

Politische Fertigkeiten im Führungskontext

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn

vorgelegt von

Christian P. J. Ewen

aus
Bonn

Bonn 2013

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie
(Vorsitzender)

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie
(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie
(Gutachter)

PD. Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 21. Dezember 2012

Diese Dissertation ist auf dem Hochschulschriftenserver der ULB Bonn unter
http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online elektronisch publiziert.

Zusammenfassung

Politische Fertigkeiten (Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2000; Ferris, Treadway, Brouer & Munyon, 2012) bestimmen den Erfolg von Einflussverhalten in Organisationen, doch die Bedeutung dieses Konstrukts wurde im Rahmen der Führungsforschung bisher nur am Rande berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund wurde mit der vorliegenden Arbeit die Rolle von politischen Fertigkeiten im Führungskontext anhand von zwei aktuellen Denkansätzen überprüft. Im ersten Teil der Arbeit wurde auf Grundlage eines integrativen Gesamtmodells von Führung (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011) die mediiierende Funktion von transformationaler Führung für den Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und ihrer Führungseffektivität untersucht. Mittels pfadanalytischer Methoden fand sich in einer Stichprobe von 442 Schulleitern mit 1158 Fremdbeurteilern (Lehrer), dass das transformationale Führungsverhalten einer Führungskraft den Effekt ihrer politischen Fertigkeiten auf ihre Führungsleistung partiell medierte. Vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) wurde im zweiten Teil der Arbeit die Rolle von politischen Fertigkeiten als Moderator zwischen den Führungsmotiven (Identität) einer Führungskraft und Kriterien der Führungswirkung in zwei Studien untersucht. In der ersten Studie konnte mit einer Stichprobe von 519 Schulleitern und 1867 Fremdbeurteilern (Lehrer) gezeigt werden, dass die politischen Fertigkeiten von Führungskräften den Einfluss des Aufstiegsmotivs (Aufgabenorientierung/*Getting Ahead*) auf die Leistung der geführten Gruppe und den Einfluss des Akzeptanzmotivs (Mitarbeiterorientierung/*Getting Along*) auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter moderierte. In der zweiten Studie mit 113 Führungskräften und 152 engen Mitarbeitern moderierten die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte den Zusammenhang zwischen dem Sinnfindungsmotiv (Offenheit für Erfahrungen–Intellekt/*Finding Meaning*) der Führungskräfte und ihrem von den Mitarbeitern eingeschätzten Charisma. Die Ergebnisse aller Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung von politischen Fertigkeiten für die Personalführung in Organisationen. Die theoretische Bedeutung dieser Befunde sowie ihre praktische Verwertbarkeit werden diskutiert und ein Ausblick auf die zukünftige Forschung in diesem Bereich skizziert.

Schlagwörter:

Politische Fertigkeiten, Führung, transformationale Führung, transaktionale Führung, Führungsleistung, sozioanalytische Theorie, Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Offenheit für Erfahrungen–Intellekt, Gruppenleistung, Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit, Charisma

Dank

Mehreren Personen gilt mein herzlicher und ausdrücklicher Dank für ihre Unterstützung bei der Anfertigung dieser Arbeit.

Prof. Dr. Gerhard Blickle bin ich vor allen anderen in besonderer Weise zu Dankbarkeit verpflichtet. Durch seine vertrauensvolle Unterstützung und sein großzügiges Mentoring waren die letzten zweieinhalb Jahre für mich sehr viel mehr als das Hinarbeiten auf einen akademischen Titel. Für die vielen konstruktiven Anregungen, wertvollen Auseinandersetzungen und Ratschläge möchte ich mich von Herzen bedanken.

Prof. Dr. Walter Neubauer danke ich für die Übernahme der Zweitbegutachtung dieser Arbeit sowie bei *Prof. Dr. Rainer Banse* und *PD Dr. Bernd Schlöder* ausdrücklich für die Übernahme der Funktionen in der Prüfungskommission.

Mein herzlicher Dank gilt *Roswitha Mombauer* für ihre stete Hilfsbereitschaft und aufmunternd-rheinische Art. Meinem Kollegen *Andreas Wihler* bin ich sehr für seinen kollegialen Rat, die vielen hilfreichen Diskussionen und Anregungen dankbar – ebenso meinen Kollegen *Erik Dietl*, *Katharina Oerder*, *Dr. Tassilo Momm* und *Corinna Diekmann* für ihre Unterstützung.

Tobias Mathes war eine große Hilfe bei der Recherche der Schul-E-Mail-Adressen in Nordrhein-Westfalen. *Nora Schütte* und *Katharina Wind* haben die Papierfragebogen-Daten der Hauptuntersuchung eingegeben. *Kathrin Peiseler* hat die Daten der zweiten Studie im zweiten Teil dieser Arbeit im Feld erhoben. Ihren Mühen bei der Datenerhebung gilt mein nachdrücklicher Dank.

Ein besonderes Wort des Dankes möchte ich an *Rudolf* und *Rosi Ewen*, *Margarethe Berg*, *Martin Ewen*, *Ursula Hufschmidt*, *Johannes Koenen*, *Anna Zubrod* und *Dr. Christoph Riplinger* richten, die mich während der gesamten Arbeit an diesem Promotionsprojekt geduldig und oft unwissentlich unterstützt und motiviert haben.

Mein abschließender Dank gilt dem *Cusanuswerk*, durch dessen großzügige Förderung meine Promotion Wirklichkeit werden konnte. Den vielen Cusanerinnen und Cusanern, die mich in den letzten zweieinhalb Jahren auf meinem Weg begleitet haben, danke ich von Herzen für die vielen hilfreichen Gespräche und beflügende Inspiration.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	3
Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Einleitung	11
1.1. Aufbau der Arbeit	13
2. Theorie	15
2.1. Führung	15
2.1.1. Definition von Führung	15
2.1.2. Paradigmen der Führungsforschung	18
2.1.3. Kriterien für die Effektivität von Führung	25
2.2. Politische Fertigkeiten	29
2.2.1. Macht, Einfluss, Mikropolitik und Führung	29
2.2.2. Konstruktherleitung	37
2.2.3. Politische Fertigkeiten in Organisationen	43
3. Teil 1 - Integrationsversuch	55
3.1. Einleitung	55
3.2. Theorie und Hypothesenentwicklung	59
3.3. Methode	67
3.3.1. Stichprobenwahl	67
3.3.2. Datenerhebung und Vorgehensweise	70
3.3.3. Stichprobenbeschreibung	72
3.3.4. Instrumente	74
3.3.5. Datenanalyse	78
3.4. Ergebnisse	83
3.5. Diskussion	89
4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive	98
4.1. Einleitung	98
4.2. Theorie und Hypothesenentwicklung	103
4.3. Methode	112
4.4. Studie 1	112

4.4.1.	Datenerhebung und Stichprobenwahl	112
4.4.2.	Stichprobenbeschreibung	112
4.4.3.	Instrumente	113
4.4.4.	Datenanalyse	116
4.4.5.	Ergebnisse Studie 1	118
4.5.	Studie 2	124
4.5.1.	Datenerhebung und Stichprobenwahl	124
4.5.2.	Stichprobenbeschreibung	126
4.5.3.	Instrumente	127
4.5.4.	Datenanalyse	129
4.5.5.	Ergebnisse Studie 2	129
4.6.	Diskussion	133
5.	Abschlussdiskussion	142
5.1.	Zukünftige Forschung zu politischen Fertigkeiten	146
5.2.	Praktische Bedeutung	147
	Literaturverzeichnis	154
A.	Anhang Teil 1	179
A.1.	Genehmigung der Datenerhebung an Schulen	179
A.2.	Einladung Führungskräfte	184
A.3.	Einladung Fremdbeurteiler	187
A.4.	Online-Fragebögen Führungskräfte	188
A.5.	Online-Fragebögen Fremdbeurteiler	196
A.6.	Papierfragebögen Fremdbeurteiler	203
A.7.	Übersicht Datenerhebung Schulleiterinnen und Schulleiter	211
A.8.	Online-Rückmeldung Schulleiter	212
B.	Anhang Teil 2	227
B.1.	Einladung Führungskräfte Studie 2	227
B.2.	Einladung Fremdbeurteiler Studie 2	228
B.3.	Online-Fragebögen Führungskräfte	228
B.4.	Online-Fragebögen Mitarbeiter	234

Tabellenverzeichnis

2.1. Dimensionen des Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005)	41
3.1. Übersicht Schularten	71
3.2. Stichprobenbeschreibung (Teil 1)	73
3.3. Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen	84
3.4. Inkrementelle Validität von transformationaler Führung über transaktionale Führung	86
3.5. Inkrementelle Validität von transaktionaler Führung über transformationale Führung	87
3.6. Absolute und inkrementelle Goodness-of-Fit Statistiken der getesteten Strukturgleichungsmodelle	88
4.1. Stichprobenbeschreibung Studie 1 (Teil 2)	113
4.2. Studie 1: Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen	119
4.3. Inkrementelle Validität der Interaktion von Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung und politischen Fertigkeiten der Führungskraft über Fremdbeschreibung Mitarbeiterorientierung	122
4.4. Inkrementelle Validität der Interaktion von Selbstauskunft Aufgabenorientierung und politischen Fertigkeiten der Führungskraft über Fremdbeschreibung Aufgabenorientierung	123
4.5. Branchenspiegel Studie 2 (Teil 2)	125
4.6. Stichprobenbeschreibung Studie 2 (Teil 2)	126
4.7. Studie 2: Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen	130
4.8. Hierarchische Regression von wahrgenommenem Charisma auf Offenheit für Erfahrungen–Intellekt und politischen Fertigkeiten	132
5.1. Maßnahmenübersicht zur Entwicklung politischer Fertigkeiten	150

Abbildungsverzeichnis

2.1.	<i>Historischer Überblick über Paradigmen in der Führungsforschung seit 1900</i>	18
3.1.	<i>Integriertes Führungsmodell von Eigenschaften, Verhalten und Führungseffektivität in Anlehnung an DeRue et al. (2011)</i>	57
3.2.	<i>Theoretisches Mediationsmodell von politischen Fertigkeiten, transformationalem Führungsverhalten und Führungsleistung</i>	66
3.3.	<i>Mediation von politischen Fertigkeiten durch transformationales Führungsverhalten auf Führungsleistung</i>	90
4.1.	<i>Interaktion von Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung und politischen Fertigkeiten auf Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit</i>	122
4.2.	<i>Interaktion von Selbstauskunft Aufgabenorientierung und politischen Fertigkeiten auf Gruppenleistung</i>	123
4.3.	<i>Interaktion von Offenheit für Erfahrungen–Intellekt und politischen Fertigkeiten auf wahrgenommenes Charisma</i>	132
A.1.	<i>Selbstauskunft Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)</i>	190
A.2.	<i>Selbstauskunft Transformational Leadership Inventory (TLI)</i>	192
A.3.	<i>Political Skill Inventory (PSI)</i>	193
A.4.	<i>Fremdauskunft Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)</i>	198
A.5.	<i>Fremdauskunft Transformational Leadership Inventory (TLI)</i>	199
A.6.	<i>Führungsleistung</i>	200
A.7.	<i>Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft</i>	201
A.8.	<i>Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt</i>	202
B.1.	<i>NEO–Fünf–Faktoren Inventar (NEO–FFI) und Hogan Personality Inventory (HPI)</i>	229
B.2.	<i>Multifactor Leader Questionnaire (MLQ) - Charisma</i>	235

