorliegenden Arbeit wird im Theorieteil allerdings nicht interdisziplinär auf den Führungsbegriff eingegangen, sondern ausschließlich auf den organisationspsychologischen Aspekt von Führung (personale Führung).

Vor über drei Jahrzehnten berichtet Stogdill (1974, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 9) bereits „there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept“. Dementsprechend viele Definitionen lassen sich in der Literatur finden. Neuberger (1995) hat einige zusammengetragen:

„Führung wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflußprozeß der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet“ (Steinle, 1978, S. 27).

Führung wird bei Staehle (1980) verstanden als

Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird. (S. 338)

„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält“ (Lattmann, 1982, S. 49).

Neuberger (1990, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 10) führt in einer Zusammenfassung folgende sechs Inhalte von Führungsdefinitionen an:

- Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
- Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
- Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.
- Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung.
- Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.
- Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

2.1.2 Kriterien für Führungserfolg

Was macht Führungserfolg aus, was ist Führungserfolg? Warum haben manche Führungskräfte bzw. Personen mit Führungsfunktion Erfolg und andere nicht? Eine universelle Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Führungserfolg wird von Unternehmen zu Unternehmen anders definiert, beziehungsweise werden von Situation zu Situation andere Kriterien genannt. Letztendlich ist es eine unternehmenspolitische Entscheidung, an welchen Kriterien Vorgesetzte gemessen und beurteilt werden (vgl. Rosenstiel, 1999).

Neuberger (1976, zitiert nach Rodà-Leger, 1996) gibt in seiner Arbeit zu Führungsverhalten und Führungserfolg einen Überblick über die Vielfalt der Kriterien und nimmt Bezug zu den Schwierigkeiten, die eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik mit sich bringt.

Neuberger (1976, S. 199) versucht die Frage der Definition von Erfolgskriterien wie folgt zu beantworten: „Im Bemühen um einen Überblick könnte man versucht sein, die naive Frage zu stellen, was in bislang vorliegenden Untersuchungen als 'Kriterium' verwendet wurde. Die Antwort ist ebenso schlicht: Alles, was messbar ist.“

Die meisten organisationspsychologischen Führungstheorien betrachten laut Rosenstiel (2001, S. 341) den Führungserfolg als abhängige Variable, die es zu erklären, zu prognostizieren und herbeizuführen gilt. Traditionelle Ansätze sehen die Ursachen des Führungserfolgs in überdauernden Merkmalen der führenden Person (Führungseigenschaften) oder in einem für die Person typischen Führungsverhalten (Führungsstil).

Ein verbreitetes Messkriterium für Führungserfolg ist der Grad, zu dem die Organisationseinheit, die einer Führung unterstellt ist, ihre Aufgaben erfolgreich erfüllt und gesetzte Ziele erreicht (Yukl, 1998, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 21).

Nach Bröckermann (1997, S. 244) stechen zwei generelle Erfolgskriterien ins Auge:

- die Leistungen der Mitarbeiter/innen, die sogenannte Leistungsdimension, und
- ihre Zufriedenheit, die sogenannte Humandimension.

Doch nicht allein die handelnde Person ist Gegenstand der Forschung, sondern auch der konkrete Kontext, in dem sich die Person befindet, wird berücksichtigt. Somit werden sowohl personale Merkmale (z.B. überdauernde Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen der Person) als auch Situationsbedingungen (Struktur und Größe der Abteilung, die Art der Aufgaben oder das kulturelle Umfeld) in die organisationspsychologische Führungsforschung miteinbezogen (vgl. Rosenstiel, 2001).

Wie das Rahmenmodell der Führung (Abbildung 1) vereinfacht zeigt, ist vom Zusammenspiel zwischen Person, Situation und Verhalten im Führungserfolg auszugehen.

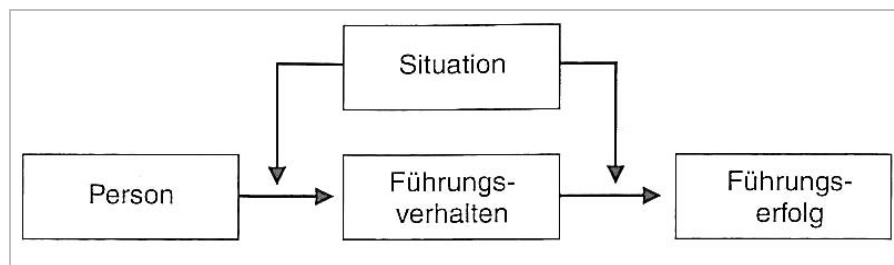


Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung (Rosenstiel, 2001, S. 328)

Dieses allgemeine Rahmenmodell zeigt in anschaulicher Weise, dass die Situation eine wesentliche Variable im Verhalten einer Führungskraft darstellt und typisches Führungsverhalten einer Person nicht allein nur auf deren Persönlichkeitseigenschaften zurückzuführen ist. Ein bestimmtes Führungsverhalten führt in manchen Situationen zu Erfolg, in anderen wiederum nicht. Und umgekehrt zeigt ein und dieselbe Führungskraft in unterschiedlichen Situationen unterschiedliches Verhalten.

Witte (1995) hat ebenfalls versucht, aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Erfolgskriterien zu kategorisieren, wie Abbildung 2 zeigt.

Auch hier ist zu erkennen, dass Führungserfolg nicht an einem einzigen Kriterium festzumachen ist, sondern dass es ein Zusammenspiel von vielen verschiedenen Merkmalen erfordert.

Witte (1995) nennt den Führungserfolg „Effizienz“ im Sinne von Wirksamkeit bzw. wirtschaftlicher Zielerreichung und unterscheidet zwischen Effizienz der Leistung und Effizienz der Person. Bei der Betrachtung der Personeneffizienz liegt der Akzent auf der Wirksamkeit einer einzelnen Führungsperson, wohingegen bei der Leistungseffizienz die Beiträge mehrerer Personen einbezogen werden, sodass die Effizienz des Individuums nicht isolierbar ist.

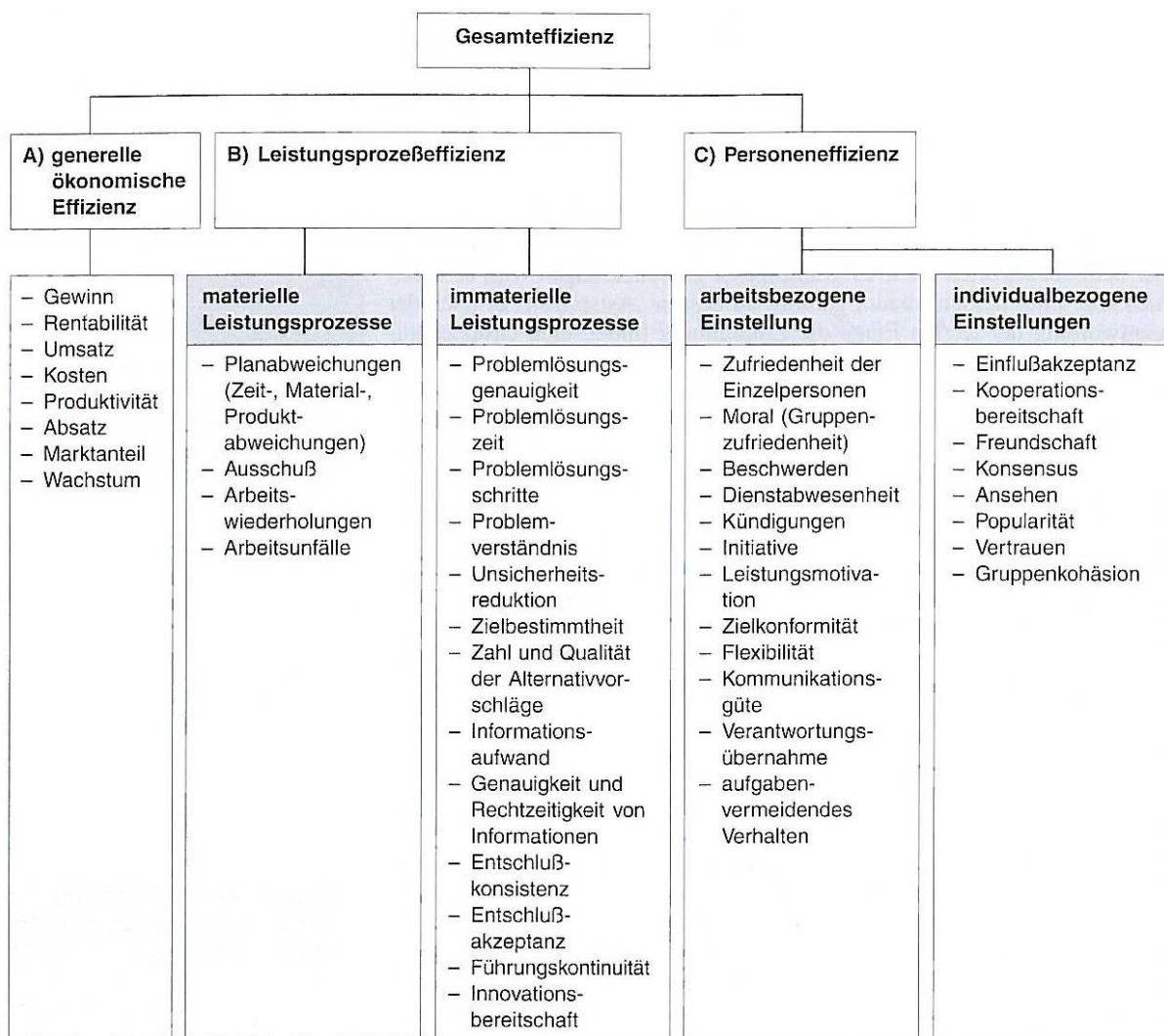


Abbildung 2: Effizienzvariablen der Führung nach Witte (1995, S. 265)

2.1.3 Führungsverhalten und -stil

Unter Führungsverhalten wird das aktuelle Verhalten einer Führungskraft in einer konkreten Führungssituation verstanden (Bröckermann, 1997, S. 277).

Beobachtet man eine Führungskraft über einen längeren Zeitraum, wird man in ihrem Führungsverhalten gewisse Gemeinsamkeiten erkennen. Diese Gemeinsamkeiten machen ihren Führungsstil aus. Ein Führungsstil ist demnach nicht von einer konkreten Situation abhängig. Ein Führungsstil ist ein Verhaltensmuster für Führungssituationen, das an einer einheitlichen Grundhaltung einer Führungskraft orientiert ist (Bröckermann, 1997, S. 278).

Weite Verbreitung in der Management-Praxis hat die Darstellung von Führungsstilen auf einem bipolaren Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (1958, zitiert nach Berthel & Becker, 2007) gefunden.

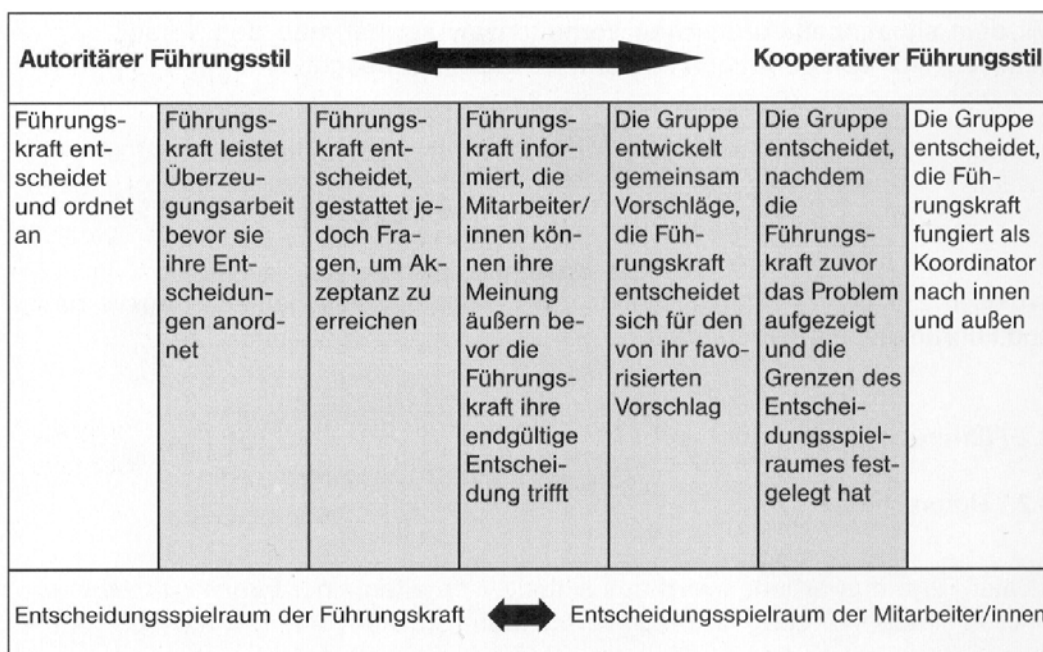


Abbildung 3: Eindimensionaler Verhaltensansatz der Führung. In Anlehnung an Tannenbaum/Schmidt (1958, zitiert nach Bröckermann, 2000, S. 306)

Die Extremwerte werden als autoritärer und kooperativer Führungsstil bezeichnet. Die Grauzone zwischen den Extremwerten ist breit gefächert, wie in Abbildung 3 zu sehen ist (Bröckermann, 2000).

Autoritäre Führungsstile gibt es nach Bröckermann (2000) in mehreren Arten, die durch die Führungskräfte gekennzeichnet sind, die sie anwenden:

- **Patriarchalische** Führungskräfte orientieren sich am Leitbild der Autorität und Güte des Vaters in der Familie.
- **Charismatische** Führungskräfte verlassen sich auf ihre Einmaligkeit und Ausstrahlung, die sie, ganz im Sinne der klassischen Eigenschaftstheorie der Führung (vgl. Kapitel 2.1.4.1), als Gnadengabe verstehen.
- **Autokratische** Führungskräfte sind Alleinherrscher, die mit einer enormen Machtfülle ausgestattet sind, von der sie rücksichtslos Gebrauch machen.
- **Bürokratische** Führungskräfte stützen sich auf ein umfassendes Regelwerk. (Bröckermann, 2000, S. 306).

Eine weit verbreitete Typologisierung von Führungsstil-Varianten bildete nach Berthel & Becker (2007, S. 118) die Grundlage für Experimente, die von Lewin/Lippitt/White 1938 bis 1940 an der Child Welfare Station der University of Iowa an Kindern durchgeführt wurden (sog. Iowa-Studies). Die Führungsstile wurden unterschieden in:

- Autoritäre Führung
- Demokratische Führung
- Laissez-faire-Führung

Autoritäre Führung: Der Führende bestimmt die Regeln für die Handlungs- und Kommunikationsprozesse; in seiner Hand liegen Planung und Kontrolle der Arbeitsorganisation, das Erlassen von Durchführungsbestimmungen. Handlungsvollmacht bezieht er aus seiner Stellung im hierarchischen System (Berthel & Becker, 2007, S. 118).

Demokratische Führung: Sie ist gekennzeichnet durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen: Die Gruppenmitglieder sind aktiv am Prozess der Willensbildung beteiligt. Der Führende stellt Informationen bereit, fungiert als Initiator und Aktivator, er greift in Interaktions- und Handlungsprozesse nur ein, soweit er dabei ermutigend, unterstützend und/oder richtungsgebend wirken kann (Berthel & Becker, 2007, S. 118).

Laissez-faire-Führung: Der Führende greift in die Handlungsprozesse der Gruppe nicht ein. Er stellt lediglich die sachlichen Arbeitsbedingungen bereit. Die Gruppe und ihre Mitglieder haben völlige Aktionsfreiheit (Berthel & Becker, 2007, S. 119).

Die Befunde der Iowa-Studien beeinflussten maßgeblich die Führungsforschung. Auch heute noch haben die drei Stile einen fixen Platz im Führungswissen vieler Praktiker.

Im Bezug auf die Effektivität der Führungsstile zeigte sich, dass ein demokratischer Führungsstil sowohl zur Quantität als auch zur Qualität der Leistungen positiv beiträgt. Der Laissez-faire-Stil schnitt bei späteren Studien bei jedem Leistungskriterium am schlechtesten ab. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter war unter einem demokratischen Führungsstil generell am höchsten (vgl. Rodler & Kirchler, 2002).

Im Zuge der Studien der Ohio State University gingen von der Forschergruppe um Fleishmann Ende der 1940er Jahre wichtige verhaltenstheoretische Ansätze für die Führungsforschung aus. Es wurde versucht, unabhängige Faktoren von Führungsverhalten mittels Fragebögen zu identifizieren. Befragt wurden Geführte und andere Personen bezüglich des Verhaltens von Vorgesetzten sowie ihres eigenen Führungsverhaltens. Mittels der statistischen Methode der Faktorenanalyse gelang es, Verhaltenskategorien zu isolieren, mit deren Hilfe es möglich wurde, Unterschiede im Führungsverhalten zu beschreiben (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Die Faktorenanalyse brachten folgende zwei Verhaltenskategorien hervor:

- „**Consideration**“ beschreibt den Grad an Mitarbeiterorientierung, also das Ausmaß, in dem die Führungskraft Wert auf die Entwicklung guter Beziehungen zu Mitarbeitern legt und gegenseitiges Vertrauen, Sensibilität für die Gefühle der Gruppenmitglieder und die Offenheit gegenüber deren Vorschläge für wichtig hält.
- „**Initiating Structure**“ bezeichnet den Grad der Aufgabenorientierung, also das Ausmaß, in dem eine Führungskraft die verschiedenen Aufgaben definiert und strukturiert, um angestrebte Ziele zu erreichen (Rodler & Kirchler, 2002, S. 30).

Untersuchungen konnten zeigen, dass eine hohe Ausprägung in den beiden Faktoren zu höherer Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter führte. Eine hohe Ausprägung im Bereich der Aufgabenorientierung war aber auch häufiger mit Beschwerden seitens der Mitarbeiter und mehr Absentismus und gesteigerter Fluktuation verbunden, wenn diese hauptsächlich Routinetätigkeiten auszuführen hatten (Rodler & Kirchler, 2002, S. 30). In Tabelle 1 sind die Ergebnisse der Ohio-Studien grafisch aufbereitet.

		Initiating Structure	
		hoch	niedrig
Consideration	hoch	hohe Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation	niedrige Leistung kaum Beschwerden geringe Fluktuation
	niedrig	hohe Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation	niedrige Leistung viele Beschwerden hohe Fluktuation

Tabelle 1: Ergebnisse der Ohio-Studien (Rodler & Kirchler, 2002, S. 31)

Allerdings gibt es einige Kritikpunkte an den Ohio-Studien (vgl. Berthel & Becker, 2007, S. 122). Die Wesentlichsten lauten wie folgt:

- Es ist nicht eindeutig geklärt worden, ob die beiden Faktoren „Initiating Structure“ und „Consideration“ voneinander unabhängige Verhaltensdimensionen darstellen. Aufgrund einiger methodischer Mängel, wie die Validität (Gültigkeit) der verwendeten Skalen oder der Reliabilität (Zuverlässigkeit), liegt die Frage nach der Unabhängigkeit der Dimensionen nahe.
- Weiters wurden einige intervenierende Situationsvariablen nicht beachtet und sind somit Störvariablen, die nicht kontrolliert worden sind. Einige solcher Variablen sind Aufgaben- und Zeitdruck, intrinsische Motivation der Testpersonen, hierarchische Stellung der Mitarbeiter und auch der Vorgesetzten.

Trotz aller Einwände kann aber angenommen werden, dass es sich bei „Consideration“ und „Initiating Structure“ um fundamentale Führungsverhaltenskategorien handelt, denn auch eine Vielzahl nachfolgender Studien bestätigen tendenziell die Zweidimensionalität des Führungsverhaltens (vgl. Berthel & Becker, 2007), wie auch das in der vorliegenden Untersuchung verwendete Verfahren der HILL Managementanalyse (vgl. Kapitel 3.1.2.3).

2.1.4 Führungstheorien

Vor allem seit Beginn des 20. Jahrhunderts haben sich die Bemühungen um eine sozialwissenschaftliche und empirisch gestützte Führungsforschung laut Steiger (1999) stark intensiviert. Die Flut der Publikationen, die Vielfalt der theoretischen Ansätze und der Versuche nach empirischer Bestätigung lassen sich kaum mehr überblicken. Einige der wichtigsten Führungstheorien werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Das Ziel der Formulierung von Führungstheorien besteht in der Beschreibung, Erklärung und Vorhersage der Bedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen von Führung. Entsprechend müssen Führungstheorien laut Berthel & Becker (2007) Aussagen darüber ermöglichen, inwieweit Faktoren wie organisatorische Rahmenbedingungen, Merkmale von Führern und Geführten, Besonderheiten der zu bearbeitenden Aufgaben bzw. der verfolgten Ziele usw. Bedeutung für das Führungsgeschehen haben und in ihrer Ausprägung als Determinanten des Führungserfolges anzusehen sind.

2.1.4.1 Eigenschaftstheorien

Der Beginn des Eigenschaftsansatzes kann mit den so genannten „great-man“-Theorien um 1900 gesetzt werden (vgl. Rodler & Kirchler, 2002).

Die Eigenschaftstheorie der Führung („Trait-Theorien“) konzentriert sich auf die Führungsperson und sieht in deren Eigenschaften entscheidende Bedingungen des Führungserfolgs. Das Hauptaugenmerk ist darauf gerichtet, solche Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren, die erfolgreiche von erfolglosen und Führern von Nicht-Führern unterscheiden (Delhees, 1995).

Die Vielzahl der empirischen Analysen zum Auffinden von Führungseigenschaften wurde in verschiedenen Überblicksartikeln zusammengefasst (Neuberger, 1976; Wunderer & Grünwald, 1980, zitiert nach Rosenstiel, 1999, S. 7). Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition. In Abbildung 4 sind die wichtigsten Befunde gruppiert dargestellt.

Aspekt	Führungseigenschaften
Befähigung	Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft
Leistung	Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung
Verantwortlichkeit	Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch sich auszuzeichnen
Teilnahme	Aktivität, Soziabilität (Umgänglichkeit), Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor
Status	Position (sozial, ökonomisch), Popularität

Abbildung 4: Persönlichkeitsmerkmale und ihre Bedeutung für Führungserfolg (nach Rosenstiel, 1991, zitiert nach Steiger, 1999, S. 50)

Die Eigenschaften der Führungsperson alleine als wesentliches Kriterium für den Führungserfolg zu sehen, wird vielfach kritisiert und als überholt betrachtet (Rodler & Kirchler, 2002, S. 25).

Die wichtigsten Gründe dafür sind laut Steiger (1999): Führungserfolg ist keiner monokausalen Erklärung zugänglich; Führung ist ein komplexer, von vielen Faktoren bestimmter Vorgang; Führungseigenschaften haben je nach Führungssituation eine andere Bedeutung für den Führungserfolg.

Diese Kritik soll nun nicht zur Überinterpretation verleiten, Persönlichkeitseigenschaften hätten überhaupt keine Bedeutung für den Führungserfolg. Diese Bedeutung ist lediglich zu relativieren (vgl. Steiger, 1999).

Die Stärken des Ansatzes liegen in seiner Einfachheit und intuitiv findet man Zustimmung, dass Führungspersonen außergewöhnliche Eigenschaften besitzen „müssen“, um außergewöhnliche Leistungen erbringen zu können. Der Eigenschaftsansatz hat wesentlich dazu beigetragen, dass heute der Person der Führungskraft im Prozess der Führung eine bedeutsame Stellung beigemessen wird (vgl. Rodler & Kirchler, 2002).

2.1.4.2 Situationstheorien

Situations- (synonym auch Kontingenz-) Ansätze gehen übereinstimmend davon aus, dass es ein einziges, in allen Situationen erfolgreiches Führungshandeln nicht gibt, dass Führung

vielmehr ein offenbar vielen Situationsfaktoren unterliegender Prozess ist (Berthel & Becker, 2007, S. 126).

Auch bei Northouse (1997, S. 53) findet sich eine ähnliche Definition: „The basic premise of the theory is that different situations demand different kinds of leadership. From this perspective, to be an effective leader requires that an individual adapts his or her style to demand different situations.”

Der Versuch einer Klassifizierung der Situationsansätze gelangt zu vier verschiedenen Ansatzweisen, wie die Situation in das Aussagengefüge einbezogen wird (vgl. Schreyögg, 1995):

1. Der Moderator-Ansatz, der die Situation als intervenierende Variable studiert.
2. Der situationsanalytische Ansatz, der sein Hauptaugenmerk auf eine Systematik der Situationserkundung richtet.
3. Der kognitiv-instrumentelle Ansatz, der den Führungsstil selbst als Situationselement begreift.
4. Der Interaktions-Ansatz, der Situation und Führung nicht als unabhängige, sondern sich gegenseitig beeinflussende Variablen sieht.

In die Kategorie des Moderator-Ansatzes fallen das Kontingenzmodell von Fiedler (zur Darstellung vgl. Kapitel 2.1.5.2), mit welchem die Situationsansätze eine breite Akzeptanz fanden und das Modell von Hersey/Blanchard (vgl. Kapitel 2.1.5.4).

Dem situationsanalytischen Ansatz ist das Vroom-Yetton-Modell zuzuordnen (vgl. Kapitel 2.1.5.3). Sein Ziel ist es, den Führer im Sinne einer Entscheidungsheuristik dazu anzuleiten, die Führungssituation so zu strukturieren, dass sich aus einem gegebenen Satz von Führungsstilen der jeweils optimale bestimmen lässt (Berthel & Becker, 2007, S. 128).

Insgesamt gesehen haben die Situationstheorien laut Schreyögg (1995) das Verständnis des Führungsprozesses wesentlich erweitert und die Welt allzu einfacher Führungsempfehlungen zurückgedrängt. Die Situationstheorien zeigen jedoch einige grundsätzliche Schwächen, die für eine Fortentwicklung der Theoriebildung bedeutsam erscheinen:

- Trotz Abkehr vom Universalprinzip bleiben die Situationstheorien dennoch dem „one best approach“ verhaftet. Fast alle zielen darauf ab, zwar nicht mehr generell, aber

situationsspezifisch den einen optimalen Führungsstil zu ermitteln (vgl. Schreyögg, 1995).

- Des Weiteren bleibt unbeachtet, dass Führung nicht lediglich eine „Mikro-Beziehung“ einzelner Personen ist, sondern in den Makro-Rahmen der jeweiligen Institution eingebettet ist (vgl. Berthel & Becker, 2007).

2.1.4.3 Weitere Theorien der Führung

Neben den oben dargestellten Führungstheorien existiert noch eine Vielzahl weiterer Ansätze, die das Thema Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten, wie zum Beispiel die Attributionstheorie, die Verhaltenstheorien und die Weg-Ziel-Theorie, welche folgend kurz dargestellt werden.

Die Attributionstheorie beschäftigt sich damit, wie Personen Urteile über die Ursachen ihres eigenen Verhaltens und das Verhalten anderer Personen bilden. Attributionsprozesse gehören in den Bereich der „Informationsverarbeitung“ bzw. zur kognitiven Psychologie. Attributionen sind an Kategorisierungsprozessen beteiligt, sie reduzieren Vieldeutigkeit, erhöhen unsere Fähigkeit, unser Handeln zu verstehen und helfen uns, die Handlungen anderer verstehbar zu machen (vgl. Mitchell, 1995).

Ende der 1940er Jahre ging man dazu über, der Frage nachzugehen, „was Führungskräfte tun“, im Vergleich zu „welche Eigenschaften Führungskräfte auszeichnen“. Eine Vielzahl an relevanten Verhaltensweisen wurde erforscht und Verhaltenstheorien wurden aufgestellt (vgl. Rodler & Kirchler, 2002). Der zweidimensionale Verhaltensansatz basiert auf den Ergebnissen der empirischen Forschung von Halpin, Winer, Hemphill und Coons sowie Likert, Katz und Kahn (zitiert nach Bröckermann, 1997, S. 279). Mit ihren Untersuchungen wiesen laut Bröckermann (1997) die beiden Forschergruppen nach, dass Führungsstile sich eher und eindeutiger anhand ihrer Ausprägung der Beziehungsorientierung, Consideration, und ihrer Ausprägung der Aufgabenorientierung, Initiating Structure, beschreiben lassen (vgl. Kapitel 2.1.3). Zwei wichtige Vertreter dieser Forschungsrichtung sind Tannenbaum (1967, zitiert nach Steiger, 1999, S. 52) mit seinem „Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile“ (vgl. Abbildung 3) und Blake und Mouton (1964, zitiert nach Steiger, 1999, S. 52) mit ihrem „Führungsstil-Gitter“ (siehe Kapitel 2.1.5.1).

Die Weg-Ziel-Theorien, die auf den Erwartungs-Valenz-Ansätzen der Motivation von Vroom aufbauen, beschäftigen sich mit der Beziehung zwischen Führungsverhalten und Motivation der Geführten. Die Ansätze von Vroom (detaillierte Ausführung siehe Kapitel 2.2.3.2) beschreiben als Aufgabe des Führers die „Valenzen“ seiner Mitarbeiter sowie deren Wahrnehmung von „Instrumentalität“ und „Erwartung“ hinsichtlich möglicher Handlungsweisen zu beeinflussen (vgl. Berthel & Becker, 2007). Die Weg-Ziel-Ansätze stellen somit die Führungstheorien „vom Kopf auf die Füße“, das heißt sie zentrieren den Blick nicht auf das Verhalten des Führenden, sondern auf die Motivationslage des Geführten. Der Führende muss diese bei den Geführten erkennen, um dann seine Führungsmaßnahmen darauf einzustellen (vgl. Rosenstiel, 1999).

2.1.5 Ausgewählte Führungskonzepte

Im Folgenden werden ausgewählte Konzepte zur Umsetzung von bestimmten Führungsstilen in der Praxis erläutert, die eine Grundlage vieler Trainingskonzepte rund um das Thema Führung bilden. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle wichtigen Führungskonzepte darzustellen, weshalb einige exemplarisch ausgewählt wurden. Im Konkreten handelt es sich dabei um das „Managerial Grid“-Modell von Blake und Mouton, das Kontingenzmodell von Fiedler, das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton und das situative Führungsmodell von Hersey und Blanchard.

2.1.5.1 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton

In den Ohio-Studien (vgl. Kapitel 2.1.3) wurden faktorenanalytisch zwei Dimensionen des Führungsverhaltens isoliert: „Consideration“ und „Initiating Structure“. In Anlehnung an diese Ergebnisse entwickelten Blake und Mouton (1964, 1968, zitiert nach Berthel & Becker, 2007) das so genannte Verhaltensgitter („Managerial Grid“), eine zweidimensionale Darstellung von möglichen bzw. erwünschten Kombinationen dieser Verhaltensdimensionen (Abbildung 5).

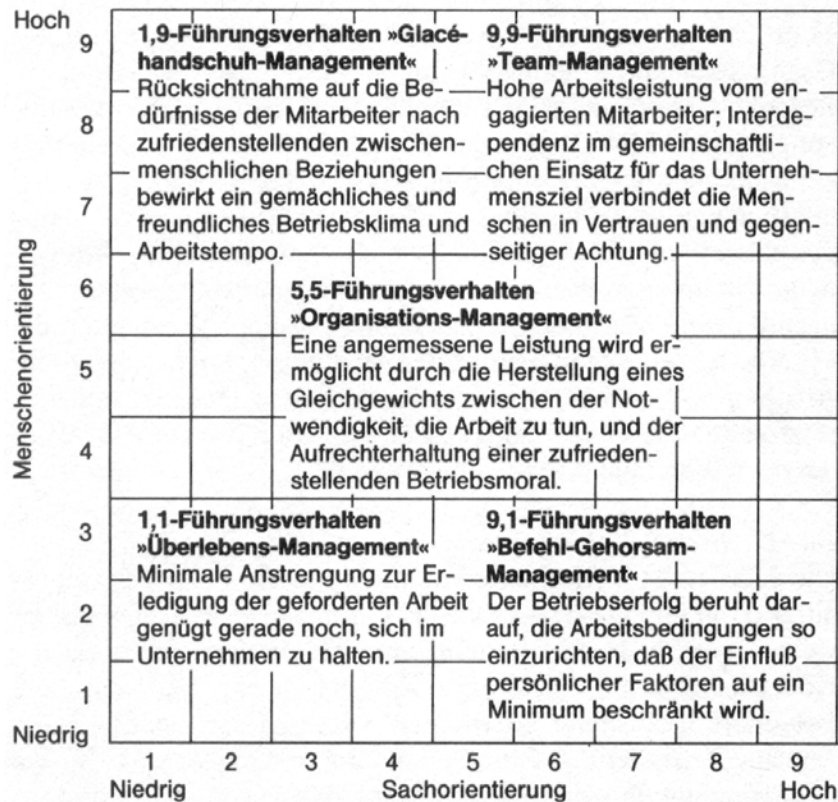


Abbildung 5: Das Grid®-Verhaltensgitter (Blake & Mouton, 1986, S. 28)

Blake und Mouton haben die beiden Dimensionen unter den Bezeichnungen „Sachorientierung“ (Erzielen von Ergebnissen, Resultaten, Leistungen, Gewinnen oder am Unternehmenszweck) und „Menschenorientierung“ (Orientierung an den Mitarbeitern und Kollegen) in jeweils neun Ausprägungsgrade unterteilt, wobei 1 die niedrigste Orientierung ist und 9 die Höchstorientierung. Die übrigen Ziffern bezeichnen verschiedene Orientierungsmaße dazwischen.

Aus der Vielzahl der möglichen Kombinationen ragen laut Blake und Mouton² fünf Orientierungen besonders heraus (Hauptgitterstile), die in Abbildung 5 dargestellt sind:

- **9,1:** Hier findet man ein Höchstmaß an Sachorientierung, gepaart mit einem niedrigen Maß an Menschenorientierung. Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne dass viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird.
- **1,9:** Es ist eine niedrige Sachorientierung mit einer hohen Menschenorientierung gepaart. Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehung führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo.

² Vgl. Blake und Mouton (1986, S. 29); Bröckermann (1997, S. 280)

- **1,1:** Eine geringe Sach- und Menschenorientierung ist unter 1,1 zu finden. Der Manager tut nur gerade soviel, wie unbedingt erforderlich ist, um sich in der Organisation halten zu können. In dieser Orientierung ist die geringste mögliche Einwirkung auf die Arbeitsleistung und auf den Menschen.
- **5,5:** Hier geht es um die Einstellung „Immer die goldene Mitte wählen“ oder „Leben und leben lassen“. Ein gleichwertiges Verhältnis von Beziehungs- und Aufgabenorientierung herrscht vor.
- **9,9:** Hohe Sach- und Menschenorientierung liegen vor. Das 9,9-Verhalten ist ein zielorientierter Teamansatz. Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern, sowie Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten. Dieser Führungsstil wird weithin für erstrebenswert gehalten.

In einem Seminar nach dem „Grid-Modell“ wird versucht, das Führungsverhalten der Seminarteilnehmer durch Übungen, Rollenspiele und Rückmeldungen auf das Ziel „9,9“ hinzubewegen. Damit wird laut Rosenstiel (2001) implizit angenommen, dass hohe Ausprägungen sowohl in der Mitarbeiterorientierung als auch in der Leistungsorientierung positive Effekte auf den Führungserfolg haben. Die empirische Forschung (zusammenfassend Neuberger, 1976; Allerbeck, 1977, zitiert nach Rosenstiel, 2001, S. 332) bestätigt dies nicht.

Weitere Kritikpunkte am Modell von Blake und Mouton liegen in der fehlenden Berücksichtigung der Situationsvariablen. Es werden monokausale Zusammenhänge zwischen Führungsstil und Effizienz hergestellt. Außerdem erscheint es zweifelhaft, ob jeder Führer in der Lage ist, gleichzeitig hoch aufgabenorientiert und personenorientiert zu führen (vgl. Berthel & Becker, 2007). Der wichtigste Beitrag dieses Modells liegt im Abschied von der Vorstellung des „richtigen“ Führungsstils.

2.1.5.2 Das Kontingenzmodell von Fiedler

Das Kontingenzmodell der Führung (Fiedler 1964, 1967 zitiert nach Fiedler & Mai-Dalton, 1995, Sp. 940) hat zu über 400 publizierten Artikeln und Büchern geführt. In der Zeit von 1967 bis 1980 bzw. 1985 war es das meistzitierte Modell in der empirischen Führungsliteratur.

Das Modell geht davon aus, dass die Leistung einer Gruppe oder eines Führers von zwei interagierenden Faktoren abhängt. Diese sind das Ausmaß in dem

- a) die Führungssituation Kontrollchancen über den Arbeitsprozess und das Arbeitsergebnis enthält und
- b) der Führer entweder primär motiviert ist, dass die Aufgabe erfüllt wird (Führer, aufgabenorientiert) oder primär daran interessiert ist, enge Beziehungen mit seiner Arbeitsgruppe zu halten (Führer, beziehungsorientiert) (vgl. Fiedler & Mai-Dalton, 1995).

Zur Bestimmung der Verhaltensweise des Führers (Führungsstil) entwickelte Fiedler (zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 44) einen Fragebogen, anhand dessen der Gruppenführer oder Vorgesetzte auf einer achstufigen bipolaren Adjektivskala eine Beschreibung desjenigen Mitarbeiters vornimmt, mit dem er am „wenigsten gern“ zusammenarbeiten möchte (LPC-Wert; least preferred coworker).

Der LPC-Wert besagt

- in niedriger Ausprägung, dass der Führende den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter distanziert, streng und abweisend beurteilt, was nach Fiedler (zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 146) als Indikator für ein aufgabenbezogenes Führungsverhalten anzusehen ist.
- Ein mittlerer bis hoher LPC-Wert zeigt ein personenorientiertes Führungsverhalten an und kommt zustande, wenn ein Mitarbeiter trotz grundsätzlicher Ablehnung durch den Führenden von diesem dennoch wohlwollend und verständnisvoll beurteilt wird (Berthel & Becker, 2007, S. 146).

Die Führungssituation wird durch drei Parameter bestimmt, von denen Fiedler (zitiert nach Rosenstiel, 1999, S. 15) annimmt, dass sie statistisch voneinander unabhängig sind:

- die Beziehung zwischen Führer und Geführten
- die Aufgabenstruktur
- die Positionsmacht des Vorgesetzten

Durch Zusammenfügen der unterschiedlichen Ausprägungen der Situationsvariablen entsteht ein eindimensionales Kontinuum situativer Günstigkeiten mit acht Abschnitten (I-VIII). Die

Kombination der Variablen Führungsstil (LPC-Werte) und Führungssituation zu einer Tendenzaussage hinsichtlich der Gruppenleistung bzw. der Führungseffizienz ist in den Kurvenzügen von Abbildung 6 wiedergegeben (vgl. Berthel & Becker, 2007).