Häufig verwendete Abkürzungen

α	Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient
AV	Abhängige Variable
a.a.O.	am angeführten/angegebenen Ort
bzgl.	bezüglich
B	Regressionskoeffizient, Beta
β	standardisierter Regressionskoeffizient bzw. <i>SEM</i> -Pfadkoeffizient
b	Steigung der Regressionsgraden (<i>Simple-Slope</i> Test)
χ^2	<i>Chi</i> -Quadrat Statistik
$\Delta\chi^2$	Veränderung <i>Chi</i> -Quadrat Statistik
d.h.	das heißt
df	Freiheitsgrade (<i>Degrees of Freedom</i>)
Δdf	Differenz der Freiheitsgrade
<i>EI</i>	<i>Emotionale Intelligenz</i>
ebd.	ebenda
et al.	et alii/et aliae
ff.	folgende (Seiten)
<i>FFM</i>	Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit
FL	Führungsleistung
<i>GMA</i>	<i>General Mental Ability</i>
<i>HPI</i>	<i>Hogan Personality Inventory</i>
<i>ICC(1)</i>	Intraklassenkorrelation (Interrater-Reliabilität)
i.S.v.	im Sinne von
<i>IPIP</i>	<i>International Personality Item Pool</i>
<i>KS</i> Z-Test	<i>Kolmogorov-Smirnov (KS) Z-Test</i>
<i>LBDQ</i>	<i>Leader Behavior Description Questionnaire</i>
<i>MLQ</i>	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
N	Gesamtstichprobengröße
<i>NA</i>	<i>Negative Affektivität</i>
NRW	Nordrhein-Westfalen
<i>OCB</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>

<i>PSI</i>	<i>Political Skill Inventory</i>
PF	Politische Fertigkeiten
$\hat{\rho}$	geschätzte wahre Korrelation in der Population
r	Produkt–Moment–Korrelation (Pearson)
R^2	Varianzaufklärung (Bestimmtheitsmaß)
ΔR^2	Veränderung in R^2 gegenüber vorherigem Regressionsschritt
RLP	Rheinland-Pfalz
<i>RMSEA</i>	<i>Root–Mean–Square Error of Approximation</i>
<i>SEM</i>	Strukturgleichungsmodell (<i>Structural Equation Model</i>)
$r_{WG(J)}$	Absolute Raterübereinstimmung
TF	Transformationales Führungsverhalten
<i>TLI</i>	<i>Transformational Leadership Inventory</i>
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit.n.	zitiert nach

1. Einleitung

„If I have seen further it is by standing on the shoulders of giants.“

Isaac Newton, zit.n. Maury (1992)

Die vorliegende Doktorarbeit behandelt ein Thema, welches wohl zu den meist diskutiertesten der gesamten Sozialwissenschaften zählt (DeRue et al., 2011): die Führung von Menschen. Damit reiht sich diese Arbeit zunächst in eine lange Reihe von theoretischen und empirischen Arbeiten mit dem Anspruch ein, Bekanntes neu zu beleuchten, Modelle zu erweitern und neue Einsichten anzubieten. So gilt vor allem für diese Arbeit das oben angeführte Newton'sche Zitat, denn der viel beschriebene Riese ist beachtlich. Über 100 Jahre Auseinandersetzung mit dem Phänomen Führung haben eine bemerkenswerte Menge an vermeintlichem Führungswissen hervorgebracht und lassen dabei zurecht die von Neuberger angeführte Kritik zu, „dass über nichts so viel dogmatischer Unsinn geschrieben worden sei als über Führung“ (Neuberger, 2002, S. 2). Dabei spiegelt die Vielzahl von Denkansätzen zu diesem Thema nichts anderes wider als die Bedeutung, die dieses soziale Phänomen für menschliches Zusammenleben und -arbeiten besitzt.

Führung ist unumstritten die wesentlichste Kraft im direkten tagtäglichen Interessenausgleich zwischen Mitglied und Organisation und kaum ein anderer Faktor ist so wirksam für das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen. Diese Behauptung lässt sich anschaulich an dem Befund verdeutlichen, dass 65 % – 75 % der Mitarbeiter in Befragungen ihren direkten Vorgesetzten als den negativsten bzw.

1. Einleitung

stressigsten Faktor am Arbeitsplatz beschreiben (R. Hogan & Kaiser, 2005). Alleine der mit dieser Tatsache verbundene ökonomische Schaden durch motivationsbedingte Minderleistung, der jährlich durch schlechte Personalführung verursacht wird, lässt sich auf Milliarden schätzen (R. Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Aufgrund der großen Hebelwirkung von Führungshandeln kommt der Führungskräfteforschung bereits seit den Schriften Platons im vierten Jahrhundert vor Christus und insbesondere in der modernen Organisationspsychologie eine besondere Bedeutung zu. Auch für namhafte Autoren der heutigen Zeit ist Führung der Schlüssel zum Erfolg oder Misserfolg von Organisationen, ganzen Staaten und/oder gar zur Zukunft der Welt (Kaiser, Hogan & Craig, 2008). Bei aller Vielfältigkeit in der Auseinandersetzung mit dem Führungsbegriff lässt sich dabei eine Deutungskongruenz festhalten: *Führung ist ein sozialer (Einfluss)Prozess.*

Die Determinanten dieses Prozesses sind vielfältig und werden bereits seit der Antike diskutiert. So steht hinter dem Führungsbegriff mehr als die Ausübung formaler Autorität und die additive Anhäufung besonderer Eigenschaften auf Seiten der Führungsperson. Bereits für Platon (1971) wurde die Komplexität des Phänomens Führung erst im Verlaufe eines jahrzehntelangen Erkenntnisprozesses greifbar. So wandelte sich Platons Metapher einer Führungskraft vom „guten Schäfer“ zum „geschickten Weber“ (Ciulla, 2004). Während der Schäfer seine Führungsrolle aufgrund von Attributen ausübt, die ihn wesentlich von seinen Geführten (Schafen) unterscheiden, ist der geschickte Weber ein Meister darin, die verschiedenen Interessen, Wünsche und Eigenarten von Geführten auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel anerkennend zu verknüpfen. Die wahre Aufgabe und Geschicklichkeit einer Führungskraft liegt daher in der Herstellung der Zusammenarbeit und erfolgreichen Koordination von Menschen, „*who do not always like each other, do not always like the leader, and do not necessarily want to live together*“ (Ciulla, 2004, S. 322).

Die vorliegende Doktorarbeit gründet auf dieser Erkenntnis und stellt ein Konstrukt in den Mittelpunkt, welches in den letzten zehn Jahren nachhaltig als Schlüsselkompetenz sozialer Effektivität in Organisationen identifiziert worden ist: politische Fertigkeiten. Obwohl die Relevanz dieses Konstrukts für den Führungskontext mehrfach theoretisch betont worden ist (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter & Ferris, 2002; Ferris, Perrewé, Anthony & Gilmore, 2003; Ferris et al., 2007), ist die Anzahl empirischer Arbeiten zu politischen Fertigkeiten im Führungskontext eher überschaubar.

Zielstellung dieser Arbeit ist es daher, einen Beitrag zum besseren Verständnis von

der Funktion und der Bedeutung des Konstrukts der politischen Fähigkeiten für die Führung von Personal in Organisationen zu leisten. Leitende Fragen für diese Arbeit sind folglich z.B.: Welche Rolle spielen politische Fertigkeiten in Gesamtmodellen von Führung? Welchen Einfluss haben die politischen Fertigkeiten von Führungskräften auf das fremd-wahrgenommene Verhalten dieser Führungskräfte? Inwieweit beeinflussen politische Fertigkeiten den Führungserfolg?

Die Beantwortung dieser Fragen wird aus mehreren theoretischen Perspektiven angegangen und soll eine differenziertere Sicht auf politische Fertigkeiten im Rahmen von Führung ermöglichen.

1.1. Aufbau der Arbeit

Viel ist bereits zum Thema Führung geschrieben worden. Im Theorieteil (Kapitel 2) wird daher der Führungsbegriff, wie er der vorliegenden Arbeit konzeptionell zugrunde liegt, in gebotener Kürze abgegrenzt (Abschnitt 2.1). Um die einführende Reflexion des Konzepts „Führung“ zu erleichtern, wird in einer kurzen historischen Rückschau die Forschungsgeschichte der letzten 100 Jahre in diesem Bereich ausschnittsartig referiert. Abschließend werden Ansätze zur Evaluation und Modellierung von erfolgreicher Führung vorgestellt.

Im Fokus dieser Arbeit steht das Konstrukt der politischen Fertigkeiten. In Abschnitt 2.2 wird daher zunächst einführend mit der politischen Perspektive auf Organisationen der theoretische Rahmen des Konstruktes vorgestellt. Anschließend wird die Herleitung des Konstrukts reflektiert und die Entwicklung des Inventars zur Messung politischer Fertigkeiten nachgezeichnet. Abschließend wird der aktuelle Forschungsstand zu politischen Fertigkeiten in der Literatur ausschnittartig zusammengefasst.

Ausgehend von unterschiedlichen Perspektiven, sollen im Zuge von zwei separaten Untersuchungen Hypothesen zur Funktion von politischen Fertigkeiten im Führungskontext entwickelt und empirisch testbar gemacht werden. Grundlage zur Ableitung von Wirkungsannahmen sind zwei aktuelle Theorien, die zurzeit im Rahmen von Führungs- und Persönlichkeitsforschung international diskutiert werden. Diese Doktorarbeit ist entsprechend im Folgenden thematisch zweigeteilt:

Teil 1 - Integrationsversuch

Die Bedeutung von sozialen Fertigkeiten für Führungshandeln ist offensichtlich. Dennoch fehlt ein systematisches Verständnis darüber, welche grundlegende Rolle bzw.

1. Einleitung

Funktion politische Fertigkeiten im Führungskontext genau einnehmen.

Im ersten Teil der Arbeit (Kapitel 3) wird angestrebt, das Konstrukt der politischen Fertigkeiten in ein Gesamtmodell von Führung zu integrieren. Mithilfe dieses umfassenden Rahmenmodells werden dabei zugleich weitere theoretische Schritte in Richtung der Integration von zwei Denkschulen der Führungsforschung (Eigenschafts- oder Verhaltensansatz) gegangen und empirisch überprüft. Konkret wird der Bedeutung von politischen Fertigkeiten als wichtige Eigenschaft von Führungskräften in Bezug auf transformationales Führungsverhalten nachgegangen und zugleich werden vermittelnde Mechanismen zwischen politischen Fertigkeiten und Kriterien effektiver Führung untersucht.

Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Die erfolgreiche Koordination der Zusammenarbeit von Mitgliedern einer Organisation bedarf mehr als das Vorhandensein eines administrativen Regelwerkes, einer technischen Rationalität oder einer ausgeklügelten Organisationsstruktur. Es bedarf individueller sozialer Einflussnahme (Führung) und sozialer Kompetenzen (politischer Fertigkeiten) in allen Bereichen organisierter Zusammenarbeit, um das Bestehen der Organisation zu garantieren und eine gemeinsame Zukunft zu ermöglichen. In diesem Sinne ist Führung Konsequenz und Lösungsansatz zugleich für ein fundamental existentielles Problem: dem gemeinsamen Überleben. Es ist eine weitere grundlegende Annahme dieser Arbeit, dass sich die Mechanismen dieses Urprinzips über Jahrtausende der Evolution tief in der menschlichen Psyche verankert haben und dass der Schlüssel zum besseren Verständnis von Führung in eben dieser Erkenntnis liegt.

Im zweiten Teil dieser Arbeit (Kapitel 4) werden diese evolutionären Artefakte anhand der sozioanalytischen Theorie aufgegriffen. Im Mittelpunkt steht wiederum das Konstrukt der politischen Fertigkeiten zur Überprüfung von sozioanalytischen Hypothesen über den Zusammenhang von Führungsidentität und Führungserfolg.

Die Abschlussdiskussion (Kapitel 5) fasst die Ergebnisse dieser beiden Studien noch einmal zusammen und ordnet die Bedeutung der Befunde in den Kontext der aktuellen Führungsforschung ein. Darüber hinaus soll ein Blick in die Zukunft dieser Forschungsrichtung (in Bezug auf Konstrukte sozialer Effektivität) geworfen und nächste theoretische wie empirische Schritte vorgeschlagen werden. Zuletzt wird die praktische Relevanz dieser Forschungsergebnisse für Personalentwicklung und -auswahl diskutiert.

2. Theorie

„[L]eadership exists as surely as collective activity exists.“

Judge, Piccolo und Kosalka (2009, S. 855)

2.1. Führung

Im folgenden Abschnitt erfolgt zunächst eine Klärung des Führungsbegriffs wie er dieser Arbeit konzeptionell zugrunde liegt (Abschnitt 2.1.1). Danach wird die Forschungshistorie zum Thema Führung kurz zusammengefasst (Abschnitt 2.1.2), um in einem dritten Abschnitt die Kriterien einzuführen, an denen erfolgreiche Führung in Organisationen traditionell messbar gemacht wird (Abschnitt 2.1.3). Die unterschiedliche Schwerpunktsetzung bzw. die weiterführende Diskussion und empirische Überprüfung abgeleiteter Modellannahmen erfolgt unmittelbar im theoretischen Kontext der jeweiligen Kapitel 3 und 4.

2.1.1. Definition von Führung

Die Vielfalt der Definitionen von Führung verschleiert ein klares Verständnis dieses Begriffs. Führung stellt sich für viele Forscher und Praktiker als Problem und Lösung zugleich für die wesentlichsten organisationalen Probleme dar und entsprechend variieren die Definitionen von Führung mit der Vielzahl der Perspektiven auf dieses Thema. Eine differenziertere Auseinandersetzung mit dem Begriff *Führung* ist daher zunächst angebracht, um einer „romantischen“ Verklärung des Führungsbegriffs vorzubeugen (Meindl & Ehrlich, 1987) und um eine theoretische Grundlage zur empirischen Überprüfung von Annahmen zum Phänomen *Führung* zu schaffen.

2. Theorie

Bei der Begriffsbestimmung von Führung steht für die vorliegende Arbeit der Aspekt der sozialen Beeinflussung im Vordergrund (Pfeffer, 1977). In Anlehnung an Rosenstiel (2003) wird der Führungsbegriff in dieser Arbeit folgendermaßen definiert:

Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Menschen in Organisationen.

Ziele und Mittel der Einflussnahme sind bei dieser breiten Arbeitsdefinition nicht von Relevanz, da sie mit den verschiedenen kontextabhängigen Akzentuierungen durch Autoren variieren¹. In der vorliegenden Arbeit liegen dieser Arbeitsdefinition daher genauer drei zentrale Aspekte zugrunde, die in der psychologischen Führungsliteratur den größten Konsens finden (Bass & Bass, 2008; D. V. Day & Antonakis, 2011):

1. Führung kann beschrieben werden als Prozess sozialer Beeinflussung eines Geführten durch eine Führungsperson.
2. Führung findet im Rahmen von Interaktionsprozessen zwischen Führungsperson und Geführtem statt.
3. Diese Interaktionsprozesse werden bestimmt durch die dispositionalen Eigenschaften und das Verhalten der Führungsperson, durch Wahrnehmung und Attributionen des Geführten und schließlich durch den Kontext der Interaktion.

In Abgrenzung zum sozialen Einfluss mittels der Macht formaler Autorität (legale Herrschaft) im Sinne von M. Weber (1922), ist volitional-zielgerichtetes Verhalten der Geführten ein Ergebnis von Führungshandeln, das über die Befolgung eines direktiven organisationalen Regelwerks hinausgeht (Katz & Kahn, 1966). Für manche Autoren ist Führung daher nur gefordert, wenn in der geregelten organisationalen Zusammenarbeit Störungen oder Unklarheiten entstehen, „die nicht in eigener Initiative von den Handelnden selbst bewältigt werden können“ (Neuberger, 2002, S. 43). Luhmann (1964) beschreibt personale Führung in diesem Kontext gar als den „Lückenbüßer“ in Organisationen, wenn andere Formen der organisationalen Handlungskoordination und -steuerung versagen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Führung als ein Phänomen begriffen werden muss, welches eine Vielzahl psychologischer Prozesse und Konstrukte betrifft und vereint. So werden neben persönlichkeitspsychologischen und verhaltensorientierten Ansätzen insbesondere sozialpsychologische Forschungsbereiche wie Gruppendy-

¹Siehe Neuberger (2002, S. 11-15) für einen Querschnitt der Führungsdefinitionen in der Literatur.

namik, soziale Rollentheorie, Kooperation, Autorität oder persuasive Kommunikation in die Diskussion zum Thema Führung mit eingeschlossen (Bass, 1990).

Am Arbeitsplatz sind dabei die Ziele der sozialen Einflussnahme per Definition durch die Zwecke der Organisation vorgegeben (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Führungskräften obliegt es offiziell, das Verhalten von Mitarbeitern so zu steuern, dass dieses zur Erreichung von organisationalen Zielen führt und damit zum Erfolg der Organisation beiträgt. An dieser Stelle ist auch der Unterschied zwischen Führung und Management herauszustellen. Während Management auf die administrative Erfüllung von vertraglich begründeten Transaktionen abhebt, zielt Führung auf absichtsvolle Veränderung und Transformation auf Grundlage von Werten, Idealen, Symbolen und emotionalem Austausch ab (D. V. Day & Antonakis, 2011). Auch wenn Führung und Management in der organisationalen Praxis Hand in Hand gehen und sich gegenseitig ergänzen, ist dieser Unterschied nicht trivial. Führung ist in einer Organisation notwendig, um die nach Neuberger (2006b) für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation wichtigen Freiräume zielorientiert nutzbar zu machen. Als „Freiräume“ oder auch „Ungewissheitszonen“ sind in diesem Zusammenhang die Bereiche in der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern zu verstehen, welche nicht durch eindeutige Regeln definiert sind und damit den organisationalen Akteuren Freiheitsgrade bei der Interpretation von Verhaltensanforderungen einer Arbeitssituation lassen. Ohne die zentrale Entscheidungs- und Gestaltungsinstanz einer Führungskraft, wird das Erreichen eines gemeinsamen Zieles durch die daraus resultierende Vielzahl der möglichen individuellen Handlungsoptionen jedes Einzelnen in diesen Ungewissheitszonen erschwert.

Die Hauptaufgabe von Führung besteht dabei grundsätzlich in der Generierung einer gemeinsamen Gruppenleistung (*Collective Action*) durch Ausrichtung der individuellen Anstrengungen der Gruppenmitglieder auf ein gemeinsames Ziel (Kaiser et al., 2008). Um dies zu erreichen, muss eine Führungsperson u.a. geteilte Gruppenziele und -werte etablieren, die Eigenheiten und Persönlichkeiten der verschiedenen Gruppenmitglieder integrieren und Gruppenkonflikte auflösen (D. V. Day & Antonakis, 2011). Der Kontext für Führung stellt dabei im extremsten Fall eine feindliche (z.B. Militär), zumindest jedoch eine kompetitive Umwelt dar. Eine Führungsperson fungiert dadurch aufgrund ihrer besonderen Rolle auf allen Organisationsebenen als Katalysator zwischen übergeordneten Organisationszielen und individuellen Mitarbeiterinteressen.

Dieses Beispiel macht die komplexen Anforderungen an die Eigenschaften und Fä-

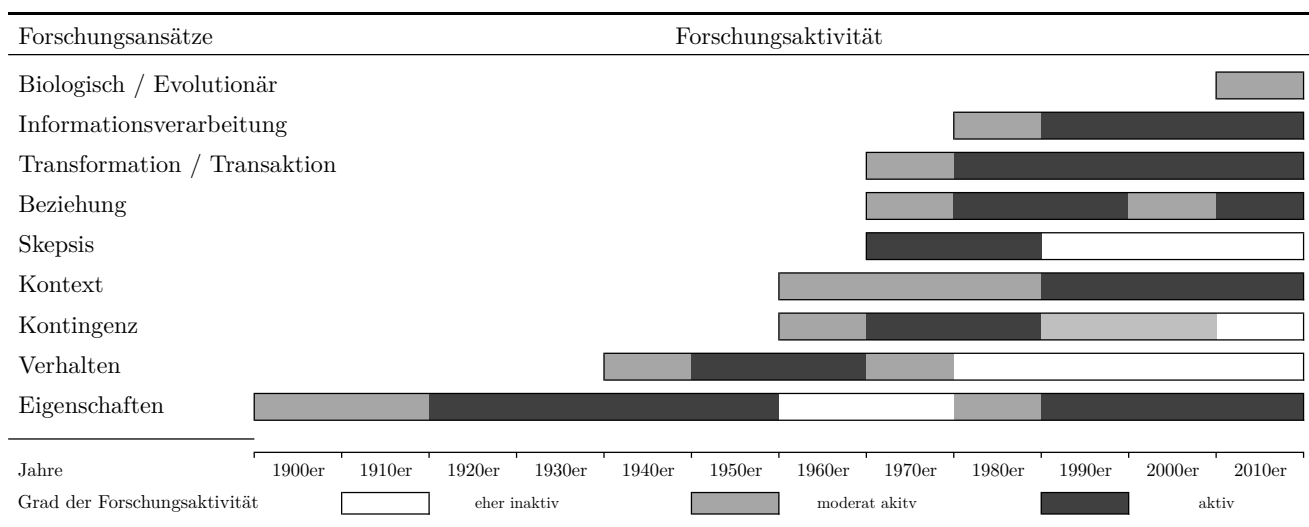
2. Theorie

higkeiten von Führungspersonal deutlich und betont die praktische Relevanz von psychologischer Führungsforschung.