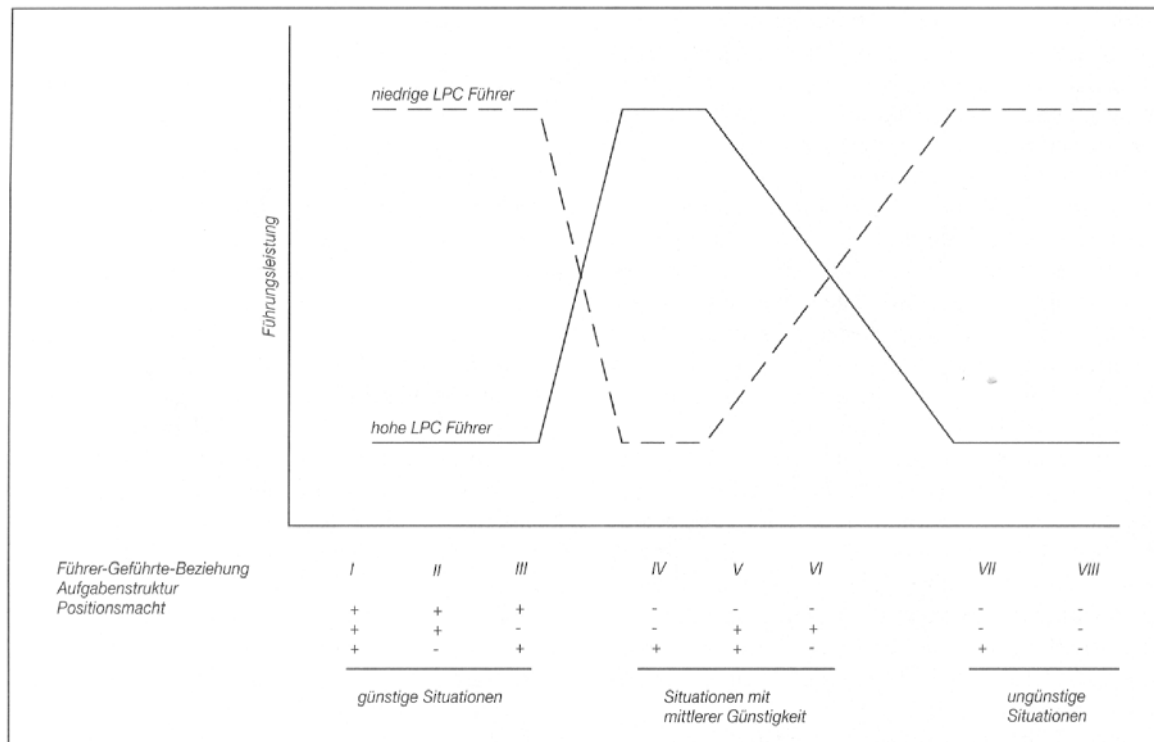


Abbildung 6: Schematische Wiedergabe des Kontingenzmodells (Fiedler & Mai-Dalton, 1995, Sp. 943)

Aufgabenorientierte Führungspersönlichkeiten (mit niedrigen LPC-Werten) sind laut Fiedler (zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 146) erfolgreich, das heißt sie erzielen hohe Gruppenleistungen in besonders „günstigen“ (Felder I – III) und in (sehr) „ungünstigen“ Situationen (Felder VII, VIII).

Personenorientierte (beziehungsorientierte) Führer mit hohen LPC-Werten bewirken höhere Effizienz in Situationen mittlerer Günstigkeit (Felder IV – VI) (Berthel & Becker, 2007, S. 146).

In dem in Abbildung 6 gezeigten Kurvenverlauf sind drei wesentliche Implikationen des Modells enthalten³:

1. Beinahe jeder Führer ist wahrscheinlich effektiv in einigen Situationen, aber ineffektiv in anderen.

³ Vgl. Fiedler & Mai-Dalton (1995, Sp. 946)

2. Wenn es darum geht, die Leistung zu erhöhen, müssen wir danach streben, entweder die Persönlichkeitscharakteristika des Führers zu ändern, die im LPC gemessen werden, oder in der Führungssituation eine Änderung eintreten zu lassen.
3. Eine Zunahme oder Abnahme in der situativen Günstigkeit führt zu einer Veränderung der Leistungschancen von Führern mit hohen bzw. niedrigen LPC-Werten.

Die Kritik an Fiedler⁴ ist vielfältig und berührt sowohl theoretische, methodische als auch normative Aspekte. Einige Kritikpunkte seien hier exemplarisch genannt:

- Das LPC-Maß ist theoretisch unzureichend begründet, über die Zeit nicht stabil und weder mit anderen Persönlichkeitsindikatoren noch mit messbaren Führungsverhaltensweisen korreliert.
- Die Auswahl der Situationsparameter erscheint willkürlich und wenig begründet. Außerdem sind sie nicht voneinander unabhängig.
- Die gefundenen Korrelationskoeffizienten beruhen meist auf einer kleinen Stichprobe und sind vorwiegend nicht signifikant.
- Der Ansatz von Fiedler beschränkt sich auf die Gruppenleistung, rechnet diese nur dem Führenden zu und lässt andere Kriterien, z.B. die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder, außer Betracht.

Obwohl das Kontingenzmodell nicht mehr die hervorragende Führungstheorie laut Fiedler & Mai-Dalton (1995) darstellt, bleibt sie die Basis für eine Vielzahl von Studien zur Führungsforschung. Ihr Haupteinfluss liegt eher bei den transaktionalen (vgl. Kapitel 2.1.6.2) als bei den charismatischen und transformationalen Führungstheorien.

2.1.5.3 Das normative Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton

Das Modell von Vroom und Yetton (1973, zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 148) versteht sich als Hilfe für das Treffen von Entscheidungen – alle anderen der Entscheidung vor- und nachgelagerten Führungstätigkeiten bleiben außer Acht. Als normatives Modell enthält es eine Reihe von Regeln, unter denen ein ganz bestimmtes Führungsverhalten, nämlich das Entscheidungsverhalten, einzusetzen ist, um effektive Führung zu gewährleisten (Rodler & Kirchler, 2002, S. 50).

⁴ Vgl. Rosenstiel (1999, S. 16); Berthel & Becker (2007, S. 147)

Für die Antwort auf die Frage, auf welche Weise ein Entscheidungsproblem gelöst werden soll, stellt das Modell fünf Vorgehensweisen zur Wahl, die in Tabelle 2 dargestellt sind. Je nach Situation führt laut Rosenstiel (1999, S. 19) nun das eine oder andere Entscheidungsverhalten zu besseren Führungsergebnissen, wobei dieses „besser“ an drei hierarchisch geordneten Kriterien festgemacht wird:

- Qualität der Entscheidung
- Akzeptanz der Entscheidung
- Ökonomie des Entscheidungsverhaltens

A I: Autoritäre Entscheidung 1	Die Führungskraft trifft die Entscheidung selbst aufgrund der momentan zur Verfügung stehenden Information.
A II: Autoritäre Entscheidung 2	Die Führungskraft trifft die Entscheidung nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, die über Details der Entscheidung nicht informiert werden müssen. Die Mitarbeiter werden nur zur Informationsbeschaffung herangezogen.
B I: Beratende Entscheidung 1	Die Führungskraft trifft die Entscheidung, nachdem sie das Problem mit einzelnen Mitarbeitern diskutiert hatte, ohne jedoch die ganze Gruppe zu konsultieren. Die Meinungen und Vorschläge der Mitarbeiter müssen bei der Entscheidung nicht berücksichtigt werden.
B II: Beratende Entscheidung 2	Die Führungskraft trifft die Entscheidung, nachdem sie das Problem in der Gruppe diskutiert und deren Ideen und Vorschläge eingeholt hat. Die Meinungen und Vorschläge der Gruppe müssen bei der Entscheidung nicht berücksichtigt werden.
G II: Gruppenentscheidung	Die Gruppe (einschließlich der Führungskraft) trifft die Entscheidung, nachdem das Problem diskutiert wurde. Die Führungskraft ist bereit, jede Lösung zu akzeptieren.

Tabelle 2: Entscheidungsstile im Vroom-Yetton-Modell; in Anlehnung an Rodler & Kirchler (2002, S. 51)

Für die Situations- oder Problemdiagnose steht ein Entscheidungsbaum zur Verfügung (Abbildung 7), der anhand von sieben Fragen, die ebenfalls in Abbildung 7 dargestellt sind, zu Problemattributen beziehungsweise Situationscharakteristika zu ganz bestimmten Vorschlägen für die Wahl des Entscheidungsstils führt (Rodler & Kirchler, 2002, S. 50). Quellen für diese sieben Entscheidungsfragen waren für die Autoren empirische Studien. Bei je zwei möglichen Antworten (ja oder nein) gibt es theoretisch $2^7 = 128$ Problemkonstellationen. 13 von ihnen halten Vroom und Yetton für praktisch wichtig. Welcher dieser 13 Problemtypen in einer konkreten Entscheidungssituation tatsächlich vorliegt, kann mit Hilfe des Entscheidungsbaumes festgestellt werden (vgl. Berthel & Becker, 2007).

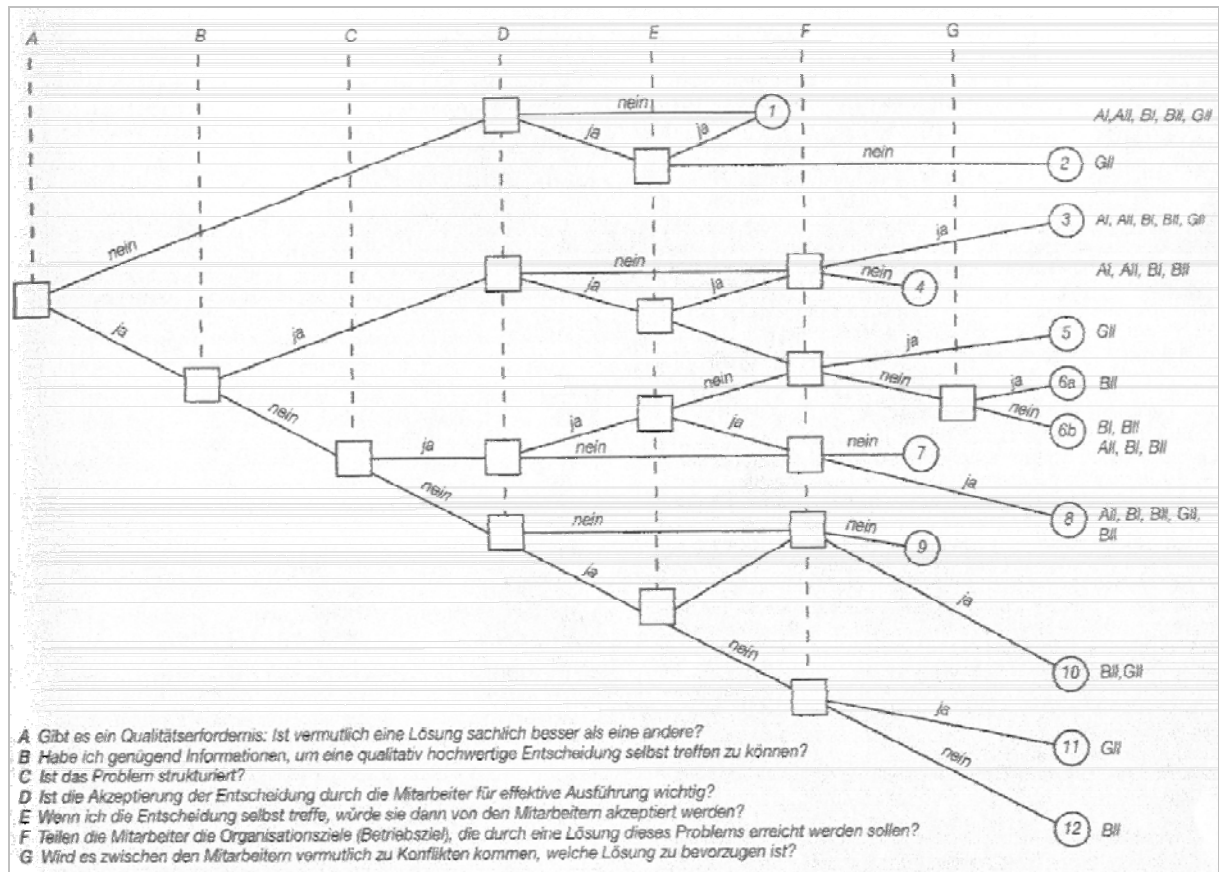


Abbildung 7: Normatives Modell von Vroom/Yetton (Jago 1995, Sp. 1065)

Bei der Benützung des Schemas beginnt man links (dargestellt in Abbildung 7) und stellt die diagnostische Frage (oder das Problemattribut), die man im ersten Kästchen antrifft (zum Beispiel Frage A). Man folgt dem Weg, der durch die JA- oder NEIN-Antwort angezeigt ist bis zur Ankunft beim nächsten Kästchen und der damit verbundenen Frage. Dieser Prozess wird wiederholt, bis man beim Endpunkt des Entscheidungsbaumes anlangt (vgl. Jago, 1995). Die Endpunkte im Entscheidungsbaum zeigen alle erlaubten Vorgehensweisen an. Für die sieben Problemtypen sind mehrere Vorgehensweisen zulässig. Die zulässigen Entscheidungsstile haben die Autoren mittels sieben Entscheidungsregeln ermittelt (siehe Abbildung 8), die sie aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen entwickelt haben. Von diesen sieben Regeln dienen die ersten drei der Wahrnehmung der Entscheidungsqualität, die restlichen vier der Sicherung der Entscheidungsakzeptanz (vgl. Berthel & Becker, 2007).

1. Informationsregel:

Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist (A: ja), der Vorgesetzte jedoch nicht genügend Informationen oder Fachkenntnisse hat (B: nein), darf nicht nach A I vorgegangen werden.

2. Ziel-Übereinstimmungs-Regel:

Wenn die Qualität der Entscheidung wichtig ist (A: ja), die Mitarbeiter jedoch die Ziele der Institution nicht teilen (F: nein), so ist G II auszuschließen.

3. Regel für sehr unklare Probleme:

Es gibt Situationen, in denen die Qualität der Entscheidung wichtig ist (A: ja), der Vorgesetzte jedoch nicht genügend Informationen oder Sachkenntnis hat (B: nein), und zudem unklar ist, welche Informationen fehlen bzw. wo fehlende Informationen gefunden werden können (C: nein). Dann müssen Informationen auf möglichst günstige Art von den Mitarbeitern eingeholt werden. Daher entfallen sowohl A I wie auch (weil an Einzelgespräche gebunden) die Stile A II und B I als ineffizient.

4. Akzeptanzregel:

Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist (D: ja), diese eine autokratische Entscheidung vermutlich nicht akzeptieren (E: nein), so scheiden A I und A II aus.

5. Konfliktregel:

Wenn die Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeiter wichtig ist (D: ja), eine Alleinentscheidung nicht akzeptiert würde (E: nein), die Mitarbeiter verschiedene Lösungen bevorzugen, die zu Konflikten zwischen ihnen führen werden (G: ja), so fallen die Vorgehensweisen A I, A II und B I aus.

6. Fairneßregel:

Wenn die Entscheidungsqualität unwichtig ist (keiner der möglichen Lösungsvarianten ist aus sachlichen Überlegungen heraus der Vorzug einzuräumen, A: nein), die Akzeptanz aber wichtig ist (D: ja), die Mitarbeiter eine Alleinentscheidung jedoch ablehnen würden (E: nein), so dürfte nicht nach den Stilen A I, A II, B I und B II vorgegangen werden; es verbleibt allein G II.

7. Akzeptanz-Vorrang-Regel:

Wenn die Akzeptanz einer Entscheidung wichtig ist (D: ja), die Mitarbeiter eine Alleinentscheidung jedoch nicht annehmen würden (E: nein), die Ziele der Institution jedoch nicht teilen (F: ja), dann sollten A I, A II, B I und B II nicht angewandt werden.

Abbildung 8: Entscheidungsregeln für das Modell von Vroom/Yetton; in Anlehnung an Jago (1987, zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 151)

An dem Modell ist vielfältige Kritik geübt worden, die sich auf die zugrunde liegende Konzeption, auf die Gültigkeit des Modells sowie auf seine Relevanz in der Führungspraxis bezieht (vgl. Berthel & Becker, 2007). Einige sind hier beispielhaft genannt:

- Die Situationsmerkmale beziehen sich ausschließlich auf die zu treffende Entscheidung. Andere, die reale Führungssituation kennzeichnende Merkmale, die den Entscheidungsspielraum beeinflussen, bleiben unberücksichtigt.
- Empirische Untersuchungen zur Validität sind methodisch kritisiert worden.
- Bezüglich der Praxisrelevanz wird unter anderem bemängelt, dass das Wissen um den richtigen Entscheidungsstil nicht identisch sei mit der Fähigkeit, ihn zu praktizieren (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Es gibt aber auch Belege für die Nützlichkeit des Modells (Yetton & Vroom, 1978, zitiert nach Rosenstiel, 1999, S. 20). Entscheidungsprozesse, die nach Sicht der Entscheidenden zu unbefriedigenden Ergebnissen führten, waren häufiger modellwidersprechend, während solche Entscheidungen, die als positiv eingestuft wurden, häufiger modellkonform waren. Bewährt hat sich der Ansatz auch für Trainingszwecke. Lernziel ist hier, die eigene Führungssituation sensibel wahrzunehmen, um dann flexibel darauf reagieren zu können (vgl. Rosenstiel, 1999).

2.1.5.4 Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard

Das Modell von Hersey und Blanchard (1977, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 38) postuliert, dass je nach Situation ein passender Führungsstil zu wählen ist, der in Anlehnung an die Situationstheorien der Führung (vgl. Kapitel 2.1.4.2) aufgaben- und mitarbeiterorientiert sein kann.

Hersey und Blanchard (1977, zitiert nach Bröckermann, 2000, S. 312) gehen von vier grundsätzlich möglichen Führungsstilen aus:

- Telling: autoritärer Führungsstil
- Selling: integrierender Führungsstil
- Participating: partizipativer Führungsstil
- Delegating: Delegationsstil

Als Situationsvariable wird ausschließlich der Reifegrad der Mitarbeiter berücksichtigt. Dieser bestimmt sich aus zwei Faktoren, der Funktionsreife und der psychologischen Reife. Funktionsreife bezeichnet Faktoren des Könnens wie z.B. die Fähigkeit, sich hohe, erreichbare Ziele zu setzen, Verantwortung zu übernehmen, Wissen und Erfahrung einzusetzen (vgl. Berthel & Becker, 2007). Die psychologische Reife ist eine Art Motivationsdimension, die auf Selbstvertrauen und -achtung abzielt und Leistungsorientierung und Verantwortungsbereitschaft signalisieren soll (Schreyögg, 1995, Sp. 1000).

Bestimmt wird der Reifegrad durch den Vorgesetzten. Er beurteilt die Beschäftigten nach tätigkeitsbezogenen Kriterien wie dem Zielsetzungsverhalten, der Leistungsorientierung und dem Kenntnisstand, aber auch nach psychologischen Kriterien wie dem Selbstvertrauen (Jung, 1995, zitiert nach Bröckermann, 2000, S. 312). Die Autoren unterscheiden laut Berthel

& Becker (2007, S. 152) vier Reifestadien (M1 bis M4) und ordnen ihnen die vier Führungsstile zu (in Abbildung 9 dargestellt):

M1 = geringe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten fehlen)

M2 = geringe bis mäßige Reife (Motivation, aber fehlende Fähigkeiten)

M3 = mäßige bis hohe Reife (Fähigkeiten, aber fehlende Motivation)

M4 = hohe Reife (Motivation, Wissen und Fähigkeiten vorhanden)

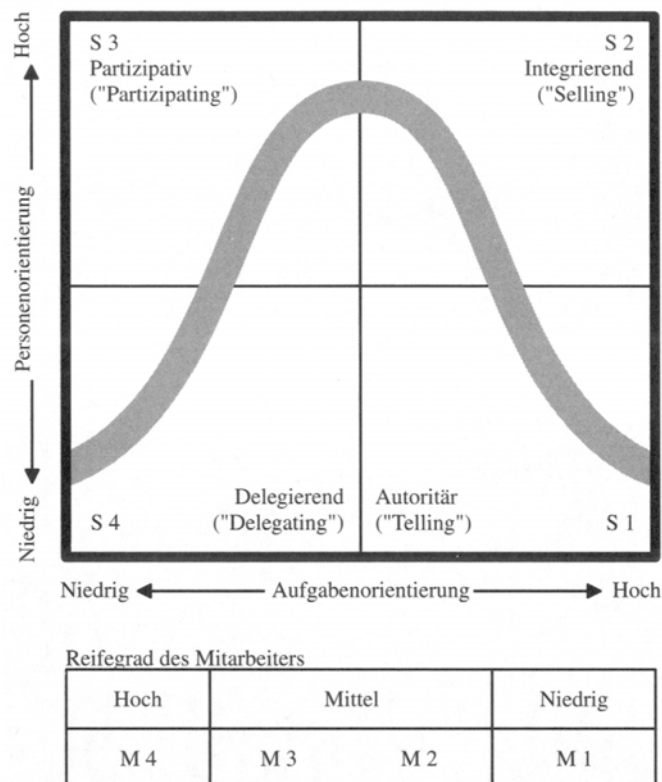


Abbildung 9: Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard (Berthel & Becker, 2007, S. 153)

Aus der Abbildung wird erkennbar, dass das Modell bei geringer Reife der Geführten hohe Aufgabenorientierung und geringe Mitarbeiterorientierung vorschlägt („telling“), bei geringer bis mäßiger Reife hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung („selling“), bei mäßiger bis hoher Reife starke Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung („participating“) und bei sehr hoher Reife schließlich geringe Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung („delegating“) (vgl. Rosenstiel, 1999).

Um stets höchste Führungseffizienz zu erreichen, müsste eine Führungskraft einen dem vorliegenden Reifegrad seiner Mitarbeiter jeweils entsprechenden Führungsstil ausüben. Zudem soll der Vorgesetzte laut den Autoren mit Hilfe von gezielter Belohnung und

Förderung Personalentwicklung betreiben und den Reifegrad seiner Mitarbeiter kontinuierlich erhöhen (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Der situative Ansatz von Hersey und Blanchard hat für die Praxis insbesondere in der Führungskräfteentwicklung hohe Relevanz. Er wurde in einer Reihe von bekannten Organisationen, wie IBM, Mobil, Xerox usw. als Trainingskonzept eingesetzt (Robbins, 2000, zitiert nach Rodler & Kirchler, 2002, S. 40). Das Modell ist besonders bei Praktikern aufgrund seiner intuitiven Stimmigkeit beliebt.

Theoretische Kritik bezieht sich laut Rodler & Kirchler (2002) auf den kurvenlinearen Zusammenhang, weil die interne Konsistenz der Maße nicht gegeben scheint. Auch wurde kritisiert, dass die Autoren die Situationsfaktoren auf einen einzigen reduzieren: den Reifegrad der Mitarbeiter. Außerdem wird die Effektivität der Führung nicht inhaltlich, sondern lediglich formal definiert, und zwar als situationsadäquat richtiges Vorgesetztenverhalten (Berthel & Becker, 2007, S. 153).

2.1.6 Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung

Das Phänomen „Führung“ zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass es in den vergangenen Jahrzehnten einen weit reichenden Wandel erfahren hat. Die in modernen Unternehmen heute dominierenden Rahmenbedingungen der Führung zugeschriebenen Funktionen lassen sich mit denen der 1960er und 1970er Jahre nur schwer oder gar nicht vergleichen. Entsprechend ist die Frage zu stellen, inwieweit die Ergebnisse der empirischen Führungsforschung überhaupt noch repliziert bzw. übertragen werden können (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Im Folgenden wird auf neuere Ansätze in der Führungsforschung eingegangen. Ein wesentlicher Ausgangspunkt für deren Entwicklungen war dabei das Umdenken, dass die Wirklichkeitskonstruktionen der Mitarbeiter und Führungskräfte einen essentiellen Einfluss auf das gesamte Führungsgeschehen ausüben (vgl. Rodler & Kirchler, 2002).

2.1.6.1 Charismatische Führung

Seit Mitte der 1970er Jahre konzentriert sich ein Teil der Führungsforschung sowohl theoretisch als auch in empirischen Untersuchungen auf außergewöhnliche

Führung(sleistung). Verschiedene psychologisch orientierte Führungsforscher haben Theorien darüber entwickelt, wie Führungskräfte so eindrucksvolle Leistungen erbringen, wie zum Beispiel die Sanierung angeschlagener Unternehmen oder die Wiederbelebung stagnierender oder maroder Betriebe (vgl. House & Shamir, 1995).

Charisma wird oft als Form persönlicher Anziehung und Bewunderung verstanden, die die Unterstützung und Akzeptanz einer Führungsperson begünstigen. Ein sehr „charismatischer“ Vorgesetzter kann seine Mitarbeiter erfolgreicher beeinflussen als ein weniger charismatischer. Charismatische Führungspersonen „verwandeln“ die von ihnen Geführten, indem sie deren Ziele, Werte, Bedürfnisse, Einstellungen und Hoffnungen verändern (Weinert, 2004, S. 508).

Als Charaktereigenschaften charismatischer Persönlichkeiten werden hohes Selbstvertrauen, Dominanz, Entschlossenheit, starke Überzeugung von den eigenen Ideen und ein intensives Machtbedürfnis genannt (vgl. Weinert, 2004). Conger und Kanungo (1988, zitiert nach Weinert, 2004) fügen den genannten Charaktereigenschaften noch weitere hinzu:

- Eine Vision: ein realistisches, glaubhaftes, attraktives Ziel, das eine bessere Zukunft verspricht;
- die Fähigkeit der Artikulation dieser Vision und der starken Überzeugung davon;
- ein außergewöhnlicher Verhaltensstil;
- ihre Wahrnehmung durch andere als Anwalt der Veränderung;
- ihre Stabilität gegenüber den Möglichkeiten, die das Umfeld bietet.

Wie aus Abbildung 10 zu erkennen ist, hat Charisma der Führungsperson Auswirkungen auf die Geführten: die Motivation und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter werden erhöht, die Leistungen werden gesteigert und es erfolgt eine Identifikation der Geführten mit dem Führenden und seiner Vision.

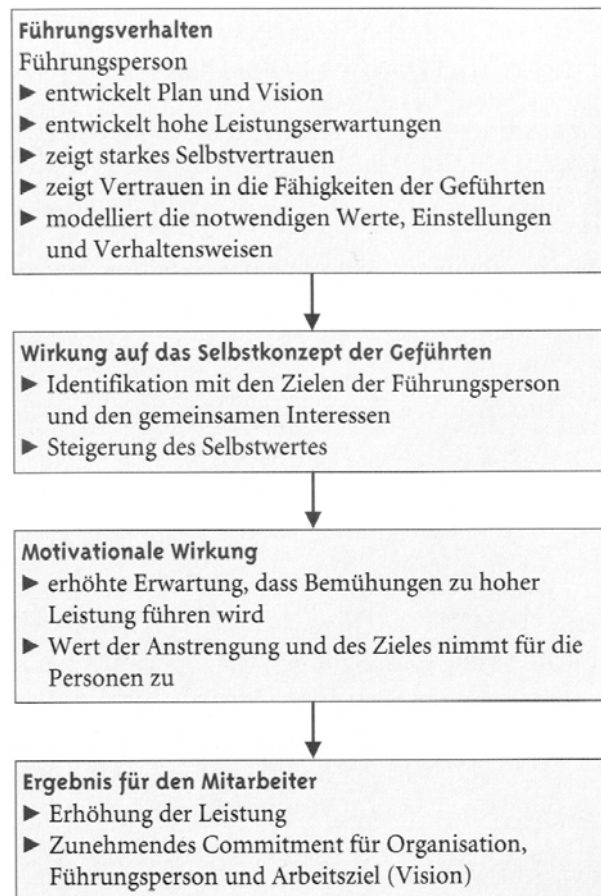


Abbildung 10: Modell einer charismatischen Führung (Weinert, 2004, S. 509)

Inzwischen hat sich nach Weinert (2004, S. 509) die Diskussion um die charismatische Führung von der „Führungsperson mit übermenschlichen Qualitäten“ auf die besondere Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten verlagert. Es hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass Charisma nicht allein mit den Persönlichkeitscharakteristika der Führungsperson zu tun hat. Vielmehr scheint es eher eine Funktion der Reaktionen der Geführten auf die Führungsperson zu sein. Es lässt sich folgendes feststellen:

- Charisma liegt in den Augen des Betrachters. Es besteht in den Reaktionen der Geführten auf den Führenden.
- Charisma sagt etwas über die starken emotionalen Reaktionen auf die Führungsperson aus, sowie über die Identifikation mit ihr – und den Glauben an sie – durch die Geführten (Weinert, 2004, S. 509).

Ein wesentlicher Unterschied zu den „klassischen“ Führungstheorien hat sich somit herauskristallisiert: Charismatische Führung basiert auf Zukunftsvisionen, traditionelle

Führungstheorien konzentrieren sich auf aufgaben- und personenzentriertes Führungsverhalten (Rodler & Kirchler, 2002, S. 63).

Während traditionelle Führungstheorien die Arbeitszufriedenheit oder -leistung messen, untersuchen charismatische Theorien die Emotionen der Geführten, ihre Selbstwertschätzung, ihr Vertrauen in die Führungsperson, ihre Werte und ihr Leistungsmotiv über ihre Verpflichtungen hinaus (vgl. Weinert, 2004).

2.1.6.2 Transaktionale und transformationale Führung

Der Begriff „transformationale Führung“ wurde in Abgrenzung zur so genannten „transaktionalen Führung“ erstmals von Burns (1978, zitiert nach Bass & Steyrer, 1995, Sp. 2053) in einer Arbeit über politische Führer verwendet. Transaktionale Führung ist nach Burns auf Aushandlungsprozessen aufgebaut, wo ein Führender Geführte dazu veranlasst, Ziele zum Austausch von Belohnung/Vorteilen zu verfolgen, die von diesen als wertvoll erlebt werden. Transformationale Führung liegt hingegen vor: „... wenn eine oder mehrere Personen einander derart verpflichtet sind, so daß Führende und Geführter sich gegenseitig zu höheren Ebenen der Motivation und Moralität heben“ (Burns, 1978, zitiert nach Bass & Steyrer, 1995, Sp. 2053).

Im Wesentlichen basiert transaktionale Führung auf Reziprozität. Die Beziehung zwischen Führern und Geführten ergibt sich aus dem Austausch von Belohnung, wie die Anerkennung der Leistung, etwa durch eine entsprechende Entlohnung. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, Ziele vorzugeben und gemeinsam mit den Mitarbeitern die Tätigkeiten und Verantwortungsbereiche festzusetzen, um die vordefinierten Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Rodler & Kirchler, 2002).

Das leitende Prinzip der transformationalen Führung ist Emotionalität. Der Führende wird idealisiert und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation (Rodler & Kirchler, 2002, S. 67).

In Tabelle 3 sind die Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung grafisch dargestellt.

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
<i>Abhängigkeit der Belohnung:</i> Verspricht Belohnung für gute Leistung; Führer wird Leistung anerkennen.	<i>Charisma:</i> Vermittelt eine Vision und das Gefühl einer Mission, gibt Stolz, Respekt und Vertrauen.
<i>Management durch Ausnahmen (aktiv):</i> Beobachtet und sucht nach Abweichungen von der Regel und unternimmt korrektive Maßnahmen.	<i>Inspiration:</i> Kommuniziert hohe Erwartungen; wird Bemühung fokussieren; kann sich im Hinblick auf wichtige Ziele sehr verständlich ausdrücken.
<i>Management durch Ausnahmen (passiv):</i> Intervenierte, nur wenn Standards nicht erreicht werden.	<i>Intellektuelle Stimulierung:</i> Fördert intelligentes, rationales und sorgfältig überdachtes Problemlösen.
<i>Laissez-faire:</i> Verweigert sich Verantwortlichkeiten; vermeidet das Fällen von Entscheidungen.	<i>Individuelle Hinwendung:</i> Spendet individuelle Aufmerksamkeit; behandelt jeden Mitarbeiter als Individuum; ist Coach und leitet an.

Tabelle 3: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. In Anlehnung an Rodler & Kirchler (2002, S. 65)

Der Unterschied der beiden Theorien ist auch anhand der Weg-Ziel-Theorie (vgl. Kapitel 2.1.4.3) zu verdeutlichen. Mit der Erwartungs- bzw. Weg-Ziel-Theorie ist transaktionale Führung insofern gleichzusetzen, als mit ihr Aktivitäten des Führenden beschrieben werden, die im Rahmen des Arbeitsverhaltens hilfreich für Untergebene sind, damit diese existierende Ziele erreichen, und zwar durch ein Tauschgeschäft. Implizit wird damit aber ein Führungsverhalten beschrieben, das Ziele, Werte und Wünsche der Geführten als gegeben ansieht (vgl. Bass & Steyrer, 1995).

Transformationale Führung beschäftigt sich dagegen mit jenen Aktivitäten des Führenden, die eine Veränderung der Ziele, Bedürfnisse und Ansprüche der Untergebenen bewirken. Ihre spezifische Wirkung fängt gewissermaßen dort an, wo Belohnung und Bestrafung oder andere instrumentelle Effekte aufhören, nämlich bei der Veränderung des Bedürfnis- und Anspruchsniveaus der Geführten (vgl. Bass & Steyrer, 1995).

Für die Messung beider Führungsstile hat Bass (zitiert nach Weinert, 2004, S. 513) ein Verfahren entwickelt, den „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). Dieser standardisierte Fragebogen misst nicht nur die Position an beiden Dimensionen (Transaktions- und Transformationsführerschaft), sondern auch die Zufriedenheit der Geführten mit ihrem Vorgesetzten. Er besteht aus Items, die die vier Aspekte transformationaler Führung (diese sind in Tabelle 3 Spalte „Transformationale Führung“ ersichtlich) beschreiben.

Laut Weinert (2004) ist transformationale Führung ein viel besserer Prädiktor für Erfolg und Effizienz einer Organisation bzw. für Veränderungen und Entwicklungen einer Organisation als transaktionale Führung. Das ergaben Untersuchungen mit dem MLQ, der inzwischen in vielen wissenschaftlichen Studien eingesetzt worden ist (Weinert, 2004). Diese Forschung erlaubt auch den Schluss, dass der MLQ transformationale Führungspersonen zuverlässig identifizieren kann und diese eher in der Lage sind, Veränderungen in Organisationen zu bewerkstelligen als transaktional orientierte Führungspersonen.

Kritische Äußerungen zur Theorie der transaktionalen und transformationalen Führung finden sich unter anderem bei Weinert (2004):

- Zur empirischen Überprüfung der Wirksamkeit dieser Theorie liegt bis heute nur eine begrenzte Zahl von Experimenten vor, von denen zu wenige in der betrieblichen Praxis stattfanden.
- Im Konzept werden nur Fähigkeiten der Transformation der Führungsperson selbst berücksichtigt, Faktoren der Geführten und der Situation jedoch kaum.
- Oft werden die Begriffe „Transformationale Führung“ und „Charisma“ bzw. „Charismatische Führung“ synonym verwendet. Doch es gibt wesentliche Unterschiede: Ein charismatischer Führender muss nicht unbedingt Veränderungen zu Gunsten der Geführten schaffen. Anders bei transformational-orientierten Führungspersonen: Sie artikulieren nicht nur eine zwingende Zukunftsvision und erzeugen starke emotionale Bindungen, sondern achten auch darauf, dass ihre Beziehungen zu den Geführten in Einklang sind mit deren Wertesystem. Dagegen achten Charismatiker ohne transformationale Orientierung vor allem darauf, dass durch ihre Zukunftsvision und durch ihre emotionalen Bindungen vor allem ihre eigenen Bedürfnisse erfüllt werden (vgl. Weinert, 2004, S. 515).

Die oben dargestellten führungstheoretischen Überlegungen stellen eine Einführung in das weitläufige Gebiet der Führungsforschung dar und verhelfen dem Leser zu einem Überblick über die wichtigsten Einflussfaktoren für Führungserfolg von Personen. Da jedoch nicht nur das theoretische Wissen um Führungstheorien und -verhalten für Führungskräfte essentiell für ihre tägliche Arbeit ist, sondern auch die Persönlichkeitseigenschaften der jeweiligen Manager (hier synonym für Führer) eine wesentliche Rolle spielen, wird im Weiteren das

Thema der „Persönlichkeit“ beleuchtet und abschließend mit dem Bereich der „Führung“ verknüpft.

2.2 Persönlichkeit

Die Art und Weise, wie Menschen handeln und denken, reflektiert ihre Persönlichkeit. Diese wird beeinflusst von der Kultur, vom sozialen Umfeld und von genetischen Faktoren (vgl. Weinert, 2004). Die Persönlichkeitspsychologie ist laut Asendorpf (2007, S. 10) die empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population. Ziel der Persönlichkeitspsychologie ist die Erklärung und Vorhersage von Verhalten im Alltag.

2.2.1 Begriff der Persönlichkeit

Verschiedene Personen verwenden laut Pervin, Cervone & John (2005, S. 31) das Wort „Persönlichkeit“ auf verschiedene Art und Weise. Die Allgemeinheit benutzt den Begriff oft, um damit ein Werturteil abzugeben: Wenn wir jemanden mögen, tun wir dies, weil er oder sie eine „gute“ Persönlichkeit oder eine „starke“ Persönlichkeit besitzt.

Persönlichkeitswissenschaftler benutzen den Begriff jedoch anders. Der Wissenschaftler versucht nicht, subjektive Werturteile über Personen abzugeben, sondern objektive wissenschaftliche Untersuchungen über Personen anzustellen. Eine wissenschaftliche Definition der Persönlichkeit sagt aus, welche Bereiche untersucht werden sollen und wie man sie am besten untersuchen kann (vgl. Pervin et al., 2005).

Wie auch beim Begriff der „Führung“ gibt es ebenso beim Konstrukt der „Persönlichkeit“ eine Vielzahl an Definitionen, die verschiedene Autoren in Abhängigkeit vom Zeitalter und Sprachkreis unterschiedlich darlegen. „Persönlichkeit“ ist nach Herrmann (1976, zitiert nach Amelang, Bartussek, Stemmler und Hagemann, 2006, S. 47) *nicht* mit dem konkreten Verhalten in einer spezifischen Situation gleichzusetzen, sondern als „ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat“ zu verstehen.

Als Repräsentant einer solchen Konzeption kann etwa Eysenck (1953, zitiert nach Amelang et al., 2006) mit folgendem Zitat (sinngemäß übersetzten) angesehen werden:

„Persönlichkeit ist die mehr oder weniger feste und überdauernde Organisation des Charakters, des Temperamentes, des Intellekts und der Physis eines Menschen ...“

Guilford (1974, zitiert nach Amelang et al., 2006) definiert den Begriff ähnlich:

„Die Persönlichkeit eines Individuums ist seine einzigartige Struktur von Persönlichkeitszügen (Traits). ... Ein Trait ist jeder abstrahierbare und relativ konstante Persönlichkeitszug, hinsichtlich dessen eine Person von anderen Personen unterscheidbar ist.“

Hier ist hinzuzufügen, dass laut Schmitt (2003, S. 425) psychologische Merkmale drei Kriterien erfüllen müssen, um als „Traits“ zu gelten:

- Distinktheit: Personen müssen sich in einem nicht trivialen Ausmaß in dem Merkmal unterscheiden, sonst hätte es keinen Informationswert.
- Stabilität: Das Merkmal muss über einen längeren Zeitraum stabil sein, um die Person als Merkmalsträger auszuweisen.
- Transssituative Verhaltenskonsistenz: Das Merkmal muss sich in unterschiedlichen Situationen äußern, um eine Person sparsamer beschreiben zu können als es anhand spezifischer Verhaltensweisen möglich wäre.

Auch bei Pervin et al. (2005, S. 31) findet sich folgende Definition der Persönlichkeit: „Bei der Persönlichkeit geht es um jene Charakteristika oder Merkmale des Menschen, die konsistente Muster des Fühlens, Denkens und Verhaltens ausmachen.“

„Ein einzigartiges und relativ stabiles Muster von Verhaltensstilen, Denkprozessen und Emotionen einer Person“ ist Persönlichkeit bei Weinert (2004, S. 131). Für die organisations- und personalpsychologische Forschung sind vor allem die Merkmale „einzigartig“ und „stabil“ (über Zeiträume und Situationen hin gleich oder ähnlich) wichtig. Denn diese Merkmale sind Voraussetzung dafür, dass Persönlichkeitsvariablen als Prädiktoren für zukünftiges Verhalten verwendet werden können.