2.1.2. Paradigmen der Führungsforschung

Seit Beginn der organisationspsychologischen Forschung setzen sich Sozialwissenschaftler mit den Bestimmungsfaktoren von effektiver Führung² auseinander und die bereits angesprochene Vielzahl der vorhandenen Denkansätze spiegelt sich in der Vielfalt der publizierten Literatur zu diesem Thema seit 1900 wider. Nach einer Literaturdurchsicht von Gardner, Lowe, Moss, Mahoney und Cogliser (2010) sind in Abbildung 2.1 die neun prominentesten Forschungsparadigmen in der historischen Übersicht zusammengestellt (vgl. D. V. Day & Antonakis, 2011).

Abbildung 2.1.
Historischer Überblick über Paradigmen in der Führungsforschung seit 1900



Anmerkung: Darstellung in Anlehnung an D.V. Day & Antonakis (2011, S. 7).

Die längste Forschungstradition haben vor diesem Hintergrund der *Eigenschafts-*ansatz und der *Verhaltensansatz* (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008; Barling, Christie & Hopton, 2011; D. V. Day & Antonakis, 2011). Der Eigenschaftsansatz untersucht dispositionale Merkmale und Charakteristiken von effektiven Führungspersonen. Von diesen Eigenschaften (*Traits*) wird im Allgemeinen angenommen, (a) dass sie messbar

²Der Begriff der Effektivität von Führung wird in Abschnitt 2.1.3 noch näher diskutiert

sind, (b) dass sie interindividuell variieren, (c) dass sie zeitliche und situationale Stabilität besitzen und (d) dass sie Einstellungen, konkretes Verhalten und die Effektivität von Führungspersonen vorhersagen (Antonakis, 2011). Die Wurzeln dieses Ansatzes gehen zurück bis in die Antike. In seinem Werk *Politeia* („Der Staat“) formuliert Platon bereits um 370 v. Chr. die Annahme, dass angeborene Eigenschaften nicht gleich in einer Population verteilt sind und Individuen sich daher aufgrund ihrer Eigenschaften in unterschiedlicher Weise für verschiedene Aufgaben in einer Gesellschaft (wie die der Führungsrolle) eignen (Platon, 1901). Speziell für die Rolle einer Führungsperson leitet Platon ab, dass manche Personen im Gegensatz zu anderen als Führungskraft geboren werden³.

In der wissenschaftlichen Forschung bis 1948 bestand der Untersuchungsansatz zunächst im deskriptiven Vergleich von physischen und psychologischen Eigenschaften von Führungspersonen mit denen von Nicht-Führungspersonen. Neben physischen Merkmalen wie Lebensalter, Körpergröße, Gewicht oder körperliche Vitalität/Gesundheit (z.B. Stogdill, 1948) wurden auch psychologische Dispositionen wie verbale Fähigkeiten, Intelligenz, Dominanz, Selbstkontrolle oder Selbstvertrauen (Bass & Bass, 2008) untersucht. Obwohl in den 1940er Jahren viele Forschungsanstrebungen unternommen wurden, blieben die Ergebnisse dieser Bemühungen in ihrer Befundlage eher gemischt und inkonsistent (Barling et al., 2011). Aus der Vielzahl physischer Variablen, fanden sich beispielsweise Korrelationen von $-.13$ bis $.71$ (Mittelwert $r = .30$) für den Zusammenhang zwischen Körpergröße und Führung (Bass & Bass, 2008). Die breite Streuung der gefundenen Korrelationen ist stellvertretend für die Forschungsbestrebungen dieser Epoche, sodass insbesondere der physische Eigenschaftsansatz in der Führungsforschung aufgrund der uneindeutigen Befundlage nach 1948 im Wesentlichen aufgegeben wurde.

Die phänotypische bzw. physische Ausprägung von genetischen Anlagen erfährt in der jüngsten Führungsliteratur im Rahmen des biologischen/evolutionären Ansatzes dennoch wieder zunehmende Bedeutung. Nach der *Ascription-Actuality Trait Theorie* von Antonakis (2011) existieren zwei Wirkungsbahnen, über die sich die biologisch begründeten Eigenschaften einer Führungsperson auf konkrete Ergebnisse von Führung auswirken. Der *Actuality*-Weg führt zu Führungsergebnissen über Fähigkeiten und Eigenschaften einer Führungsperson (z.B. soziale Fähigkeiten), die für die Wirkung von Führungshandeln in Bezug auf Einflussenerfolg tatsächlich relevant sind. Der

³Platon vertrat auch die Auffassung, dass Führungspersonen durch Erziehung und philosophische Ausbildung für ihre Rolle vorbereitet werden müssen, sodass man die Platonische Akademie in Athen wohl als eine der ersten Schulen für Führungskräfte betrachten darf (Ciulla, 2004).

2. Theorie

Ascription-Weg hingegen erklärt die Wirkung von objektiv irrelevanten Eigenschaften einer Führungsperson (wie zum Beispiel physische Eigenschaften wie Körpergröße oder Gesichtsmerkmale) durch kognitive Heuristiken auf Seiten von Geführten (z.B. durch die Verfügbarkeitsheuristiken „Große Männer sind gute Führungskräfte“ oder „What is beautiful is good“; vgl. [Tversky & Kahneman, 1974](#)). Erste empirische Belege für den *Ascription*-Weg wurden bereits vorgelegt (z.B. [Hassin & Trope, 2000](#); [Antonakis & Dalgas, 2009](#)). Bei der Untersuchung von Attributen und Eigenschaften, die dazu führen, dass eine Person aus einer Gruppe als Führungsperson hervorgeht bzw. von anderen als Führungskraft akzeptiert wird (*Leader Emergence*), zeigte sich, dass physische Merkmale wie Gesichtszüge eine Rolle spielen ([Antonakis & Dalgas, 2009](#))⁴. Die heuristische Zuschreibung von besonderen, führungsrelevanten Eigenschaften aufgrund von physischen Merkmalen scheint für den Prozess *Führung* von Bedeutung zu sein.

Die konsistentesten positiven Zusammenhänge zwischen individuellen Attributen und der erfolgreichen Ausübung einer Führungsposition fanden sich bisher dennoch im Bereich der psychologischen Eigenschaften von Führungspersonal. So wurden bereits vor 1948 die höchsten Zusammenhänge zwischen Führung und psychologischen Eigenschaften für Konstrukte wie Entschlusskraft (Initiative; $r = .16 - .55$), Indikatoren für Soziabilität (z.B. Humor $r = .34 - .64$; Selbstkontrolle $r = .18 - .70$), Persistenz ($r = .13 - .70$), Selbstvertrauen ($r = .12 - .58$) und Intelligenz ($r = .28 - .60$) berichtet ([Bass & Bass, 2008](#)). Verbesserungen der messtheoretischen Grundlagen durch Erkenntnisse zu Verzerrungseffekten im Antwortverhalten von Teilnehmern (z.B. *Halo-Effekt*, soziale Erwünschtheit) und methodische (z.B. Verhaltensanker, Methode kritischer Ereignisse) und statistische Weiterentwicklungen (z.B. metaanalytische Verfahren, Faktorenanalyse, Reliabilitätsanalyse) waren schließlich die Grundlage für die Wiederbelebung des Eigenschaftsansatzes dreißig Jahre später. So berichten [Lord, De Vader und Alliger \(1986\)](#) in ihrer Metaanalyse unter Verwendung verbesserter statistischer Verfahren signifikante wahre Korrelationen zwischen der Wahrnehmung von Führung durch Geführte (i.S.v. *Leader Emergence*) und Eigenschaften der Führungsperson wie Intelligenz ($\hat{\rho} = .50$), Dominanz ($\hat{\rho} = .13$) und Maskulinität-Femininität ($\hat{\rho} = .26$). In einer aktuelleren Metaanalyse fanden [Judge, Colbert und Ilies \(2004\)](#) moderate signifikante Korrelationen zwischen Intelligenz und *Leader Emergence* ($\hat{\rho} = .25$) sowie zwischen Intelligenz und objektiver Führungseffektivität ($\hat{\rho} = .33$), nach-

⁴Für Körpergröße finden sich ebenso Korrelate am Arbeitsplatz wie Gehalt ([Case & Paxson, 2008](#)) oder Rang in einer Organisation ([Lindqvist, in Druck](#)).

dem sie für Unreliabilität der Messinstrumente und Varianzeinschränkung korrigiert hatten.

Zur Literatur über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führung lässt sich festhalten, dass es trotz vieler individueller Studien zu einzelnen Persönlichkeitskonstrukten lange Zeit an einem einheitlichen Forschungsmodell mangelte (House & Aditya, 1997). Erst die Etablierung des Fünf-Faktoren Modells der Persönlichkeit (*FFM*) ermöglichte eine Grundlage zum Studium von Führungsdispositionen anhand der wohl wesentlichsten Dimensionen von Persönlichkeit (Goldberg, 1990). Für das *FFM* konnten kulturübergreifende Generalisierbarkeit, zeitliche Stabilität sowie Vererbbarkeit der Faktoren nachgewiesen werden (Costa & McCrae, 1988; Digman, 1989; McCrae & Costa, 1997). Im Zusammenhang mit *Leader Emergence* fanden Judge, Bono, Iles und Gerhardt (2002) in einer umfassenden Metaanalyse korrigierte Korrelationen mit Neurotizismus ($\hat{\rho} = -.24$), Extraversion ($\hat{\rho} = .33$), Offenheit für Erfahrung ($\hat{\rho} = .24$), Verträglichkeit ($\hat{\rho} = .05$) und Gewissenhaftigkeit ($\hat{\rho} = .33$). Ebenso korrelierten die Effektivität von Führung mit den fünf Persönlichkeitsfaktoren Neurotizismus ($\hat{\rho} = -.22$), Extraversion ($\hat{\rho} = .24$), Offenheit für Erfahrung ($\hat{\rho} = .24$), Verträglichkeit ($\hat{\rho} = .21$) und Gewissenhaftigkeit ($\hat{\rho} = .16$). Für alle Zusammenhänge außer Verträglichkeit mit *Leader Emergence* waren die mittleren Korrelationen von Null verschieden. Extraversion und Offenheit für Erfahrung zeigten die konsistentesten Zusammenhänge über alle verwendeten Führungsmaße. Auf Grundlage dieser Befundlage argumentieren Forscher für die Relevanz von einzelnen Persönlichkeitskonstrukten und insbesondere für die Bedeutung von Kombinationen verschiedener Persönlichkeitseigenschaften für Führung (Zaccaro, 2007).

Der verhaltensorientierte Ansatz rückte im Gegensatz hierzu konkrete Verhaltensweisen von Führungspersonen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Wegbereitend hierfür waren in den 1950er Jahren die Studien an der Ohio State University in der Forschergruppe um Carroll Shartle, Edwin Fleishman, Ralph Stogdill und John Hemphill und zeitgleich an der Michigan State University unter der Führung von Rensis Likert. Das wesentliche Ergebnis dieser Forschung war die Identifizierung von zwei übergreifenden Hauptdimensionen von Führungsverhalten: *Mitarbeiterorientierung* (*Consideration, People-Focused Leadership*) und *Aufgabenorientierung* (*Initiating Structure, Task-Focused Leadership*). Mitarbeiterorientierung bezieht sich auf einen Führungsstil, bei dem das Verhalten der Führungskraft auf den Erhalt und Ausbau guter Arbeitsbeziehungen zu den Mitarbeitern ausgerichtet ist, sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter orientiert und auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut. Auf-

2. Theorie

gabenorientierte Führung setzt die zu erreichenden Arbeitsziele in den Fokus und wird definiert durch strukturierendes, Rollen-zuweisendes und direktives Führungsverhalten. Der Verhaltensorientierte Ansatz geriet jedoch in den Jahren nach 1965 wegen inkonsistenter und zum Teil widersprüchlicher Ergebnisse zunehmend in die Kritik (Korman, 1966).

Erst die Metaanalyse von Judge, Piccolo und Ilies (2004) wies nachhaltige Effekte für Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in der Führung nach und rückte den Verhaltensansatz in der Führung wieder in das Interesse von Führungsforschern. So berichteten Judge und Kollegen signifikante und moderate Korrelationen von Mitarbeiterorientierung ($\hat{\rho} = .48$) als auch Aufgabenorientierung ($\hat{\rho} = .29$) über alle Kriterien von Führungseffektivität, die in den Studien verwendet wurden (siehe hierzu auch Abschnitt 2.1.3). Obwohl die positiven Befunde zur Validität von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung deutlich sind, ist die Anzahl aktueller Studien zu diesen Konstrukten dennoch eher gering (Gardner et al., 2010).

Die Hauptkritik an diesem Ansatz zielte seinerzeit auf das Ignorieren situationaler und kontextueller Einflüsse für die Effektivität von Führungsstilen. Diese Kritik wiederum zeitigte die Einführung von Führungstheorien, welche die situative Günstigkeit von Führungsverhalten modellierten. Als prominenteste Vertreter dieser Schule sind die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) und die Weg-Ziel Theorie von House (1971) anzuführen. Beide Theorien postulieren situative Faktoren wie Zielklarheit, Qualität der Mitarbeiter-Führungskraft Beziehung (Fiedler) oder organisationales Umfeld, Arbeitsgestaltung und Mitarbeitereigenschaften (House), die für die Effektivität bestimmter Verhaltensstile in der Führung entscheidend sind, konnten sich jedoch aufgrund von Problemen und Widersprüchen bei der empirischen Überprüfung nicht nachhaltig durchsetzen (siehe Barling et al., 2011).

Weitergeführt wurden diese kontingenztheoretischen Überlegungen kürzlich in Form des Kontext-Ansatzes (z.B. Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Porter & McLaughlin, 2006; Liden & Antonakis, 2009; Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009). Bei diesem Denkansatz wird davon ausgegangen, dass bestimmte Umgebungsvariablen wie hierarchische Ebene der Führungskraft, Stabilität der Umwelt („Krise“ versus „Alltagsgeschäft“), nationale Kultur oder die Geschlechtskonstellation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gewisse Führungsverhaltensweisen fördern oder unterdrücken. So fanden beispielsweise Antonakis, Avolio und Sivasubramaniam (2003), dass sich die Datenpassung von theoretischen Führungsmodellen (z.B. die des *Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ*; Bass & Avolio, 1995) in Abhängigkeit von der Berücksichtigung

verschiedener Kontextfaktoren (wie der Stabilität der Umwelt, der Geschlechterkonstellation und der hierarchischen Ebene) verbesserte. Entsprechend empfiehlt sich bei der Untersuchung von Führungsmodellen die Berücksichtigung bzw. die Konstanthaltung von relevanten Kontextfaktoren, die für die Validität der zu treffenden Aussagen relevant sind.

Ebenfalls inspiriert durch die Überlegungen des kontingenztheoretischen Ansatzes rückte der Beziehungs-Ansatz die individuellen dyadischen Beziehungen zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern in den Vordergrund. Der prominenteste Vertreter dieser Schule ist die *Leader-Member Exchange (LMX)* Theorie von [Graen und Uhl-Bien \(1995\)](#), die davon ausgeht, dass die Qualität der Beziehung zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter für den Führungserfolg entscheidend ist. „Gute Beziehungen“, geprägt von Vertrauen und Respekt bewirken demnach beispielsweise bessere kontextuelle Arbeitsleistung der Mitarbeiter (i.S.v. *Organizational Citizenship Behavior, OCB*) als Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehungen, die auf beiden Seiten nur auf das bloße Erfüllen von vertraglichen Pflichten („schlechte Beziehungen“) ausgerichtet sind ([Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007](#)). Der Beziehungs-Ansatz stellt den interaktionalen Charakter von Führung in den Vordergrund und stimuliert konstantes Forschungsinteresse.

Zeitgleich mit dem Beziehungsansatz gab es in den 1970er und 1980er Jahren auch grundsätzliche Zweifel an den Methoden der Führungsforschung und der Validität der bis dahin publizierten Erkenntnisse. Ausgangspunkt dieser Skepsis war das Infragestellen der Messmethoden, die nach Meinung der Skeptiker implizite Theorien der Rater über Zusammenhänge zwischen organisationalen Effekten und Führung weitestgehend ignorierten ([Eden & Leviatan, 1975](#)). Führung ist nach diesem Ansatz nur ein überschätztes, hypothetisches Konstrukt ohne Eigenwert, dessen empirische Validität sich nur auf heuristische Ursachenzuschreibung der Beteiligten gründet und Alternativerklärungen für die beobachteten „Führungseffekte“ nicht berücksichtigt. Die Perspektive der Skeptiker setzte sich nicht nachhaltig durch, bewirkte jedoch die Verwendung von noch strengeren statistischen Prüfmethode, differenzierteren Betrachtungsweisen und neue Denkanstöße in der Forschung ([D. V. Day & Antonakis, 2011](#)).

Parallel zu dem durch die kognitive Wende in der Psychologie verändernden Forschungsinteresse in den 1980er Jahren ([O’Donohue, Ferguson & Naugle, 2003](#)) erhielt die Perspektive, dass Prozesse der Informationsverarbeitung auf Seiten der Mitarbeiter eine wichtige Rolle für Führungserfolg spielen, ebenfalls eine stärkere Gewichtung in die Forschung. Mit dieser wurden ebenso Argumente der Skeptiker aufgegriffen,

2. Theorie

dass Abgleichprozesse zwischen beobachteten Eigenschaften einer Führungskraft und kontextabhängigen bzw. prototypischen Erwartungen von Mitarbeitern an eine Führungskraft (verstanden als Prozess der Informationsverarbeitung) in die Modellierung von Führungsergebnissen mit einbezogen werden müssten (z.B. Lord, Foti & De Vader, 1984). Aus den Resultaten von Informationsverarbeitung auf Seiten der Mitarbeiter lassen sich demnach Prognosen für den Erfolg einer Führungskraft ableiten.

Der Führungsansatz, der in den vergangenen 25 Jahren nachweislich das größte Forschungsinteresse geweckt hat (Barling et al., 2011), ist das Konzept der *transformationalen* Führung (Bass, 1985). Für manche Autoren stellt diese sogenannte *neocharismatische* Führungstheorie, oder auch *New Leadership* genannte Ansatz, eine Verbindung aus verschiedenen Elementen von Verhaltens- als auch Eigenschaftsansätzen zu Führung dar (Yukl & Van Fleet, 1992). Erstmals von J. M. Burns (1978) generell beschrieben und von Bass (1985) im organisationalen Kontext diskutiert, rückt dieser Ansatz die Verhaltensweisen einer Führungskraft in den Mittelpunkt, die sich auf den intellektuell–inspirierenden Einfluss von Führungsverhalten auf die Motivation von Mitarbeitern fokussieren.

Für Autoren wie Bass (1985), J. M. Burns (1978) und House (1977) waren die bis dahin aktuellen Führungstheorien vor allem transaktional ausgerichtet. Transaktionale Führung (*Contingent Reward*) bezieht sich im Gegensatz zu transformationaler Führung auf Austauschbeziehungen zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern, bei denen der angemessene Austausch von Ressourcen zentral ist. Seine Wirkung erzielt dieser Führungsstil durch das lerntheoretisch begründete Prinzip der Verstärkung gewünschter Verhaltensweisen (Nerdinger et al., 2008). Da die auszutauschenden Ressourcen in der Regel aus der formalen Positionsmacht der Führungskraft herleitbar sind, kommt das Prinzip der transaktionalen Führung dem oben angeführten Managementbegriff am nächsten (Barling et al., 2011). Vor diesem Hintergrund ist transaktionale Führung vom Prinzip der transformationalen Führung abzugrenzen.

Transformational Führende appellieren subtil an die Werte, die Moral und den Intellekt von Mitarbeitern und schaffen es so, Mitarbeiter zu Anstrengungen zu motivieren, die über die von diesen normalerweise geforderten Leistungen hinausgehen. Diese Verhaltensweisen führen in der Regel dazu, dass Personen, die sich durch einen transformationalen Führungsstil auszeichnen, als besonders charismatisch wahrgenommen werden (Conger & Kanungo, 1994). In der Literatur werden im Wesentlichen vier Komponenten transformationaler Führung unterschieden: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Unterstützung

(Nerdinger et al., 2008). In einer umfassenden Metaanalyse berichten Judge und Piccolo (2004) generelle Gesamtvalidität für transformationale Führung ($\hat{\rho} = .44$) sowohl in längsschnittlichen Studien als auch in Studien mit mehreren Datenquellen. Für den transaktionalen Führungsstil berichten dieselben Autoren geschätzte wahre Korrelationen von .39.