Die Persönlichkeitseigenschaften selbst können nicht direkt beobachtet werden; auf sie wird vielmehr aus Verhaltensindikatoren rückgeschlossen, die durch Verhaltensbeobachtungen, Fremdbefragungen oder Selbstberichten (Persönlichkeitsfragebogen) gewonnen werden können (vgl. Becker, 2003a). Um auf das Vorliegen einer Persönlichkeitseigenschaft bei einer

Person schließen zu können, müssen nach Becker (2003a, S. 326) folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Die Person unterscheidet sich in einer bestimmten Situation in ihrem Verhalten vom Verhalten anderer Personen in derselben Situation.
- Dieses individuelle Verhalten manifestiert sich mit erhöhter Wahrscheinlichkeit bei wiederholtem Auftreten der Situation.
- Auch in funktional äquivalenten Situationen zeigt die Person mit erhöhter Wahrscheinlichkeit ein funktional äquivalentes Verhalten (Konsistenz über bestimmte Situationen).

2.2.2 Klassifikationen der Persönlichkeit

Es gibt mehrere Möglichkeiten der Persönlichkeitsklassifikation, wie zum Beispiel Persönlichkeitsfaktoren, Persönlichkeitstypen oder Persönlichkeitsstörungen. Die ersten beiden entsprechen der variablen- bzw. personenorientierten Sichtweise im Eigenschaftsparadigma, die dritte Art der Klassifikation hat sich unabhängig davon im Rahmen der Psychiatrie und der klinischen Psychologie gebildet (vgl. Asendorpf, 2007). In diesem Kapitel wird auf die Klassifikation durch Persönlichkeitsfaktoren näher eingegangen, da diese für die vorliegende Arbeit wesentliche Erkenntnisse liefert. Es wird allerdings keine vollzählige Übersicht über die exorbitante Literatur gegeben, sondern es werden ausgewählte Beispiele gebracht, die typische Konstrukte und Ergebnisse in diesem Bereich widerspiegeln.

2.2.2.1 Persönlichkeitsfaktoren

Der verbreitetste Klassifikationsansatz in der Persönlichkeitspsychologie ist der Versuch, aus variablenorientierter Sicht die Vielfalt alltagspsychologisch repräsentativer Eigenschaften auf möglichst wenige, statistisch unabhängige Dimensionen zu reduzieren. Erste Klassifikationen dieser Art wurden z.B. von Cattell (1950, zitiert nach Asendorpf, 2007, S. 149) und Eysenck und Eysenck (1969, zitiert nach Asendorpf, 2007) entwickelt, die zu entsprechenden Persönlichkeitsinventaren führten (Sixteen Personality Factors Questionnaire, 16PF; Eysenck Personality Inventory, EPI). Tabelle 4 illustriert die 16 Skalen der deutschen Version des 16PF-R von Schneewind und Graf (1998, zitiert nach Asendorpf, 2007) und die drei Skalen der deutschen Version des EPI von Eggert (1974, zitiert nach Asendorpf, 2007).

Inventar/Skala	Beispielitem
16PF-R	
Wärme	Ich gehöre eher zu den Menschen, die auf andere zugehen und den Kontakt mit anderen Menschen genießen.
Emotionale Stabilität	Ich habe weniger Stimmungsschwankungen als die meisten, die ich kenne.
Dominanz	Ich gehöre zu den Leuten, die sich nicht so leicht etwas gefallen lassen.
Lebhaftigkeit	Ich bin gerne inmitten von Trubel und Aktivität.
Regelbewusstsein	Ich halte es für wichtiger, Regeln und gute Manieren zu respektieren, als unbekümmert und sorglos zu leben.
Soziale Kompetenz	Ich halte mich für kontaktfreudig und selbstsicher im Umgang mit anderen Menschen.
Empfindsamkeit	Gewöhnlich schätze ich die Schönheit eines Gedichtes mehr als eine hervorragende Fußballstrategie.
Impression Management	Ich bin manchmal ärgerlich, wenn ich meinen Willen nicht bekomme.
Wachsamkeit	Wenn man zuviel von sich erzählt, nützen andere das häufig zu ihrem Vorteil aus.
Abgehobenheit	Ich bin ein Mensch, der in den Tag hinein träumt und sich eigene Dinge ausdenkt.
Privatheit	Ich bin eher zurückhaltend und behalte meine Probleme für mich.
Besorgtheit	Ich neige dazu, zu empfindsam zu sein und mir zu viele Sorgen über etwas zu machen, was ich getan habe.
Offenheit für Veränderung	In den meisten Fällen ist es besser, Veränderungen und neuen Ideen den Vorrang zu geben.
Selbstgenügsamkeit	Ich bin im Allgemeinen eher jemand, der gut für sich allein sein kann.
Perfektionismus	Ich halte meine Sachen immer in bester Ordnung.
Anspannung	Wenn etwas nicht nach Wunsch geht, werde ich leicht ärgerlich und ungeduldig.
EPI	
Extraversion	Haben Sie oft Lust, etwas Aufregendes zu erleben?
Neurotizismus	Wechselt Ihre Stimmung häufig?
Lügenskala	Halten Sie stets ein Versprechen, gleichgültig wie schwierig es auch sein könnte, das zu tun, was Sie gesagt haben?

Tabelle 4: Skalen und Beispielitems des 16PF-R und des EPI. In Anlehnung an Asendorpf (2007, S. 150)

Die Entwicklung eines variablenorientierten Klassifikationssystems für die Persönlichkeitseigenschaften erfolgt in drei Schritten:

1. Eingrenzung des Bereichs
2. Erstellung einer Eigenschaftsliste
3. Reduktion dieser Eigenschaften auf wenige Dimensionen (vgl. Asendorpf, 2007)

Um viele Items in Persönlichkeitsinventaren auf möglichst wenige unabhängige Faktoren zu reduzieren, wird oftmals die Faktorenanalyse herangezogen. Die Faktoren lassen sich dann als Eigenschaftsdimensionen interpretieren.

Theoretisch könnte man nun eine große Stichprobe von Personen der interessierenden Population hinsichtlich aller Eigenschaftsworte, die es in der Alltagspsychologie gibt,

beurteilen lassen. Das Problem dabei ist, dass es eine immense Zahl von Eigenschaftsbegriffen gibt und man jede Person alle Begriffe beurteilen lassen müsste, was praktisch unmöglich ist. Deshalb bedient man sich des lexikalischen Ansatzes.

Im lexikalischen Ansatz wird das gesamte Lexikon einer Sprache schrittweise zu einem überschaubaren Satz von Eigenschaftsbezeichnungen reduziert. Dann werden Selbst- oder Bekanntenbeurteilungen an vielen Personen durchgeführt. Die resultierende korrelative Ähnlichkeitsstruktur wird dann durch Faktorenanalyse zu wenigen möglichst unabhängigen Faktoren verdichtet (vgl. Asendorpf, 2007).

International betrachtet und gemessen an der Anzahl neuerer Publikationen findet das so genannte Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Big Five) zurzeit die stärkste Beachtung (Becker, 2003, S. 328). Die Big Five sind die fünf Faktoren, die sich unter anderem aus dem lexikalischen Ansatz von Norman und Goldberg (zitiert nach Asendorpf, 2007) ergaben. Die fünf Faktoren beschreiben unabhängige Dimensionen, die wie folgt lauten:

1. Neurotizismus
2. Extraversion
3. Offenheit für Erfahrungen
4. Verträglichkeit
5. Gewissenhaftigkeit

Diese fünf Faktoren sind auch in vielen Persönlichkeitsinventaren auffindbar, die nicht lexikalisch konstruiert wurden wie zum Beispiel im NEO-FFI (NEO-Fünf-Faktoren-Inventar) oder im NEO-PI-R (NEO-Persönlichkeitsinventar revidierte Form) von Costa und McCrae⁵.

Das Fünf-Faktoren-Modell hat zahlreiche Anhänger, die es nach Becker (2003) als gut repliziertes, kulturübergreifendes, umfassendes und orthogonales Bezugssystem für Persönlichkeitseigenschaften darstellen. Ohne Zweifel sind dies attraktive Merkmale des Modells, doch gibt es auch eine Fülle von Einwänden, wie zum Beispiel folgende Aussagen:

- Der Faktor „Offenheit für Erfahrungen“ lässt sich nicht immer replizieren. Dies gilt insbesondere für Untersuchungen nach dem lexikalischen Ansatz.

⁵ vgl. Asendorpf, 2007; Becker, 2003

- Die Big Five bilden kein wirklich umfassendes System, das heißt es gibt eine Reihe von Persönlichkeitsvariablen (z.B. Religiosität), die sich nicht nahtlos in das System einordnen lassen und deren Varianz nur unzureichend durch die Big Five aufzuklären ist.
- Die Binnenstruktur der Big Five ist noch nicht hinreichend geklärt, d.h. der Umfang und die Zuordnung der zu einem bestimmten Big-Five-Faktor gehörenden Facetten werden weiter erforscht (Becker, 2003a, S. 330)

Ein Einbezug weiterer alltagspsychologisch repräsentierter Persönlichkeitsbereiche führte laut Asendorpf (2007, S. 156) zu weiteren Faktoren (z.B. Ehrlichkeit/Bescheidenheit im Big Six Modell, Konventionalität sowie positive und negative Valenz im Big Seven Modell); eine Reduktion auf die Big Three führt zu besserer Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Sprachen.

Die Brauchbarkeit von lexikalisch begründeten Faktorenmodellen für die Persönlichkeitspsychologie besteht zum einen darin, Grundlage für die Entwicklung ökonomischer Fragebogenverfahren zu sein, die breite Bereiche der alltagspsychologisch repräsentierten Persönlichkeit erfassen können. Zum anderen können solche Modelle dazu dienen, die inzwischen uferlose Zahl von Persönlichkeitsskalen übersichtlich zu klassifizieren (vgl. Asendorpf, 2007).

Der Nutzen des lexikalischen Ansatzes für die Persönlichkeitspsychologie ist allerdings begrenzt, da es sich nur um eine Beschreibung der Ähnlichkeitsstruktur von Eigenschaften handelt, die alltagspsychologischer Wahrnehmung ähnlich sieht, sich aber nach wissenschaftlichen Kriterien noch lange nicht ähneln muss. Entsprechend vorsichtig muss man mit direkten Schlüssen von der alltagspsychologischen Ähnlichkeit auf die funktionale Ähnlichkeit sein (vgl. Asendorpf, 2007).

2.2.3 Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten

Um den Bogen von „Persönlichkeit“ zu „Führung“ zu spannen, werden in diesem Kapitel verschiedene Einflussfaktoren auf menschliches Verhalten erläutert. Im speziellen geht es darum, wie Führungskräfte bei Mitarbeitern gewünschte Verhaltensweisen fördern und das

Leistungsverhalten der Mitarbeiter beeinflussen können. Dabei werden verschiedene Erklärungsansätze aus der Managementforschung sowie der Psychologie und Soziologie präsentiert. Ein Schwerpunkt liegt auf den motivationstheoretischen Ansätzen, die ausführlich dargestellt werden.

2.2.3.1 Determinanten der Leistung

Die Leistung der Mitarbeiter wird durch mehrere Komponenten beeinflusst: Determinanten des Wollens, Determinanten des Könnens und Leistungskonsequenzen. Führungskräfte sollten über diese Einflussfaktoren bescheid wissen, um die Mitarbeiter gezielt fördern und zu Bestleistungen motivieren zu können.

Unter Leistungsdeterminanten sind all jene Faktoren zu verstehen, die:

- die Einsatzbereitschaft bzw. Einsatzintensität von Mitarbeitern sowie
- das Leistungsverhalten und das Leistungsergebnis (quantitativ und qualitativ) beeinflussen (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Das Leistungsdeterminanten-Konzept fügt eine ganze Reihe von theoretischen Ansätzen zusammen, darf aber nicht als komplette Theorie zur Erklärung menschlichen Verhaltens in Betrieben missverstanden werden, sondern dient eher als Orientierungsgerüst (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Determinanten des Wollens zur Leistung	Determinanten des Könnens zur Leistung	Leistungskonsequenzen
Motive Einstellungen Valenz + Norm Anstrengungserwartung Konsequenzerwartung Wahrnehmungen/Erfahrungen Selbstkonzept Persönlichkeitsfaktoren Einsatzintensität	Eignung Arbeitskenntnis Arbeitsbedingungen	Belohnung Anspruchsniveau Zurechnung Arbeitszufriedenheit

Tabelle 5: Eigene Darstellung über die einzelnen Komponenten des Leistungsdeterminanten-Konzepts

Das Leistungsdeterminanten-Konzept (Abbildung 11) besteht laut Berthel & Becker (2007, S. 40) aus drei wesentlichen Komponenten, die im Einzelnen in Tabelle 5 dargestellt sind:

- *Determinanten des Wollens zur Leistung:* Hier wird auf die Erkenntnisse der im Kapitel 2.2.3.2 beschriebenen motivationstheoretischen Ansätze zurückgegriffen, um letztlich zu einem Konzept zu gelangen, in dem die wichtigsten Bestandteile und Zusammenhänge des motivationalen Prozesses für das Zustandekommen von Arbeitsleistungen in Betrieben beschrieben und erklärt werden.
- *Determinanten des Könnens zur Leistung:* Mit Könnens-Faktoren sind diejenigen Leistungs determinanten gemeint, die Einfluss auf die Quantität und Qualität des Leistungsverhaltens und der nachfolgenden Leistungsergebnisse haben. Sie liegen in der Person selbst (z.B. Eignung, Arbeitskenntnisse), aber auch in den Arbeitsbedingungen.
- *Leistungskonsequenzen*

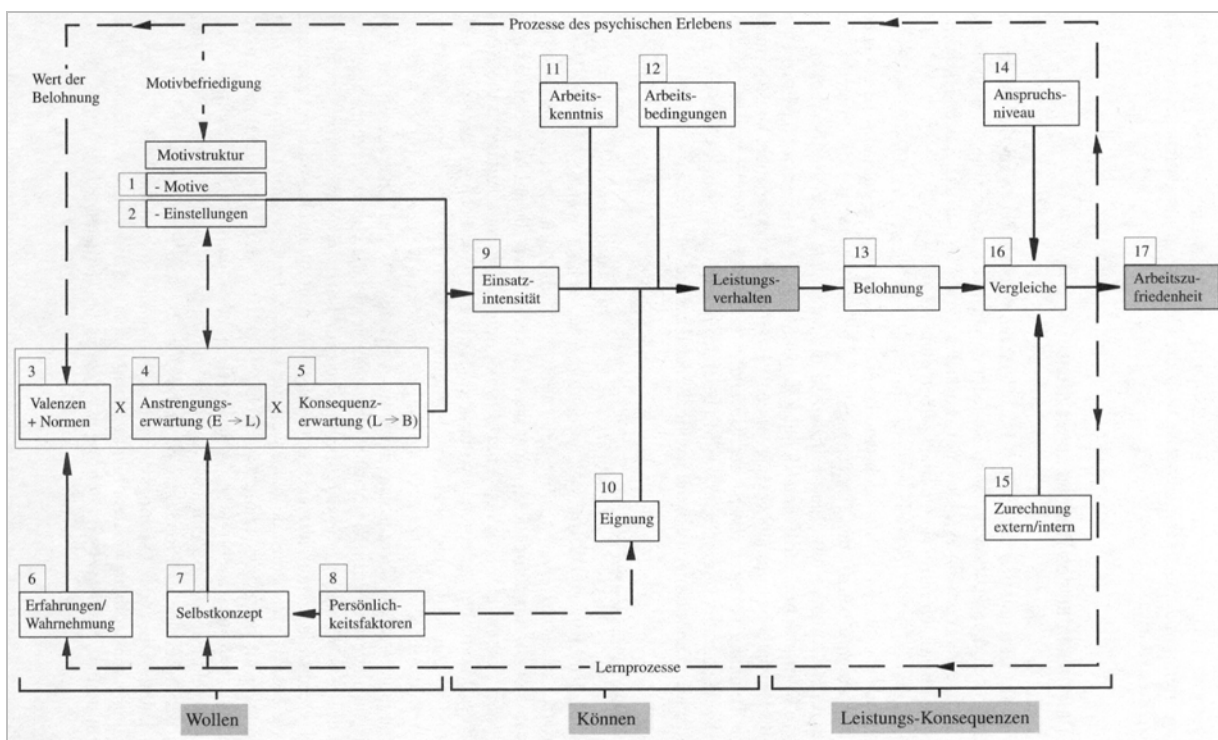


Abbildung 11: Leistungsdeterminanten-Konzept von Berthel & Becker (2007, S. 39)

Das Konzept liefert nach Berthel & Becker (2007) zusammengefasst folgende Aussagen:

- Es ist konzentriert auf Arbeitsleistungen in Betrieben und stellt die Determinanten des Wollens und des Könnens in den Vordergrund.
- Die Einbeziehung individueller Interessenlagen wird unterstrichen durch die Heraushebung der Wollens-Komponenten sowohl für die Arbeitsleistung als auch für die Arbeitszufriedenheit sowie dadurch, dass das Kreislauf-Schema über den Grad der

Erreichung individueller Zufriedenheit auf das Ausmaß der Motivbefriedigung durch Belohnungen abhebt und Lernprozesse mit einbezieht.

- Es ist davon auszugehen, dass die Determinanten des Wollens mit denen des Könnens interaktiv verbunden sind. Somit müssen alle Determinanten in leistungsrelevanten Ausprägungen vorhanden sein, sonst ist eine Leistungserbringung nicht möglich.
- Werden vonseiten der Mitarbeiter oder des Betriebes Verbesserungen von Leistungen angestrebt, so kann an jeder einzelnen Determinante angesetzt werden (Berthel & Becker, 2007, S. 56).

Ein praktischer Nutzen des Modells liegt darin, dass den multiplikativ verknüpften Faktoren besondere Aufmerksamkeit zukommt. Wird einer von ihnen sehr klein, sind im Endeffekt Erfolge starker Bemühungen zur Verbesserung anderer Faktoren drastisch vermindert.

Als zentraler Faktor unter den Wollens-Determinanten werden die Konsequenzerwartungen gesehen, weil sie auf der tatsächlichen Arbeitssituation basieren und diese wiederum vom Betrieb kontrolliert werden kann (vgl. Berthel & Becker, 2007).

2.2.3.2 Motivationstheorien

Wie aus dem vorangegangenen Kapitel ersichtlich wurde, ist das Motiv bzw. die Motivation eines Mitarbeiters essentiell für seine Leistung. Deswegen wird im Folgenden näher auf die Begriffe eingegangen und einige wesentliche Theorien zum Thema Motivation vorgestellt.

Motivation ist keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft, die manche Menschen besitzen und andere nicht. Motivation entsteht – zeitlich begrenzt – aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Zieles winken, und der Situation. Stärke der Motivation und Ausdauer des Handelns sind nicht nur interindividuell unterschiedlich, sondern verändern sich von Zeitpunkt zu Zeitpunkt (Robbins, 2001, zitiert nach Kirchler & Rodler, 2002, S. 9).

Motivation ist ein Sammelbegriff für „vielerlei psychische Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten vor allem um der erwarteten Folgen willen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert“ (Heckhausen, 1989, S. 10).

Die meisten Definitionen beinhalten folgende Komponenten von Motivation: Aktivierung, Richtung und Ausdauer eines zielgerichteten Verhaltens (Kirchler & Rodler, 2002, S. 10).

Eine wichtige Unterscheidung von motivierenden Verhalten liegt in der intrinsischen („von innen her“) und extrinsischen („von außen her“) Motivation. Intrinsisches Verhalten erfolgt nach Heckhausen (1989, S. 455 f.) um seiner selbst willen oder aufgrund eng damit zusammenhängender Zielzustände und ist damit nicht bloß Mittel zu einem andersartigen Zweck. Extrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt, weil die Realisierung eines Handlungsziels gratifiziert wird, also das Handlungsziel eine gewünschte weitere Konsequenz mit sich zieht.

Heckhausen (1989, S. 1 ff.) unterscheidet drei Gebiete der Motivationspsychologie:

- Die Frage nach den Motiven.
- Die Frage nach der Motivation.
- Die Frage nach der Volition.

„Motiv“ wird nach Kubinger (2006) als situationsüberdauernde Disposition einer Person zu bestimmtem Handeln gesehen (also Motiv als „Trait“, vgl. dazu Kapitel 2.2.1), während „Motivation“ die momentane, situationsbedingte aktualisierte Tendenz zu bestimmtem Handeln darstellt.

Eine ausgebildete Motivationstendenz muss nicht zwangsläufig in Handlung umgesetzt werden. Der Übergang von der Motivation zur Handlung vollzieht sich über die Schritte der Intentionsbildung und der Handlungsinitiierung, die unter dem Begriff der Volition zusammengefasst werden (Berthel & Becker, 2007, S. 19).

Motive, Motivation und auch Volition sind theoretische Konstrukte, die innerhalb eines bestimmten Phänomens, z.B. eines den betrieblichen Zielen entsprechenden Verhaltens, zur Erklärung dienen (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Die unterschiedlichen Ansätze der psychologischen Motivationsforschung lassen sich laut Weinert (2004) nach verschiedenen Gesichtspunkten kategorisieren:

- Inhaltstheorien
- Prozesstheorien
- Motivationstheorien als verhaltensorientierter Ansatz

Im Folgenden wird auf die Unterscheidung in Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation genauer eingegangen, da diese bedeutungsvolle Erkenntnisse für die Motivationsforschung hervorgebracht haben und somit für die vorliegende Arbeit essentielle Ansätze darstellen.

Inhaltstheorien der Motivation

Nach Berthel & Becker (2007, S. 20) beschäftigen sich die „Inhaltstheorien“ primär mit der Frage nach Art, Anzahl und Bedeutung der einem Verhalten zugrunde liegenden Motive.

Zu den Inhaltstheorien der Motivation zählen⁶:

- a) Maslows Bedürfnishierarchie⁷
- b) Alderfers ERG-Theorie
- c) Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie
- d) McGregors Theorie X und Y⁸
- e) McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse
- f) Modell der Arbeitscharakteristika⁹

Nachfolgend werden nur jene Ansätze vorgestellt, die für diese Arbeit von besonderer Bedeutung sind. An weiteren Einzelheiten Interessierte werden auf die angegebenen Literaturquellen verwiesen.

Alderfers ERG-Theorie

Clayton P. Alderfer hat 1969 (zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 24) die so genannte ERG-Theorie formuliert. Er reduzierte die fünf Bedürfnisklassen Maslows¹⁰ – allerdings willkürlich – auf insgesamt drei und gibt die Annahmen der streng hierarchischen Ordnung zwischen den Bedürfnisklassen sowie die Rangfolgenthese¹¹ auf.

⁶ vgl. Weinert (2004) 187 ff.; Berthel & Becker (2007) 21 ff.; Kirchler & Rodler (2002) 16 ff.

⁷ vgl. Weinert (2004) 191 ff.; Berthel & Becker (2007) 21 ff.; Kirchler & Rodler (2002) 17 f.

⁸ vgl. Kirchler & Rodler (2002, S. 19)

⁹ vgl. Weinert (2004) 200 ff.

¹⁰ Bedürfnisklassen nach Maslow (1954, zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 22): Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Achtungsbedürfnisse, Selbstverwirklichung

¹¹ Die Aktivierung höherer Bedürfnisse hängt davon ab, ob rangniedrigere Bedürfnisse ausreichend befriedigt sind oder nicht (Kirchler & Rodler, 2002, S.17).

Nach Bröckermann (2000, S. 115) beschreibt Alderfer seine ERG-Theorie wie folgt:

- Zu den **Existenzbedürfnissen (existence needs)** zählt er physiologische Grundbedürfnisse und die meisten Sicherheitsbedürfnisse.
- Die materiellen Sicherheitsbedürfnisse, die sozialen Bedürfnisse und die Bedürfnisse nach Wertschätzung durch andere fasst er in den **Beziehungsbedürfnissen (relatedness needs)** zusammen.
- Die **Wachstumsbedürfnisse (growth needs)** sind auch bei ihm die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, zu denen sich das Bedürfnis nach Selbstachtung aus dem Bereich der Wertschätzungsbedürfnisse Maslows gesellt.

Die ERG-Theorie basiert auf einer Reihe von Annahmen, die dem Ansatz von Maslow entgegenstehen (Berthel & Becker, 2007, S. 25):

- So kann die Verhinderung der Befriedigung höherwertiger Bedürfnisse zu Frustrationen und zur Dominanz niederer Bedürfnisse führen. Die Verstärkung des höheren Bedürfnisses bei Befriedigung des niedrigeren wird aber als Regelfall angenommen.
- Auch nach ihrer Befriedigung können Bedürfnisse noch aktivierend wirken.
- Die Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses durch Misserfolgserlebnisse kann Wachstum bewirken; alle Bedürfnisklassen können simultan wirken.

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Bei der „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Frederick Herzberg und Mitarbeitern (1959, zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 25) handelt es sich streng genommen um einen Erklärungsansatz zur Arbeitszufriedenheit. Herzbergs „Zwei-Faktoren-Theorie“ hat es geschafft, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung und deren Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter in das Zentrum der Organisationspsychologie zu rücken, weshalb diese Theorie anschließend ausführlich dargestellt wird.

Im Rahmen der so genannten Pittsburgh-Studie wurden nach Berthel & Becker (2007, S. 25) ca. 200 Techniker und Buchhalter mit teilstrukturierten Interviews über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt. Dabei stellte sich heraus, dass im Zusammenhang mit besonders angenehmen und unangenehmen Erlebnissen häufig unterschiedliche Ursachen bzw. Faktoren angegeben wurden:

- Faktoren, durch die **Arbeitszufriedenheit** erreicht werden kann, so genannte **Motivatoren** (auch Satisfaktoren oder intrinsische Faktoren genannt). Als wichtigste Motivatoren werden unter anderem Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung und Entfaltungsmöglichkeiten genannt. Diese Faktoren stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsdurchführung und werden daher auch als „Kontentfaktoren“ benannt.
- Faktoren, welche die **Arbeitsunzufriedenheit** verhindern können, so genannte **Hygienefaktoren** (auch Dissatisfaktoren oder extrinsische Faktoren genannt). Als Hygienefaktoren werden unter anderem Bezahlung, interpersonelle Beziehungen mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen, Status und Ansehen, physische Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherung genannt. Sie stehen in keiner unmittelbaren Beziehung zur Arbeit selbst, sondern stellen Begleitumstände der Arbeit dar (Arbeitsumgebung) und werden auch als „Kontextfaktoren“ bezeichnet (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Entsprechend dieser Erkenntnisse wird nach Weinert (2004, S. 197) die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg zu einer hierarchischen Motivationstheorie mit zwei dynamischen Ebenen (wie in Abbildung 12 zu sehen ist):

1. Suche nach „Hygiene“ und
2. Suche nach „Motivation“

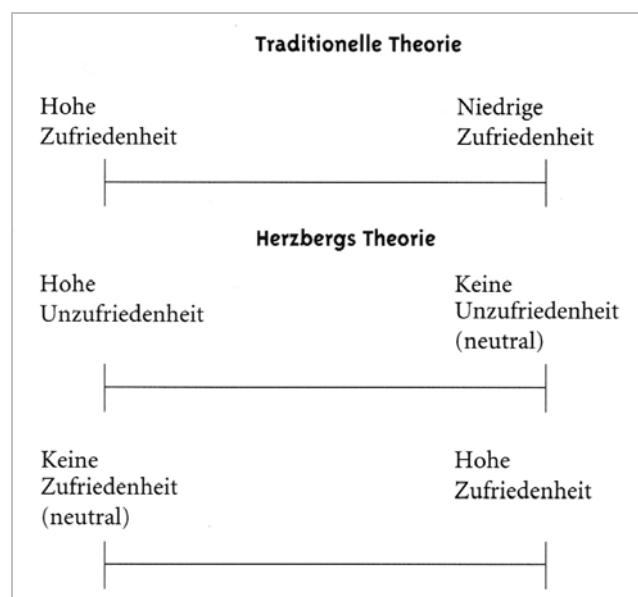


Abbildung 12: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie im Vergleich zu einer traditionellen Motivationstheorie. Weinert (2004, S. 198)

Herzberg postuliert in seinem Modell, dass die Beseitigung von Faktoren, die Unzufriedenheit auslösen, noch keine Motivation bewirkt. Er schlägt deshalb vor (zitiert nach Weinert, 2004, S. 198), Mitarbeiter zu motivieren, indem sie vom „Zustand des Suchens nach Hygienefaktoren in den Zustand des Suchens nach Motivationsfaktoren versetzt werden“.

Die wichtigste Erkenntnis dieser Theorie ist die Idee, dass Motivation mit der Möglichkeit zu persönlichem Wachstum verbunden ist und auf dem Bedürfnis ständiger Weiterentwicklung basiert. Das Management kann so gesehen nicht die Mitarbeiter motivieren, aber eine Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen schaffen, die es dem Personal erlaubt, sich selbst zu motivieren (vgl. Kirchler & Rodler, 2002).

Einige Einwände gegen das Modell lauten nach Berthel & Becker (2007, S. 26) folgendermaßen:

- Der überwiegende Teil des Erklärungsansatzes ist nur vage formuliert, so dass eine empirische Widerlegung der Aussagen nicht möglich ist.
- Die Unterteilung in die zwei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit wird bestritten.
- Situative Bedingungen zur Bedeutung der Faktoren werden außer Acht gelassen.

McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse

McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse basiert auf Lerngesetzen und in ihren wesentlichen Teilen auf den Arbeiten von Murray (1938, 1943, zitiert nach Weinert, 2004, S. 194). McClelland (nach Berthel & Becker, 2007, S. 32) formulierte drei wesentliche menschliche Motive:

1. das Leistungsmotiv (Need for Achievement)
2. das Zugehörigkeitsmotiv (Need for Affiliation) und
3. das Machtmotiv (Need for Power).

Dabei ging McClelland davon aus, dass Motive auf Lernerfahrung beruhen (speziell durch Familie und Schule) und demnach stark kulturspezifisch sind (vgl. Berthel & Becker, 2007).

McClelland schenkte der Leistungsmotivation besondere Aufmerksamkeit, die nach Heckhausen (1989, S. 235) als „Auseinandersetzung mit einem Tüchtigkeitsmaßstab“ (concern with a standard of excellence) verstanden wird.

Nach McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953, zitiert nach Kirchler & Rodler, 2002, S. 21) werden Motive durch emotionale Erfahrungen und die situativen Bedingungen, in denen solche gemacht werden, erlernt. Das Erleben von Erfolg ist mit dem Gefühl des Stolzes, das Erleben von Misserfolg hingegen mit Scham verknüpft. Diese Gefühle werden gedanklich mit der Wahrnehmung wichtiger Merkmale oder Situationen, in denen sie auftreten, assoziiert. Später können bestimmte Hinweisreize dieselben affektiven Zustände (Stolz oder Scham) hervorrufen. Je nach Gefühl entwickelt ein Mensch dann zuwendende oder vermeidende Handlungstendenzen (vgl. Kirchler & Rodler, 2002).

McClelland und Atkinson entdeckten nach Kirchler & Rodler (2002) in ihren Studien zur Leistungsmotivation die verschiedenen Motivtendenzen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“. Zur Messung der Leistungsmotivation wurde dabei der Thematische Apperzeptionstest (TAT) verwendet.

Aus den Studien von McClelland zeigte sich, dass sich Personen mit hoher Leistungsmotivation durch bestimmte Merkmale auszeichnen (vgl. Kirchler & Rodler, 2002):

- Sie besitzen die Fähigkeit, sich hohe, jedoch erreichbare Ziele zu setzen.
- Persönliche Leistung ist ihnen wichtiger als die Belohnung von Erfolg.
- Das Bedürfnis nach arbeitsrelevanter Rückmeldung ist wichtiger als die persönliche Rückmeldung.

McClelland et al. (1989, zitiert nach Weinert, 2004, S. 196) haben nachgewiesen, dass die drei Motive erheblichen Einfluss auf das kurz- und langfristige Verhalten des Menschen haben. So ist das Machtmotiv von hoher Relevanz für das wettbewerbsorientierte Verhalten. Das Zugehörigkeitsmotiv ist wichtig für Gruppenzusammenhalt, für Zusammenarbeit und Unterstützung in Gruppen. Das Leistungsmotiv ist bedeutsam für innovatives Verhalten und für kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsleistung. Diese Erkenntnisse sind wesentlich für eine Führungskraft, der es gelingen sollte, diese Motive bei den Mitarbeitern anzuregen, weshalb auch McClellands Theorie im Rahmen dieser Arbeit näher vorgestellt wurde (vgl. Weinert, 2004).

Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien konzentrieren sich nach Berthel & Becker (2007, S. 20) verstärkt auf den kognitiven Aspekt von Phänomenen der Motivation. Sie fokussieren auf Entscheidungen, die

Individuen unter Berücksichtigung ihrer Handlungen zu machen haben und darauf, wie die Handlungen angetrieben, gerichtet und beendet werden (vgl. Kirchler & Rodler, 2002). Die Kernaussagen einiger Prozesstheorien sind für Personen mit Führungsfunktion von unerlässlichem Nutzen und werden daher in diesem Kapitel erläutert.

Zu den Prozesstheorien der Motivation zählen nach Weinert (2004):

- a) Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell
- b) Das Modell von Porter/Lawler¹²
- c) Balance-Theorien der Arbeitsmotivation¹³
- d) Die Theorie der Zielsetzung

Im Anschluss werden zwei Ansätze vorgestellt, die aufgrund ihrer Erkenntnisse für Führungskräfte zweckdienlich sind. An weiteren Einzelheiten Interessierte werden auf die angegebenen Literaturquellen verwiesen.

Vrooms Erwartungs-Valenz-Modell

Das Modell von Victor H. Vroom (1964, zitiert nach Berthel & Becker, 2007) steht in der Tradition der Erwartungs-Wert-Ansätze. Im Rahmen dieser Ansätze geht man von einem rationalen, zielorientiert handelnden Menschen aus, dessen Verhaltenstendenzen (Motivationen) zum einen von der Erwartung (Wahrscheinlichkeit), ein bestimmtes Verhaltensziel zu erreichen und zum anderen von dem subjektiv wahrgenommenen Wert (Attraktivität) des dadurch realisierten Sachverhaltes abhängig sind (vgl. Berthel & Becker, 2007).

Vroom unterscheidet in seiner VIE-Theorie drei zentrale Begriffe:

- 1. Valenz (V)
- 2. Instrumentalität (I)
- 3. Erwartung (E)

Unter **Valenz** versteht Vroom (zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 27) den wahrgenommenen Wert eines Handlungsergebnisses oder einer Handlungsfolge im Sinne

¹² vgl. Weinert (2004) 208 ff.; Berthel & Becker (2007) 29 f.

¹³ vgl. Weinert (2004) 211 ff.; Kirchler & Rodler (2002) 90 ff.

einer positiven oder negativen affektiven Einstellung. Die **Instrumentalität** drückt den Verknüpfungsgrad zwischen einem Handlungsergebnis und einer Handlungsfolge aus und unter **Erwartung** wird die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit verstanden, dass eine Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führen wird.

Die Stärke einer Handlungstendenz (HT) wird bestimmt durch das Produkt der Valenz der Handlungsergebnisse und der Stärke der Erwartung darüber, dass diese Handlungsergebnisse erreicht werden (vgl. Berthel & Becker, 2007). Dabei impliziert die multiplikative Verknüpfung, dass keine Handlungstendenz entsteht, wenn eine der genannten Größen gleich Null ist.

$$\text{Handlungstendenz} = \text{Valenz der Handlungsergebnisse} \times \text{Erwartungen}$$

Die VIE-Theorie von Vroom besagt somit, dass die Motivation bzw. die Bemühung, die ein Mensch aufbringt, um seine Ziele zu erreichen, eine Funktion ist von

- a) seiner Erwartung, dass als Ergebnis seines Verhaltens ein bestimmtes Resultat erreicht werden wird, und
- b) der Valenz, die dieses Ergebnis für ihn hat (vgl. Weinert, 2004).

Damit liefert Vroom mit seinem Motivationsmodell für die Praxis Erklärungen für das Arbeitsverhalten von Mitarbeitern. Es weist nach Weinert (2004) darauf hin, dass die Handlungen eines Menschen bei der Arbeit durch verschiedene Gedanken geleitet werden:

- Wird die Bemühung wirklich zu einer hohen Arbeitsleistung führen (Erwartung)?
- Wird eine hohe Arbeitsleistung zu Beförderung oder Lohnerhöhung führen (Instrumentalität)?
- Wie wichtig (Valenz) sind Beförderung und Lohnerhöhung für mich?

Das Modell wurde gefeiert, aber auch kritisiert. Vor allem aus methodischer Sicht ergeben sich Kritikpunkte¹⁴:

- Die multiplikative Verknüpfung der Variablen würde Unabhängigkeit der Variablen voraussetzen, welche aber als nicht gegeben angenommen werden kann.
- Die Multiplikation fordert messtheoretisch ein Rationalskalenniveau.

¹⁴ vgl. Kirchler & Rodler (2002, S. 44); Weinert (2004, S. 207)

- Auch ist kritisch anzumerken, dass Mitarbeiter eine Arbeitssituation aufgrund bestimmter Bedürfnisse, Emotionen oder Werte fehleinschätzen können.
- Schließlich ist der Vroomschen Theorie entgegenzuhalten, dass bis heute nicht hinreichend erklärt wurde, wie sich Erwartungen und Instrumentalitäten entwickeln und von welchen Faktoren sie beeinflusst werden.

Die Theorie der Zielsetzung

Die Theorie der Zielsetzung von Locke (1968, zitiert nach Heckhausen, 1989, S. 264) besagt, „... daß die Leistung umso besser ist, je schwieriger das gewählte Ziel ist, obwohl damit die Erfolgswahrscheinlichkeit, es zu erreichen, abnimmt“.

Locke (1968) und Locke und Latham (1990, zitiert nach Weinert, 2004, S. 215) vertreten den Standpunkt, dass die bewussten Ziele und Absichten einer Person die wesentlichen kognitiven Determinanten ihres Verhaltens sind. Menschen streben danach, Ziele zu erreichen, um ihre Wünsche zu befriedigen, und Ziele sind richtungsweisend für das Verhalten.

Die grundlegenden Aussagen der Theorie dürften nach Kirchler & Rodler (2002, S. 53) eine der empirisch am klarsten bestätigten Hypothesen der Arbeits- und Organisationspsychologie sein und besagen, dass

- schwierige, herausfordernde, aber erreichbare Ziele zu besseren Leistungen führen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele, und dass
- herausfordernde und präzise, spezifische Ziele ebenfalls bessere Leistungen garantieren als allgemeine, vage Ziele, wie etwa die Forderung, das Beste zu geben.

Nach Locke und Latham (1990, zitiert nach Kirchler & Rodler, 2002, S. 54) muss zwischen Ziel(erreichungs)schwierigkeit und Aufgabenschwierigkeit unterschieden werden. Die Aufgabenschwierigkeit ist von der Komplexität der Aufgabe abhängig, die Zielschwierigkeit entspricht im Gegensatz dazu der erforderlichen Leistung zur Zielerreichung.

Die Zielsetzungstheorie wurde in den letzten Jahren in vielen Situationen auf ihre Richtigkeit hin getestet. Dabei hat sich deutlich gezeigt, dass die Variablen „Schwierigkeit des Ziels“ und „Exaktheit des Ziels“ einen engen Bezug zur Leistung aufweisen. Häufig ist allerdings die

Frage diskutiert worden, ob es sich bei der Zielsetzungstheorie wirklich um eine Theorie handelt, oder ob sie einfach eine wirksame Motivationstechnik darstellt (vgl. Weinert, 2004).

In der betrieblichen Praxis können verschiedene Formen der Führung durch Zielsetzung gelebt werden. Anwendung findet die Zielsetzungstheorie zum Beispiel beim „Benchmarking“, im „Management durch Zielsetzung“ (Management by Objectives) oder im Führungsinstrument „Mitarbeitergespräche“ (vgl. Weinert, 2004; Kirchler & Rodler, 2002).