Aus dieser kurzen Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse von über 100 Jahren Führungsforschung lässt sich ableiten, wie sehr das Phänomen Führung in der individuellen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter angelegt ist. Die Vielzahl von Faktoren, welche die Interaktion zwischen Führendem und Geführten beeinflussen, desillusioniert von der Vorstellung einer vollständigen Aufklärung der Varianz von Variablen für Führungserfolg. Die vorliegende Arbeit beruft sich daher auf den Kernaspekt des Führungsbegriffes und untersucht speziell die Determinanten sozialer Beeinflussung auf Seiten der Führungsperson.

2.1.3. Kriterien für die Effektivität von Führung

Die Frage danach, wie die Effektivität von Führung beurteilt werden soll, beantworteten R. Hogan und Kollegen (R. Hogan et al., 1994; R. Hogan & Kaiser, 2005) mit Blick auf den ursprünglichsten Sinn des Wortes: Führungseffektivität sollte idealerweise am gemeinsamen Überleben einer Gruppe oder Organisation bemessen werden, denn auf nichts anderes ist Führung ausgerichtet. In einem wirtschaftlichen Umfeld ist die Voraussetzung dafür der kollektive Erfolg einer Gruppe/Organisation. Gruppen- oder Organisationserfolg ist demnach das Letztkriterium (*Ultimate Criterion*) für Führungseffektivität, welches in diesem Sinne nach Neuberger (2002, S. 289) „Ausdruck für die *raison d'être*“ von Führung ist. Dieses Letztkriterium wird aufgrund seiner Abstraktheit in der Forschung durch eine Reihe von vorgelagerten Kriterien operationalisiert, „die an Stelle eines fiktiven einheitlichen Gesamtkriteriums dessen wesentliche Attribute in Form eines idealerweise integrierten Satzes mehrerer Einzelmaße darstellen (multiples Kriterium)“ (Neuberger, 2002, S. 290).

Der Begriff der *Führungseffektivität* bezieht sich daher genauer auf die Höhe des Wirkungsgrades von Führungshandeln auf solche Kriterien, die für den Erfolg einer Organisation von Bedeutung sind (für eine ausführliche Diskussion des Begriffs „Kriterium“ siehe Neuberger, 2002, S. 289, ff.). Wie oben bereits angeführt, sind diese Kriterien zunächst aus den Zielen ableitbar, die durch die Zwecke der Organisation vorgegeben werden. Neben diesen zweckrationalen Kriterien in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit organisationalen Handelns (z.B. Umsatzsteigerung, Gewinnerhöhung, Zielerreichungen,

2. Theorie

etc.) sind dabei auch Kriterien der Mitarbeiterzufriedenheit und des Wohlbefindens wichtig für die Beurteilung von Führungseffektivität (Nerdinger et al., 2008). Letztere Kriterien gründen sich nicht nur auf die ethische Verpflichtung von Organisationen gegenüber abhängig Beschäftigten, sondern haben gleichwohl hohe betriebswirtschaftliche Relevanz. Die praktische Bedeutung von Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit ist empirisch belegt. Die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern reduziert deren Fehlzeiten durch Abwesenheit und Kündigungen (z.B. Scott & Taylor, 1985; Harter, Schmidt & Hayes, 2002) steigert das Arbeitsengagement und die Mitarbeitermotivation (*Commitment*), steigert die Zufriedenheit von Kunden (z.B. Loveman, 1998; Harter et al., 2002), verringert die Zahl der Unfälle am Arbeitsplatz (z.B. Harter et al., 2002) und steigert die Arbeitsleistung der Mitarbeiter (z.B. Sagie, 1998; Koys, 2001; Saari & Judge, 2004) und damit die Produktivität (z.B. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Harter et al., 2002).

Um konkrete Führungsmodelle auf Validität und praktischen Nutzen empirisch testen zu können, muss a priori geklärt werden, welche exakten Kriterien in einem konkreten Arbeitskontext als Ergebnis effektiver Führung verstanden werden. Nach DeRue et al. (2011) kann man in wissenschaftlichen Studien die Kriterien der Führungseffektivität aus drei verschiedenen Perspektiven beschreiben (vgl. Abbildung 3.1):

1. Inhalt der Bewertung
2. Analyseebene (*Level of Analysis*)
3. Ziel der Bewertung (*Target of Evaluation*)

Der *Inhalt der Bewertung* von Führungseffektivität bezieht sich an dieser Stelle auf den inhaltlichen Bezugsbereich einer Bewertung. Hier kann auf konzeptioneller Ebene zwischen bereits genannten objektiven wirtschaftlichen Kriterien und qualitativen Urteilen in Bezug auf relevante Wirkungs- und Aufgabenbereiche unterschieden werden. Diese können wiederum inhaltlich zusammengefasst oder in ihren Einzelbestandteilen differenziert betrachtet werden. In diesem Sinne lässt sich beispielsweise die definierte aufgabenbezogene Leistung einer Führungskraft beurteilen wie auch kontextuelle Effekte von Führungshandeln wie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft oder die Qualität der Vorgesetzten-Mitarbeiterbeziehungen.

Die *Analyseebene* gibt Auskunft darüber, auf welcher Ebene das Kriterium in einer Studie konzeptionell angelegt ist. DeRue et al. (2011) unterscheiden hier zwischen den Ebenen „Individuum“ (z.B. individuelle Leistung einer Führungskraft), „Dyade“ (z.B.

Beziehungsqualität) sowie „Gruppe oder Organisation“ (z.B. aggregierte Mitgliederleistung einer Gruppe).

Das *Ziel der Bewertung* gibt an, welche Zielperson oder soziale Einheit (Entität) im Fokus einer Bewertung steht. Dies kann auf der einen Seite die Führungskraft selbst sein (z.B. Zufriedenheit mit der Führungskraft oder die individuelle Leistung einer Führungskraft) oder auf der anderen Seite die Gesamtheit der direkt Unterstellten, alle Unterstellten in einem Bereich (indirekte Unterstellte) oder, in Abhängigkeit der organisationalen Stellung, der gesamte Verantwortungsbereich einer Führungskraft (z.B. in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität, Fehlzeiten).

Für die Interpretation von empirischen Zusammenhängen sind diese Unterscheidungen wichtig, da sie unterschiedliche Erklärungsansätze für widersprüchliche Befunde anbieten können. So ist es am Beispiel von Gruppenleistung als Kriterium für Führungseffektivität nachvollziehbar, dass es neben der Wirkung von Führungshandeln eine Vielzahl anderer Variablen gibt, die Einfluss auf die Ausprägung dieser Variable haben (z.B. [Bell, 2007](#)).

Neben diesen konzeptionellen Argumenten für die Differenzierung von Erfolgskriterien gibt es mehrere methodische Empfehlungen für das Vorgehen bei Studien zur Untersuchung von Führungseffektivität. Da die Bewertung eines Kriteriums von Führungserfolg zudem immer von den Zielen und Werten der bewertenden Person abhängt ([Yukl, 2006](#)), empfiehlt sich die parallele Verwendung mehrerer Kriterien. Damit wird die klassische Zweierbeziehung von Prädiktor und Kriterium im Sinne des *Map-Prinzips* der Prognosevalidierung ([Neuberger, 2002](#), S. 264) aufgelöst, eine Gesamtschau der Wirkung von Führung ermöglicht und die Voraussetzung für ein substanzielleres und umfassenderes Verständnis von Führungshandeln geschaffen.

Darüber hinaus stärkt die Einbeziehung mehrerer Rater/Quellen für die Variablen in einer Studie die Objektivität und Validität von empirisch-statistischen Aussagen, da die Gefahr von Varianzüberlappungen zwischen Prädiktor- und Kriteriumsvariablen durch die Verwendung eines einzigen Raters/Quelle (z.B. aufgrund von kognitiven Schemata; *Common-Method Variance*; z.B. [Avolio, Yammarino & Bass, 1991](#)) vermieden wird. Bei der Wahl von Prädiktor und Kriteriumsvariablen argumentieren [J. Hogan und Holland \(2003\)](#) zudem, dass die theoriegeleitete bzw. kontextbezogene Ausrichtung von Prädiktoren auf Kriterien die Aussagevalidität erhöht. Entsprechend empfehlen sich in Führungsstudien kontextspezifische Führungsmaße für die Validierung von Modellen.

In der vorliegenden Doktorarbeit wurden diese Argumente bei der Gestaltung der

2. *Theorie*

Untersuchungsdesigns aller Studien entsprechend berücksichtigt. Auf die konkrete methodische Umsetzung wird im Folgenden im jeweiligen Kontext genauer eingegangen.

„To live, as we do, with other men, we must put ourselves out to use and make use of others.“

T. Burns (1961, S. 278)

„[I]nfluence behavior is more effective when coupled with interpersonal acumen.“

Ferris und Hochwarter (2011, S. 440)

2.2. Politische Fertigkeiten

Nach der Klärung des Führungsbegriffs und einem kurzen Exkurs in die Führungsliteratur soll im folgenden Abschnitt das Konstrukt der politischen Fertigkeiten als zentrales Thema dieser Doktorarbeit eingeführt werden. Das Konstrukt wird in seinem theoretischen Rahmen, seiner Herleitung und seiner Bedeutung in Organisationen diskutiert. In Abschnitt 2.2.1 erfolgt zunächst eine Einführung in die (mikro)politische Perspektive auf Organisationen und Führung. Führungsverhalten ist Einflussverhalten und so steht vor der Diskussion von Variablen, die „Einfluss“ auf den Erfolg von Einflussverhalten haben, zunächst die Klärung der Konzepte Macht, Einfluss und Mikropolitik. In Abschnitt 2.2.2 erfolgt die Herleitung und Entwicklung des Konstrukts, um abschließend die empirischen Belege für dessen Bedeutung am Arbeitsplatz in Abschnitt 2.2.3 zusammenzufassen.

2.2.1. Macht, Einfluss, Mikropolitik und Führung

Es lässt sich gesichert behaupten, dass die politische Perspektive auf Organisationen (z.B. Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1981) ein etabliertes Paradigma in der organisationswissenschaftlichen Literatur darstellt. T. Burns (1961) postuliert vor diesem Hintergrund, dass Organisationen auch oder vor allem als soziale Systeme zu betrachten sind, in denen die Mitglieder im Wettbewerb um Anerkennung und Aufstieg stehen. Der Weg,

2. Theorie

diese Ziele zu erreichen, führt oft genug nur über andere Organisationsmitglieder oder ist nur mit diesen gemeinschaftlich zu schaffen. Den individuellen Zielen der Mitglieder sind die Ziele der Organisation am Arbeitsplatz übergeordnet. Von einer Deckungsgleichheit der individuellen Ziele der Organisationsmitglieder untereinander als auch mit denen der Organisation darf grundsätzlich nicht ausgegangen werden. [T. Burns \(1961\)](#) fasst das Spannungsverhältnis zwischen den zweckrationalen Zielen der Organisation und den individuellen Vorstellungen und Interessen der Organisationsmitglieder folgendermaßen zusammen:

„[A] man gets a job in a corporation because of his utility as a resource of physical strength, manual dexterity, craft skill, business experience, or technical information. But he remains nevertheless a person, with private interests, ambitions, goals, and values, most of which are irrelevant to his utility as a resource, many of which may be incompatible with those of other members of the firm, and some of which may be incompatible with the interest of the concern itself.“ (S. 263-264)

Der Weg zu Anerkennung und Aufstieg in einer Organisation ermöglicht sich für T. Burns erst über die Nutzbarmachung der eigenen Fähigkeiten, Informationen, Rechte und Kontakte für andere als auch gleichzeitig über die Nutzung dieser Ressourcen anderer. Um bei der Burn'schen Ressourcenmetapher zu bleiben: die Verwaltung eigener Ressourcen sowie die Gewinnung und Kontrolle der Ressourcen anderer Organisationsmitglieder wird zum wichtigen Bestandteil organisationalen Handelns, um persönliche und berufliche Ziele in Organisationen zu erreichen.

Diese Notwendigkeiten zeitigen im sozialen Beziehungsgefüge einer Organisation (fast) unausweichlich das Einsetzen von Macht (Einfluss), das Eingehen von Kompromissen, das Schließen von Allianzen und das Austragen von Konflikten. Folgt man dieser Argumentation, gelangt man unmittelbar zur Metapher von Organisationen als Arenen für Politik und Konflikt ([Mintzberg, 1985](#)). *Politik in Organisationen* beschreibt daher „Handlungen und Einflussversuche von Individuen oder Gruppen, die darauf ausgerichtet sind, die eigenen Interessen zu fördern oder zu schützen“ ([Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter und Ammeter \(2002\)](#) zitiert in [Blickle und Solga \(2006, S. 639\)](#)).

Um Organisationen als politische Arenen zu verstehen, in denen die verschiedenen Interessenträger auf offene oder versteckte Weise ihren Einfluss geltend machen, kommt man um eine Reflexion des Machtbegriffes nicht umhin. Ohne an dieser Stelle

eine ausführliche Darstellung des Machtkonzepts leisten zu können, wird *Macht* im Allgemeinen als Einflusspotential auf Entscheidungsprozesse verstanden (Hawley, 1963) oder – noch konkreter – als das Ausmaß, in dem eine Person eine andere Person dazu bringen kann etwas zu tun, dass diese andere Person sonst nicht getan hätte (Dahl, 1957). Vor diesem Hintergrund wird *Einfluss* als die Realisierung von Macht verstanden (Blickle, 2004). In Organisationen – verstanden als zielorientierte soziale Systeme – , die auf effektive Interaktionen der Mitarbeiter und funktionierende Arbeitsbeziehungen angewiesen sind, sind Macht und Einfluss zwei zentrale Konzepte:

„Every social act is an exercise of power, every social relationship is a power equation, and every social group or system is an organization of power.“
(Hawley, 1963, S. 422)

Mintzberg (1983) unterscheidet hier verschiedene „legitime“ Einflussssysteme auf das Verhalten von Mitgliedern in Organisationen, die jeweils auf verschiedenen Machtgrundlagen gründen: (1) das System der Autorität, (2) das System der Ideologie und (3) das System der Expertise. Das System der Autorität basiert auf formaler Macht auf Grundlage einer expliziten und legal sanktionierten Praxis. Das System der Ideologie basiert auf den (implizit) akzeptierten Werten und Normen in einer Organisation. Das System der Expertise funktioniert auf Grundlage von formal zugeschriebener Zuständigkeit oder ausgewiesenem Expertentum.

Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen von French und Raven (1959) unterscheiden Raven, Schwarzwald und Koslowsky (1998) in einer aktuelleren Typologie elf Grundlagen sozialer Macht: (1) immaterielle (persönliche) Belohnungsmacht, (2) immaterielle (persönliche) Bestrafungsmacht, (3) materielle (unpersönliche) Belohnungsmacht, (4) materielle (unpersönliche) Bestrafungsmacht, (5) Positionsmacht (Legalität), (6) legitime Macht auf Grundlage der Reziprozitätsnorm (*Tit for Tat*), (7) der Norm sozialer Verantwortung (*Power of the Powerless*), und (8) der Gerechtigkeitsnorm, (9) Macht durch persönliche Ausstrahlung (*Referent Power*), (10) Informationsmacht und schließlich (11) Expertenmacht. Empirisch konnten dieselben Autoren in Faktorenanalysen jedoch nur sieben *Surface*- und zwei *Source*-Faktoren zu diesen Machtgrundlagen nachweisen. Empirisch belastbar lässt sich demnach nur zwischen den zwei *Source*-Faktoren „hart“ und „weich“ unterscheiden:

1. „Harte“ Machtbasen wie beispielsweise materielle Belohnung/Bestrafung oder Positionsmacht.

2. Theorie

2. „Weiche“ Machtbasen wie Expertenwissen, persönliche Ausstrahlung oder Legitimation durch soziale Verantwortung.

Während für Mintzberg die von ihm exemplarisch aufgeführten Einflussysteme Autorität, Ideologie und Expertise für ihre Wirkung auf das Verhalten von Mitgliedern in Organisationen eine gerechtfertigte Grundlage vorweisen, funktioniert das System der Politik in Organisationen auf Machtmitteln, welche für Mintzberg „technisch nicht legitim“ sind.

„The system of politics, in contrast, may be described as reflecting power that is technically illegitimate (or, perhaps more accurately, 'ailegitimate') in its means (and sometimes in its ends as well).“ (Mintzberg, 1985, S. 134, Hervorhebung im Original)

Politisches Verhalten ist für Mintzberg formal weder autorisiert, akzeptiert, noch in irgendeiner Form in seiner Rechtmäßigkeit verbrieft und programmiert für ihn daher bereits im Kern Konflikte vor, die für reibungslose Prozessabläufe in einer Organisation nachteilig seien.

Neuberger (2006a) setzt sich in diesem Punkt gegen die negative Konnotation von Mikropolitik und für eine ausgewogenere Betrachtungsweise ein. Er verwendet den Begriff *Mikropolitik* als Synonym für den englischen Begriff *Organizational Politics*⁵. Die Vorsilbe „*Mikro*“ soll dem Umstand Rechnung tragen, dass politisches Verhalten in Organisationen meist unauffällig abläuft und selten offen als solches benannt wird (Blickle & Solga, 2006). Dennoch konstatieren Gandz und Murray (1980), dass 93,2 % der Beschäftigten in öffentlichen wie privaten Organisationen der Aussage „*The existence of workplace politics is common to most organizations*“ (S. 244) zustimmen. Obwohl sich konkretes mikropolitischs Verhalten in Organisationen im Alltag nicht offen beobachten lässt – da subtil und versteckt – ist die Wirkungsmacht und die Relevanz desselben dennoch fast jedem Organisationsmitglied bewusst.

Ebenso wie andere Autoren (z.B. Pfeffer, 1981; Hochwarter, 2011) betont Neuberger die wichtigen produktiv-konstruktiven Funktionen von Mikropolitik und hebt die Notwendigkeit von mikropolitischem Verhalten für Organisation hervor (Neuberger, 2006a, 2006b). Für Neuberger (2006a) bedeutet mikropolitischs Handeln vor allem, „durch gezieltes Handeln andere [zu] instrumentalisieren, um in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Vorstellungen und Interessen erfolgreich geltend zu machen“

⁵Ich schließe mich dieser Sprachregelung an und verwende im Folgenden beide Begriffe austauschbar.

(S. 191). Diese Definition stellt drei Aspekte mikropolitischen Handelns in den Vordergrund:

1. *Instrumentalisierendes Handeln*: Die Nutzung Anderer als Ressource und Instrument zur Zielerreichung. Mikropolitik beschreibt folglich konkrete Verhaltensweisen und Taktiken mit dieser Handlungsintention.
2. *Erfolgreiche Umsetzung eigener Interessen und Ziele*: Auf dem Weg zur Erfüllung eigener Ziele werden Geltungsansprüche wie moralische Richtigkeit dem Prinzip der zielorientierten Wirksamkeit untergeordnet.
3. *Vorhandensein organisationaler Ungewissheitszonen*: Für alle Organisationsmitglieder existieren Handlungsspielräume am Arbeitsplatz, die aufgrund der (notwendigen) Unvollständigkeit organisationaler Regelwerke ein alternatives Vorgehen erlauben.

Erfolgreiche Mikropolitik beruht für [Neuberger \(2006a\)](#) ferner auf dem Prinzip „Leben und leben lassen“: Für die ausgebeutete oder instrumentalisierte Seite bleibt der Anreiz, weiter Mitglied der Organisation zu bleiben, kurz- und langfristig attraktiver, als die Organisation zu verlassen.

Es fällt auf, dass sich diese Abgrenzungen in vielen Aspekten mit den bereits ausgeführten Überlegungen zum Führungsbegriff in Abschnitt 2.1.1 decken, in denen die Mittel der Einflussnahme im Rahmen von sozialen Interaktionen nicht näher spezifiziert wurden. Die Ausübung von (Führungs)Einfluss impliziert somit per definitionem die Instrumentalisierung/Nutzung von anderen Personen als Ressource zur Erreichung von (organisationalen) Zielen. [T. Burns \(1961\)](#) klassifiziert Verhalten, welches auf eben diese Nutzbarmachung anderer als Ressource abzielt, als grundsätzlich politisch. Personale Führung ist nach dieser Vorstellung auch als mikropolitisch Verhalten einer Führungskraft jenseits von organisationalen „Gewissheitszonen“ zu betrachten, in denen das Verhalten von Mitarbeitern durch Vorschriften und Normen geregelt ist. Diese Feststellung gilt zunächst auch ungeachtet der Tatsache, dass das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern in Bezug auf das Einflusspotential (Macht) jeder Partei grundsätzlich ein ungleiches ist. In Austauschbeziehungen zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter sind folglich andere Faktoren für erfolgreiches Einflussverhalten von Bedeutung als in den Austauschbeziehungen zwischen Gleichgestellten.

In der Theorie der Machtabhängigkeit von [Emerson \(1962\)](#) liegt solchen asymmetrischen dyadischen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern (wie zwischen einer

2. Theorie

Führungskraft und ihren Mitarbeitern) eine ungleiche Verteilung von Ressourcen- und Meinungskontrolle (*Machtinkongruenz*) zugrunde. Dennoch ist eine Führungskraft im eigenen (Karriere)Interesse grundsätzlich auf die Motivation und Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter ⁶ genauso angewiesen wie ein Mitarbeiter im Interesse seinerseits auf das Wohlwollen und die Unterstützung durch ihre Führungskraft. In sozialen Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten ist daher die gegenseitige Abhängigkeit in dem Maße grundsätzlich angelegt, in welchem beide Interaktionspartner auf *Balancing Operations* zurückgreifen, um Machtinkongruenzen zu neutralisieren.