Beim **Benchmarking** wird die Arbeit des eigenen Unternehmens mit den besten Verfahrens- und Produktionsweisen und deren Ergebnissen in dieser Branche verglichen. Das Ziel ist, notwendige Veränderungen zu identifizieren, um die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu verbessern (vgl. Weinert, 2004).

Ein Programm, in dem Zwischenziele von den über- und untergeordneten Personen gemeinsam gesetzt werden ist das **Management by Objectives**. Die Unternehmensziele fließen dabei von „oben“ nach „unten“. Feedbacks werden eingesetzt, um Fortschritte festzustellen (vgl. Weinert, 2004).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Motivationsforschung bedeutende Erkenntnisse für Führungskräfte liefert und Motivationstheorien ein unerlässliches Werkzeug für die Führung von Mitarbeitern sein sollten. Vor allem im Hinblick auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsgestaltung, Arbeitsverhalten, Zusammenarbeit, Arbeitsleistung und Zielsetzung als Motivationstechnik kann die Motivationsforschung nützliche Hinweise und Anhaltspunkte beitragen.

2.2.4 Berufsbezogene Persönlichkeitsdiagnostik

Psychologisch-diagnostische Fragestellungen zur Personalauswahl und -entwicklung sollen zu Erkenntnis bezüglich der Fähigkeiten und der Motivation des Betroffenen zur Bewältigung jeweils bestimmter beruflicher Anforderungen führen (vgl. Kubinger, 2006).

Die Akzeptanz von Persönlichkeitsvariablen in der organisationspsychologischen Forschung und Praxis kann nach Weinert (2004) heute als weit verbreitet und als in ihrer Bedeutung

weiterhin zunehmend angesehen werden. Vor allem in Fragen der Personalentscheidung ist die Verwendung von Persönlichkeitsinventaren (Persönlichkeitsfragebogen wird hier synonym verwendet) heute so weit verbreitet wie nie zuvor. Eine Reihe von Beiträgen zu neueren Verfahren belegt eindeutig, dass mit Persönlichkeitsvariablen erhebliche Validitäten mit relevanten Kriterien der Arbeitsleistung zu erzielen sind, die in Verbindung mit kognitiven Messmethoden noch gesteigert werden können (Weinert, 2004, S. 32).

2.2.4.1 Persönlichkeitsfragebogen

Ein Persönlichkeitsfragebogen ist laut Becker (2003b, S. 332) ein standardisiertes Instrument zur Erhebung von Selbst- oder Fremdberichtsdaten, aus denen unter Anwendung testtheoretisch begründeter Auswertungsprinzipien Testwerte abgeleitet werden, die als Indikatoren für den individuellen Ausprägungsgrad von Persönlichkeitseigenschaften dienen.

Psychologisch-diagnostische Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften beziehen sich heutzutage nach Kubinger (2006) relativ universell auf das „Big-Five-Persönlichkeitsmodell“, das bereits im Kapitel 2.2.2.1 vorgestellt wurde und faktorenanalytisch begründet ist. Allerdings gibt es auch nicht-faktorenanalytisch konstruierte Persönlichkeits-Fragebogenbatterien, also a-priori dimensionalisierte, bei denen die – mit den einzelnen Skalen – zu messen beabsichtigten Persönlichkeitskonstrukte nicht empirisch, sondern (von vornherein) theoriegeleitet festgelegt worden sind (vgl. Kubinger, 2006). Weiters gibt es noch Persönlichkeitsfragebögen (-batterien) zu speziellen Persönlichkeitskonstrukten, Projektive Verfahren und Objektive Persönlichkeitstests; diese waren zwar ursprünglich faktorenanalytisch begründet, sind aber heute durchwegs a-priori konzipiert (vgl. Kubinger, 2006).

Die meisten Persönlichkeitsfragebögen erheben ausschließlich Selbstberichtsdaten, das heißt, sie liefern Informationen darüber, wie eine Testperson sich selbst sieht und was sie bereit ist, unter den Untersuchungsbedingungen über sich mitzuteilen. Durch leichte Umformung der Items können Persönlichkeitsfragebögen auch zur Fremdbeschreibung herangezogen werden (vgl. Becker, 2003b). Nach Rost (1996, zitiert nach Seiwald, 2003a, S. 236) bezeichnet man als Item „die Bestandteile eines Tests, die eine Reaktion oder Antwort hervorrufen sollen, also die Fragen, Aufgaben, Bilder etc.“

In der Literatur werden nach Becker (2003b, S. 333) drei Fragebogen-Konstruktionsprinzipien unterschieden, die aber selten in Reinform vorkommen:

1. Intuitive (rationale, theoretische, deduktive) Strategie
2. Externale (kriteriengruppen-orientierte) Strategie
3. Internale (induktive, itemanalytische, faktorenanalytische) Strategie.

Die intuitive Strategie lässt sich nochmals unterteilen in intuitiv-rational und intuitiv-theoretisch. Bei der intuitiv-rationalen Variante entscheidet sich der Testkonstrukteur ohne Bezug auf eine formale psychologische Theorie für eine bestimmte Auswahl von Persönlichkeitseigenschaften und generiert Items, die aus mehr oder weniger präzisen Vorstellungen über diese Eigenschaften abgeleitet sind (vgl. Becker, 2003b).

Bei der intuitiv-theoretischen Variante nimmt der Testkonstrukteur bei der Auswahl der Persönlichkeitseigenschaften und der Generierung von Items Bezug auf eine psychologische Theorie (Becker, 2003b, S. 333).

Als Garantie der Qualität psychologisch-diagnostischer Verfahren¹⁵ liefert die psychologische Testtheorie seit den 1950er Jahren so genannte Gütekriterien, um den Standard bei der Testkonstruktion und -anwendung sowie für den gesamten diagnostischen Prozess gewährleisten zu können (vgl. Kubinger, 2003a). Nach Kubinger (2003a) ist zwischen folgenden Gütekriterien zu unterscheiden, wobei die ersten drei zu den so genannten Hauptgütekriterien zählen, auf die im Weiteren auch näher eingegangen wird:

- **Objektivität**
- **Reliabilität**
- **Validität**
- Skalierung
- Normierung
- Testökonomie
- Nützlichkeit
- Zumutbarkeit
- Unverfälschbarkeit
- Fairness

¹⁵ Psychologisch-diagnostische Verfahren bezeichnen diejenigen diagnostischen Methoden, die zur Diagnostik von Verhalten, Erleben oder Personmerkmalen geeignet sind (Perleth, 2003).

Objektivität¹⁶ steht für das Ausmaß, in dem die Ergebnisse eines Tests unabhängig von der Person des Untersuchungsleiters sind (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 138). Die Objektivität kann weiter unterteilt werden in Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität.

Durchführungsobjektivität: Das Testergebnis der Probanden (synonym für Testpersonen) sollte vom Untersuchungsleiter unbeeinflusst sein (Bortz & Döring, 2006, S. 195). Eine hohe Durchführungsobjektivität wird durch standardisierte Instruktionen gewährleistet.

Mit Auswertungsobjektivität ist gemeint, dass die Reglementierung im Manual eines Tests, wie die einzelnen Testleistungen bzw. -reaktionen auf Items zu numerischen (oder kategorialen) Testwerten zu verrechnen sind, derart exakt festgelegt ist, dass jeder Auswerter zu denselben Ergebnissen kommt (Kubinger, 2006, S. 39).

Die Interpretationsobjektivität ist dann gegeben, wenn aus denselben Auswertungsergebnissen verschiedene „Interpreten“ zum selben Schluss gelangen (Kubinger, 2006, S. 43).

Die **Reliabilität**¹⁷ eines Tests kennzeichnet den Grad an Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird (Bortz & Döring, 2006, S. 196). Unabhängig davon, was gemessen wird, sollten nach Kubinger (2006) die unter gleichen Bedingungen gewonnenen Testwerte ein und derselben Testperson übereinstimmen. Allerdings ist der dazu notwendige Anspruch theoretischer Reproduzierbarkeit für die Psychologische Diagnostik wegen des Phänomens von Übungs- bzw. Erinnerungseffekten schwer haltbar, weshalb verschiedene Auswege gesucht wurden, um die Messgenauigkeit eines psychologischen Tests oder Persönlichkeitsfragebogens dennoch zu bestimmen. Diese Berechnungen für die Reliabilität werden als Paralleltest-Reliabilität, Retest-Reliabilität, Testhalbierungsreliabilität und interne Konsistenz bezeichnet (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Unter **Validität**¹⁸ wird das Maß an Genauigkeit verstanden, mit dem der Test dasjenige Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst, das er messen soll oder zu erfassen vorgibt (Amelang & Schmidt-Atzert, 2006, S. 149). Es gibt drei Hauptarten von Validität: die Inhaltsvalidität, die Kriteriumsvalidität und die Konstruktvalidität.

¹⁶ Vgl. Bortz & Döring (2006) 195 f.; Kubinger (2006) 34 ff.; Amelang & Schmidt-Atzert (2006) 138 ff.

¹⁷ Vgl. Bortz & Döring (2006) 196 ff.; Kubinger (2006) 45 ff.; Amelang & Schmidt-Atzert (2006) 141 ff.

¹⁸ Vgl. Bortz & Döring (2006) 200 ff.; Kubinger (2006) 50 ff.; Amelang & Schmidt-Atzert (2006) 149 ff.

Von Inhaltsvalidität oder inhaltlicher Gültigkeit eines Tests oder Persönlichkeitsfragebogens ist zu sprechen, wenn dieser selbst, quasi definitionsgemäß, das optimale Kriterium des interessierenden Merkmals darstellt (vgl. Kubinger, 2006). Oftmals wird der Begriff nach Kubinger (2006) der inhaltlichen Gültigkeit mit dem der „Augenscheinvalidität“ (Face-validity) verwechselt. Augenscheinvalidität meint jedoch nicht, dass ein Test augenscheinlich valide ist, sondern, dass der Testperson augenscheinlich klar ist, was mit dem Test zu erfassen beabsichtigt ist; sie durchschaut die Messintention.

Kriteriumsvalidität liegt nach Bortz & Döring (2006, S. 200) vor, wenn das Ergebnis eines Tests zur Messung eines latenten Merkmals bzw. Konstrukts (z.B. Berufseignung) mit Messungen eines korrespondierenden manifesten Merkmals bzw. Kriteriums übereinstimmt (z.B. beruflicher Erfolg).

Ein Test ist konstruktvalide, wenn aus dem zu messenden Zielkonstrukt Hypothesen ableitbar sind, die anhand der Testwerte bestätigt werden können (Bortz & Döring, 2006, S. 201).

2.2.4.2 Persönlichkeitsdiagnostik im deutschsprachigen Raum

Für die Persönlichkeitsdiagnostik im deutschsprachigen Raum werden vor allem Persönlichkeitsfragebögen eingesetzt. Ausgehend vom Kriterium der Unverfälschbarkeit des Messprinzips lassen sich Persönlichkeitsfragebögen als „subjektive“ Tests von so genannten Objektiven Persönlichkeitstest unterscheiden (vgl. Becker, 2003b). In der Regel dienen Persönlichkeitsfragebögen der Messung mehrerer Persönlichkeitsdimensionen (multidimensionale Persönlichkeitsfragebögen); univariate Verfahren sind selten. Weiters betrifft die Unterscheidung von Persönlichkeitsfragebögen die Einteilung in Fragebögen für Kinder und Jugendliche bzw. Erwachsene (vgl. Becker, 2003b).

Zur besseren Systematisierung der großen Anzahl an Persönlichkeitsfragebögen (und -batterien) wird in den folgenden Tabellen nach Persönlichkeitsfragebogen-Batterien, speziellen Persönlichkeitsfragebögen und Objektiven Persönlichkeitstests unterschieden. Die Darstellungen sollen dem Leser einen Überblick der gängigen Verfahren im deutschsprachigen Raum geben, erheben aber keinesfalls den Anspruch der Vollständigkeit. In den Tabellen wurden vor allem Messinstrumente ausgewählt, die für die berufsbezogene Diagnostik von Bedeutung sein können.

Spezielle Persönlichkeitsfragebögen werden nach inhaltlichen Zusammenhängen entsprechender Eigenschaften (Konstrukte) benannt wie Leistungsmotivation, Leistungsangst, Kontrollüberzeugung, Belastbarkeit, Aggressivität, Kognitive Stile und Interessen (vgl. Kubinger, 2006). Objektive Persönlichkeitstests sind nach Kubinger (2003b, S. 304) geprägt durch eine „Beobachtung“ des Verhaltens der Testperson sowie den Versuch, zu verhindern, dass es der Testperson augenscheinlich klar ist, was mit dem Test zu erfassen beabsichtigt ist (vgl. Kapitel 2.2.4.1, Augenscheinvalidität).

Persönlichkeitsfragebogen-Batterien		
<i>Bezeichnung</i>	<i>Einsatzbereich</i>	<i>Messintension/Skalen</i>
B5PO: Big Five Plus One Persönlichkeitsinventar	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungs- und Rehabilitationsdiagnostik, ab 20 Jahren	Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Kontrolle, Offenheit, Empathie
BIP: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, ab 20 Jahren	Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung, Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke, Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein
EPP-D: Eysenck Personality Profiler – Deutsche Form	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 14 Jahren	Aktiv-passiv, kontaktfreudig-kontaktscheu, selbstbewusst-schüchtern, ehrgeizig-anspruchlos, unsicher-sicher, schwermütig-besonnen, unzuverlässig-zuverlässig, sensationssuchend-gefahrenmeidend, widerstandsfähig-empfindsam, handelnd-reflektiert, hohe Offenheit-niedrige Offenheit
FPI-R: Freiburger Persönlichkeitsinventar	Forensisch-psychologische Diagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 16 Jahren	Lebenszufriedenheit, Soziale Orientierung, Leistungsorientierung, Gehemmtheit, Erregbarkeit, Aggressivität, Beanspruchung, Körperliche Beschwerden, Gesundheitssorgen, Offenheit, Extraversion, Emotionalität
NEO-PI-R: NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCare, Revidierte Fassung	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Gerontopsychologische Diagnostik, ab 16 Jahren	Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit
PFK 9-14: Persönlichkeitsfragebogen für Kinder zw. 9 und 14 Jahren	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, 9 bis 14-Jährige	Emotionale Erregbarkeit, Fehlende Willenskontrolle, Extravertierte Aktivität, Zurückhaltung und Scheu im Sozialkontakt, Bedürfnis nach Ich-Durchsetzung, Bedürfnis nach Alleinsein und

		Selbstgenügsamkeit, Schulischer Ehrgeiz, Bereitschaft zu sozialem Engagement, Neigung zu Gehorsam und Abhängigkeit gegen Erwachsenen, Maskulinität der Einstellung, Selbsterleben von allgemeiner Angst, Selbstüberzeugung, Selbsterleben von Unterlegenheit gegenüber anderen
16 PF-R: 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test Revidierte Fassung	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, ab 18 Jahren	Wärme, Logisches Schlussfolgern, Emotionale Stabilität, Dominanz, Lebhaftigkeit, Regelbewusstsein, Soziale Kompetenz, Empfindsamkeit, Wachsamkeit, Abgehobenheit, Privatheit, Besorgtheit, Offenheit für Veränderung, Selbstgenügsamkeit, Perfektionismus, Anspannung, Impression Management, Infrequenz, Akquieszenz
TIPI: Trierer Integriertes Persönlichkeitsinventar	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 17 Jahren	Neurotizismus/geringe seelische Gesundheit, Extraversion/Offenheit, Unverträglichkeit, Gewissenhaftigkeit/Kontrolliertheit

Tabelle 6: Eigene Darstellung zur Übersicht gängiger Persönlichkeitsfragebogen-Batterien im deutschsprachigen Raum¹⁹

Spezielle Persönlichkeitsfragebögen		
Bezeichnung	Einsatzbereich	Messintension/Skalen
AIST/UST: Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, ab 14 Jahren	Praktisch-technische Interessen, Intellektuell-forschende Interessen, Künstlerisch-sprachliche Interessen, Soziale Interessen, Unternehmerische Interessen, Konventionelle Interessen
DAI: Differentielles Leistungsangst Inventar	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, 8. bis 13. Schulstufe	Repertoire-Unsicherheit, Wissensbezogene Angstausslösung, Sozialbezogene Angstausslösung, Physiologische Manifestation, Emotionale Manifestation, Kognitive Manifestation, Strategie Gefahrenkontrolle, Strategie Situationskontrolle, Strategie Angstunterdrückung, Externale Stabilisierung, Internale Stabilisierung
FKK: Fragebogen zur Kompetenz- und Kontrollüberzeugung	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungs- und Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 14 Jahren	Generalisiertes Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, Internalität in generalisierten Kontrollüberzeugungen, Sozial bedingte Externalität, Fatalistische Externalität
GIS: Generelle Interessen-Skala	Ausbildungs- und berufsbezogene	Musik, Kunst, Architektur, Literatur,

¹⁹ Vgl. Kubinger (2006); Amelang & Schmidt-Atzert (2006); Brickenkamp (2002)

	Eignungsdiagnostik, 13 bis 18-Jährige	Politik, Handel, Erziehung, Medizin, Kommunikationstechnologie, Naturwissenschaft, Biologie, Natur/Landwirtschaft, Ernährung, Mode, Sport, Unterhaltung
IAF: Interaktions-Angst-Fragebogen	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, 18 bis 65-Jährige	Angst vor physischer Verletzung, vor Auftritten, vor Normüberschreitung, vor Erkrankungen und ärztlichen Behandlungen, vor Selbstbehauptung, vor Abwertung und Unterlegenheit, vor physischen und psychischen Angriffen, vor Bewährungssituationen
LMI: Leistungsmotivationsfragebogen	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 16 Jahren	Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität, Kompensatorische Anstrengung, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung, Zielsetzung
SVF: Stressverarbeitungsfragebogen	Ausbildungs- und berufsbezogene Rehabilitationsdiagnostik, Forensisch-psychologische Diagnostik, Klinisch- psychologische Diagnostik, 20 bis 64-Jährige	Bagatellisierung, Herunterspielen durch Vergleich mit anderen, Schulabwehr, Ablenkung von Situationen, Ersatzbefriedigung, Suche nach Selbstbestätigung, Entspannung, Situationskontrollversuche, Reaktionskontrollversuche, Positive Selbstinstruktion, Bedürfnis nach sozialer Unterstützung, Vermeidungstendenz, Fluchttendenz, Soziale Abkapselung, Gedankliche Weiterbeschäftigung, Resignation, Selbstbemitleidung, Selbstbeschuldigung, Aggression, Pharmakaeinnahme

Tabelle 7: Eigene Darstellung zur Übersicht bedeutender „Spezieller Persönlichkeitsfragebögen“ im deutschsprachigen Raum²⁰

²⁰ Vgl. Kubinger (2006); Amelang & Schmidt-Atzert (2006); Brickenkamp (2002)

Objektive Persönlichkeitstests		
<i>Bezeichnung</i>	<i>Einsatzbereich</i>	<i>Messintension/Skalen</i>
AHA: Arbeitshaltungen	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungs- und Rehabilitationsdiagnostik, Gerontopsychologische Diagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, ab 14 Jahren	Impulsivität/Reflexivität, Anspruchsniveau/Frustrationstoleranz, Leistungsmotivation
LEWITE: Lexikon-Wissen Test	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, Forensisch-psychologische Diagnostik, Klinisch-psychologische Diagnostik, für Erwachsene	Verbal Comprehension, Wissensbezogenes Selbstkonzept der Testperson
OLMT: Objektiver Leistungsmotivationstest	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungs- und Rehabilitationsdiagnostik, Gerontopsychologische Diagnostik, für Erwachsene	Leistungsmotivation
RISIKO: Risikowahlverhalten	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, Verkehrspsychologische Diagnostik, ab 16 Jahren	Allgemeine Risikobereitschaft
WRBTR: Wiener Risikobereitschaftstest – Revidierte Fassung	Ausbildungs- und berufsbezogene Eignungsdiagnostik, Sportpsychologische Diagnostik, für Erwachsene	Individuelle Risikobereitschaft

Tabelle 8: Eigene Darstellung zur Übersicht bekannter „Objektiver Persönlichkeitstests“ im deutschsprachigen Raum²¹

2.2.4.3 Persönlichkeitseigenschaften von Personen mit Führungsfunktion

Um den Kreis zu schließen und wieder zurück zum Thema Führung zu kommen, wird nun konkret auf Persönlichkeitseigenschaften bzw. Fähigkeiten von Personen mit Führungsfunktion eingegangen.

Vor über 40 Jahren hatten Guion & Gottier (1965, zitiert nach Weinert, 2004, S. 531) den Schluss gezogen, dass die Werte, die durch Persönlichkeitsinventare gewonnen werden, im Wesentlichen keine statistischen Bezüge zur Arbeitsausführung erlauben. Diese Auffassung über den Stellenwert von Persönlichkeitsvariablen hat sich vor allem durch die Diskussion des „Big-Five-Modells“ (vgl. Kapitel 2.2.2.1) erheblich verändert. So meint Goldberg (1993,

²¹ Vgl. Kubinger (2006); Schuhfried (2009); Amelang & Schmidt-Atzert (2006)

zitiert nach Weinert, 2004), dass nicht-kognitive Faktoren mit den meisten Aspekten der Arbeitsaufführung verknüpft sind.

Gefragt ist nach Weinert (2004) im 21. Jahrhundert die „Transformations-Führungsperson“ (vgl. Kapitel 2.1.6.2): Sie sollte Inspiration und Charisma besitzen, Optimismus und Enthusiasmus versprühen und klare Vorstellungen und Visionen darüber haben, wie eine Organisation verbessert werden kann. Die Mitarbeiter werden als Partner betrachtet, die ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen. Die Führungskraft muss laut Weinert (2004) dazu bereit sein, Information, Wissen, Handlungsvollmacht und Belohnungen mit ihren Mitarbeitern zu teilen. Die Rolle der Führung hat sich, wie aus den vorangegangenen Kapiteln der Führungstheorien deutlich hervorgegangen ist, drastisch verändert. Die Weg-Ziel-Theorie greift, zitiert nach Weinert (2004, S. 536) diese Veränderung auf: Sie fragt, welche Wirkung das Verhalten der Führungskraft auf die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter hat. Eine führende Rolle besteht jetzt darin, den Weg zum Ziel klarzustellen, Behinderungen und Gefahrenquellen zu beseitigen, Richtung und Coaching zu geben, frustrierende Barrieren aufzuheben und Mitarbeiter zu motivieren.

Abbildung 13 versucht all die genannten Persönlichkeitseigenschaften nach Weinert (2004) zusammenzufassen und gibt eine Übersicht über die idealtypischen Fähigkeiten von Personen mit Führungsfunktion im 21. Jahrhundert.

Verwaltungskompetenz. Dazu gehört: ▶ Entscheidungsfähigkeit, ▶ Planen, ▶ Organisieren, ▶ Kontrollieren, ▶ Delegieren. Persönliche und soziale Kompetenz. Diese umfasst: ▶ Kommunikationsvermögen, ▶ Wettbewerbsfähigkeit, ▶ Kooperationsvermögen, Teamfähigkeit, ▶ Verhandlungsgeschick, Sensibilität, Zuhören können, ▶ Soziale Objektivität, ▶ Visionäre Führungsfähigkeit, Sinn vermitteln, ▶ Interkulturelles Verständnis, ▶ Konfliktfähigkeit, ▶ Networking, ▶ Coaching, ▶ Empowerment, ▶ Verbessern der Kreativität. Kognitive Kompetenz. Dazu gehört: ▶ Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, ▶ Kreativität,	▶ Diagnostizieren von Leistungsproblemen auf der individuellen, Gruppen- und Organisationsebene, ▶ Breite von Wissen und Interessen, ▶ Systematisches Denken und Handeln, ▶ Sprachkenntnisse, ▶ Problemlösen. Motivation. Sie umfasst: ▶ Bedürfnis, sich zu entwickeln, ▶ Initiative, ▶ Energie, ▶ Leistungsehrgeiz, ▶ Motivation zu führen, Wunsch nach Gestaltung, ▶ Gewissenhaftigkeit, Arbeitsstandard, ▶ Zielorientierung, Beharrlichkeit. Stabilität und Coping. Dies bedeutet: ▶ Aushalten von Widersprüchen, ▶ Toleranz gegenüber Unsicherheit oder Ungewissheit, ▶ Anpassungsfähigkeit, ▶ Unverwundlichkeit, ▶ Emotionale Unabhängigkeit, ▶ Starkes Selbstvertrauen.
---	--

Abbildung 13: Fähigkeiten von Führungskräften im 21. Jahrhundert (Weinert, 2004, S. 537)

Auch bei Berthel & Becker (2007) finden sich Gedankenanstöße zum Thema Führungssituationen und Führungsfunktionen in der Zukunft. Nach Berthel & Becker (2007, S. 158) zeichnet sich die Führungssituation in Unternehmen mehr und mehr dadurch aus, dass:

- a) aufgrund verflachter Hierarchien die Führungsspannen deutlich zunehmen, folglich immer weniger Führungskräfte immer mehr Mitarbeiter führen;
- b) Mitarbeiter überhaupt erst zur Selbststeuerung befähigt und darüber hinaus auf die Ziele der Unternehmen ausgerichtet werden müssen, ohne durch klassische Führungsformen wie Anweisung und Kontrolle den Aspekt der Selbststeuerung zu konterkarieren;
- c) neben Individuen auch interdisziplinär zusammengesetzte und selbststeuernde Teams oder (Projekt-)Gruppen geführt werden müssen.

Wie auch Weinert (2004) sehen Berthel & Becker (2007) die aktive Einbindung der Mitarbeiter in eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung als zentrale Führungsaufgabe von Führungskräften. Entsprechend hat der Vorgesetzte im Rahmen seiner Führungsfunktion:

- den einzelnen Mitarbeiter zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung nicht nur zu motivieren sondern auch zu befähigen;
- Mitarbeitern über die Vermittlung einer lebendigen Vision und das Vorleben einer entsprechenden Unternehmenskultur ein Maß an Orientierung zu geben, damit diese die ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume selbststeuernd im Sinne der Unternehmensziele ausgestalten können;
- im Sinne eines Informationsmanagers dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter mit dem Geschäftswissen, welches sie für unternehmerisches Handeln benötigen, ausgestattet sind;
- die Entwicklungspotenziale seiner Mitarbeiter zu diagnostizieren und umzusetzen und potenzialstarke Mitarbeiter aktiv an das Unternehmen zu binden;
- Mitarbeiter zu ermutigen, Probleme unternehmerisch aufzunehmen, Risiken einzugehen und diese im Sinne eines Coaches oder Mentors zu unterstützen;
- Gruppen und Teams zu entwickeln, zu führen sowie als Moderator und Konfliktmanager zu begleiten.

Das in dieser Arbeit zur Erhebung der Daten verwendete „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ (Details dazu im nachfolgenden Kapitel unter 3.1.2.2) erfasst einen Großteil der in Abbildung 13 dargestellten idealtypischen Fähigkeiten von Führungskräften und versucht so, die Eignungen von Personen für Führungsfunktionen, wie oben nach Berthel & Becker (2007) zitiert wurde, herauszufinden.

3 Methode

3.1 Untersuchungsdesign

In diesem Abschnitt wird detailliert auf die inhaltliche Ausgestaltung der empirischen Untersuchung eingegangen. Dazu werden die verwendeten Messinstrumente sowie die eingesetzten statistischen Verfahren beschrieben, die Durchführung der Testung dargestellt und die zu untersuchende Fragestellung mit den dazugehörigen Hypothesen vorgestellt.

3.1.1 Fragestellung und Hypothesen

Wie aus den theoretischen Grundlagen hervorgeht, spielt die Persönlichkeit einer Führungskraft eine wesentliche Komponente in der Zusammenarbeit mit den unterstellten Mitarbeitern. Zwar garantiert die Persönlichkeit allein keineswegs den Erfolg einer Person mit Führungsfunktion, doch spielt sie eine erhebliche Rolle.

Die Unternehmensberatung HILL International hat für die Personalsuche und -auswahl (und Personalentwicklung) ein Diagnoseverfahren entwickelt, die HILL Kompetenzanalyse[©]. Diese Analyse besteht aus mehreren Teilen, wobei zwei davon für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind: das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ beschreibt die Testperson anhand von 12 Persönlichkeitsdimensionen und die „HILL Managementanalyse“ erfasst die Managementkompetenzen der Testperson in Form eines Screeningverfahrens.

In der empirischen Untersuchung sollen zum einen das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ und zum anderen die „HILL Managementanalyse“ in Abhängigkeit der Managementenerfahrung (wird in dieser Arbeit synonym mit Führungserfahrung verwendet) der Testpersonen überprüft werden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf dem Gütekriterium der Validität. Zusätzlich werden die Skalen der beiden Testinstrumente auf Korrelationen hin untersucht, um Aussagen über etwaige Zusammenhänge zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und jenen der „HILL Managementanalyse“ treffen zu können.

Die Führungserfahrung der Probanden wird in drei Gruppen unterteilt: Personen ohne Managementenerfahrung (0 Jahre), Personen mit geringer Managementenerfahrung (1 – 6 Jahre) und Personen mit langjähriger Managementenerfahrung (ab 7 Jahre).

Aus der Fragestellung werden statistische Hypothesen abgeleitet, die stets als statistisches Hypothesenpaar formuliert werden. Diese statistischen Hypothesenpaare, bestehend aus Nullhypothese (H_0) und Alternativhypothese (H_1), werden einer statistischen Signifikanzprüfung unterzogen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Die Forschungshypothese entspricht üblicherweise der Alternativhypothese, während die Nullhypothese der Alternativhypothese widerspricht. Die Nullhypothese drückt inhaltlich aus, dass Unterschiede, Zusammenhänge, Veränderungen oder besondere Effekte in der interessierenden Population überhaupt nicht und/oder nicht in der erwarteten Richtung auftreten (Bortz & Döring, 2006, S. 24). Bei ungerichteten Forschungs- bzw. Alternativhypothesen postuliert die Nullhypothese keinerlei Effekt, bei gerichteten Alternativhypothesen geht die Nullhypothese von keinem oder einem gegengerichteten Effekt aus (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Der besseren Übersicht wegen wird in der vorliegenden Arbeit auf die Darstellung der einzelnen Nullhypothesen verzichtet. Die Alternativhypothesen werden im Folgenden dargestellt.

Hypothese 1:

Es zeigen sich Unterschiede im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ zwischen den Personen mit verschiedener Führungserfahrung.

Hypothese 2:

Es lassen sich Wechselwirkungen der Führungserfahrung mit dem Geschlecht, dem Alter sowie der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ feststellen.

Hypothese 3:

Es zeigen sich Unterschiede in der „HILL Managementanalyse“ zwischen den Personen mit verschiedener Führungserfahrung.

Hypothese 4:

Es lassen sich Wechselwirkungen der Führungserfahrung mit dem Geschlecht, dem Alter sowie der Position im Unternehmen in der „HILL Managementanalyse“ feststellen.

Hypothese 5:

Es zeigen sich Korrelationen zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ in der gesamten Untersuchungstichprobe.

Hypothese 6:

Es zeigen sich Korrelationen zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ in den drei Teilgruppen „keine Managementenerfahrung“, „geringe Managementenerfahrung“ und „langjährige Managementenerfahrung“.

3.1.2 Beschreibung der Messinstrumente

Für die vorliegende Diplomarbeit wird zur Erhebung der Daten zwei Module der HILL Kompetenzanalyse[©], das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ und die „HILL Managementanalyse“, verwendet.

3.1.2.1 HILL Kompetenzanalyse[©]

Das von der 1975 gegründeten Unternehmensberatung HILL International entwickelte psychologische Diagnoseverfahren HILL Kompetenzanalyse[©] ist für die Potenzialerhebung von (möglichen) Mitarbeitern konstruiert worden (vgl. HILL International, 2009).

Das Verfahren wird bei Fragen zur Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt, um persönliche und soziale Ausrichtungen, Fähigkeiten und Interessen zu erfassen und somit die individuellen Stärken der Testperson darzustellen.

In der Praxis wird die HILL Kompetenzanalyse[©] besonders für die Bereiche Management Audit, Beurteilung von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern, Identifikation von High Potentials, Outplacement, Karriereplanung und Laufbahnberatung sowie Coaching genutzt.

Die HILL Kompetenzanalyse[®] besteht aus folgenden Modulen:

- Strukturiertes Persönlichkeitsinventar
- Fähigkeitsprofil
- Leistungs- und Konzentrationsverlaufstest
- Berufsinteressensprofil
- Verkaufsstilanalyse
- Managementanalyse

Die Module sind unabhängig voneinander anwendbar und können je nach Aufgabenstellung individuell kombiniert und eingesetzt werden.

Seit 1980 wird die HILL Kompetenzanalyse[®] in der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung kontinuierlich weiterentwickelt und aktualisiert. Besonderer Wert wird dabei auf die Kombination von wissenschaftlichen Standards und ausgeprägtem Praxisbezug gelegt. Im Abstand von zwei Jahren erfolgt eine umfangreiche Normierung²² und Analyse der Daten aufgrund von durchschnittlich 5.000 Personen.

Die Vorgabedauer beträgt je nach Aufgabenstellung zwei bis vier Stunden. Die Ergebnisse sind immer unmittelbar verfügbar.

Die Objektivität (vgl. dazu Kapitel 2.2.4.1) der HILL Kompetenzanalyse[®] wird durch die standardisierte, computergestützte Vorgabe und die automatisierte, rechnergestützte Auswertung gesichert.

3.1.2.2 Strukturiertes Persönlichkeitsinventar

Durch das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ erhält man eine Beschreibung der Testperson anhand von 12 Persönlichkeitsdimensionen: Kontaktverhalten, Ziel- und Konfliktmanagement, Aktivitätsniveau, Risikoorientierung, soziale Ausrichtung, Objekt-/Subjektfokus, Kommunikationsstil, Erwartungshaltung, Stimmungslage, Spannungsniveau, Selbsteinschätzung, Selbstregulation.

²² Ein psychologischer Test oder Persönlichkeitsfragebogen erfüllt das Kriterium der Normierung, wenn er ein Bezugssystem zur Relativierung der individuellen Testergebnisse aufweist, das gültig ist (nicht veraltet) und für eine definierte Population gilt, die ihrerseits gemäß einschlägigen statistischen Erfordernissen durch eine Stichprobe repräsentiert wird (vgl. Kubinger, 2003).

Das Verfahren beruht auf dem Grundkonzept des 16 PF von Catell (vergleiche dazu Kapitel 2.2.2.1), wurde jedoch nach den Erfordernissen der Human Ressourcen-Praxis adaptiert und verfügt somit über eine höhere berufliche Relevanz.

Wichtig ist, dass Begriffe wie „Belastbarkeit“, „Selbstorganisation“ oder „Zielorientierung“ nur ein Konstrukt bezeichnen. Dieses kann in der Regel nicht direkt beobachtet, sondern nur aus Indikatoren erschlossen werden.

Verhalten ist in einzelnen Situationen beobachtbar, Persönlichkeit als solche nicht. Daher wird Persönlichkeit auch als hypothetisches bzw. theoretisches Konstrukt bezeichnet, das zur Verhaltensbeschreibung, Verhaltensklärung und Verhaltensprognose herangezogen wird.

Das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ erfasst mit 288 Items (Kurzversion 144 Items) 12 beruflich relevante Dimensionen, die bereits oben genannt wurden. Die Bearbeitung des computergestützten Verfahrens nimmt in etwa 40 bis 50 Minuten in Anspruch. Außerdem gibt es eine Kurzversion, die eine Bearbeitungszeit von 20 bis 25 Minuten hat.

Mittlerweile ist das Modul in 18 Sprachen verfügbar. Dabei ist die interkulturelle Vergleichbarkeit und hohe Aussagekraft der Ergebnisse durch die landesspezifische Normierung mit Vergleichsdaten aus der Wirtschaft das Wesentliche.

Die Testperson hat die Möglichkeit, auf einer fünfkategoriellen, bipolaren²³ Ratingskala dem dargebotenen Aussagesatz (siehe Abbildung 14) entweder zuzustimmen oder ihn abzulehnen oder aber keine Stellungnahme abzugeben. Weitere Itembeispiele des Strukturierten Persönlichkeitsinventars sind im Anhang zu finden.

Die Antwortmöglichkeiten lauten wie folgt: „trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft gar nicht zu“ und „keine Stellungnahme“.

²³ Unter „Ratingskala“ versteht man ein mehrkategoriales Antwortformat, bei dem die Antwortkategorie für die Testperson eine Rangordnung darstellen soll. „Bipolar“ bezeichnet eine Ratingskala, die von einem negativen Pol über einen Nullpunkt (oder Mittelkategorie) hin zu einem positiven Pol geht (vgl. Seiwald, 2003b).

Abbildung 14: Itembeispiel „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“²⁴

Die einzelnen Persönlichkeitsdimensionen (z.B. Kontaktverhalten) werden jeweils durch zwei Extreme begrenzt, wobei jeder der beiden Extrempole ein bestimmtes Eigenschaftsspektrum charakterisiert, wie in Abbildung 15 zu sehen ist.

HANDLUNGSDYNAMIK				Durchschnittsbereich									
	10-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	110	
Kontaktverhalten	kontaktfreudig oberflächlich							zurückhaltend verbindlich					
Gesamt							> 6						
Verhalten	6						> 6						6
Stimmung	5						> > 7						8
Selbstbild	5						> > 7						8
Nahestehende	6						> > 7						7
Fremde	5						> 6						6
Ziel- und Konfliktmanagement	durchschlagskräftig dominant							nachgiebig konsensfähig					
Gesamt							5 <						
Verhalten	6						> 6						5
Stimmung	5						5 <						5

Abbildung 15: Auswertungsbeispiel Kontaktverhalten „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“²⁵

²⁴ Vgl. HILL Komptenzanalyse®, HILL International

²⁵ Vgl. HILL Komptenzanalyse®, HILL International

Zusätzlich sind Aussagen über die Bereiche Verkauf, Führung, Kooperation und Leistungsstreben möglich (siehe Abbildung 16: Auswertungsbeispiel Superskalen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“).

Potenziale	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Verkauf					5	<				
Führung						>	6			
Kooperation				4	<	<	<			
Leistungsstreben					>	>	>	>	>	8
Soziale Erwünschtheit					>	6				

	++	+	-	--	?
Kategorienwahl Anzahl	45	90	122	30	1

Antwortzeit: 45'

Abbildung 16: Auswertungsbeispiel Superskalen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“²⁶

Wie in Abbildung 15 und Abbildung 16 zu sehen ist, erfolgt die Auswertung in so genannten Sten-Werten („standard-ten“), die eine Ausprägung von 1 bis 10 annehmen können.

Außerdem werden bei der Auswertung Antwortstile durch eine gewichtete Verrechnung ausgeglichen. Dadurch können Überzeichnungen durch viele Extremantworten oder Untertreibungen durch deutliche Tendenzen zu den mittleren Antwortalternativen verhindert werden. Ein vollständiges Auswertungsbeispiel des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ ist dem Anhang zu entnehmen.

3.1.2.3 HILL Managementanalyse

Die „HILL Managementanalyse“ ist ein neues, von HILL International entwickeltes Online-Screeningverfahren, das Managementkompetenzen in verschiedenen Unternehmens- und Entscheidungsbereichen erfasst.

Die Messung von Managementkompetenzen dient als Basis für die Auswahl von Führungskräften, Personalentwicklungsmaßnahmen und Leadership-Programmen sowie die Identifizierung des Führungskräftenwachstums durch HILL International.

Das Verfahren erhebt nicht nur, WIE jemand managen kann (Managementtechnik und Managementstil), sondern auch IN WELCHEM UMFELD der/die Einzelne am besten

²⁶ Vgl. HILL Kompetenzanalyse®, HILL International

positioniert ist (optimale Position im Unternehmen). Die Analyse liefert konkrete Aussagen über die individuelle Person, aus denen gezielt Maßnahmen abgeleitet werden können.

Die „HILL Managementanalyse“ ist kein Leistungstest. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ob ein Verhalten adäquat ist, bestimmen sowohl die Zielsetzung der Person als auch die Anforderungen der Position und die Unternehmenssituation und -strategie.

Wie bereits im Theorieteil erwähnt, hat Rosenstiel (2001) im Rahmenmodell der Führung bereits festgestellt, dass ein bestimmtes Führungsverhalten in manchen Situationen zu Erfolg führt, in anderen wiederum nicht. Und umgekehrt zeigt ein und dieselbe Führungskraft in unterschiedlichen Situationen unterschiedliches Verhalten.

Die beiden Faktoren von Blake und Mouton „Sachorientierung“ und „Menschenorientierung“, die bereits in Kapitel 2.1.5.1 dargestellt wurden, sind auch in der „HILL Managementanalyse“ wieder zu finden. Allerdings mit dem Unterschied, dass das Verfahren von HILL International nicht davon ausgeht, dass EINE Ausprägung die Idealausprägung ist, sondern dass je nach Unternehmenssituation unterschiedliche Stile und Strategien zum Erfolg führen.

Jede Testperson wird mit einer repräsentativen Stichprobe in Beziehung gesetzt, d.h. jedes Merkmal wird mit anderen Führungskräften verglichen. Erst durch diesen Vergleich lässt sich das individuelle Ergebnis zum „typischen“ Verhalten anderer Führungskräfte in Relation setzen.

Das Verfahren basiert auf einem zweidimensionalen Modell, ähnlich der beiden Dimensionen „Consideration“ und „Initiating Structure“, die aus den Ohio-Studien hervorgegangen sind (vgl. Kapitel 2.1.3).

Abbildung 17 zeigt das Konzept der „HILL Managementanalyse“ mit „harten“ Technik- und „weichen“ Stil-Faktoren, sowie den drei unterschiedlichen Entscheidungsebenen „Selbstmanagement“, „Führungsebene“ und „Unternehmergeist“, die jeweils in eine Managementtechnik und einen Managementstil unterteilt werden.

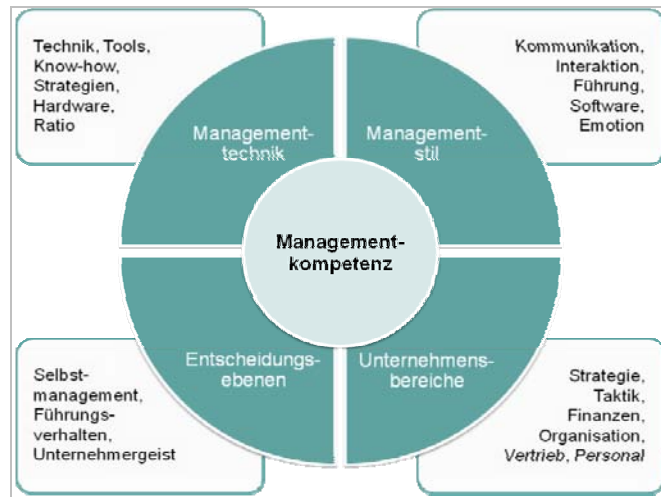


Abbildung 17: Managementkompetenz wird in Strategie-, Stil- und Umweltfaktoren unterteilt²⁷

Bei der Entscheidungsebene „Selbstmanagement“ geht es um die Vorgangsweise bezüglich der eigenen Karriere sowie um die persönliche Haltung gegenüber den eigenen Ressourcen und Prioritäten (Skalen „Karrierestrategie“ und „Haltung“).

Die „Führungsebene“ umfasst den Umgangsstil zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sowie Führungstools und die strategische Ausrichtung bei der Führung eines Teams (Skalen „Know How“ und „Führungsstil“).

Unternehmerische Entscheidungen sowie die Art der Einbeziehung der Umgebung auf Unternehmensebene sind aus der Entscheidungsebene „Unternehmergeist“ ersichtlich (Skalen „Methodik“ und „Zugang“).

Die zu lösenden Aufgaben sind dem Manager-Alltag entnommen und wurden mit erfahrenen Führungskräften aus der Praxis entwickelt und mehrmals überarbeitet. Die Aufgabenstellungen lassen sich sechs unterschiedlichen Bereichen, nämlich „Strategie“, „Taktik“, „Finanzen“, „Organisation“, „Vertrieb“ und „Personal“ zuordnen. Die dargestellten komplexen Situationen werden von den Testpersonen (vornehmlich Führungspersonen) als äußerst praxisnah bezeichnet, weshalb das Screeningverfahren überaus hohe Akzeptanz findet und äußerst positive Rückmeldungen der getesteten Personen einbringt. Der strukturierte und prägnante Aufbau trägt wesentlich dazu bei, ebenso wie die relativ geringe Bearbeitungszeit.

²⁷ © HILL International

Die Bearbeitung des Verfahrens nimmt in etwa 35 bis 45 Minuten in Anspruch. Die Managementanalyse steht derzeit in 13 Sprachen zur Verfügung, die letzte Normierung der „HILL Managementanalyse“ wurde im Oktober 2007 vorgenommen.

Da es sich bei der „HILL Managementanalyse“ um ein strukturiertes Screeningverfahren handelt, sind relativ wenig Fragen ausreichend, um eine Beurteilung aus verschiedenen Blickwinkeln zu ermöglichen.

Das Verfahren besteht aus 18 Situationsbeschreibungen mit jeweils sechs Entscheidungsalternativen. Die sechs Antwortvarianten sind auf die beiden Faktoren „Technik“ und „Stil“ aufgeteilt, wobei drei der Antwortalternativen der Technik- und drei der Stil-Komponente entsprechen.

Die Konzentration des Bearbeiters auf jeweils einen der beiden Faktoren ist dabei ohne weiteres möglich. Die Testperson kann sich sowohl nur für die technischen Antworten entscheiden und damit auf „Was tue ich?“ fokussieren, als auch auf die Stil-Komponenten und somit auf das „Wie tue ich es?“.

Der „Technik-Faktor“ gibt Auskunft über die rationale Herangehensweise an Aufgabenstellungen. Es geht um Techniken der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, um erfahrungsabhängige Kompetenzen und Know How, um die „Hardware“ und strategisches Managen.

Der „Stil-Faktor“ zeigt wie jemand Managementmaßnahmen kommuniziert, durchzieht und vorlebt. Es wird die soziale bzw. die emotionale Kompetenz sichtbar. Hier geht es um die Art und Weise, die „Software“, um Interaktion und um den emotionalen Persönlichkeitsanteil.

Pro Situation sind genau 10 Punkte so zu verteilen, dass es dem eigenen Verhalten am besten entspricht. Diese 10 Punkte können entweder als Ganzes an nur eine der sechs Antwortalternativen vergeben oder auf maximal drei Antwortmöglichkeiten aufgeteilt werden. Die Summe muss auf jeden Fall immer 10 ergeben, wie in Abbildung 18 zu sehen ist. So wird die Entscheidungsfindung möglichst realistisch simuliert und anhand der individuellen Punkteverteilung die Vorgangsweise der Probanden erhoben. Eine komplette Darstellung eines Ergebnissausdrucks der „HILL Managementanalyse“ ist dem Anhang zu entnehmen.

The screenshot displays the 'Managementanalyse' interface. At the top, it says 'Managementanalyse' on the left and 'Situation 1' on the right. Below this is a text box with a management scenario: 'Als Managerin einer bekannten Versicherung mit fix angestellten Verkäufern haben Sie einen kleineren Konkurrenten aufgekauft. Dieser vertreibt hauptsächlich über externe Makler, die nicht angestellt sind. Um in den neuen Markt einzusteigen, müssen Sie entscheiden wie der Verkauf organisiert werden soll. Welche Prioritäten setzen Sie?'. Below the scenario is a list of six alternatives (1-6) for organizing the sales. To the right of the list is a play button icon. Below the list is a table for selecting alternatives. The table has three rows, each with 'Alternative Nr.' and 'Punkte'. Each 'Alternative Nr.' has a dropdown menu with 'Bitte wählen' and each 'Punkte' has an input field. To the right of the table is a question mark icon. At the bottom, there is a progress bar labeled 'HILL_BEST FIT®' and 'Fortschritt 0 %'.

Managementanalyse Situation 1

Als Managerin einer bekannten Versicherung mit fix angestellten Verkäufern haben Sie einen kleineren Konkurrenten aufgekauft. Dieser vertreibt hauptsächlich über externe Makler, die nicht angestellt sind. Um in den neuen Markt einzusteigen, müssen Sie entscheiden wie der Verkauf organisiert werden soll. Welche Prioritäten setzen Sie?

1. Ich biete professionelles Verkaufstraining durch lokale Trainer an verbunden mit einer Evaluierung der Verkäufer.
2. Ich führe ein monatliches Reportingsystem ein, um einen Überblick über die Verkaufsentwicklung zu erhalten.
3. Ich trainiere die neuen Verkäufer einige Wochen lang am Arbeitsplatz mit Hilfe der besten Vertreter meiner Firma.
4. Ich belasse das System, engagiere jedoch neue Vertreter nur noch als Angestellte, um langsam in unser angestammtes Modell zu wechseln.
5. Ich übernehme die externen Makler als Selbstständige bis auf jene, die nicht genügend vertriebsstark sind.
6. Ich biete den externen Maklern ein Angestelltenverhältnis mit einem kleinen Fixanteil und hohen Provisionen an.

Teilen Sie bitte **10 Punkte** auf jene maximal **3 Alternativen** auf, die Ihnen am meisten entsprechen:

Alternative Nr.	Punkte
Bitte wählen	
Bitte wählen	
Bitte wählen	

HILL_BEST FIT® Fortschritt 0 %

Abbildung 18: Itembeispiel „HILL Managementanalyse“²⁸

3.1.3 Durchführung der Untersuchung

Für die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung werden die bereits im Kapitel 3.1.2 beschriebenen Messinstrumente von HILL International zur Verfügung gestellt. Mittels Zusendung eines online Pin-Codes, konnten die 158 Testpersonen die beiden Verfahren an einem beliebigen Ort mit Zugang zum World Wide Web innerhalb eines bestimmten Zeitraumes ausfüllen. Der Erhebungszeitraum lag zwischen dem 1. Juli 2008 und dem 31. Oktober 2008. Es wurde die Langversion des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ vorgegeben, die Bearbeitungszeit betrug ca. eineinhalb Stunden für beide Verfahren.

Vor dem Beginn der Testung werden demografische Daten erhoben wie Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Position im Unternehmen und Führungserfahrung in Jahren. Der Bildungsgrad ist unterteilt in: abgeschlossene Lehre, Matura, Universität, Fachhochschule oder postgraduelle Ausbildung. Für die Position im Unternehmen werden folgende Antwortmöglichkeiten vorgegeben: ausführende Position, Sachbearbeiterposition, mittleres Management, oberes Management und im Eigenauftrag. Die Führungserfahrung wird erhoben, um bei der Auswertung der Daten die Stichprobe in drei Gruppen teilen zu können:

²⁸ Vgl. HILL Kompetenzanalyse®, HILL International

Personen ohne Führungserfahrung, Personen mit geringer Führungserfahrung (1 – 6 Jahre) und Personen mit langjähriger Führungserfahrung (ab 7 Jahren). Führungserfahrung wird hier im Sinne von „Führung von Personen“ aber auch als „Führung von Unternehmen“ verstanden.

Durch die elektronische Umsetzung des Fragebogens im Internet werden den Testpersonen die Pin-Codes mittels E-Mail zugesandt. Vorausgehend fand jeweils ein Telefonat mit der Testperson statt, indem diese umfassend über den Zweck der Untersuchung, die Testinstrumente und deren Handhabung aufgeklärt wurde, die Zusicherung der Anonymität und Gewährleistung des Datenschutzes sichergestellt wurde und etwaige Fragen abgeklärt werden konnten.

Die Testpersonen waren zum Zeitpunkt der Untersuchung im Alter zwischen 20 und 62 Jahren, stammen aus unterschiedlichsten Bildungsschichten und bekleiden verschiedenste Positionen in Unternehmen.

3.1.4 Beschreibung der verwendeten statistischen Verfahren

Zunächst wird das Datenmaterial gemäß den theoretischen Vorgaben und den forschungsleitenden Fragestellungen empirisch aufbereitet. Zur statistischen Datenauswertung kam das Programm SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), Version 15.0 für Windows zum Einsatz. Die Darstellung der Diagramme erfolgt neben dem Diagrammtool von SPSS hauptsächlich durch MS Excel für Windows XP. Die angewendeten statistischen Methoden werden nach Art und Skalenniveau sowie nach Überprüfung auf Normalverteilung der vorliegenden Daten ausgewählt (Bortz & Döring, 2006), wobei dementsprechend parametrische oder nonparametrische inferenzstatistische Verfahren eingesetzt werden. Bei allen statistischen Tests wird das Signifikanzniveau auf $\alpha = 0,05$ festgelegt. Nachfolgend werden die verwendeten Auswertungs- und Prüfverfahren kurz dargestellt.

- Deskriptive Analyse

Zur Ableitung von statistischen Kennwerten werden die Daten durch die Berechnung von Häufigkeiten aufbereitet und deskriptiv untersucht.

- Normalverteilung

Die Anwendung zahlreicher Verfahren, die intervallskalierte²⁹ Variablen betreffen, setzt voraus, dass deren Werte normalverteilt sind. Dies ist eine Verteilung, bei der sich die meisten Werte um den Mittelwert gruppieren, während die Häufigkeiten nach beiden Seiten hin gleichmäßig abfallen (Bühl, 2008, S. 118). Um die Daten auf Normalverteilung zu prüfen, gibt es im SPSS den Kolmogorov-Smirnov-Test, oder die Möglichkeit der grafischen Darstellung der Daten (Histogramm, Q-Q-Diagramm). Beide Möglichkeiten werden in der dieser Arbeit ausgeschöpft.

- Nichtparametrische Tests

Kann die Annahme der Normalverteilung der Daten nicht aufrecht erhalten werden, müssen nichtparametrische Tests eingesetzt werden. Bei ihnen werden nicht die Messwerte selbst, sondern deren Rangplätze verarbeitet. In der vorliegenden Arbeit wird der H-Test nach Kruskal und Wallis verwendet, der eine Ausweitung des U-Tests von Mann und Whitney ist und beim Vorliegen von mehr als zwei unabhängigen Stichproben angewendet wird.

- Korrelationen

Korrelationen zeigen den Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf, die aus den zugrunde liegenden abhängigen Stichproben gebildet werden. Die Stärke des Zusammenhangs wird mit dem Korrelationskoeffizienten (r) angegeben, der Werte zwischen -1 und +1 annehmen kann, wobei ein Betrag nahe bei 1 einen starken und ein Betrag nahe bei 0 einen geringen Zusammenhang bedeutet. Ist der Korrelationskoeffizient negativ, drückt dies einen gegenläufigen Zusammenhang aus (vgl. Bühl, 2008). Wie der Korrelationskoeffizient berechnet wird, hängt vom Skalenniveau der Variablen ab:

- Intervallskalierte und normalverteilte Variablen werden mit Hilfe der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson berechnet.
- Ist mindestens eine der beiden Variablen ordinalskaliert oder nicht normalverteilt, wird eine Rangkorrelation nach Spearman oder Kendalls Tau gerechnet.
- Ist eine der beiden Variablen dichotom, dann verwendet man eine punktbiseriale Korrelation.

²⁹ Solche Variablen, bei denen der Differenz (des Intervalls) zwischen zwei Werten eine empirische Bedeutung zukommt, nennt man intervallskaliert (Bühl, 2008, S. 117).

- Sind beide Variablen dichotom, kommt die Vierfelder-Korrelation zur Anwendung. (vgl. Bühl, 2008).

- Varianzanalyse

Bei der Varianzanalyse ist es möglich, Einflussfaktoren mit mehr als zwei Ausprägungen zu prüfen. Je nach Anzahl der unabhängigen Einflussfaktoren wird zwischen einfaktorieller und mehrfaktorieller Varianzanalyse unterschieden. Dabei soll untersucht werden, wie groß der Anteil der Varianz der abhängigen Variable, der durch die einzelnen Faktoren und ihre Faktorstufen erklärt wird, ist. Der Vorteil der Varianzanalyse besteht darin, dass diese die Mittelwerte verschiedener Gruppen gleichzeitig miteinander vergleichen kann. Für die Berechnungen mittels Varianzanalyse gelten folgende Bedingungen: Normalverteilung der Variablen, Varianzhomogenität (welche mittels Levene-Test überprüft wird) und Unabhängigkeit der Beobachtungen.

- Multivariate Varianzanalyse

Mittels der multivariaten Varianzanalyse lassen sich unter anderem Wechselwirkungen zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Variablen aufzeigen, weshalb sie in der vorliegenden Untersuchung zum Einsatz kommt.

- Unabhängige und abhängige Variablen

Im Brennpunkt des Interesses der vorliegenden Untersuchung steht die Wirkung der Führungserfahrung in den drei Ausprägungen „keine Führungserfahrung“, „wenig Führungserfahrung“ und „viel Führungserfahrung“ (unabhängige Variable) auf die Persönlichkeitseigenschaften und das Managementverhalten (abhängige Variablen). Im Rahmen der Untersuchung werden weiters auch die Variablen Geschlecht, Alter und Position im Unternehmen miterhoben.

4 Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung detailliert dargestellt. Zuerst erfolgt eine genaue Beschreibung der Stichprobe, weiters werden die Hypothesen geprüft und zusätzliche Ergebnisse präsentiert.

4.1 Stichprobenbeschreibung

Zunächst werden die demografischen Daten der Stichprobe analysiert und grafisch aufbereitet, anschließend werden die Mittelwerte der Skalen der beiden Verfahren dargestellt.

4.1.1 Demografische Stichprobenbeschreibung

Die Stichprobe umfasst 158 Personen, die zum größten Teil Führungsfunktionen innehaben. Die Kontakte zu den Personen mit Führungsfunktionen beziehungsweise Managementfunktionen wurden vornehmlich über die Unternehmensberatung HILL International angebahnt, da diese gute Verbindungen zu Führungskräften pflegt. Die Personen ohne Führungsfunktionen stammen aus unterschiedlichsten Bildungsschichten, um eine größtmögliche Aussagekraft der Untersuchungsstichprobe zu garantieren.

In der Untersuchungsstichprobe sind 90 Testpersonen männlich (57%) und 68 Testpersonen weiblich (43%), wie auch aus Tabelle 9 zu entnehmen ist.

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	männlich	90	57,0
	weiblich	68	43,0
	Gesamt	158	100,0

Tabelle 9: Geschlechtsverteilung der Untersuchungsstichprobe

Der Mittelwert des Alters der Probanden liegt bei 35,53 Jahren mit einer Standardabweichung von 9,133. Die jüngste Testperson ist 20 und die älteste 62 Jahre alt. Die Altersaufteilung der Probanden ist relativ gleichmäßig, lediglich bei Testpersonen im Alter von 27 und 40 Jahren

kommt es zu einer Häufung von 13 Personen (8,2%) in der jeweiligen Altersstufe (siehe Abbildung 19).

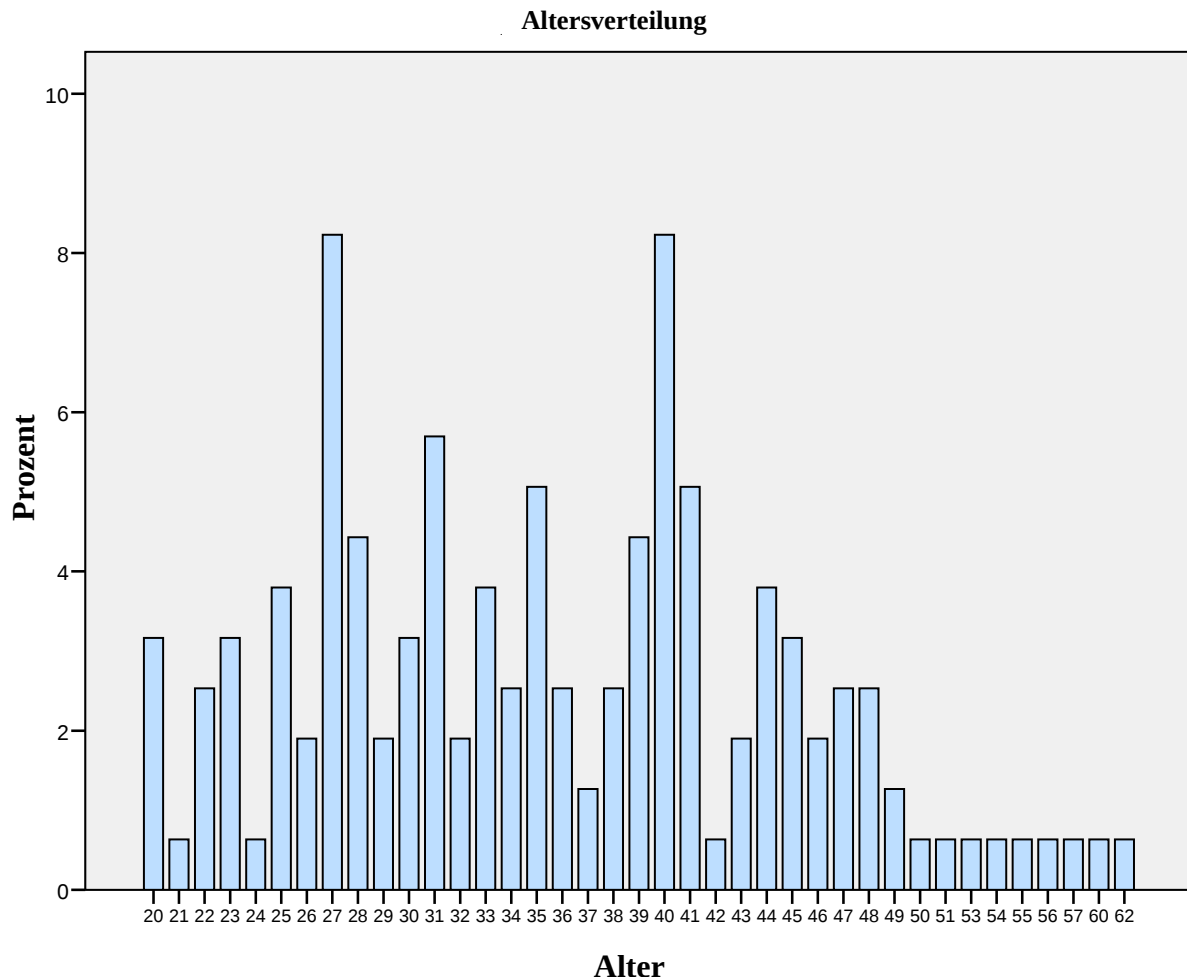


Abbildung 19: Altersverteilung der Untersuchungsstichprobe

Die Testpersonen wurden dazu angehalten, ihre Position im Unternehmen anzugeben. Hier konnten die Probanden wählen zwischen

- ausführender Position
- Sachbearbeiter/in
- mittleres Management
- oberes Management
- im Eigenauftrag

Wie aus Tabelle 10 hervorgeht, sind die meisten Testpersonen – mit 41,1% – in der Gruppe „oberes Management“ zu finden (65 Testpersonen), gefolgt von der Gruppe

„Sachbearbeiter/in“ mit 28,5% (45 Testpersonen). Zur besseren Veranschaulichung der Aufteilung der verschiedenen Gruppen dient Abbildung 20.

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	ausführende Position	12	7,6
	Sachbearbeiter/in	45	28,5
	mittleres Management	27	17,1
	oberes Management	65	41,1
	im Eigenauftrag	9	5,7
	Gesamt	158	100,0

Tabelle 10: Positionsverteilung der Untersuchungsstichprobe

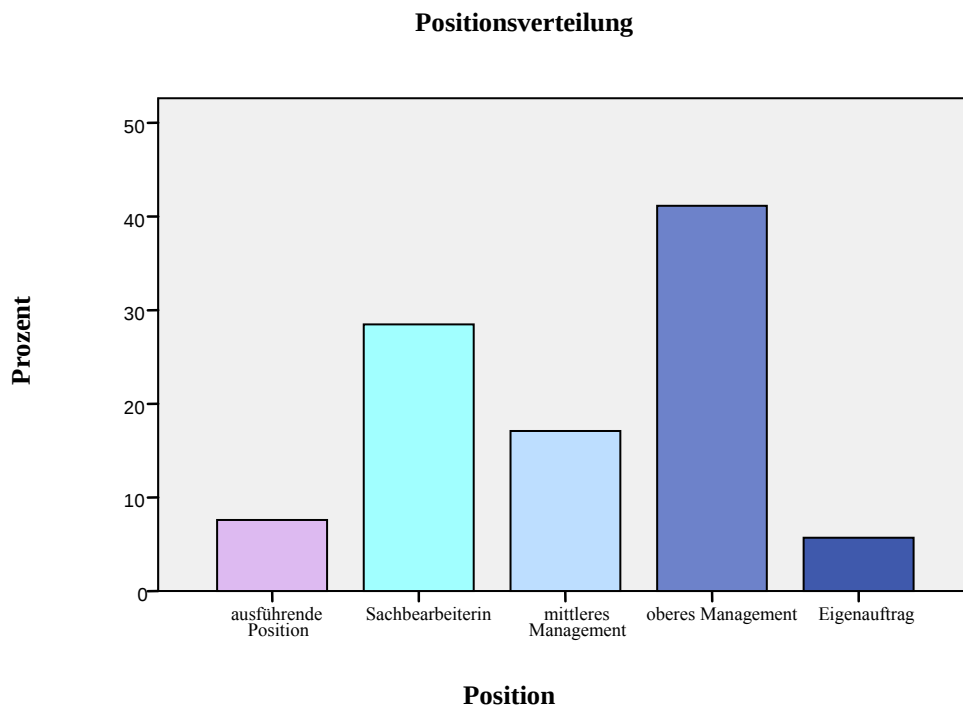


Abbildung 20: Grafische Darstellung der Positionsverteilung der Untersuchungsstichprobe

Hinsichtlich der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Probanden wird in Lehre, Matura, Fachhochschule, Universität und postgraduale Ausbildung unterschieden.

Mit 42,4% ist das abgeschlossene Universitätsstudium die häufigste Ausbildung unter den Probanden gefolgt von der Matura mit 28,5%. Tabelle 11 und Abbildung 21 geben nähere Auskunft über die Ausbildungsverteilung der Untersuchungsstichprobe.

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Lehre	12	7,6
	Matura	45	28,5
	Fachhochschule	26	16,5
	Universität	67	42,4
	Postgradual	8	5,1
	Gesamt	158	100,0

Tabelle 11: Ausbildungsverteilung der Untersuchungsstichprobe

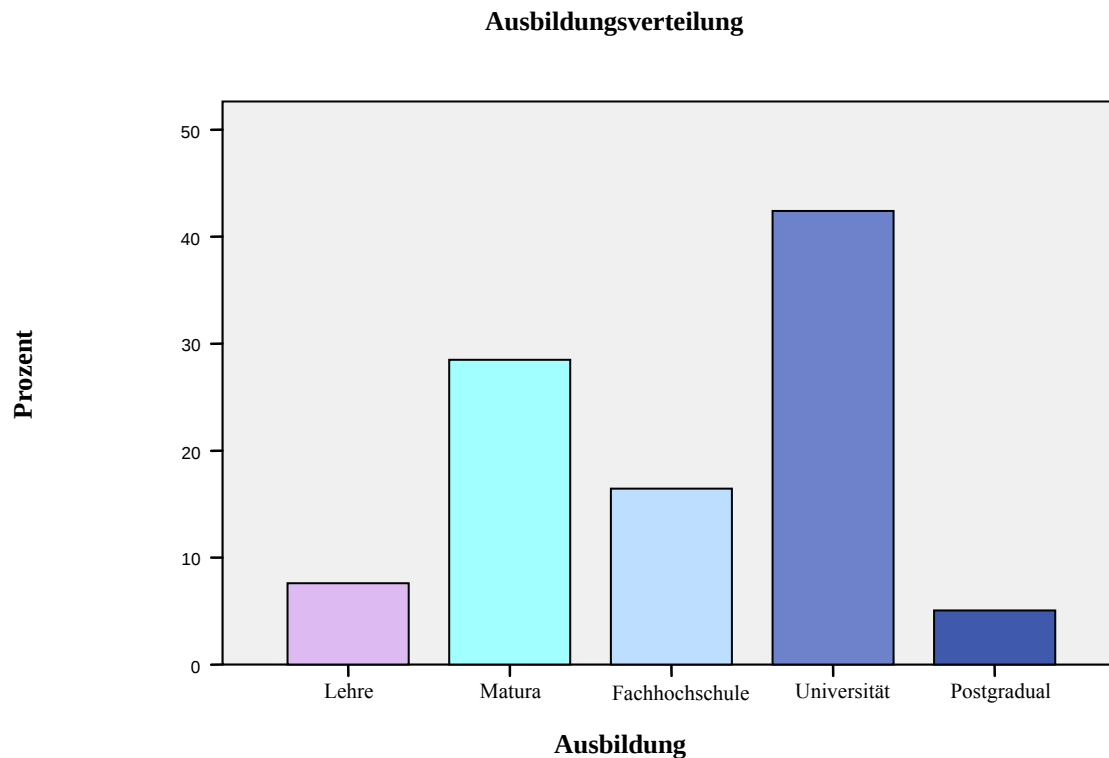


Abbildung 21: Grafische Darstellung der Ausbildungsverteilung der Untersuchungsstichprobe

Weiters wird die Managementenerfahrung in Jahren erhoben. Die Probanden sollten die Anzahl der Jahre angeben, in denen sie eine Führungs- bzw. Managementfunktion innehatten. Die Managementenerfahrung wird dann in Gruppen zusammengefasst und wie folgt unterteilt:

- keine Managementenerfahrung (0 Jahre)
- geringe Managementenerfahrung (1 – 6 Jahre)
- langjährige Managementenerfahrung (ab 7 Jahren)

Wie aus Tabelle 12 ersichtlich, ist die prozentuale Aufteilung der Gruppen durchwegs gleichmäßig verteilt. Abbildung 22 zeigt die Zuteilung zu den drei Gruppen grafisch.

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	keine Erfahrung	53	33,5
	geringe Erfahrung	50	31,6
	langjährige Erfahrung	55	34,8
	Gesamt	158	100,0

Tabelle 12: Managementenerfahrung der Untersuchungss Stichprobe

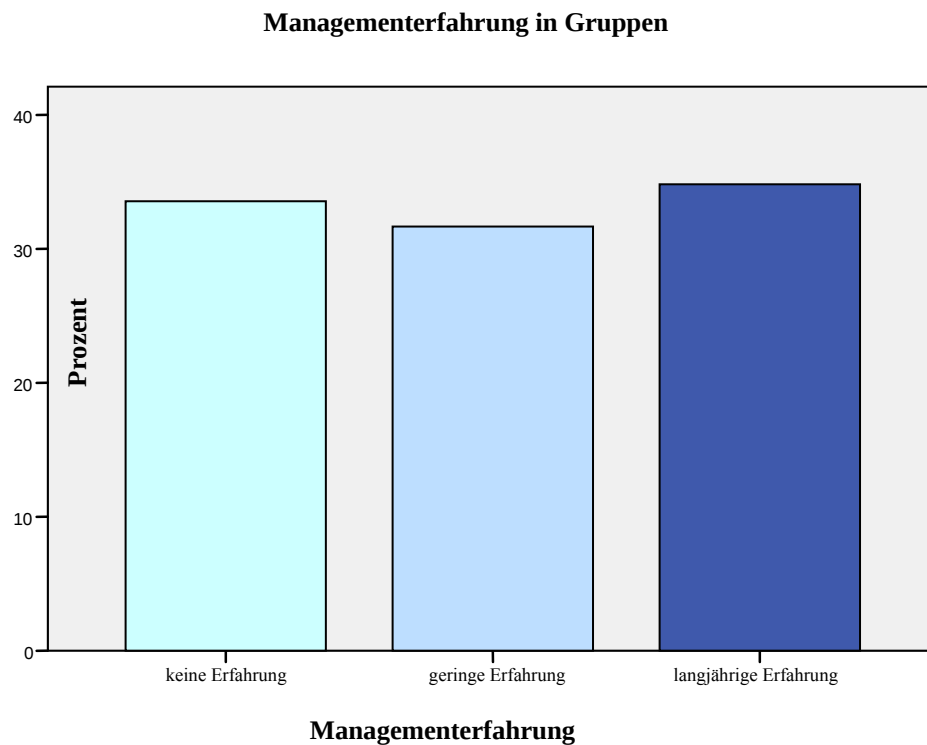


Abbildung 22: Grafische Darstellung der Managementenerfahrung der Untersuchungss Stichprobe

Da die Verteilungen innerhalb der einzelnen Managementgruppen (keine, geringe und langjährige Managementenerfahrung) für diese Arbeit von wesentlichem Interesse ist, werden nachfolgend die Alters-, Geschlechts-, Positions- und Ausbildungsverteilungen getrennt für die drei Managementgruppen dargestellt.

Zur besseren Illustration der Altersverteilung in den einzelnen Managementgruppen wird die Variable „Alter“ dabei in drei Gruppen aufgeteilt:

- Gruppe 1: Probanden zwischen 20 und 30 Jahre (N = 53)
- Gruppe 2: Probanden zwischen 31 und 39 Jahre (N = 47)
- Gruppe 3: Probanden zwischen 40 und 62 Jahre (N = 58)

Aus Abbildung 23 lässt sich gut erkennen, dass ältere Testpersonen in der Gruppe mit „langjähriger Managementenerfahrung“ dominieren (41 Probanden) und die „jüngste“ Altersgruppe in dieser Teilgruppe gar nicht vorhanden ist. In der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ überwiegen Personen zwischen 20 und 30 Jahre (40 Testpersonen).

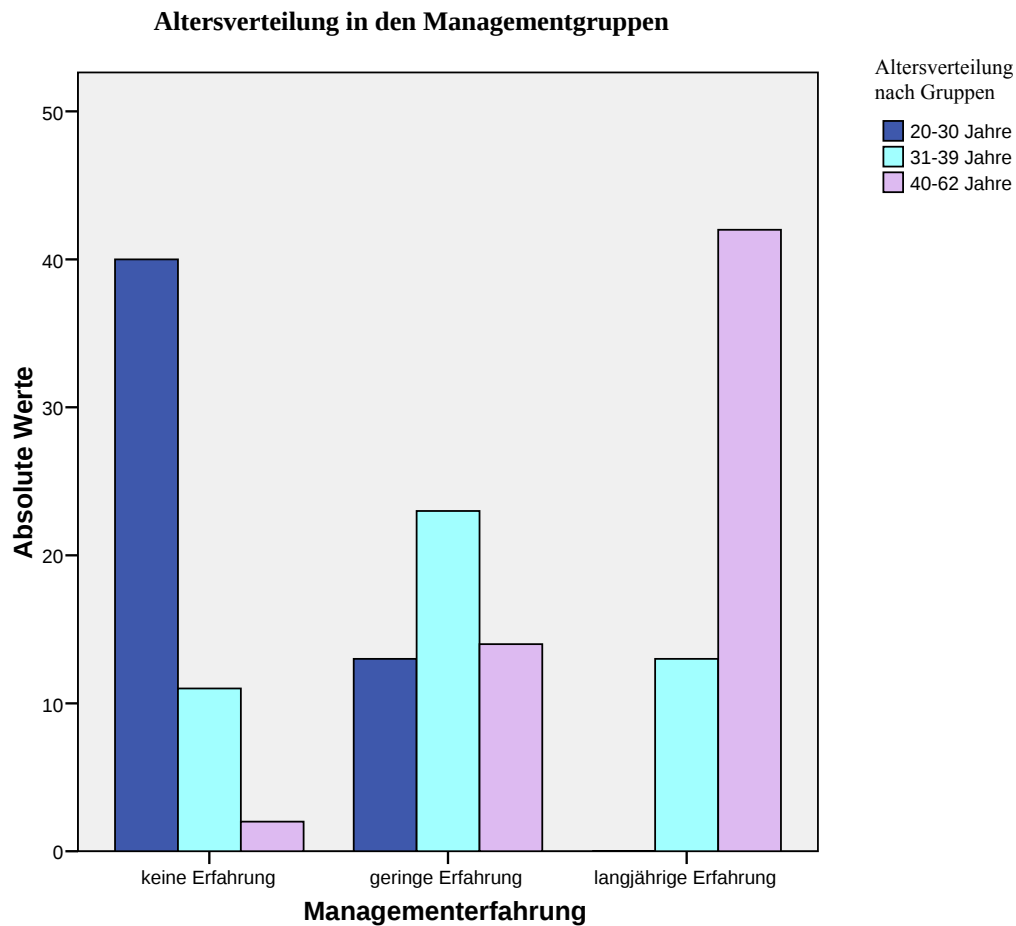


Abbildung 23: Altersverteilung in den drei Managementgruppen

Wie aus Abbildung 24 hervorgeht, nimmt der Anteil der Männer mit der Dauer der Managementenerfahrung kontinuierlich zu, während der Frauenanteil mit zunehmender Dauer der Managementenerfahrung abnimmt. Es befinden sich fast doppelt so viele männliche Probanden (36 Männer) in der Gruppe mit „langjähriger Managementenerfahrung“ als weibliche (20 Frauen), währenddessen es sich in der Gruppe ohne Managementenerfahrung genau umgekehrt verhält (20 Männer, 32 Frauen).

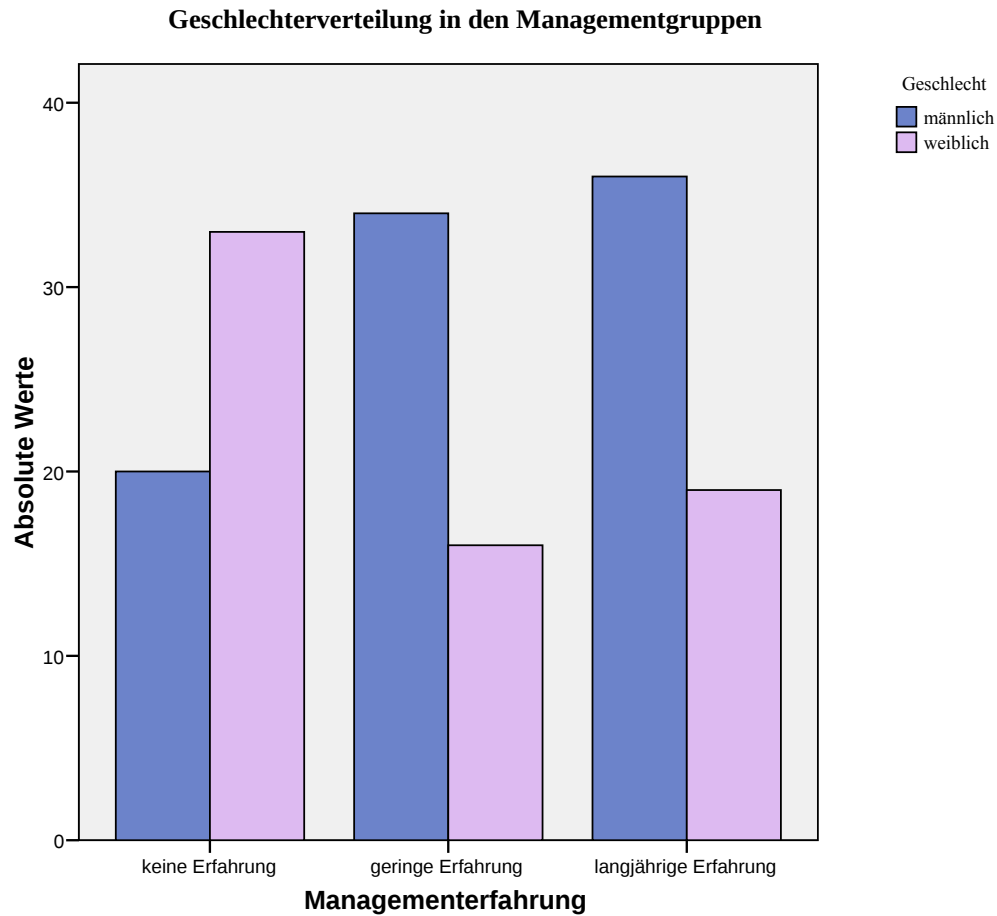


Abbildung 24: Geschlechterverteilung in den Managementgruppen

Die Positionsverteilung im Unternehmen weist ebenfalls keine großen Überraschungen auf (Abbildung 25). In der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ ist deutlich zu erkennen, dass die Position „oberes Management“ dominiert. „Im Eigenauftrag“ ist über die drei Gruppen hinweg relativ gleich verteilt.

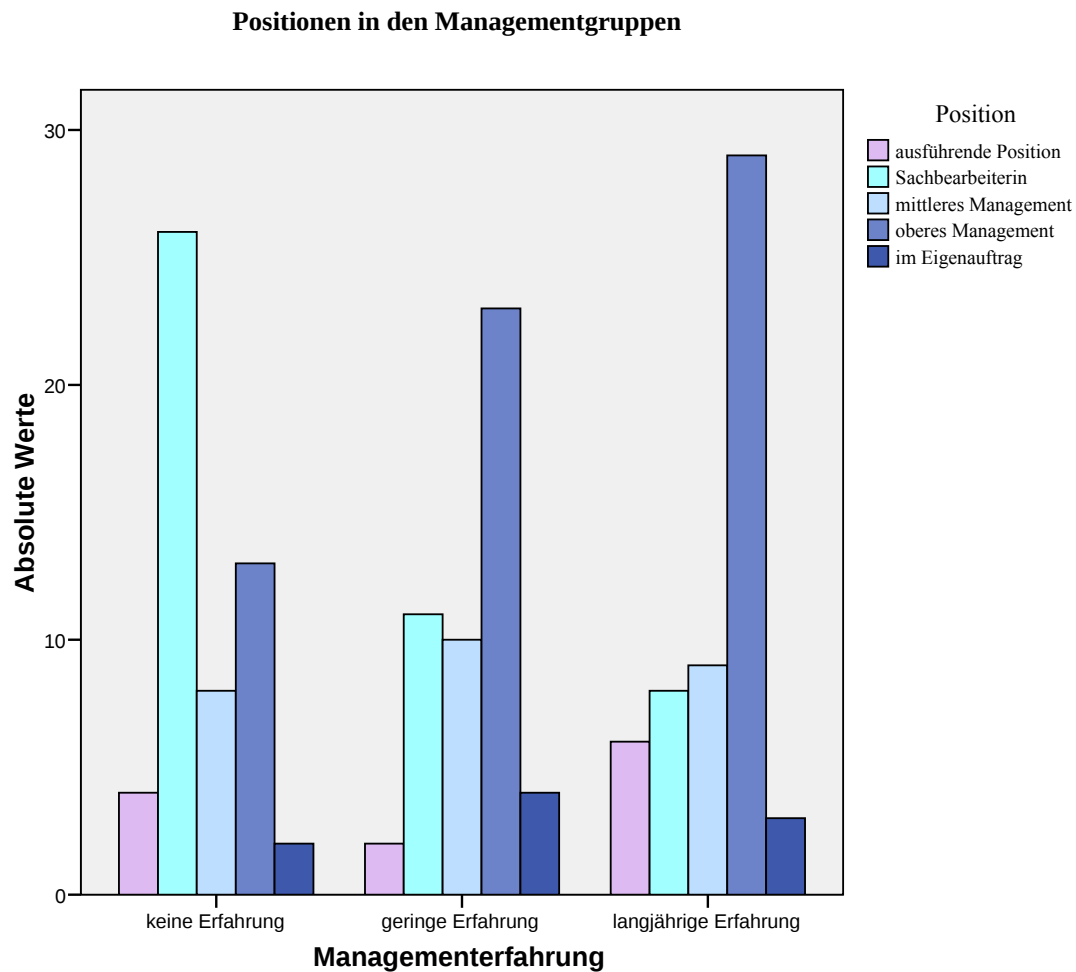


Abbildung 25: Positionsverteilung in den Managementgruppen

Die Ausbildungsverteilung in den drei Managementgruppen (Abbildung 26) zeigt, dass mehr Testpersonen der Untersuchungsstichprobe ein abgeschlossenes Universitätsstudium haben als eine Fachhochschulausbildung, wenn die Probanden über Managementenerfahrung verfügen. Die postgraduelle Ausbildung ist in der vorliegenden Untersuchungsstichprobe unabhängig von der Managementenerfahrung, da sie in allen drei Gruppen gleich häufig ist. Haben die Testpersonen keine Managementenerfahrung, dann ist die höchste abgeschlossene Ausbildung in der Untersuchungsstichprobe die Matura.

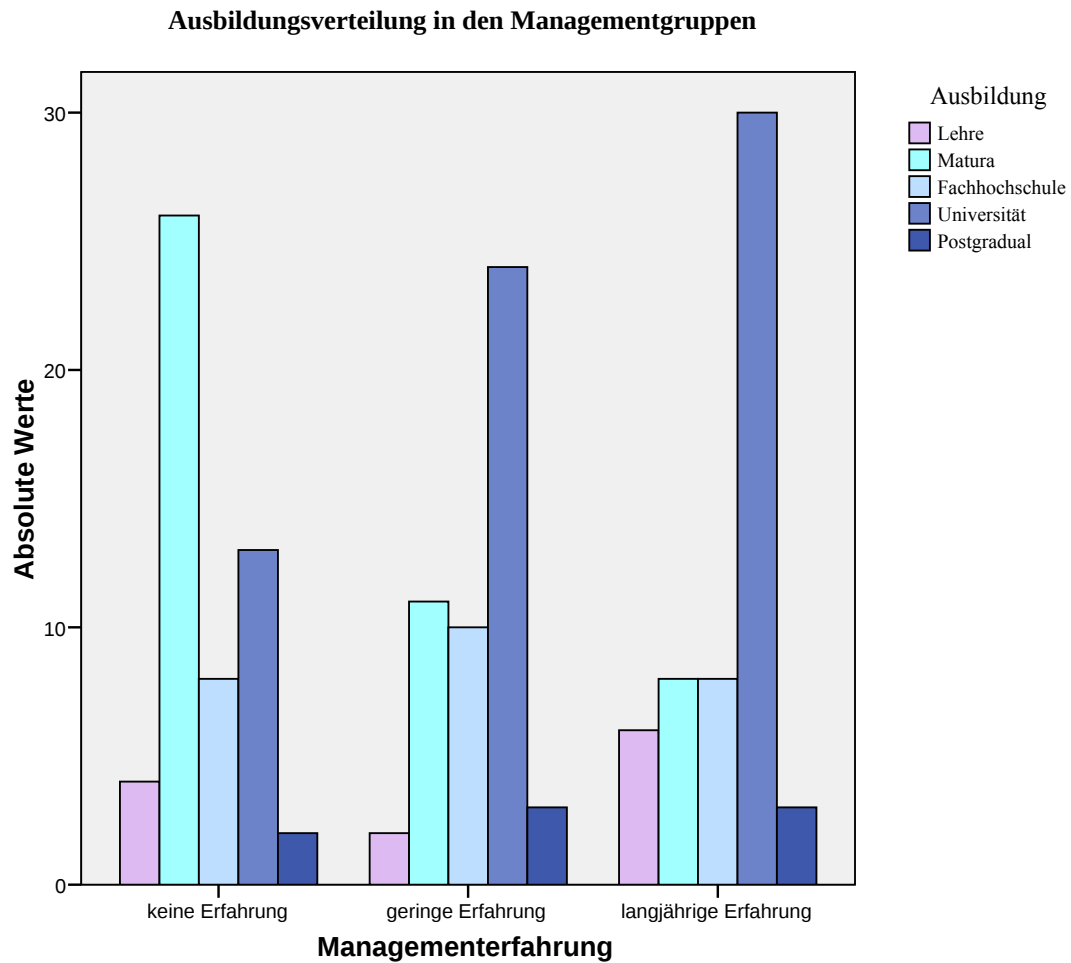


Abbildung 26: Ausbildungsverteilung in den Managementgruppen

4.1.2 Mittelwertdarstellungen

Bei der Betrachtung der Mittelwerte (MW) der Skalen der „HILL Managementanalyse“ ist zu erkennen, dass die Probanden stärker einen motivierenden Managementstil bevorzugen, als einen neutralen oder dominierenden und sich die Testpersonen mehr der Aufbautechnik als der Systemerhalttechnik zuwenden. Ausführliche Ergebnisse der Mittelwertvergleiche sind in Kapitel 4.2 beschrieben.

Skalen	MW	SD
Managementtechnik Aufbau	34,61	9,88
Managementtechnik Um-/Abbau	30,15	10,43
Managementtechnik Systemerhalt	27,66	8,84
Managementstil motivierend	44,19	12,16
Managementstil dominierend	23,08	9,32
Managementstil neutral	20,30	8,05

Tabelle 13: Mittelwerte(MW) und Standardabweichungen (SD) der „HILL Managementanalyse“ (N = 158)

Beim „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ wird deutlich, dass die Probanden bei den Skalen „Selbstregulation“, „Selbsteinschätzung“, „Erwartungshaltung“ und „Spannungsniveau“ mehr zu einem der beiden Extrempole tendieren als zum Mittelbereich und dies vorwiegend in der Gruppe mit „langjähriger Managementenerfahrung“ (siehe Kapitel 4.2).

Das heißt im Detail, dass die Probanden mehr zu diszipliniertem, genauem, gewissenhaftem und pflichtbewusstem Verhalten (Skala „Selbstregulation“) neigen und sich selbst als besonders selbstbewusst, überzeugend und unabhängig (Skala „Selbsteinschätzung“) ansehen. Sie sind positiv eingestellt, tolerant und optimistisch (Skala „Erwartungshaltung“) und in ihrer Haltung entspannt, locker und ruhig (Skala „Spannungsniveau“).

Skalen	MW	SD
Kontaktverhalten	30,58	6,08
Ziel- und Konfliktmanagement	30,56	7,00
Soziale Ausrichtung	37,73	6,08
Stimmungslage	29,66	5,95
Aktivitätsniveau	30,73	4,63
Objekt-/Subjektfokus	36,95	4,37
Kommunikationsstil	33,74	5,09
Risikoorientierung	30,15	6,11
Selbsteinschätzung	29,29	7,00
Spannungsniveau	39,35	6,85
Erwartungshaltung	38,03	6,32
Selbstregulation	28,68	5,94

Tabelle 14: Mittelwerte und Standardabweichungen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ (N = 158)

4.2 Hypothesentestung

Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt auf der Untersuchung der beiden Testinstrumente „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ und „HILL Managementanalyse“ unter Einbeziehung unterschiedlicher Führungserfahrung beziehungsweise Managementenerfahrung der Probanden. Der Schwerpunkt der Analyse liegt auf dem Gütekriterium der Validität. Außerdem werden die Skalen der beiden Testinstrumente auf Korrelationen hin untersucht, um Aussagen über etwaige Zusammenhänge zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und jenen der „HILL Managementanalyse“ treffen zu können. Bei allen statistischen Tests wird das Signifikanzniveau auf $\alpha = 0,05$ festgelegt.

4.2.1 Validitätsprüfung für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“

Hypothese 1:

Es zeigen sich Unterschiede im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ zwischen den Personen mit verschiedener Führungserfahrung.

Hypothese 2:

Es lassen sich Wechselwirkungen der Führungserfahrung mit dem Geschlecht, dem Alter sowie der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ feststellen.

Die Überprüfung der Hypothese 1 wird mittels einfaktorieller Varianzanalyse gerechnet, Hypothese 2 wird mittels multivariater Varianzanalyse geprüft.

Vor Anwendung der einfaktoriellen Varianzanalyse ist es notwendig, die Varianzhomogenität und die Normalverteilung der Daten zu prüfen. Die Varianzhomogenität wird mittels Levene-Test überprüft und ist für alle Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ gegeben ($p > ,05$) mit Ausnahme der beiden Skalen „Soziale Ausrichtung“ ($p = 0,00$) und „Spannungsniveau“ ($p = 0,00$). Außerdem sind diese beiden Skalen auch nicht normalverteilt („Soziale Ausrichtung“ $p = 0,02$, „Spannungsniveau“ $p = 0,03$). Die Normalverteilung wird mittels Kolmogorov-Smirnov-Test geprüft.

Die Ergebnisse der Varianzüberprüfung und der Normalverteilungsprüfung sind dem Anhang A zu entnehmen.

In der einfaktoriellen Varianzanalyse zeigen sich in den Skalen „Konfliktmanagement“ ($p = 0,00$), „Stimmungslage“ ($p = 0,00$), „Aktivitätsniveau“ ($p = 0,00$), „Risikoorientierung“ ($p = 0,00$), „Selbsteinschätzung“ ($p = 0,00$), „Erwartungshaltung“ ($p = 0,00$) und „Selbstregulation“ ($p = 0,01$) signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der Managementenerfahrung (Tabelle 15). Hypothese 1 kann somit bestätigt werden.

Skala	df	F	Signifikanz
Kontaktverhalten	2	2,39	0,10
Konfliktmanagement	2	17,38	0,00
Stimmungslage	2	10,79	0,00
Aktivitätsniveau	2	6,48	0,00
Objekt-/Subjekt-Fokus	2	1,22	0,30
Kommunikationsstil	2	0,92	0,40
Risikoorientierung	2	14,91	0,00
Selbsteinschätzung	2	16,13	0,00
Erwartungshaltung	2	8,05	0,00
Selbstregulation	2	5,03	0,01

Tabelle 15: Einfaktorielle ANOVA für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“

Skala	df	Asymptotische Signifikanz
Soziale Ausrichtung	2	0,00
Spannungsniveau	2	0,01

Tabelle 16: Kruskal-Wallis-Test zur Signifikanzprüfung

Da für die beiden Skalen „Soziale Ausrichtung“ und „Spannungsniveau“ die Voraussetzungen der Varianzanalyse nicht gegeben sind, wird die Signifikanzprüfung mittels Kruskal-Wallis-Test durchgeführt. Es zeigen sich in beiden Skalen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der Managementenerfahrung (Tabelle 16).

In Tabelle 17 sind die Mittelwerte des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ getrennt für die drei Gruppen der Managementenerfahrung ersichtlich. Wie sich die Mittelwerte innerhalb der drei Gruppen unterscheiden, wird mittels Post Hoc Tests geprüft. Bei gegebener Varianzenhomogenität wird der Tukey-Test angewendet, für die Skalen „Soziale Ausrichtung“ und „Spannungsniveau“ der Tamhane-Test verwendet. In allen signifikanten Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ sind die Mittelwertunterschiede zwischen den drei Gruppen der Managementenerfahrung signifikant. Die Tabelle der Post Hoc Tests sind dem Anhang A zu entnehmen.

Skala	Managementenerfahrung	N	MW	SD
Kontaktverhalten	keine Erfahrung	53	32,02	6,18
	geringe Erfahrung	50	30,16	5,47
	langjährige Erfahrung	55	29,58	6,35
	gesamt	158	30,58	6,08
Konfliktmanagement	keine Erfahrung	53	34,62	5,98
	geringe Erfahrung	50	29,50	6,46
	langjährige Erfahrung	55	27,61	6,64
	gesamt	158	30,56	7,00
Stimmungslage	keine Erfahrung	53	32,51	4,99
	geringe Erfahrung	50	28,82	6,92
	langjährige Erfahrung	55	27,69	4,78
	gesamt	158	29,66	5,95
Aktivitätsniveau	keine Erfahrung	53	32,47	3,97
	geringe Erfahrung	50	30,30	4,95
	langjährige Erfahrung	55	29,45	4,48
	gesamt	158	30,73	4,63
Objekt-/Subjekt-Fokus	keine Erfahrung	53	37,47	4,02
	geringe Erfahrung	50	36,18	4,94
	langjährige Erfahrung	55	37,15	4,13
	gesamt	158	36,95	4,37
Kommunikationsstil	keine Erfahrung	53	34,51	4,71
	geringe Erfahrung	50	33,43	5,24
	langjährige Erfahrung	55	33,28	5,30
	gesamt	158	33,74	5,09
Risikoorientierung	keine Erfahrung	53	33,30	5,37
	geringe Erfahrung	50	29,84	5,48
	langjährige Erfahrung	55	27,40	6,01
	gesamt	158	30,15	6,11
Selbsteinschätzung	keine Erfahrung	53	33,34	6,44
	geringe Erfahrung	50	27,71	7,26
	langjährige Erfahrung	55	26,84	5,48
	gesamt	158	29,29	7,00
Erwartungshaltung	keine Erfahrung	53	35,58	5,72
	geringe Erfahrung	50	38,18	5,84
	langjährige Erfahrung	55	40,25	6,54
	gesamt	158	38,03	6,32
Selbstregulation	keine Erfahrung	53	30,70	4,24
	geringe Erfahrung	50	27,28	6,23
	langjährige Erfahrung	55	28,02	6,63
	gesamt	158	28,68	5,94

Tabelle 17: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ getrennt nach den Gruppen der Managementenerfahrung

Personen ohne Managementenerfahrung tendieren mehr zu einer nachgiebigen, kompromissbereiten Haltung, während Probanden mit langjähriger Managementenerfahrung durchschlagskräftig, fokussiert und dominant auftreten (Skala „Konfliktmanagement“).

Probanden zeigen in der Skala „Soziale Ausrichtung“ bei keiner Managementenerfahrung egozentrisches, rücksichtsloses Verhalten und bei langjähriger Erfahrung eine vermehrt hilfsbereite, sozial engagierte und entgegenkommende Haltung.

Skala	Managementenerfahrung	N	Mittlerer Rang
Soziale Ausrichtung	keine Erfahrung	53,00	61,10
	geringe Erfahrung	50,00	83,18
	langjährige Erfahrung	55,00	93,88

Tabelle 18: Mittlerer Rang für die Skala „Soziale Ausrichtung“

In der Skala „Stimmungslage“ sind Testpersonen ohne Managementenerfahrung emotional, sprunghaft und empfindsam, während Personen mit langjähriger Erfahrung ausgeglichen, kontrolliert und belastbar reagieren.

Probanden ohne Managementenerfahrung reagieren abwartend, zögernd und ursachenorientiert, wohingegen sich Personen mit langjähriger Managementenerfahrung handlungsorientiert, initiativ und entscheidungsfreudig verhalten (Skala „Aktivitätsniveau“).

In der Skala „Risikoorientierung“ beschreiben sich Testpersonen ohne Managementenerfahrung als sicherheitsorientiert, abwägend und vorsichtig, Probanden mit langjähriger Managementenerfahrung sehen sich als risikofreudig, mutig und flexibel.

Testpersonen ohne Managementenerfahrung sind in ihrer Selbsteinschätzung zweifelnd und unsicher, Personen mit geringer Managementenerfahrung sind hingegen selbstbewusst und überzeugend und Personen mit langjähriger Erfahrung ausgewogen und handeln situationsspezifisch.

Probanden neigen zu innerer Anspannung und Überreiztheit, wenn sie keine Managementenerfahrung haben und zur Entspannung und Ruhe bei langjähriger Managementenerfahrung (Skala „Spannungsniveau“).

Skala	Managementenerfahrung	N	Mittlerer Rang
Spannungsniveau	keine Erfahrung	53,00	64,71
	geringe Erfahrung	50,00	82,13
	langjährige Erfahrung	55,00	91,36

Tabelle 19: Mittlerer Rang für die Skala „Spannungsniveau“

In der Skala „Erwartungshaltung“ zeigen sich Personen ohne Managementenerfahrung kritisch, hinterfragend und vorsichtig, Personen mit langjähriger Managementenerfahrung dagegen positiv eingestellt, tolerant und optimistisch.

Testpersonen mit geringer Managementenerfahrung stellen sich in der Skala „Selbstregulation“ diszipliniert, genau und gewissenhaft dar, Probanden mit langjähriger Managementenerfahrung ausgewogen und situationsspezifisch. Personen ohne Managementenerfahrung sind chaotisch, unbekümmert und ungezwungen.

Vor Anwendung der multivariaten Varianzanalyse ist es ebenfalls notwendig, die Varianzenhomogenität und die Normalverteilung der Daten zu prüfen. Die Varianzhomogenität ist für alle Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ gegeben ($p > ,05$), mit Ausnahme der Skalen „Soziale Ausrichtung“ und „Spannungsniveau“ (unabhängige Variablen UV: Managementenerfahrung und Geschlecht), der Skalen „Soziale Ausrichtung“, „Spannungsniveau“ und „Selbstregulation“ (UV: Managementenerfahrung und Alter) und der Skalen „Soziale Ausrichtung“, „Spannungsniveau“ und „Objekt-/Subjekt-Fokus“ (UV: Managementenerfahrung und Position). Die Ergebnisse dieser Skalen haben keine absolute Aussagekraft, da sie die Voraussetzung der Varianzenhomogenität nicht erfüllen. Allerdings gibt es kein adäquates Ersatzverfahren zur Prüfung der Wechselwirkungen, das stattdessen angewendet werden könnte. Die Ergebnisse der Varianzüberprüfung sind im Anhang A zu finden.

Die Normalverteilung wird hier grafisch mittels explorativer Datenanalyse (Histogramm und Q-Q-Diagramm) geprüft und ist für die vorliegenden Daten gegeben.

Wechselwirkungen	Abhängige Variable	df1	df2	F	Signifikanz
Managementenerfahrung * Alter in Gruppen	Kontaktverhalten	3	150	0,66	0,58
	Konfliktmanagement	3	150	0,27	0,85
	Soziale Ausrichtung	3	150	0,49	0,69
	Stimmungslage	3	150	0,78	0,50
	Aktivitätsniveau	3	150	0,69	0,56
	Objekt-/Subjekt-Fokus	3	150	1,45	0,23
	Kommunikationsstil	3	150	0,19	0,90
	Risikoorientierung	3	150	1,25	0,29
	Selbsteinschätzung	3	150	0,25	0,86
	Spannungsniveau	3	150	0,36	0,78
	Erwartungshaltung	3	150	0,23	0,88
	Selbstregulation	3	150	0,41	0,75
Managementenerfahrung * Geschlecht	Kontaktverhalten	2	152	3,70	0,03
	Konfliktmanagement	2	152	1,01	0,36
	Soziale Ausrichtung	2	152	1,53	0,22
	Stimmungslage	2	152	0,20	0,82
	Aktivitätsniveau	2	152	4,31	0,02
	Objekt-/Subjekt-Fokus	2	152	1,16	0,32
	Kommunikationsstil	2	152	0,92	0,40
	Risikoorientierung	2	152	0,03	0,97
	Selbsteinschätzung	2	152	0,42	0,66
	Spannungsniveau	2	152	1,33	0,27
	Erwartungshaltung	2	152	2,65	0,07
	Selbstregulation	2	152	0,99	0,37
Managementenerfahrung * Position	Kontaktverhalten	8	143	0,70	0,70
	Konfliktmanagement	8	143	0,45	0,89
	Soziale Ausrichtung	8	143	0,50	0,85
	Stimmungslage	8	143	1,41	0,20
	Aktivitätsniveau	8	143	1,31	0,24
	Objekt-/Subjekt-Fokus	8	143	0,49	0,87
	Kommunikationsstil	8	143	0,97	0,46
	Risikoorientierung	8	143	0,85	0,56
	Selbsteinschätzung	8	143	0,39	0,93
	Spannungsniveau	8	143	0,82	0,58
	Erwartungshaltung	8	143	0,64	0,75
	Selbstregulation	8	143	2,10	0,04

Tabelle 20: Wechselwirkungen der Managementenerfahrung mit dem Geschlecht, dem Alters sowie der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“

Wie aus Tabelle 20 zu erkennen ist, sind die Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht in den Skalen „Kontaktverhalten“ ($p = ,03$) und „Aktivitätsniveau“ ($p = ,02$) des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ signifikant. Außerdem sind die Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und der Position im Unternehmen in der Skala „Selbstregulation“ ($p = ,04$) signifikant. Zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter sind keine Wechselwirkungen signifikant, weshalb Hypothese 2 nicht bestätigt werden kann und die H_0 beibehalten wird.

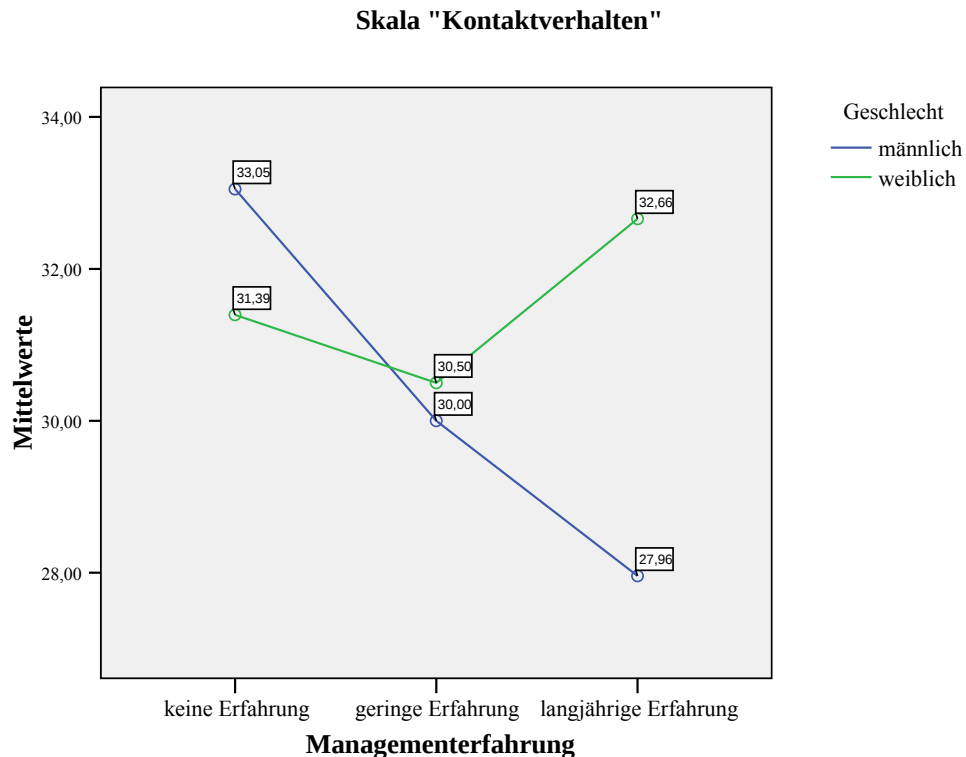


Abbildung 27: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Geschlecht in der Skala „Kontaktverhalten“

Aus der grafischen Darstellung der signifikanten Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht in der Skala „Kontaktverhalten“ (Abbildung 27) ist deutlich zu erkennen, dass sich Männer und Frauen mit zunehmender Managementenerfahrung konträr Verhalten. In der Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“ ist der Unterschied zwischen den Geschlechtern deutlich geringer als in der Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“. Männer ohne Managementenerfahrung sind mehr zurückhaltend und introvertiert als Frauen. Bei langjähriger Managementenerfahrung ist es genau umgekehrt: Frauen sind zurückhaltender und introvertierter, während Männer kommunikativer und extravertierter handeln.

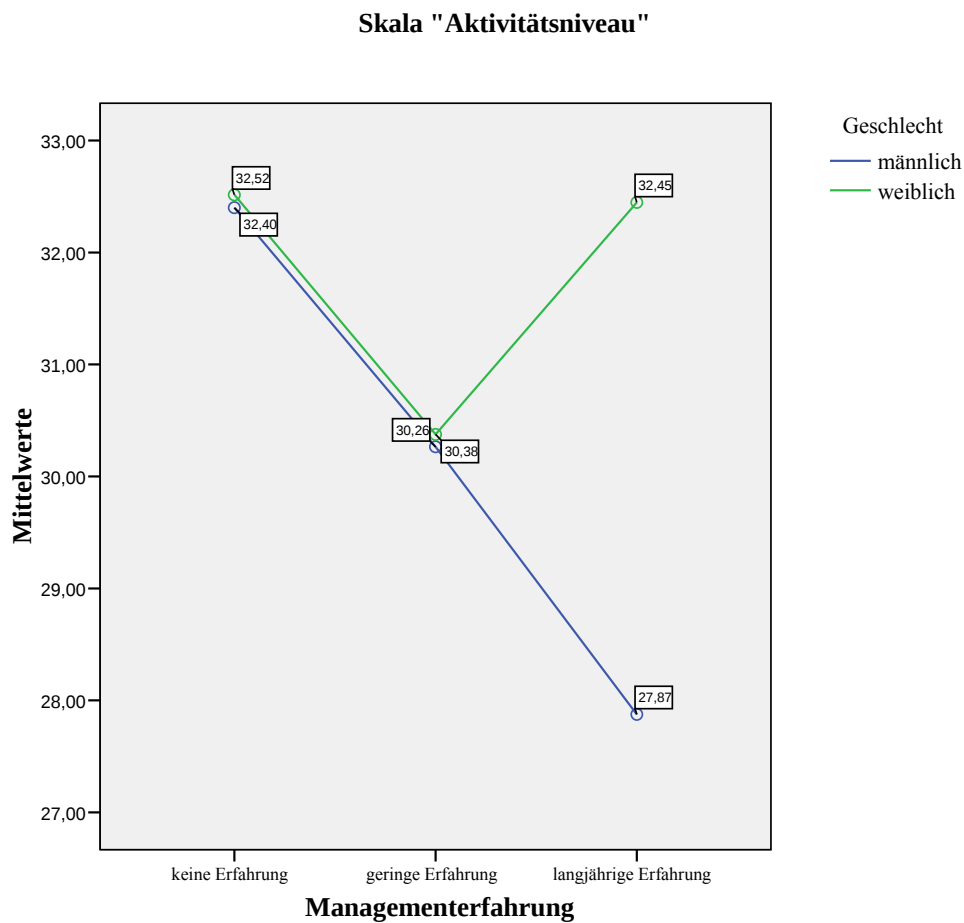


Abbildung 28: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Geschlecht in der Skala „Aktivitätsniveau“

In der Skala „Aktivitätsniveau“ ist der Unterschied zwischen den Geschlechtern mit langjähriger Managementenerfahrung ebenfalls deutlich zu erkennen (Abbildung 28): Männer mit langjähriger Managementenerfahrung sind eher handlungsorientiert, entscheidungsfreudig und dynamisch, während Frauen mit langjähriger Managementenerfahrung mehr ursachenorientiert, überlegt und abwartend handeln. In der Teilgruppe „ohne Managementenerfahrung“ und „geringe Managementenerfahrung“ sind keine deutlichen Geschlechtsunterschiede feststellbar.

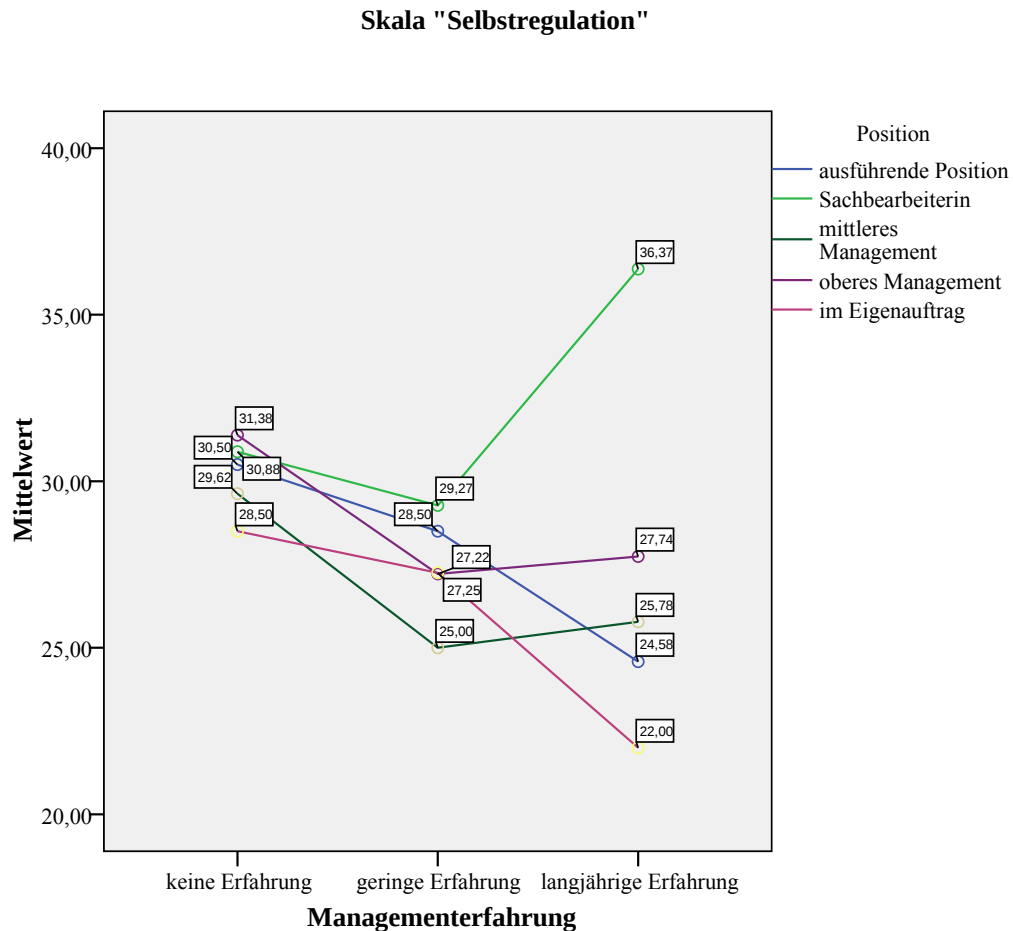


Abbildung 29: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Position im Unternehmen in der Skala „Selbstregulation“

Eine weitere Wechselwirkung ist zwischen der Managementenerfahrung und der Position im Unternehmen in der Skala „Selbstregulation“ signifikant. Aus Abbildung 29 ist zu erkennen, dass Personen in der Position „Sachbearbeiter/in“ mit langjähriger Managementenerfahrung deutlich höhere Mittelwerte aufweisen als Personen in anderen Positionen und somit ungenauer, unbekümmerter und lockerer arbeiten.

Haupteffekte	Abhängige Variable	df1	df2	F	Signifikanz
Geschlecht	Kontaktverhalten	1	152	1,42	0,24
	Konfliktmanagement	1	152	7,94	0,01
	Soziale Ausrichtung	1	152	0,11	0,74
	Stimmungslage	1	152	3,52	0,06
	Aktivitätsniveau	1	152	4,87	0,03
	Objekt-/Subjekt-Fokus	1	152	0,50	0,48
	Kommunikationsstil	1	152	8,28	0,00
	Risikoorientierung	1	152	3,40	0,07
	Selbsteinschätzung	1	152	11,25	0,00
	Spannungsniveau	1	152	11,12	0,00
Alter in Gruppen	Erwartungshaltung	1	152	8,60	0,00
	Selbstregulation	1	152	0,45	0,50
	Kontaktverhalten	2	150	0,35	0,71
	Konfliktmanagement	2	150	0,79	0,45
	Soziale Ausrichtung	2	150	0,24	0,78
	Stimmungslage	2	150	0,23	0,79
	Aktivitätsniveau	2	150	1,77	0,17
	Objekt-/Subjekt-Fokus	2	150	0,71	0,50
	Kommunikationsstil	2	150	0,67	0,51
	Risikoorientierung	2	150	1,57	0,21
Position	Selbsteinschätzung	2	150	0,17	0,84
	Spannungsniveau	2	150	0,23	0,79
	Erwartungshaltung	2	150	0,02	0,98
	Selbstregulation	2	150	2,14	0,12
	Kontaktverhalten	4	143	1,97	0,10
	Konfliktmanagement	4	143	4,78	0,00
	Soziale Ausrichtung	4	143	1,99	0,10
	Stimmungslage	4	143	3,86	0,01
	Aktivitätsniveau	4	143	1,34	0,26
	Objekt-/Subjekt-Fokus	4	143	0,99	0,41
	Kommunikationsstil	4	143	0,53	0,71
	Risikoorientierung	4	143	2,88	0,02
	Selbsteinschätzung	4	143	3,40	0,01
	Spannungsniveau	4	143	4,53	0,00
	Erwartungshaltung	4	143	0,93	0,45
	Selbstregulation	4	143	4,83	0,00

Tabelle 21: Haupteffekte des Geschlechts, des Alters und der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“

Wie aus Tabelle 21 hervorgeht, hat das Geschlecht der Probanden signifikante Effekte auf die Skala „Konfliktmanagement“, „Aktivitätsniveau“, „Kommunikationsstil“, „Selbsteinschätzung“, „Spannungsniveau“ und „Erwartungshaltung“ des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“. Da aber signifikante Haupteffekte von signifikanten Wechselwirkungen überlagert werden, ist die Skala „Aktivitätsniveau“ für den Haupteffekt nicht zu interpretieren (signifikante Wechselwirkung). Die Skala „Spannungsniveau“ erfüllt

die Varianzenhomogenität nicht, weshalb auch hier eine Interpretation problematisch ist. Somit kann gesagt werden, dass das Geschlecht der Probanden einen Einfluss auf die Persönlichkeitseigenschaften „Konfliktmanagement“, „Kommunikationsstil“, „Selbsteinschätzung“ und „Erwartungshaltung“ im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ hat.

Außerdem hat die Position im Unternehmen signifikante Effekte auf die Skala „Konfliktmanagement“, „Stimmungslage“, „Risikoorientierung“, „Selbsteinschätzung“, „Spannungsniveau“ und „Selbstregulation“. Die Skala „Selbstregulation“ ist für den Haupteffekt nicht aussagekräftig interpretierbar (signifikante Wechselwirkung) und die Skala „Spannungsniveau“ liefert aufgrund ihrer Varianzenheterogenität zweifelhafte Aussagen. Folglich hat die Position im Unternehmen Einfluss auf die Persönlichkeitseigenschaften „Konfliktmanagement“, „Stimmungslage“, „Risikoorientierung“ und „Selbsteinschätzung“ im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die „typische“ Person der Untersuchungsstichprobe mit langjähriger Managementenerfahrung beziehungsweise langjähriger Führungsfunktion selbstsicher und flexibel auftritt, durchschlagskräftig, risikofreudig, handlungs-, lösungs- und serviceorientiert handelt und optimistisch, ausgeglichen, hilfsbereit und ruhig erscheint.

Weiters gibt es Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht der Probanden und der Managementenerfahrung und der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“. Das Geschlecht der Probanden hat Effekte auf die Persönlichkeitseigenschaften „Konfliktmanagement“, „Kommunikationsstil“, „Selbsteinschätzung“ und „Erwartungshaltung“ und die Position im Unternehmen hat Einfluss auf „Konfliktmanagement“, „Stimmungslage“, „Risikoorientierung“ und „Selbsteinschätzung“ im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“.

Das Alter der Testpersonen hat weder Effekte auf bestimmte Persönlichkeitseigenschaften, noch gibt es Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter der Personen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“.

4.2.2 Validitätsprüfung für die „HILL Managementanalyse“

Hypothese 3:

Es zeigen sich Unterschiede in der „HILL Managementanalyse“ zwischen den Personen mit verschiedener Führungserfahrung.

Hypothese 4:

Es lassen sich Wechselwirkungen der Führungserfahrung mit dem Geschlecht, dem Alter sowie der Position im Unternehmen in der „HILL Managementanalyse“ feststellen.

Die Überprüfung der Hypothese 3 wird mittels einfaktorieller Varianzanalyse durchgeführt, Hypothese 4 wird mittels multivariater Varianzanalyse geprüft.

Die Voraussetzung der Varianzhomogenität ist für alle Skalen der „HILL Managementanalyse“ gegeben ($p > ,05$), ebenso wie die Normalverteilung der Daten (siehe Anhang A).

In der einfaktoriellen Varianzanalyse zeigen sich in den Skalen „Managementtechnik-Aufbau“ ($p = 0,04$), „Managementtechnik-Um-/Abbau“ ($p = 0,04$), „Managementstil-dominierend“ ($p = 0,01$) und „Managementstil-neutral“ ($p = 0,00$) signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der Managementenerfahrung (Tabelle 22). Hypothese 3 kann aufgrund der signifikanten Unterschiede bestätigt werden.

Skala	df	F	Signifikanz
Managementtechnik-Aufbau	2	3,32	0,04
Managementtechnik-Um-/Abbau	2	3,26	0,04
Managementtechnik-Systemerhalt	2	2,52	0,08
Managementstil-unterstützend	2	0,72	0,49
Managementstil-dominierend	2	4,57	0,01
Managementstil-neutral	2	7,94	0,00

Tabelle 22: Einfaktorielle ANOVA für die „HILL Managementanalyse“

In Tabelle 23 sind die Mittelwerte der „HILL Managementanalyse“ getrennt für die drei Teilgruppen der Managementenerfahrung ersichtlich. Wie sich die Mittelwerte innerhalb der drei Gruppen unterscheiden, wird mittels Post Hoc Tests (Tukey) geprüft. Die Tabelle der Post Hoc Tests sind dem Anhang A zu entnehmen.

Skala	Managementenerfahrung	N	MW	SD
Managementtechnik-Aufbau	keine Erfahrung	53	32,64	9,68
	geringe Erfahrung	50	37,44	10,69
	langjährige Erfahrung	55	33,95	8,84
	gesamt	158	34,61	9,88
Managementtechnik-Um-/Abbau	keine Erfahrung	53	27,66	9,43
	geringe Erfahrung	50	29,96	11,33
	langjährige Erfahrung	55	32,71	10,07
	gesamt	158	30,15	10,43
Managementtechnik-Systemerhalt	keine Erfahrung	53	29,57	8,45
	geringe Erfahrung	50	27,72	8,96
	langjährige Erfahrung	55	25,78	8,87
	gesamt	158	27,66	8,84
Managementstil-unterstützend	keine Erfahrung	53	45,58	12,16
	geringe Erfahrung	50	44,26	13,26
	langjährige Erfahrung	55	42,78	11,14
	gesamt	158	44,19	12,16
Managementstil-dominierend	keine Erfahrung	53	20,81	9,63
	geringe Erfahrung	50	22,32	8,13
	langjährige Erfahrung	55	25,96	9,45
	gesamt	158	23,08	9,32
Managementstil-neutral	keine Erfahrung	53	23,74	7,04
	geringe Erfahrung	50	18,30	9,14
	langjährige Erfahrung	55	18,82	6,89
	gesamt	158	20,30	8,05

Tabelle 23: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für die „HILL Managementanalyse“ getrennt nach den Gruppen der Managementenerfahrung

Der Unterschied in der Skala „Managementtechnik-Aufbau“ ist zwischen den Gruppen „keine Managementenerfahrung“ und „geringe Managementenerfahrung“ signifikant ($p = 0,04$). Das heißt, dass Probanden mit geringer Managementenerfahrung langfristige Entscheidungen treffen und generell auf Erweiterung eingestellt sind sowie eine Gesamtstrategie vor Augen haben. Testpersonen ohne oder langjähriger Managementenerfahrung handeln weniger im Sinne der „Aufbautechnik“.

Der Unterschied in der Skala „Managementtechnik-Um-/Abbau“ ist zwischen den Gruppen „keine Managementenerfahrung“ und „langjähriger Managementenerfahrung“ signifikant ($p = 0,03$). Testpersonen mit langjähriger Managementenerfahrung handeln mehr im Sinne von Veränderungen und Einsparungen und treffen kurzfristigere Entscheidungen.

Der Unterschied in der Skala „Managementstil-dominierend“ ist zwischen den Gruppen „keine Managementenerfahrung“ und „langjähriger Managementenerfahrung“ signifikant ($p = 0,01$). Personen mit langjähriger Managementenerfahrung setzen klare Anweisungen und

Kontrollen, gehen autoritär vor und berücksichtigen die eigenen Ressourcen weniger als Personen ohne Managementenerfahrung.

In der Skala „Managementstil-neutral“ sind die Mittelwertunterschiede in allen drei Gruppen signifikant. Probanden ohne Managementenerfahrung gehen in keine direkte Kommunikation mit der Umgebung, pflegen weniger Austausch und betrachten Situationen neutraler als Personen mit geringer oder langjähriger Managementenerfahrung.

Bei der multivariaten Varianzanalyse der „HILL Managementanalyse“ ist die Varianzhomogenität für alle Skalen gegeben ($p > ,05$), mit Ausnahme der Skala „Managementstil-dominierend“ (UV: Managementenerfahrung und Position). Die Ergebnisse dieser Skalen haben keine absolute Aussagekraft, da sie die Voraussetzung der Varianzhomogenität nicht erfüllen. Allerdings gibt es kein adäquates Ersatzverfahren zur Prüfung der Wechselwirkungen, das stattdessen angewendet werden könnte. Die Ergebnisse der Varianzüberprüfung sind im Anhang A zu finden.

Die Normalverteilung wird hier ebenfalls grafisch mittels explorativer Datenanalyse (Histogramm und Q-Q-Diagramm) geprüft und ist für die vorliegenden Daten gegeben.

Wechselwirkungen	Abhängige Variable	df1	df2	F	Signifikanz
Managementenerfahrung * Geschlecht	Managementtechnik-Aufbau	2	152	0,89	0,41
	Managementtechnik-Um-/Abbau	2	152	0,55	0,58
	Managementtechnik-Systemerhalt	2	152	0,44	0,65
	Managementstil-unterstützend	2	152	0,65	0,52
	Managementstil-dominierend	2	152	0,11	0,89
	Managementstil-neutral	2	152	1,42	0,25
Managementenerfahrung * Alter	Managementtechnik-Aufbau	3	150	0,54	0,65
	Managementtechnik-Um-/Abbau	3	150	0,83	0,48
	Managementtechnik-Systemerhalt	3	150	0,60	0,61
	Managementstil-unterstützend	3	150	0,59	0,62
	Managementstil-dominierend	3	150	3,10	0,03
	Managementstil-neutral	3	150	0,65	0,59
Managementenerfahrung * Position	Managementtechnik-Aufbau	8	143	0,64	0,74
	Managementtechnik-Um-/Abbau	8	143	1,02	0,42
	Managementtechnik-Systemerhalt	8	143	0,66	0,73
	Managementstil-unterstützend	8	143	0,49	0,86
	Managementstil-dominierend	8	143	0,72	0,68
	Managementstil-neutral	8	143	0,46	0,88

Tabelle 24: Wechselwirkungen der Managementenerfahrung mit dem Geschlecht, dem Alters sowie der Position im Unternehmen in der „HILL Managementanalyse“

Wie aus Tabelle 24 ersichtlich wird, gibt es in der „HILL Managementanalyse“ eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter der Probanden in der Skala „Managementstil-dominierend“ ($p = ,03$). Zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht, sowie der Managementenerfahrung und der Position im Unternehmen konnten keine signifikanten Wechselwirkungen festgestellt werden. Somit kann Hypothese 4 nicht bestätigt werden, die H_0 wird beibehalten.

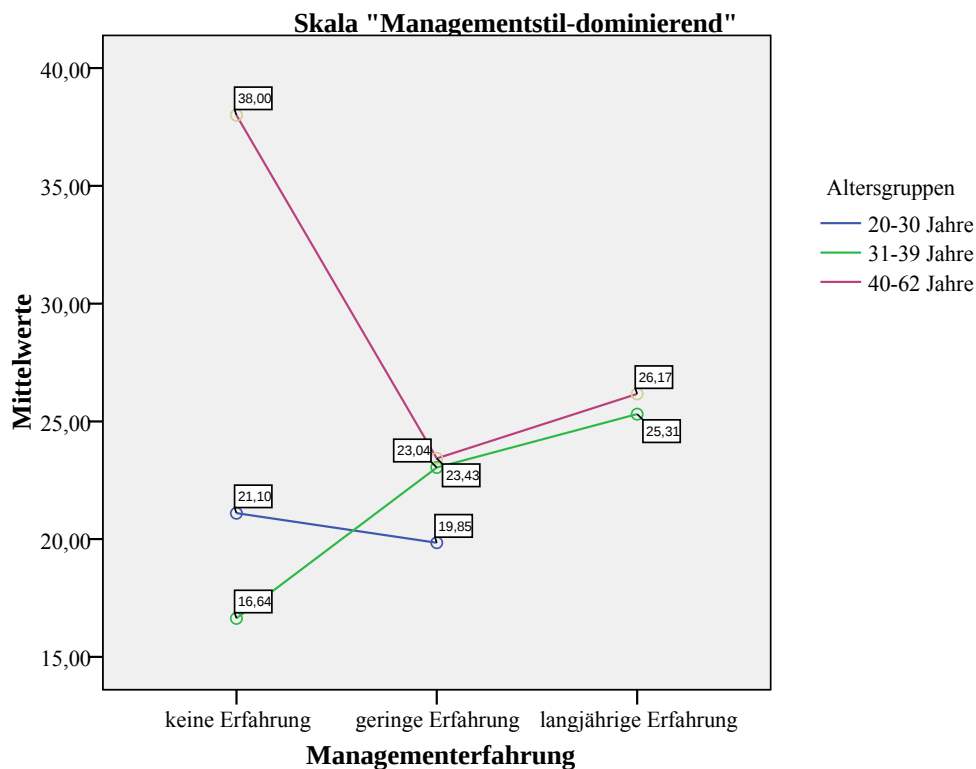


Abbildung 30: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Alter in der Skala „Managementstil-dominierend“

Aus der grafischen Darstellung der signifikanten Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter in der Skala „Managementstil-dominierend“ (Abbildung 30) ist deutlich zu erkennen, dass sich jüngere Probanden ohne Managementenerfahrung deutlich von älteren Testpersonen ohne Managementenerfahrung in ihrem Verhalten hinsichtlich des „Managementstils-dominierend“ unterscheiden. Mit zunehmender Managementenerfahrung nähern sich die Altersgruppen dem Verhalten im Sinne der Skala an. Ältere Personen ohne Managementenerfahrung setzen demnach klarere Anweisungen, kontrollieren Instruktionen und gehen autoritärer vor als jüngere Personen ohne Managementenerfahrung.

Haupteffekte	Abhängige Variable	df1	df2	F	Signifikanz
Geschlecht	Managementtechnik-Aufbau	1	152	0,42	0,52
	Managementtechnik-Um-/Abbau	1	152	0,02	0,89
	Managementtechnik-Systemerhalt	1	152	1,57	0,21
	Managementstil-unterstützend	1	152	0,44	0,51
	Managementstil-dominierend	1	152	0,77	0,38
	Managementstil-neutral	1	152	0,00	0,96
Alter	Managementtechnik-Aufbau	2	150	1,00	0,37
	Managementtechnik-Um-/Abbau	2	150	1,89	0,15
	Managementtechnik-Systemerhalt	2	150	0,64	0,53
	Managementstil-unterstützend	2	150	1,15	0,32
	Managementstil-dominierend	2	150	4,31	0,02
	Managementstil-neutral	2	150	4,55	0,01
Position	Managementtechnik-Aufbau	4	143	0,05	0,99
	Managementtechnik-Um-/Abbau	4	143	0,44	0,78
	Managementtechnik-Systemerhalt	4	143	0,61	0,65
	Managementstil-unterstützend	4	143	2,29	0,06
	Managementstil-dominierend	4	143	0,99	0,42
	Managementstil-neutral	4	143	0,29	0,88

Tabelle 25: Haupteffekte des Geschlechts, des Alters und der Position in der „HILL Managementanalyse“

Das Alter der Testpersonen hat einen signifikanten Einfluss auf die Skalen „Managementstil-dominierend“ und „Managementstil-neutral“ in der „HILL Managementanalyse“. Da jedoch signifikante Haupteffekte von signifikanten Wechselwirkungen überlagert werden, ist die Skala „Managementstil-dominierend“ für den Haupteffekt nicht zu interpretieren (signifikante Wechselwirkung). Somit hat das Alter Einfluss auf den „Managementstil-neutral“ in der „HILL Managementanalyse“.

Die „typische“ Vorgehensweise von Personen mit langjähriger Führungserfahrung beziehungsweise langjähriger Managementenerfahrung lässt sich nun wie folgt zusammenfassen:

- Die Personen handeln mehr im Sinne von Veränderungen und Einsparungen und treffen kurzfristigere Entscheidungen als Personen ohne Managementenerfahrung.
- Sie setzen klare Anweisungen und Kontrollen, gehen autoritärer vor und berücksichtigen die eigenen Ressourcen weniger als Personen ohne Managementenerfahrung.
- Außerdem gehen sie mehr in direkte Kommunikation mit der Umgebung, pflegen den Austausch und bringen sich in Situationen ein.

Außerdem gibt es Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter der Probanden in der „HILL Managementanalyse“. Das Alter der Probanden hat auch Effekte auf den „Managementstil-neutral“ in der „HILL Managementanalyse“.

Das Geschlecht der Testpersonen und die Position im Unternehmen hat weder Effekte auf bestimmte Managementstile oder Managementtechniken, noch gibt es Wechselwirkungen zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht der Personen beziehungsweise der Position im Unternehmen in der „HILL Managementanalyse“.

4.2.3 Überprüfung der Korrelationen

Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, ob sich Zusammenhänge zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und jenen der „HILL Managementanalyse“ beobachten lassen. Hypothese 5 bezieht sich auf die Gesamtstichprobe (N = 158) und Hypothese 6 bezieht sich auf die drei Teilgruppen der Managementenerfahrung.

Zur Berechnung der Korrelationen wird die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson (bei Normalverteilung) beziehungsweise die Rangkorrelation nach Spearman (wenn die Daten nicht normalverteilt sind) herangezogen. Die Berechnung der Normalverteilung wird mittels Kolmogorov-Smirnov-Test durchgeführt. Die Ergebnisse der Normalverteilungsprüfung sind im Anhang zu finden.

Hypothese 5:

Es zeigen sich Korrelationen zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ in der gesamten Untersuchungstichprobe.

Signifikante Korrelationen der gesamten Stichprobe	
Persönlichkeitsinventar	Managementanalyse
Aktivitätsniveau	Managementstil dominierend
Erwartungshaltung	Managementtechnik Systemerhalt
Erwartungshaltung	Managementstil neutral
Erwartungshaltung	Positionssicherung
Erwartungshaltung	Haltung selbstausbeutend
Erwartungshaltung	Haltung unreflektiert
Kommunikationsstil	Haltung unreflektiert
Kommunikationsstil	Positionssicherung
Konfliktmanagement	Positionssicherung
Konfliktmanagement	Managementstil neutral
Kontaktverhalten	Karriereausbau
Kontaktverhalten	Know How Entwicklung
Kontaktverhalten	Managementtechnik Aufbau
Kontaktverhalten	Managementstil neutral
Kontaktverhalten	Haltung unreflektiert
Risikoorientierung	Positionssicherung
Risikoorientierung	Haltung selbstausbeutend
Risikoorientierung	Haltung unreflektiert
Risikoorientierung	Managementtechnik Systemerhalt
Risikoorientierung	Managementstil dominierend
Risikoorientierung	Managementstil neutral
Selbsteinschätzung	Positionssicherung
Selbsteinschätzung	Haltung selbstausbeutend
Selbsteinschätzung	Haltung unreflektiert
Selbstregulation	Haltung selbstausbeutend
Soziale Ausrichtung	Managementstil unterstützend
Soziale Ausrichtung	Führungsstil fördernd
Spannungsniveau	Positionssicherung
Spannungsniveau	Haltung selbstausbeutend
Spannungsniveau	Haltung unreflektiert
Spannungsniveau	Führungsstil fördernd
Spannungsniveau	Managementstil unterstützend
Stimmungslage	Haltung selbstausbeutend
Stimmungslage	Führungsstil fördernd
Stimmungslage	Positionssicherung

Tabelle 26: Alle signifikanten Korrelationen aus der gesamten Stichprobe (N = 158)

Da die Berechnung der Korrelationen mehrere signifikante Ergebnisse hervorbringt (siehe Tabelle 26), werden im Folgenden nur die höchsten Korrelationen genauer dargestellt. Hypothese 5 kann bestätigt werden.

Die höchsten Korrelationen der „HILL Managementanalyse“ mit den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der gesamten Untersuchungsstichprobe (N = 158) finden sich in der Skala „Karrierestrategie-Positionssicherung“.

Mit einer signifikanten Korrelation von $r = ,290$ lässt sich davon ausgehen, dass Personen, die sich als selbstkritisch und reflektiert wahrnehmen mehr zu einer Managementtechnik neigen, die der Sicherung und Stabilisierung der eigenen Position dient.

	Selbsteinschätzung	Spannungsniveau	Stimmungslage
Karrierestrategie Positionssicherung	,290	-,309(**)	,263(**)

Tabelle 27: Signifikanten Korrelationen in der Gesamtstichprobe ($N = 158$)

Ebenso neigen angespannte, energiegeladene (Skala „Spannungsniveau“, $r = -,309$) und empfindsame, sprunghafte (Skala „Stimmungslage“, $r = ,263$) Probanden signifikant mehr dazu die Karrierestrategie „Positionssicherung“ zu verfolgen.

Hypothese 6:

Es zeigen sich Korrelationen zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ in den drei Teilgruppen „keine Managementenerfahrung“, „geringe Managementenerfahrung“ und „langjährige Managementenerfahrung“.

Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“

Signifikante Korrelationen der Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“	
Persönlichkeitsinventar	Managementanalyse
Erwartungshaltung	Managementtechnik Systemerhalt
Konfliktmanagement	Managementstil unterstützend
Konfliktmanagement	Positionssicherung
Konfliktmanagement	Zugang integrativ
Objekt-/Subjekt-Fokus	Führungsstil distanziert
Objekt-/Subjekt-Fokus	Führungsstil fördernd
Risikoorientierung	Positionssicherung
Selbsteinschätzung	Positionssicherung
Selbstregulation	Methode Expansion
Selbstregulation	Methode Sanierung
Selbstregulation	Managementtechnik Um-/Abbau
Soziale Ausrichtung	Führungsstil fördernd
Spannungsniveau	Abgrenzung
Spannungsniveau	Haltung selbstausbeutend
Stimmungslage	Positionssicherung
Stimmungslage	Zugang abgrenzend

Tabelle 28: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“ ($N = 53$)

Im Folgenden werden nur die höchsten signifikanten Korrelationen der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53) der Untersuchungsstichprobe genau dargestellt. Tabelle 28 zeigt alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“.

Personen ohne Managementenerfahrung, die sich selbst als misstrauisch, kritisch und hinterfragend sehen (Skala „Erwartungshaltung“), tendieren in einer Managementposition mehr zu einer Managementtechnik, deren Fokus auf sicheren Entscheidungen und Systemerhaltung liegt ($r = -,362$). Sie übernehmen aktiv wenige Steuerfunktionen und gehen keine Risiken ein.

	Erwartungshaltung
Managementtechnik-Systemerhalt	-,362(**)

Tabelle 29: Signifikante Korrelation der „Managementtechnik-Systemerhalt“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)

Wie auch in der Gesamtstichprobe zu erkennen ist, korreliert auch in der Gruppe der Probanden ohne Managementenerfahrung die „Karrierestrategie-Positionssicherung“ signifikant mit mehreren Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“. Im Konkreten sind dies die Skalen „Selbsteinschätzung“ ($r = ,467$), „Risikoorientierung“ ($r = ,445$) und „Stimmungslage“ ($r = ,436$). Probanden die sich in der Skala „Risikoorientierung“ als vorsichtig, abwägend, absichernd sehen, tendieren mehr zu einer Managementtechnik, die der Sicherung und Stabilisierung der eigenen Position dient, ebenso wie Personen, die sich selbst als selbstkritisch, reflektiert und zweifelnd wahrnehmen und in ihrer Stimmungslage tendenziell emotionaler und gefühlsbetonter sind.

	Selbsteinschätzung	Risikoorientierung	Stimmungslage
Karrierestrategie-Positionssicherung	,467(**)	,445(**)	,436(**)

Tabelle 30: Signifikante Korrelationen der „Karrierestrategie-Positionssicherung“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)

In der „Managementtechnik-Sanierung“ gibt es signifikante Korrelationen mit der Skala „Selbstregulation“ im Persönlichkeitsinventar ($r = -,387$). Konkret heißt das, dass Probanden dieser Gruppe, die sich selbst als diszipliniert, genau und pflichtbewusst sehen, in einer Führungsposition in kritischen Situationen eher einsparen als investieren und auf den Sanierungsaspekt achten.

	Selbstregulation
Methodik-Sanierung	-,387(**)

Tabelle 31: Signifikante Korrelation der „Methodik-Sanierung“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)

Beim „Managementstil-Zugang“ lässt sich eine signifikante Korrelation mit der Skala „Stimmungslage“ erkennen ($r = ,438$). Testpersonen, die sich in gefühlsbetonten, emotionalen Stimmungslagen befinden, tendieren in einer Führungsposition zu einem abgrenzenden Managementstil, der sich durch klare Forderungen und Entscheidungssicherheit definiert.

	Stimmungslage
Zugang-abgrenzend	,438(**)

Tabelle 32: Signifikante Korrelation des „Zugangs-abgrenzend“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)

Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“

Signifikante Korrelationen der Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“	
Persönlichkeitsinventar	Managementanalyse
Konfliktmanagement	Zugang abgrenzend
Soziale Ausrichtung	Karriereausbau
Kommunikationsstil	Methode Sanierung
Risikoorientierung	Führungsstil distanziert
Risikoorientierung	Methode Expansion
Risikoorientierung	Haltung selbstausbeutend
Risikoorientierung	Haltung unreflektiert
Risikoorientierung	Managementstil neutral
Spannungsniveau	Positionssicherung
Spannungsniveau	Haltung balanciert
Spannungsniveau	Haltung unreflektiert
Spannungsniveau	Managementstil unterstützend
Erwartungshaltung	Managementstil unterstützend
Erwartungshaltung	Haltung balanciert
Erwartungshaltung	Positionssicherung

Tabelle 33: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)

Im Folgenden werden nur die höchsten signifikanten Korrelationen in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50) der Untersuchungsstichprobe genau dargestellt. Tabelle 33 zeigt alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“.

Testpersonen mit geringer Managementenerfahrung, die sich als eigennützig, egozentrisch und bestimmt wahrnehmen, sind sich über die eigenen Prioritäten und Ansprüche im Klaren und versuchen in schwierigen Situationen gezielte Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

	Soziale Ausrichtung
Karrierestrategie Karriereausbau	-,394(**)

Tabelle 34: Signifikante Korrelation der „Karrierestrategie-Karriereausbau“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)

Keine direkte Kommunikation mit der Umgebung, wenig Austausch und gute Delegation von Aufgaben ist ein Managementstil von abwägenden, vorsichtigen und sicherheitsorientierten Probanden.

	Risiko-orientierung
Managementstil neutral	,390(**)

Tabelle 35: Signifikante Korrelation des „Managementstils-neutral“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)

Ruhige und entspannte Testpersonen verfügen über eine ausgewogene Work-Life-Balance, gehen mit den eigenen Ressourcen sorgfältig um und können sich gut abgrenzen. Hier ist die höchste signifikante Korrelation überhaupt mit $r = ,492$ zu finden. Dasselbe gilt für grundsätzlich positiv und optimistisch eingestellte, tolerante Probanden.

	Spannungs-niveau	Erwartungs-haltung
Haltung balanciert	,492(**)	,412(**)

Tabelle 36: Signifikante Korrelationen der „Haltung-balanciert“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)

Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“

Signifikante Korrelationen der Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“	
Persönlichkeitsinventar	Managementanalyse
Aktivitätsniveau	Methode Expansion
Erwartungshaltung	Haltung selbstausbeutend
Erwartungshaltung	Haltung unreflektiert
Kommunikationsstil	Positionssicherung
Kommunikationsstil	Abgrenzung
Kontaktverhalten	Know How Entwicklung
Kontaktverhalten	Haltung selbstausbeutend
Kontaktverhalten	Haltung unreflektiert
Objekt-/Subjekt-Fokus	Know How Stagnation
Risikoorientierung	Haltung selbstausbeutend
Risikoorientierung	Managementtechnik Um-/Abbau
Selbsteinschätzung	Positionssicherung
Soziale Ausrichtung	Methode Expansion
Soziale Ausrichtung	Methode Sanierung
Soziale Ausrichtung	Methode Konsolidierung
Soziale Ausrichtung	Führungsstil fördernd
Soziale Ausrichtung	Zugang integrativ
Soziale Ausrichtung	Managementstil unterstützend
Spannungsniveau	Positionssicherung
Stimmungslage	Führungsstil fördernd
Stimmungslage	Führungsstil fordernd
Stimmungslage	Managementstil unterstützend
Stimmungslage	Managementstil dominierend

Tabelle 37: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)

Nachfolgend werden nur die höchsten signifikanten Korrelationen in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55) der Untersuchungsstichprobe genau beschrieben. Tabelle 37 zeigt alle Korrelationen der Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“.

Probanden mit langjähriger Managementenerfahrung, die sich selbst als kontaktfreudig, kommunikativ und extravertiert beschreiben, setzten als Führungskraft mehr auf Expansion, Weiterentwicklung und Teamaufbau und erreichen mit vorausschauenden Handlungen langfristige Ziele ($r = -,351$).

	Kontaktverhalten
Know How Entwicklung	-,351(**)

Tabelle 38: Signifikante Korrelation des „Know How-Entwicklung“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)

Probanden mit einer eigennützigen und egozentrischen Ausrichtung tendieren als Führungsperson in Richtung Expansionskurs. Sie setzen auf Weiterentwicklung, greifen aktiv und steuernd in das Unternehmensgeschehen ein und sind auf langfristige Lösungen bedacht.

	Soziale Ausrichtung
Methodik Expansion	-,366(**)

Tabelle 39: Signifikante Korrelation der „Methodik-Expansion“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)

In der Skala „Stimmungslage“ gibt es drei signifikante Korrelationen, wobei die Korrelation mit $r = -,470$ beim Führungsstil „fördernd“ am höchsten ist. Testpersonen, die in ihrer Stimmung ausgeglichen und kontrolliert sind, bevorzugen einen Führungsstil, der motiviert, fördert und unterstützt, wohingegen empfindsame, gefühlsbetonte Probanden fordernd kommunizieren, klare Anweisungen geben und in der Entscheidungsfindung autoritär auftreten.

	Führungsstil fordernd	Managementstil unterstützend	Führungsstil fördernd
Stimmungslage	,459(**)	-,367(**)	-,470(**)

Tabelle 40: Signifikante Korrelationen der „Stimmungslage“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)

Insgesamt gesehen lassen sich etliche signifikante Korrelationen beobachten, diese sind allerdings nicht allzu hoch (maximal $r = ,492$). Generell lässt sich sagen, dass die Korrelationen in den einzelnen Teilgruppen höher sind als in der Gesamtstichprobe, wobei sich aber mehr signifikante Korrelationen in der Gesamtstichprobe zeigen.

Auch Hypothese 6 kann bestätigt werden, es zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen den Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und den Skalen der „HILL Managementanalyse“ in allen drei Gruppen der Managementenerfahrung.

4.3 Zusätzliche Ergebnisse: Überprüfung der Reliabilität

Zusätzlich zur Hypothesenprüfung, bei der das Gütekriterium der Validität im Vordergrund steht, wird auch das Gütekriterium der Reliabilität untersucht. Wie bereits in Kapitel 2.2.4.1 beschrieben wurde, kennzeichnet die Reliabilität eines Tests den Grad an Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Zur Prüfung der Reliabilität stehen vier Methoden zur Verfügung: die Testhalbierungsmethode (Split-half-Reliabilität), die Testwiederholungsmethode (Retest-Reliabilität), die Paralleltestmethode und die interne Konsistenz (vgl. Bortz & Döring, 2006), wobei in der vorliegenden Untersuchung die Methode der internen Konsistenz verwendet wird.

4.3.1 Reliabilitätsanalyse für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“

Als Maß für die interne Konsistenz wird der Alpha-Koeffizient von Cronbach verwendet. Dabei können nach Bortz & Döring (2006) Alphawerte über ,80 als gut angesehen werden. Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ sind in Tabelle 41 dargestellt.

Skala	Cronbachs Alpha
Kontaktverhalten	,866
Konfliktmanagement	,901
Soziale Ausrichtung	,828
Stimmungslage	,856
Aktivitätsniveau	,842
Objekt-/Subjekt-Fokus	,803
Kommunikationsstil	,841
Risikoorientierung	,845
Selbsteinschätzung	,862
Spannungsniveau	,838
Erwartungshaltung	,844
Selbstregulation	,866

Tabelle 41: Interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“

Wenn man die Reliabilitätskoeffizienten der Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ betrachtet, so lässt sich erkennen, dass diese die angestrebten Werte von ,80 alle erreichen und sogar teilweise überschreiten (Skala „Konfliktmanagement“ ,90). Folglich kann die Messgenauigkeit für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ bestätigt werden.

4.3.2 Reliabilitätsanalyse für die „HILL Managementanalyse“

Wie bereits in Kapitel 3.1.2.3 beschrieben wurde, hat die „HILL Managementanalyse“ ein besonderes Antwortformat. Pro Beispielsituation sind genau 10 Punkte zu verteilen. Diese 10 Punkte können entweder als Ganzes an nur eine der sechs Antwortalternativen vergeben

werden oder auf maximal drei Antwortmöglichkeiten aufgeteilt werden. Die Summe muss auf jeden Fall immer 10 ergeben (Abbildung 18 zeigt ein Itembeispiel).

Aufgrund dieses Antwortformates ergeben sich allerdings einige testtheoretische Probleme, die eine Reliabilitätsanalyse nicht zulassen:

- Die Items sind nicht voneinander unabhängig. Es ist anzunehmen, dass sich die jeweils sechs vorgegebenen Antwortalternativen gegenseitig beeinflussen, da es einen Unterschied macht, welche Antwortalternativen zur Verfügung stehen.
- Die Items weisen kein einheitliches Skalenniveau auf.
- Aufgrund einer durchgeführten Faktorenanalyse konnte festgestellt werden, dass die Items willkürlich miteinander korrelieren. Es wird keine Systematik gefunden, die die Faktoren widerspiegeln beziehungsweise auf eine Struktur schließen lassen.
- Deshalb ist auch keine Scorebildung zulässig, da nur „Gleiches mit Gleichem“ summiert werden darf.

Allerdings kann man die einzelnen Antwortalternativen inhaltlich den Skalen der „HILL Managementanalyse“ zuordnen, weshalb die Items als inhaltlich schlüssig anzusehen sind. Die Items weisen somit eine hohe Augenscheinvalidität auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die zu lösenden Aufgabenstellungen dem Manager-Alltag entnommen wurden.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ sehr gute Reliabilitätswerte aufweist, was für die Messgenauigkeit des Persönlichkeitsfragebogens spricht. Bei der „HILL Managementanalyse“ ergeben sich aufgrund des Antwortformates einige testtheoretische Probleme, die eine Reliabilitätsanalyse nicht durchführen lassen.

5 Interpretation der Ergebnisse

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Ergebnisse der Datenauswertung ausführlich dargestellt wurden, werden nun die Resultate in Kürze zusammengefasst und kritisch hinterfragt.

Strukturiertes Persönlichkeitsinventar

In der Untersuchung kann gezeigt werden, dass es signifikante Unterschiede im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ in den Skalen „Konfliktmanagement“, „Stimmungslage“, „Aktivitätsniveau“, „Risikoorientierung“, „Selbsteinschätzung“, „Erwartungshaltung“ und „Selbstregulation“ zwischen den drei Teilgruppen der Managementenerfahrung gibt.

Die Ergebnisse sind so zu interpretieren, dass die „typische“ Person der Untersuchungsstichprobe mit langjähriger Managementenerfahrung beziehungsweise langjähriger Führungsfunktion selbstsicher und flexibel auftritt, durchschlagskräftig, risikofreudig, handlungs-, lösungs- und serviceorientiert handelt und optimistisch, ausgeglichen, hilfsbereit und ruhig erscheint, während Probanden ohne Managementenerfahrung zögernder und unsicherer auftreten, mehr sicherheits- und ursachenorientiert handeln und nachgiebiger und anpassungsfähiger sind.

Außerdem können Wechselwirkungen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht und zwischen der Managementenerfahrung und der Position im Unternehmen festgestellt werden. Das Geschlecht und die Managementenerfahrung beeinflussen sich gegenseitig im Bezug auf die Persönlichkeitseigenschaften „Kontaktverhalten“ und „Aktivitätsniveau“, ebenso wie die Position im Unternehmen und die Managementenerfahrung in der Dimension „Selbstregulation“.

Zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter der Testpersonen werden keine Wechselwirkungen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ nachgewiesen. Das Alter und die Managementenerfahrung beeinflussen sich daher nicht gegenseitig im Bezug auf die Skalen des Persönlichkeitsfragebogens.

HILL Managementanalyse

Die Ergebnisse der „HILL Managementanalyse“ zeigen signifikante Unterschiede in den Skalen „Managementtechnik-Aufbau“, „Managementtechnik-Um-/Abbau“, „Managementstil-dominierend“ und „Managementstil-neutral“ zwischen den drei Teilgruppen der Managementenerfahrung.

Folglich lässt sich die „typische“ Vorgehensweise von Personen mit langjähriger Führungserfahrung beziehungsweise langjähriger Managementenerfahrung wie folgt beschreiben:

- Die Personen handeln mehr im Sinne von Veränderungen und Einsparungen und treffen kurzfristigere Entscheidungen als Personen ohne Managementenerfahrung.
- Sie setzen klare Anweisungen und Kontrollen, gehen autoritär vor und berücksichtigen die eigenen Ressourcen weniger als Personen ohne Managementenerfahrung.
- Außerdem gehen sie mehr in direkte Kommunikation mit der Umgebung, pflegen den Austausch und bringen sich in Situationen ein.
- Der Karriereausbau und die eigene Abgrenzung stehen im Vordergrund.
- Es wird auf Weiterentwicklung und Expansion gesetzt.
- Die Kommunikation mit der Umwelt ist fordernd, die Personen verhalten sich eher distanziert und neutral.

Personen ohne Managementenerfahrung sind dagegen mehr auf sichere Entscheidungen und Systemerhaltung fokussiert, übernehmen aktiv weniger Steuerfunktionen, gehen keine Risiken ein und gehen mit der Umgebung unterstützend und fördernd um. Sie gehen mit den eigenen Ressourcen sorgfältiger um, sind auf die Stabilisierung des Unternehmens fokussiert, gehen integrativ und netzwerkförderlich vor und beziehen andere in Entscheidungen ein.

Grob zusammengefasst lässt sich erkennen, dass Probanden ohne Managementenerfahrung mehr „auf der sicheren Seite“ bleiben und Systemerhalt im Vordergrund steht, während Testpersonen mit langjähriger Managementenerfahrung auf Expansion und Aufbau setzen.

Den Ergebnissen der multivariaten Varianzanalyse der „HILL Managementanalyse“ zufolge gibt es eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Managementenerfahrung und dem Alter der Probanden in der Skala „Managementstil-dominierend“. Ältere Personen ohne

Managementenerfahrung setzen klarere Anweisungen, kontrollieren Instruktionen und gehen autoritärer vor als jüngere Personen ohne Managementenerfahrung. Je mehr Managementenerfahrung die Testpersonen haben, desto ähnlicher wird ihr Verhalten im „Managementstil-dominierend“, egal welcher Altersgruppe die Testperson angehört.

Im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ hingegen können keine Wechselwirkungen zwischen dem Alter der Probanden und der Managementenerfahrung gefunden werden, was zu der Annahme führt, dass das Alter die Managementenerfahrung beeinflusst (und umgekehrt), wenn es um Managementfähigkeiten (Technik und Stil) geht, es aber keine Wechselwirkung zwischen dem Alter und der Managementenerfahrung bei Persönlichkeitseigenschaften gibt.

Wechselwirkungen in der „HILL Managementanalyse“ zwischen der Managementenerfahrung und dem Geschlecht beziehungsweise der Position im Unternehmen können nicht festgestellt werden. Somit ist davon auszugehen, dass sich das Geschlecht der Probanden und die Managementenerfahrung sowie die Position im Unternehmen und die Managementenerfahrung nicht wechselseitig beeinflussen.

Korrelationen

In den Korrelationsberechnungen zeigen sich signifikante Unterschiede für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und jene der „HILL Managementanalyse“ in allen drei Gruppen der Managementenerfahrung.

Die Korrelationen in den einzelnen Teilgruppen sind höher als in der Gesamtstichprobe, allerdings zeigen sich mehr signifikante Korrelationen in der Gesamtstichprobe.

In den Korrelationen spiegeln sich bereits gefundene Ergebnisse wider:

Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“:

- Probanden, die sich selbst als kontaktfreudig, kommunikativ und extravertiert beschreiben, setzen als Führungskraft mehr auf Expansion und Weiterentwicklung.
- Probanden mit einer eigennützigen und egozentrischen Ausrichtung tendieren als Führungsperson in Richtung Expansionskurs. Sie setzen mehr auf Weiterentwicklung, greifen aktiv und steuernd in das Unternehmensgeschehen ein und sind auf langfristige Lösungen bedacht.

Teilgruppe „ohne Managementenerfahrung“:

- Personen ohne Managementenerfahrung, die sich selbst als misstrauisch, kritisch und hinterfragend sehen, tendieren in einer Managementposition mehr zu einer Managementtechnik, deren Fokus auf sicheren Entscheidungen und Systemerhaltung liegt. Sie übernehmen aktiv wenige Steuerfunktionen und gehen keine Risiken ein.

Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“:

- Ruhige, entspannte, optimistisch eingestellte und tolerante Testpersonen verfügen über eine ausgewogene Work-Life-Balance, gehen mit den eigenen Ressourcen sorgfältig um und können sich gut abgrenzen. (Hier werden die höchste Korrelation gefunden.)

Reliabilitäten

Die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ erfüllen das Gütekriterium der Reliabilität – mit Reliabilitätswerten über ,80 – sehr gut. Bei der „HILL Managementanalyse“ lässt sich aufgrund des Antwortformates eine Reliabilitätsanalyse aus testtheoretischer Sicht nicht durchführen.

6 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Evaluierung zweier Diagnoseverfahren, die zur Potenzialerhebung von Führungskräften eingesetzt werden, wobei insbesondere Aspekte der Managementenerfahrung im Vordergrund stehen und der Schwerpunkt der Analyse auf dem Gütekriterium der Validität liegt.

Bei den Testinstrumenten handelt es sich um den Persönlichkeitsfragebogen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ und das Screeningverfahren „HILL Managementanalyse“, die beide von der Unternehmensberatung HILL International entwickelt wurden.

In den Erörterungen des theoretischen Kontextes galt es sowohl den Führungsbegriff mit den dahinter stehenden Führungstheorien und -konzepten als auch das Konstrukt der Persönlichkeit und den daraus resultierenden Methoden zur Erfassung von berufsbezogener Persönlichkeitsdiagnostik zu erläutern. Dabei sollten sowohl organisationspsychologische als auch diagnostische Aspekte zum Tragen kommen.

Die beschriebenen Untersuchungsinstrumente werden einer Stichprobe von 158 Testpersonen, die aus Personen mit und ohne Führungsfunktion bestand, online vorgegeben. Nach der Testung wird die Variable „Managementenerfahrung“ in drei Gruppen geteilt: „keine Managementenerfahrung“, „geringe Managementenerfahrung“ und „langjährige Managementenerfahrung“.

In der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit hat sich gezeigt, dass es signifikante Unterschiede im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ in den Skalen „Konfliktmanagement“, „Stimmungslage“, „Aktivitätsniveau“, „Risikoorientierung“, „Selbsteinschätzung“, „Erwartungshaltung“ und „Selbstregulation“ hinsichtlich der unterschiedlichen Managementenerfahrung gibt, weshalb Hypothese 1 bestätigt werden kann.

Die „typische“ Person der Untersuchungsstichprobe mit langjähriger Managementenerfahrung beziehungsweise langjähriger Führungsfunktion tritt somit selbstsicher und flexibel auf, ist durchschlagskräftig und risikofreudig, handelt handlungs-, lösungs- und serviceorientiert und erscheint optimistisch, ausgeglichen, hilfsbereit und ruhig, während Probanden ohne

Managementenerfahrung zögernder und unsicherer auftreten, mehr sicherheits- und ursachenorientiert handeln und nachgiebiger und anpassungsfähiger sind.

Ebenso zeigen die Ergebnisse der „HILL Managementanalyse“ signifikante Unterschiede in den Skalen „Managementtechnik-Aufbau“, „Managementtechnik-Um-/Abbau“, „Managementstil-dominierend“ und „Managementstil-neutral“ zwischen den drei Teilgruppen der Managementenerfahrung.

Diese Resultate weisen darauf hin, dass Probanden ohne Managementenerfahrung mehr „auf der sicheren Seite“ bleiben und bei ihnen Systemerhalt im Vordergrund steht, während Testpersonen mit langjähriger Managementenerfahrung auf Expansion und Aufbau setzen.

Außerdem finden sich Wechselwirkungen zwischen dem Alter und der Managementenerfahrung hinsichtlich der Managementfähigkeiten (Technik und Stil). Allerdings gibt es keine Wechselwirkung zwischen dem Alter und der Managementenerfahrung hinsichtlich der Persönlichkeitseigenschaften.

Die im Theorieteil (Kapitel 2.2.4.3) erwähnten Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften im 21. Jahrhundert nach Weinert (2004) lassen sich größtenteils aus den Ergebnissen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“ und der „HILL Managementanalyse“ ableiten. So sind Kontrolle und Delegation, Kommunikationsvermögen, Konfliktmanagement, Zielorientierung sowie Selbstvertrauen, Entscheidungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Gewissenhaftigkeit und Problemlösefähigkeit sowohl in der Literatur als auch in den Ergebnissen der beiden Testinstrumente als wichtige Kompetenzen einer Führungskraft zu finden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die beiden Diagnoseinstrumente durchwegs dem Gütekriterium der Validität entsprechen und diese für die Potenzialerhebung von (zukünftigen) Führungskräften aussagekräftig sind. Die Messgenauigkeit des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ ist äußerst zufrieden stellend, während die Reliabilität der „HILL Managementanalyse“ aufgrund des Antwortformates nicht zu bestimmen war.

7 Ausblick

Aus den bereits dargestellten Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung lassen sich einige Schlüsse ziehen. Daher werden nachfolgend die Resultate kritisch betrachtet und hinsichtlich weiterer Forschungsbemühungen beleuchtet.

Dem Persönlichkeitsfragebogen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ kann sowohl das Gütekriterium der Objektivität, der Validität als auch der Reliabilität zugesprochen werden. Die Objektivität ist aufgrund der computerunterstützten Vorgabe und Auswertung gesichert, die Validität konnte in der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich der Anwendung als Potenzialerhebungsinstrument für Führungskräfte positiv überprüft werden und die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse sind für alle Skalen sehr zufrieden stellend.

Forschungsbemühungen sollten in weiteren Validitätsstudien liegen, um die Qualität des Messinstrumentes auch in Zukunft sichern zu können.

Das Screeningverfahren „HILL Managementanalyse“ entspricht dem Gütekriterium der Objektivität, da es ebenso computerunterstützt vorgegeben und ausgewertet wird. Da das Instrument als Screeningverfahren angewendet wird, um vorhandene Managementtechniken und Managementstile zu identifizieren und um auf eventuell fehlende Kompetenzen aufmerksam zu machen, ist die Validität der „HILL Managementanalyse“ in diesem Sinne gegeben.

Allerdings ist kritisch anzumerken, dass das Gütekriterium der Reliabilität aufgrund des Antwortformates aus testtheoretischer Sicht nicht berechnet werden konnte. Detaillierte Ausführungen dazu wurden in Kapitel 4.3.2 dargestellt. Deshalb sollten weitere Forschungen angestellt werden, um das Antwortformat zu verbessern beziehungsweise dahingehend zu ändern, dass die Messgenauigkeit des Verfahrens in Zukunft gesichert ist.

Da die Untersuchungsstichprobe mit 53 Personen in der Gruppe „ohne Managementenerfahrung“, 50 Testpersonen in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ und 55 Probanden in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ nicht allzu groß ist, muss

kritisch angemerkt werden, dass die Repräsentativität der Ergebnisse mit Vorbehalt zu betrachten ist.

Abschließend kann gesagt werden, dass die empirischen Erkenntnisse Anregungen zu weiterführenden Forschungen bieten und das Ziel der Arbeit – die Qualität des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ und der „HILL Managementanalyse“ als diagnostische Verfahren in der Führungskräfteauswahl zu prüfen – erfolgreich verfolgt werden konnte.

8 Literaturverzeichnis

- Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G. & Hagemann, D. (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Amelang, M., Schmidt-Atzert, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bass, B. M. & Steyrer, J. (1995). Transaktionale und transformationale Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 2053-2062). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, P. (2003a). Persönlichkeitsdimensionen. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 325-331). Berlin: Beltz.
- Becker, P. (2003b). Persönlichkeitsfragebogen. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 332-337). Berlin: Beltz.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2007). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (8. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1986). *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung*. Düsseldorf/Wien: Econ.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brickenkamp, R. (2002). *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Bröckermann, R. (1997). *Personalwirtschaft. Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bröckermann, R. (2000). *Personalführung. Arbeitsbuch für das Studium und Praxis*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Bühl, A. (2008). *SPSS 16. Einführung in die moderne Datenanalyse* (11. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Delhees, K. H. (1995). Führungstheorien – Eigenschaftstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 897-905). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eichholz, R. E. (2000). *Unternehmens- und Mitarbeiterführung* (2. Aufl.). München: Beck.
- Fiedler, F. E. & Mai-Dalton, R. (1995). Führungstheorien – Kontingenztheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 940-952). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- House, R. & Shamir, B. (1995). Führungstheorien – Charismatische Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 878-898). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jago, A. G. (1995). Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 1058-1075). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirchler, E. & Rodler, C. (2002). *Motivation in Organisationen*. Wien: WUV-Universitätsverlag.

- Kubinger, K. D. (2003a). Gütekriterien. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 195-204). Berlin: Beltz.
- Kubinger, K. D. (2003b). Objektiver Persönlichkeitstest. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 304-309). Berlin: Beltz.
- Kubinger, K. D. (2006). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. Göttingen: Hogrefe.
- Lattmann, Ch. (1982). *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*. Bern u. Stuttgart: Haupt.
- Mitchell, T. R. (1995). Führungstheorien – Attributionstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 847-861). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Wirtschaftspsychologische Schriften, Band 3, Duncker & Humboldt Berlin, 1976.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Perleth, C. (2003). Verfahren, psychologisch-diagnostische. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 433-439). Berlin: Beltz.
- Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2005). *Persönlichkeitstheorien* (5. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Rodà-Leger, P. (1996). *Entwicklung eines Testverfahrens zur Potentialanalyse in der Führungskräfte-Entwicklung* (Psychologie Bd. 11). Landau: Empirische Pädagogik.

- Rodler, C. & Kirchler, E. (2002). *Führung in Organisationen*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Rosenstiel, L. v., (1999). Grundlagen der Führung. In Rosenstiel, L. v., Regent, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.) *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Göttingen: Hogrefe.
- Schmitt, M. (2003). Trait. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 424-426). Berlin: Beltz.
- Schreyögg, G. (1995). Führungstheorien – Situationstheorie. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 993-1005). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seiwald, B. B. (2003a). Item. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 235-237). Berlin: Beltz.
- Seiwald, B. B. (2003b). Antwortformat. In Kubinger, K. D. & Jäger, R. S. (Hrsg.) *Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik* (1. Aufl., S. 23-28). Berlin: Beltz.
- Staehle, W.H. (1980). Menschenbilder in Organisationstheorien. In Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation* (2. Aufl.). Stuttgart, 1301-1313.
- Steiger, Th. (1999). Das Rollenkonzept der Führung. In Th. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.) *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Steinle, C. (1978). *Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*. Stuttgart: Poeschel.

Wegge, J. & Rosenstiel, L. v. (2007). Führung. In Schuler, H. (Hrsg.) *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Bern: Hans Huber, Hogrefe.

Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Witte, E. (1995). Effizienz der Führung. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl., Sp. 264-276). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Internetquellen:

Website der Unternehmensberatung HILL International:

URL: <http://www.hill-international.com/5.html> [01.03.2009]

Website der Firma Schuhfried GmbH:

URL: <http://www.schuhfried.at/de/home.html> [20.03.2009]

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung (Rosenstiel, 2001, S. 328)	6
Abbildung 2: Effizienzvariablen der Führung nach Witte (1995, S. 265)	7
Abbildung 3: Eindimensionaler Verhaltensansatz der Führung. In Anlehnung an Tannenbaum/Schmidt (1958, zitiert nach Bröckermann, 2000, S. 306)	8
Abbildung 4: Persönlichkeitsmerkmale und ihre Bedeutung für Führungserfolg (nach Rosenstiel, 1991, zitiert nach Steiger, 1999, S. 50).....	13
Abbildung 5: Das Grid®-Verhaltensgitter (Blake & Mouton, 1986, S. 28)	17
Abbildung 6: Schematische Wiedergabe des Kontingenzmodells (Fiedler & Mai-Dalton, 1995, Sp. 943).....	20
Abbildung 7: Normatives Modell von Vroom/Yetton (Jago 1995, Sp. 1065)	23
Abbildung 8: Entscheidungsregeln für das Modell von Vroom/Yetton; in Anlehnung an Jago (1987, zitiert nach Berthel & Becker, 2007, S. 151)	24
Abbildung 9: Das situative Führungsmodell von Hersey/Blanchard (Berthel & Becker, 2007, S. 153).....	26
Abbildung 10: Modell einer charismatischen Führung (Weinert, 2004, S. 509)	29
Abbildung 11: Leistungsdeterminanten-Konzept von Berthel & Becker (2007, S. 39).....	40
Abbildung 12: Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie im Vergleich zu einer traditionellen Motivationstheorie. Weinert (2004, S. 198)	45
Abbildung 13: Fähigkeiten von Führungskräften im 21. Jahrhundert (Weinert, 2004, S. 537)	61
Abbildung 14: Itembeispiel „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“	68
Abbildung 15: Auswertungsbeispiel Kontaktverhalten „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“	68
Abbildung 16: Auswertungsbeispiel Superskalen „Strukturiertes Persönlichkeitsinventar“ ..	69
Abbildung 17: Managementkompetenz wird in Strategie-, Stil- und Umweltfaktoren unterteilt	71
Abbildung 18: Itembeispiel „HILL Managementanalyse“	73
Abbildung 19: Altersverteilung der Untersuchungsstichprobe	78
Abbildung 20: Grafische Darstellung der Positionsverteilung der Untersuchungsstichprobe.	79
Abbildung 21: Grafische Darstellung der Ausbildungsverteilung der Untersuchungsstichprobe	80

Abbildung 22: Grafische Darstellung der Managementenerfahrung der Untersuchungsstichprobe	81
Abbildung 23: Altersverteilung in den drei Managementgruppen	82
Abbildung 24: Geschlechterverteilung in den Managementgruppen	83
Abbildung 25: Positionsverteilung in den Managementgruppen.....	84
Abbildung 26: Ausbildungsverteilung in den Managementgruppen	85
Abbildung 27: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Geschlecht in der Skala „Kontaktverhalten“	93
Abbildung 28: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Geschlecht in der Skala „Aktivitätsniveau“	94
Abbildung 29: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Position im Unternehmen in der Skala „Selbstregulation“	95
Abbildung 30: Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Managementenerfahrung und Alter in der Skala „Managementstil-dominierend“	101

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Barbara Amon

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Ohio-Studien (Rodler & Kirchler, 2002, S. 31).....	11
Tabelle 2: Entscheidungsstile im Vroom-Yetton-Modell; in Anlehnung an Rodler & Kirchler (2002, S. 51)	22
Tabelle 3: Unterschiede zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. In Anlehnung an Rodler & Kirchler (2002, S. 65)	31
Tabelle 4: Skalen und Beispielitems des 16PF-R und des EPI. In Anlehnung an Asendorpf (2007, S. 150)	36
Tabelle 5: Eigene Darstellung über die einzelnen Komponenten des Leistungsdeterminanten- Konzepts	39
Tabelle 6: Eigene Darstellung zur Übersicht gängiger Persönlichkeitsfragebogen-Batterien im deutschsprachigen Raum	57
Tabelle 7: Eigene Darstellung zur Übersicht bedeutender „Spezieller Persönlichkeitsfragebögen“ im deutschsprachigen Raum.....	58
Tabelle 8: Eigene Darstellung zur Übersicht bekannter „Objektiver Persönlichkeitstests“ im deutschsprachigen Raum	59
Tabelle 9: Geschlechtsverteilung der Untersuchungsstichprobe	77
Tabelle 10: Positionsverteilung der Untersuchungsstichprobe	79
Tabelle 11: Ausbildungsverteilung der Untersuchungsstichprobe	80
Tabelle 12: Managementenerfahrung der Untersuchungsstichprobe	81
Tabelle 13: Mittelwerte(MW) und Standardabweichungen (SD) der „HILL Managementanalyse“ (N = 158).....	85
Tabelle 14: Mittelwerte und Standardabweichungen des“ Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ (N = 158)	86
Tabelle 15: Einfaktorielle ANOVA für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“	88
Tabelle 16: Kruskal-Wallis-Test zur Signifikanzprüfung	88
Tabelle 17: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ getrennt nach den Gruppen der Managementenerfahrung.....	89
Tabelle 18: Mittlerer Rang für die Skala „Soziale Ausrichtung“	90
Tabelle 19: Mittlerer Rang für die Skala „Spannungsniveau“	90
Tabelle 20: Wechselwirkungen der Managementenerfahrung mit dem Geschlecht, dem Alters sowie der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“	92

Tabelle 21: Haupteffekte des Geschlechts, des Alters und der Position im Unternehmen im „Strukturierten Persönlichkeitsinventar“	96
Tabelle 22: Einfaktorielle ANOVA für die „HILL Managementanalyse“	98
Tabelle 23: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD) für die „HILL Managementanalyse“ getrennt nach den Gruppen der Managementenerfahrung	99
Tabelle 24: Wechselwirkungen der Managementenerfahrung mit dem Geschlecht, dem Alters sowie der Position im Unternehmen in der „HILL Managementanalyse“	100
Tabelle 25: Haupteffekte des Geschlechts, des Alters und der Position in der „HILL Managementanalyse“	102
Tabelle 26: Alle signifikanten Korrelationen aus der gesamten Stichprobe (N = 158)	104
Tabelle 27: Signifikanten Korrelationen in der Gesamtstichprobe (N = 158)	105
Tabelle 28: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)	105
Tabelle 29: Signifikante Korrelation der „Managementtechnik-Systemerhalt“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)	106
Tabelle 30: Signifikante Korrelationen der „Karrierestrategie-Positionssicherung“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)	106
Tabelle 31: Signifikante Korrelation der „Methodik-Sanierung“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)	107
Tabelle 32: Signifikante Korrelation des „Zugangs-abgrenzend“ in der Gruppe „keine Managementenerfahrung“ (N = 53)	107
Tabelle 33: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)	107
Tabelle 34: Signifikante Korrelation der „Karrierestrategie-Karriereausbau“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)	108
Tabelle 35: Signifikante Korrelation des „Managementstils-neutral“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)	108
Tabelle 36: Signifikante Korrelationen der „Haltung-balanciert“ in der Gruppe „geringe Managementenerfahrung“ (N = 50)	108
Tabelle 37: Alle signifikanten Korrelationen der Teilgruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)	109
Tabelle 38: Signifikante Korrelation des „Know How-Entwicklung“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)	109

Tabelle 39: Signifikante Korrelation der „Methodik-Expansion“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)	110
Tabelle 40: Signifikante Korrelationen der „Stimmungslage“ in der Gruppe „langjährige Managementenerfahrung“ (N = 55)	110
Tabelle 41: Interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“	111
Tabelle 42: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Skalen des Strukturierten Persönlichkeitsinventars (N = 158)	133
Tabelle 43: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Unterskalen der HILL Managementanalyse (N = 158)	133
Tabelle 44: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Gesamtskalen der HILL Managementanalyse (N = 158)	134
Tabelle 45: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse.....	134
Tabelle 46: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse	134
Tabelle 47: Post Hoc Tests nach Tukey und Tamhane für das Strukturierte Persönlichkeitsinventar.....	136
Tabelle 48: Post Hoc Tests nach Tukey für die HILL Managementanalyse.....	137
Tabelle 49: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht).....	137
Tabelle 50: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter)	137
Tabelle 51: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position)	138
Tabelle 52: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht).....	138

Tabelle 53: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter).....	138
Tabelle 54: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position).....	139

11 Anhang

11.1 Anhang A: Darstellungen statistischer Ergebnisse

Normalverteilungsprüfung für die Skalen des Strukturierten Persönlichkeitsinventars

	Asymptotische Signifikanz
Kontaktverhalten	0,19
Konfliktmanagement	0,58
Soziale Ausrichtung	0,02
Stimmungslage	0,17
Aktivitätsniveau	0,29
Objekt-/Subjekt-Fokus	0,09
Kommunikationsstil	0,18
Risikoorientierung	0,22
Selbsteinschätzung	0,75
Spannungsniveau	0,03
Erwartungshaltung	0,33
Selbstregulation	0,29

Tabelle 42: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Skalen des Strukturierten Persönlichkeitsinventars (N = 158)

Normalverteilungsprüfung für die Unterskalen der HILL Managementanalyse

	Asymptotische Signifikanz
Karriere_Ausbau	0,06
Karriere_Abgrenzung	0,87
Karriere_Positionssicherung	0,21
KnowHow_Entwicklung	0,45
KnowHow_Rationalisierung	0,01
KnowHow_Stagnation	0,31
Methodik_Expansion	0,50
Methodik_Sanierung	0,07
Methodik_Konsolidierung	0,30
Haltung_balanciert	0,71
Haltung_selbstaubeutend	0,31
Haltung_unreflektiert	0,10
Führung_fördernd	0,60
Führung_fordernd	0,01
Führung_distanziert	0,01
Zugang_integrativ	0,47
Zugang_abgrenzend	0,29
Zugang_abstinert	0,21

Tabelle 43: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Unterskalen der HILL Managementanalyse (N = 158)

Normalverteilungsprüfung für die Gesamtskalen der HILL Managementanalyse

	Asymptotische Signifikanz
Managementtechnik_Aufbau	0,42
Managementtechnik_Um-/Abbau	0,73
Managementtechnik_Systemerhalt	0,89
Managementstil_unterstützend	0,69
Managementstil_dominierend	0,31
Managementstil_neutral	0,78

Tabelle 44: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für die Gesamtskalen der HILL Managementanalyse (N = 158)

Prüfung der Varianzenhomogenität für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Kontaktverhalten	0,77	2	155	0,47
Konfliktmanagement	0,35	2	155	0,71
Soziale Ausrichtung	7,05	2	155	0,00
Stimmungslage	0,78	2	155	0,46
Aktivitätsniveau	1,00	2	155	0,37
Objekt-/Subjekt-Fokus	1,17	2	155	0,31
Kommunikationsstil	0,29	2	155	0,75
Risikoorientierung	0,15	2	155	0,86
Selbsteinschätzung	1,76	2	155	0,18
Spannungsniveau	6,08	2	155	0,00
Erwartungshaltung	0,25	2	155	0,78
Selbstregulation	2,37	2	155	0,10

Tabelle 45: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse

Prüfung der Varianzenhomogenität für die Skalen der „HILL Managementanalyse“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Managementtechnik-Aufbau	0,80	2	155	0,45
Managementtechnik-Um-/Abbau	0,83	2	155	0,44
Managementtechnik-Systemerhalt	0,31	2	155	0,74
Managementstil-unterstützend	0,23	2	155	0,79
Managementstil-dominierend	1,44	2	155	0,24
Managementstil-neutral	2,07	2	155	0,13

Tabelle 46: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der einfaktoriellen Varianzanalyse

Post Hoc Tests für das Strukturierte Persönlichkeitsinventar für alle drei Managementgruppen

Abhängige Variable		(I) Managementenerfahrung	(J) Managementenerfahrung	Mittlere Differenz	Signifikanz
Kontaktverhalten	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	1,86	0,26
			langjährige Erfahrung	2,44	0,09
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-1,86	0,26
			langjährige Erfahrung	0,58	0,88
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-2,44	0,09
Konfliktmanagement	Tukey-HSD		geringe Erfahrung	-0,58	0,88
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	5,12	0,00
			langjährige Erfahrung	7,01	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-5,12	0,00
			langjährige Erfahrung	1,89	0,28
Soziale Ausrichtung	Tamhane	langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-7,01	0,00
			geringe Erfahrung	-1,89	0,28
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-2,74	0,02
			langjährige Erfahrung	-4,69	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	2,74	0,02
Stimmungslage	Tukey-HSD		langjährige Erfahrung	-1,95	0,34
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	4,69	0,00
			geringe Erfahrung	1,95	0,34
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	3,69	0,00
			langjährige Erfahrung	4,82	0,00
Aktivitätsniveau	Tukey-HSD	geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-3,69	0,00
			langjährige Erfahrung	1,13	0,56
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-4,82	0,00
			geringe Erfahrung	-1,13	0,56
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	2,17	0,04
Objekt-/Subjekt-Fokus	Tukey-HSD		langjährige Erfahrung	3,02	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-2,17	0,04
			langjährige Erfahrung	0,85	0,60
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-3,02	0,00
			geringe Erfahrung	-0,85	0,60
Kommunikationsstil	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	1,29	0,29
			langjährige Erfahrung	0,32	0,92
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-1,29	0,29
			langjährige Erfahrung	-0,97	0,49
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-0,32	0,92
Risikoorientierung	Tukey-HSD		geringe Erfahrung	0,97	0,49
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	1,08	0,53
			langjährige Erfahrung	1,23	0,42
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-1,08	0,53
			langjährige Erfahrung	0,15	0,99
Selbsteinschätzung	Tukey-HSD	langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-1,23	0,42
			geringe Erfahrung	-0,15	0,99
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	3,46	0,01
			langjährige Erfahrung	5,90	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-3,46	0,01
	Tukey-HSD		langjährige Erfahrung	2,44	0,07
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-5,90	0,00
			geringe Erfahrung	-2,44	0,07
		keine Erfahrung	geringe Erfahrung	5,63	0,00
			langjährige Erfahrung	6,50	0,00
	Tukey-HSD	geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-5,63	0,00

			langjährige Erfahrung	0,87	0,77
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-6,50	0,00
			geringe Erfahrung	-0,87	0,77
Spannungsniveau	Tamhane	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-3,57	0,04
			langjährige Erfahrung	-3,56	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	3,57	0,04
			langjährige Erfahrung	0,01	1,00
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	3,56	0,00
			geringe Erfahrung	-0,01	1,00
Erwartungshaltung	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-2,60	0,08
			langjährige Erfahrung	-4,67	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	2,60	0,08
			langjährige Erfahrung	-2,07	0,19
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	4,67	0,00
			geringe Erfahrung	2,07	0,19
Selbstregulation	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	3,42	0,01
			langjährige Erfahrung	2,68	0,05
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-3,42	0,01
			langjährige Erfahrung	-0,74	0,79
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-2,68	0,05
			geringe Erfahrung	0,74	0,79

Tabelle 47: Post Hoc Tests nach Tukey und Tamhane für das Strukturierte Persönlichkeitsinventar

Post Hoc Tests für die HILL Managementanalyse für alle drei Managementgruppen

Abhängige Variable		(I) Managementenerfahrung	(J) Managementenerfahrung	Mittlere Differenz	Signifikanz
Technik-Aufbau	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-4,80	0,04
			langjährige Erfahrung	-1,30	0,77
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	4,80	0,04
			langjährige Erfahrung	3,49	0,16
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	1,30	0,77
			geringe Erfahrung	-3,49	0,16
Technik-Um/Abbau	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-2,30	0,49
			langjährige Erfahrung	-5,05	0,03
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	2,30	0,49
			langjährige Erfahrung	-2,75	0,36
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	5,05	0,03
			geringe Erfahrung	2,75	0,36
Technik-Systemerhalt	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	1,85	0,53
			langjährige Erfahrung	3,78	0,07
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-1,85	0,53
			langjährige Erfahrung	1,94	0,50
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-3,78	0,07
			geringe Erfahrung	-1,94	0,50
Stil-unterstützend	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	1,32	0,85
			langjährige Erfahrung	2,80	0,46
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-1,32	0,85
			langjährige Erfahrung	1,48	0,81
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-2,80	0,46
			geringe Erfahrung	-1,48	0,81
Stil-dominierend	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	-1,51	0,68
			langjährige Erfahrung	-5,15	0,01
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	1,51	0,68

			langjährige Erfahrung	-3,64	0,10
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	5,15	0,01
			geringe Erfahrung	3,64	0,10
Stil-neutral	Tukey-HSD	keine Erfahrung	geringe Erfahrung	5,44	0,00
			langjährige Erfahrung	4,92	0,00
		geringe Erfahrung	keine Erfahrung	-5,44	0,00
			langjährige Erfahrung	-0,52	0,94
		langjährige Erfahrung	keine Erfahrung	-4,92	0,00
			geringe Erfahrung	0,52	0,94

Tabelle 48: Post Hoc Tests nach Tukey für die HILL Managementanalyse

Prüfung der Varianzhomogenität für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht).

	F	df1	df2	Signifikanz
Kontaktverhalten	0,97	5	152	0,44
Konfliktmanagement	0,55	5	152	0,74
Soziale Ausrichtung	3,59	5	152	0,00
Stimmungslage	1,69	5	152	0,14
Aktivitätsniveau	1,48	5	152	0,20
Objekt-/Subjekt-Fokus	1,46	5	152	0,21
Kommunikationsstil	1,19	5	152	0,32
Risikoorientierung	0,31	5	152	0,90
Selbsteinschätzung	1,36	5	152	0,24
Spannungsniveau	2,75	5	152	0,02
Erwartungshaltung	1,34	5	152	0,25
Selbstregulation	1,23	5	152	0,30

Tabelle 49: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht)

Prüfung der Varianzhomogenität für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter).

	F	df1	df2	Signifikanz
Kontaktverhalten	0,75	7	150	0,63
Konfliktmanagement	1,95	7	150	0,07
Soziale Ausrichtung	2,87	7	150	0,01
Stimmungslage	0,57	7	150	0,78
Aktivitätsniveau	0,49	7	150	0,84
Objekt-/Subjekt-Fokus	1,51	7	150	0,17
Kommunikationsstil	0,66	7	150	0,70
Risikoorientierung	1,47	7	150	0,18
Selbsteinschätzung	0,58	7	150	0,77
Spannungsniveau	2,43	7	150	0,02
Erwartungshaltung	0,69	7	150	0,68
Selbstregulation	2,14	7	150	0,04

Tabelle 50: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter)

Prüfung der Varianzenhomogenität für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position im Unternehmen).

	F	df1	df2	Signifikanz
Kontaktverhalten	0,56	14	143	0,89
Konfliktmanagement	0,73	14	143	0,74
Soziale Ausrichtung	2,08	14	143	0,02
Stimmungslage	0,96	14	143	0,50
Aktivitätsniveau	1,57	14	143	0,09
Objekt-/Subjekt-Fokus	1,86	14	143	0,04
Kommunikationsstil	1,04	14	143	0,42
Risikoorientierung	1,31	14	143	0,21
Selbsteinschätzung	1,33	14	143	0,20
Spannungsniveau	1,95	14	143	0,03
Erwartungshaltung	1,33	14	143	0,20
Selbstregulation	0,61	14	143	0,85

Tabelle 51: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für das „Strukturierte Persönlichkeitsinventar“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position)

Prüfung der Varianzenhomogenität für die Skalen der „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht).

	F	df1	df2	Signifikanz
Managementtechnik-Aufbau	1,41	5	152	0,22
Managementtechnik-Um-/Abbau	1,69	5	152	0,14
Managementtechnik-Systemerhalt	0,84	5	152	0,52
Managementstil-unterstützend	0,42	5	152	0,84
Managementstil-dominierend	0,88	5	152	0,50
Managementstil-neutral	1,30	5	152	0,26

Tabelle 52: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Geschlecht)

Prüfung der Varianzenhomogenität für die Skalen der „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter).

	F	df1	df2	Signifikanz
Managementtechnik-Aufbau	1,38	7	150	0,22
Managementtechnik-Um-/Abbau	0,46	7	150	0,86
Managementtechnik-Systemerhalt	0,41	7	150	0,89
Managementstil-unterstützend	0,67	7	150	0,70
Managementstil-dominierend	1,79	7	150	0,09
Managementstil-neutral	1,23	7	150	0,29

Tabelle 53: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Alter)

Prüfung der Varianzhomogenität für die Skalen des „Strukturierten Persönlichkeitsinventars“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position im Unternehmen).

	F	df1	df2	Signifikanz
Managementtechnik-Aufbau	1,35	14	143	0,19
Managementtechnik-Um-/Abbau	1,43	14	143	0,15
Managementtechnik-Systemerhalt	0,74	14	143	0,73
Managementstil-unterstützend	1,18	14	143	0,30
Managementstil-dominierend	2,21	14	143	0,01
Managementstil-neutral	1,63	14	143	0,08

Tabelle 54: Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen für die „HILL Managementanalyse“ in der multifaktoriellen Varianzanalyse (UV: Managementenerfahrung, Position)

11.2 Anhang B: Itembeispiele

Itembeispiele Strukturiertes Persönlichkeitsinventar © HILL International

Es ist mir ein Bedürfnis, dass mein/e Partner/in auch über meine innersten und geheimsten Gedanken Bescheid weiß.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Ich nütze jeden Vorteil, der sich mir bietet.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Fortsetzung Itembeispiele Strukturiertes Persönlichkeitsinventar © HILL International

Es beunruhigt mich nicht, Geld herzuborgen.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Ich kann mir nicht vorstellen, mich von einer Massenhysterie mitreißen zu lassen.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Fortsetzung Itembeispiele Strukturiertes Persönlichkeitsinventar © HILL International

Ich habe kein schlechtes Gewissen, wenn ich zu erledigende Arbeit einen Tag liegen lasse.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Ich würde einen Totogewinn mit meinen Familienangehörigen teilen.

				
trifft voll zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu	keine Stellungnahme

Itembeispiele HILL Managementanalyse © HILL International

Als Managerin für CEE-Länder einer großen Beratungsfirma müssen Sie die Strategie der Firmengruppe an lokal ansässige Manager der verschiedenen Länder weitergeben. Diese sind kritische Menschen und Sie erwarten gewisse Einwände gegenüber dem Ansatz Ihrer Firma. Was machen Sie?

1. Ich überzeuge die Manager, unseren Ansatz anzunehmen, selbst wenn es etwas schmerzt. Die Durchsetzung der Strategie ist unabdingbar.
2. Ich toleriere die Kritik zwar, da es aber unabdingbar ist, hat es wenig Sinn, sich damit auseinander zu setzen.
3. Ich hole mögliche Einwände über Email ein, um mich vorzubereiten.
4. Ich organisiere eine große Veranstaltung und präsentiere so die neue Strategie.
5. Ich akzeptiere die kulturellen Differenzen und versuche die unterschiedlichen Länderverantwortlichen einzubinden.
6. Ich teile die weiterzugebende Information in kleine Portionen und präsentiere diese Stück für Stück unter Berücksichtigung der Firmenhierarchie.

Teilen Sie bitte 10 Punkte auf jene maximal 3 Alternativen auf, die Ihnen am meisten entsprechen:

Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	



In Ihrer Position als Qualitätsmanager eines Kfz-Werks haben Sie die Qualitätsziele verfehlt, mehrere Kunden haben gewichtige Beschwerden. Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?

1. Ich teile in dieser wichtigen Frage die Verantwortung mit meinem Vorgesetzten.
2. Ich nehme die Verantwortung auf mich und konzentriere mich alleine auf die Problemlösung.
3. Ich hole mir seitens der Produktionsleiterin Unterstützung und Rat.
4. Ich definiere neue Qualitätsziele, um die Problemsicht zu verlassen.
5. Ich analysiere die Gründe des Misserfolgs und erstelle einen Bericht.
6. Ich erarbeite zunächst einen Verbesserungskatalog.

Teilen Sie bitte 10 Punkte auf jene maximal 3 Alternativen auf, die Ihnen am meisten entsprechen:

Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen ▼	Punkte	



Fortsetzung: Itembeispiele HILL Managementanalyse © HILL International

Sie übernehmen mit einigen Partnern eine Buchhandelskette und sind Mehrheitseigentümer. Wie gehen Sie bei der Geschäftsplanung vor?

1. Ich organisiere ein strategisches Planungsmeeting sowie einige Folgetreffen.
2. Ich erarbeite zusammen mit meinem strategischen Unternehmensberater einen Business-Plan auf 3 Jahre.
3. Ich etabliere regelmäßige monatliche Gesellschafter-Meetings, damit eine synergetische Geschäftsentwicklung möglich ist.
4. Ich binde alle Eigentümer und einige Meinungsbildner in den Planungsprozess ein.
5. Als Mehrheitseigentümer übernehme ich das volle Risiko und damit die Unternehmensplanung, um sie dann mit den anderen abzustimmen.
6. Ich lasse den Geschäftsplan durch einen Wirtschaftstreuhänder überprüfen und überwachen.

Teilen Sie bitte **10 Punkte** auf jene maximal **3 Alternativen** auf, die Ihnen am meisten entsprechen:

Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	





Sie arbeiten für eine NGO, die Beratung für Behörden im Umweltsektor anbietet. Ihre Organisation nimmt an einer EU-Ausschreibung teil. Wie gehen Sie bei der halbstündigen Präsentation in Brüssel vor?

1. Die Präsentation besteht aus 5 Folien mit den Kerngedanken und einer Diskussion mit der Jury.
2. Es wird die eigene NGO kurz präsentiert und das Projekt per Handouts für die Jury unterstützt.
3. Die Präsentation wird unter Einbeziehung der Jury eingeleitet.
4. Ich vereinbare mit dem Juryvorsitzenden, dass er ein Eingangs-Statement hält und versuche – aus taktischen Gründen – Fragen während der Präsentation auszuklammern.
5. Um Interesse zu wecken, beginnen wir mit einer Vorstellung der bisher erfolgreichen Projekte, Fragen werden erst gegen Schluss beantwortet.
6. Die Präsentation besteht aus 15 bis 20 Powerpointfolien, die das Projekt detailliert beschreiben und einer abschließenden kurzen Fragerunde.

Teilen Sie bitte **10 Punkte** auf jene maximal **3 Alternativen** auf, die Ihnen am meisten entsprechen:

Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	
Alternative Nr.	Bitte wählen	Punkte	





11.3 Anhang C: Auswertungsbeispiele

Auswertungsbeispiel Strukturiertes Persönlichkeitsinventar © HILL International

STRUKTURIERTES PERSÖNLICHKEITSINVENTAR										
Archivnummer: 56042										
	1	2	3	Mittelbereich			8	9	10	
DYNAMIK										
KONTAKTVERHALTEN										
kontaktfreudig, oberflächlich							8			zurückhaltend, verbindlich
ZIEL- UND KONFLIKTMANAGEMENT										
durchschlagskräftig, dominant							7			nachgiebig, konsensfähig
AKTIVITÄTSNIVEAU										
offensiv, handlungsorientiert							7			abwartend, überlegt
RISIKOORIENTIERUNG										
risikofreudig, wagemutig							7			vorsichtig, beständig
SOZIALE KOMPETENZ										
SOZIALE AUSRICHTUNG										
eigennützig, bestimmt				4						selbstlos, serviceorientiert
OBJEKT-/ SUBJEKTFOKUS										
faktenorientiert, nüchtern							6			personenorientiert, einfühlsam
KOMMUNIKATIONSSTIL										
offen, distanzlos				5						verschlossen, diplomatisch
ERWARTUNGSHALTUNG										
misstrauisch, geistesgegenwärtig							6			vertrauend, leichtgläubig
BELASTBARKEIT										
STIMMUNGSLAGE										
ausgeglichen, kontrolliert							9			empfindsam, sprunghaft
SELBSTEINSCHÄTZUNG										
selbstsicher, überheblich							8			selbstkritisch, reflektiert
SPANNUNGSNIVEAU										
angespannt, energiegeladen				4						locker, phlegmatisch
SELBSTREGULATION										
diszipliniert, pedantisch							8			ungezwungen, chaotisch
POTENZIALE	1	2	3	Mittelbereich			8	9	10	
Verkauf				4						
Führung				4						
Team			3							
Leistung		2								
Konformität			3							

Auswertungsbeispiel HILL Managementanalyse © HILL International

MANAGEMENTANALYSE

Archivnummer:55422

GESAMTERGEBNIS

MANAGEMENT-TECHNIK									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
Aufbau				21					
Um- und Abbau				69					
Erhalt				14					

MANAGEMENT-STIL									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
unterstützend				83					
unterdrückend				62					
neutral				83					

MANAGEMENTANALYSE IM DETAIL

SELBSTMANAGEMENT

KARRIERESTRATEGIE									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
Karriereausbau				3					
Strategiemanko				100					
Positionssicherung				62					

HALTUNG									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
balanciert				72					
ausbeutend				41					
unreflektiert				34					

FÜHRUNGSEBENE

FÜHRUNGS KNOW HOW									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
Teamentwicklung				38					
Führungsdefizit				28					
Stagnation				0					

FÜHRUNGSSTIL									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
fördernd				97					
fordern				93					
distanziert				83					

UNTERNEHMERGEIST

METHODIK									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
Expansion				86					
Sanierung				7					
Konsolidierung				62					

ZUGANG									
				Mittelbereich					
	0	10	20	30	40	50	60	70	80 90 100
integrativ				59					
abgrenzend				21					
emotionslos				79					

L e b e n s l a u f

Name: Barbara Amon
Geburtsdatum: 25. März 1981
Familienstand: Ledig
Wohnort: 2132 Hörersdorf, NÖ

Schulbildung: 06/2000 Matura
1995 – 2000 BHAK Mistelbach,
1991 – 1995 Hauptschule I Mistelbach
1987 – 1991 Volksschule III Mistelbach

Hochschulausbildung: 2001 – 2009 Diplomstudium Psychologie, Wien

Ausbildungsschwerpunkte:

- Wirtschaftspsychologie
- Spezielle Diagnostik

Geprüftes Wahlfach:

- Psychiatrie

Diplomarbeit:

- Psychologische Diagnostik

Psychologische Praktika während des Studiums:

- HILL International, Unternehmensberatung: Marketing, Projektabwicklung, F & E
- SoWhat, Institut für Menschen mit Essstörungen: Diagnostik, Beratung

Berufliche Tätigkeiten: 2001 – 2007 Div. Tätigkeiten in der Gastronomie
Seit 2007 Marketingassistentin, HILL International

Zusatzqualifikationen: Englisch (Businessenglisch)
Französisch (Grundkenntnisse)
Microsoft Office, SPSS, Corel Draw
2003 Ausbildung zur Dipl. Aerobic- und Pilatetrainerin
2000 – 2001 Aupair-Aufenthalt in England (First Certificate)
1999 Führerschein B

Hörersdorf, im Mai 2009