Unter *Balancing Operations* versteht Emerson (1962) diejenigen sozialen oder individualpsychologischen Prozesse auf Seiten der von ungleicher Machtverteilung Benachteiligten, die auf die Veränderung von Einflussfaktoren ausgerichtet sind, welche die Struktur der zugrunde liegenden Machtabhängigkeit bestimmen (z.B. Einstellungsänderung oder Koalitionsbildung). Für Führungskräfte stellt sich diese Problematik solange nicht, wie sie sich bei der Durchsetzung von Führungseinfluss in geregelten „Gewissheitszonen“ auf ihre legitime Position (Rolle) als Führungsperson berufen können. Sobald sich Führungskräfte jedoch in den von Neuberger so treffend beschriebenen Ungewissheitszonen jenseits eines für Mitarbeiter verbindlichen administrativen Regelwerks bewegen, ist mikropolitischs Verhalten der Führungskraft notwendig, um gesetzte Ziele zu erreichen.

Diese Konstellation lässt sich an einem einfachen Beispiel veranschaulichen: Eine Führungskraft wird ohne Not auf die Erfüllung der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitsstunden durch einen Mitarbeiter bestehen können. Ist jedoch in einer Ausnahmesituation (z.B. beim Abschluss eines wichtigen Projektes, für das die Führungskraft verantwortlich zeichnet) Mehrarbeit von einem besonders qualifizierten Mitarbeiter über den vertraglich vereinbarten Umfang hinaus dringend erforderlich (z.B. in Form von Überstunden), so wird sich diese Führungskraft auf anderes Einflussverhalten (z.B. mikropolitischs Verhalten) besinnen müssen, um ihr Ziel zu erreichen. Jenseits der im Arbeitsvertrag dokumentierten Bringschuld eines Arbeitnehmers, hebt sich der Machtvorsprung der Führungskraft wie in diesem Beispiel auf legitimer Basis auf und der Arbeitnehmer hat aufgrund seines Angebotsmonopols (bzgl. der Ressource Arbeit) einen Machtvorsprung, den die Führungskraft ausgleichen muss.

Die Erscheinungsformen von Mikropolitik – werden sie denn als Manifestationen derselben erkannt – tragen zum negativen Ruf von mikropolitischem Verhalten bei.

⁶Das generische Maskulinum in diesem Text bezeichnet weibliche und männliche Personen gleichermaßen.

Blickle und Solga (2006) führen eine Reihe verschiedener mikropolitische Taktiken und Strategien auf. Bei der Strategie der *Verschleierung durch kalkulierte Vieldeutigkeit* werden beispielsweise von einem Akteur durch vieldeutige Formulierungen für verschiedene beteiligte Personen interpretative Spielräume erzeugt, in denen eine Vielzahl unterschiedlicher Ziele, Werte oder Pläne Platz finden. Mit dieser Taktik wird die Heterogenität verschiedener Interessen vermeintlich konsistent auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet. Als weitere Beispiele wären informative *Verzerrungen* (verfälschte Weitergabe von Informationen), die *Sicherung eigener Machtbasen* (z.B. Stärkung der Informationsmacht durch die Sammlung von informellem Wissen) oder Aufbau von Expertenwissen (Expertenmacht) oder der Aufbau von *Seilschaften* (einflussreiche Solidargemeinschaften von Organisationsmitgliedern verschiedener Hierarchiestufen) zu nennen.

Fedor, Maslyn, Farmer und Bettenhausen (2008) stellen heraus, dass die positive oder negative Bewertung von mikropolitischen Verhalten durch einen Beobachter eine Funktion seiner Attribution der Handlungsintentionen eines Beobachteten darstellt und somit einer Bewertung der persönlich relevanten bzw. organisationalen Resultate von mikropolitischen Verhalten entspricht. Die Ziele und Ergebnisse von selbstdienlichen Handlungsstrategien von Organisationsmitgliedern sind in dem Maße für die Interessen der Organisation dienlich, in dem sie sich mit diesen decken. Die Bedeutung von Deckungsgleichheit von persönlichen mit kollektiven (organisationalen) Zielen kann man in den Organisationswissenschaften als allgemein anerkannt betrachten (z.B. Gottschalg & Zollo, 2007). Diese Erkenntnis relativiert die negative Konnotation mikropolitischen Verhaltens:

„From this perspective, what may make political (i.e., non–normative, self–serving) behaviors positive is not whether they are self–serving per se, but, instead, the extent to which these self–serving behaviors are seen as legitimate or consistent with goals that enhance organizational effectiveness.“
(Fedor et al., 2008, S. 422)

In Studien konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter zwischen „negativer“ (rein selbstdienlicher) und „positiver“ (i.S.v. der Organisation dienlicher) Mikropolitik unterscheiden und diese Einordnung Einfluss auf die Reaktionen dieser Mitarbeiter hat (z.B. Maslyn & Fedor, 1998; Fedor et al., 2008). Da Mikropolitik per definitionem auf Unauffälligkeit ausgerichtet ist, lässt sich die Wahrnehmung erfolgreicher Mikropolitik schwer messbar machen. Die Messung der „Wahrnehmung“ bezieht sich in Studien

2. Theorie

daher meistens auf die Bewertung des eigenen Verhaltens (Mikropolitik auf der individuellen Ebene) bzw. auf allgemeine Beobachtungen in der eigenen Abteilung (Mikropolitik auf Gruppenebene) und der gesamten Firma (Mikropolitik auf der Ebene der Organisation). In einer Studie von Fedor et al. (2008) korrelierte die wahrgenommene positive (organisationsdienliche) Mikropolitik zu .30 – .33 mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und zu .30 – .32 mit Zufriedenheit mit der Führung. Wahrgenommene positive Mikropolitik hatte einen positiven Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Führung und Zufriedenheit mit Kollegen über den Einfluss von wahrgenommener negativer Mikropolitik (z.B. Arbeitsbehinderung durch Mikropolitik oder Opportunismus auf Kosten anderer) hinaus. Diese Daten unterstützen eine zunehmende Anhängerschaft einer neutralen Perspektive auf Mikropolitik, die weder eine grundsätzlich negative noch grundsätzlich positive Bewertung von Mikropolitik in Organisationen vertritt (Ferris & Hochwarter, 2011).

Eine neue Facette von politischem Verhalten eröffnet sich im Kontext von Veränderungsprozessen (*Change Management*). In Veränderungsprozessen wird die Bedeutung der Vermittlung von Sinn und Bedeutung einer Veränderung (*Sensemaking*) als wichtiger Schritt zur erfolgreichen Implementierung dieser Veränderungen angesehen. Personen (*Change Agents*, Führungskräfte), die in diesen Prozessen dazu beitragen, den von einer Veränderung Betroffenen die Sinnhaftigkeit der Veränderung zu vermitteln (*Sensegiving*), üben unmittelbar Einfluss auf die gewünschte Redefinition der Organisationsrealität dieser Betroffenen aus (Gioia & Chittipeddi, 1991). Buchanan und Badham (1999) argumentieren, dass der Versuch, den Prozess der Bedeutungszuschreibung anderer Personen zu beeinflussen, per se politisches Verhalten ist. Pettigrew (1977) stellt an dieser Stelle heraus:

„Politics concerns the creation of legitimacy for certain ideas, values and demands – not just actions performed as result of previously acquired legitimacy.“ (S. 85)

Ferris, Fedor, Chachere und Pondy (1989) halten in Bezug auf Führungskräfte fest, dass diese aktive Gestalter der sozialen Umwelt und Bedingungen sind, die Arbeitnehmer in Organisationen vorfinden. Hope (2010) legt empirische Belege vor, wie politisch geschickte Führungskräfte Veränderungsprozesse in Organisationen durch ihren Einfluss auf den „Sinn“-bildungsprozess anderer erfolgreich gestalten.

Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass die psychologische wie ökonomische Bedeutung von Mikropolitik in Organisation sowohl theoretisch als auch empirisch ab-

gesichert ist. Eigenschaften und Fähigkeiten, die Personen dazu befähigen, sich der Mechanismen und Logik von Mikropolitik auf dem Weg zur Erfüllung organisationaler Ziele erfolgreich zu bedienen, sind insbesondere für Organisationsmitglieder entscheidend, die eine Führungsposition innehaben. Politik und Führung sind unmittelbar miteinander verbunden. Vor diesem Hintergrund wird mit dem Konstrukt der politischen Fertigkeiten im nächsten Abschnitt ein Konzept eingeführt, welches im Rahmen der vorliegenden Doktorarbeit als grundlegend und bestimmend für den Erfolg und die Wirkung von Führungshandeln betrachtet wird.

2.2.2. Konstruktherleitung

Seit Anfang der 1990er Jahre beschäftigt sich eine Gruppe von Arbeits- und Organisationspsychologen um Gerald Ferris mit der Erforschung von sozialem Einflussverhalten (Ferris et al., 1989; Ferris & Judge, 1991; Michele Kacmar & Ferris, 1993; Ferris, Fedor & King, 1994; Ferris et al., 2000). In diesen Untersuchungen stehen dabei nicht die Antworten auf das „Was?“, das „Wer?“ und das „Wo?“ sozialer Einflussprozesse im Mittelpunkt, sondern das „Wie?“ erfolgreichen Einflussverhaltens. Die Frage nach dem „Wie?“ sozialen Einflusses richtet somit den Fokus auf den Stil bzw. die qualitativen Bestimmungsfaktoren von Einflussverhalten, die für den Erfolg eines Einflussversuches entscheidend sind (Ferris, Hochwarter et al., 2002).

Der Schlüssel zum besseren Verständnis der Effektivität von Einflussverhalten liegt für Ferris und Kollegen grundsätzlich in der sozialen Interaktion. Ferris und Hochwarter (2011) gehen daher davon aus, dass Einflussverhalten in Organisationen effektiver ist, wenn die Einfluss suchende Person über die passenden interpersonalen Fertigkeiten (*Interpersonal Skills*) verfügt, die sie in Interaktionsprozessen wirksam zur Beeinflussung ihres Gegenübers einsetzen kann.

Bereits in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts hat Thorndike (1920) diese Eigenschaft bzw. interpersonale Fertigkeiten mit dem Konzept der sozialen Intelligenz beschrieben. Für ihn ist soziale Intelligenz die Begabung oder Fähigkeit, „*to understand men and women, boys and girls – to act wisely in human relations*“ (S. 228). In Abgrenzung bzw. Weiterführung der Forschung zu diesem Konzept, verstehen Ferris und Kollegen *Social Skill* als ein Kompetenz-ähnliches Konstrukt⁷, das die Mechanismen sozialer Einflussprozesse konkreter beschreibt und zum besseren Verständnis sozialer Intelligenz beiträgt (Ferris, Witt & Hochwarter, 2001). Argyle (1969)

⁷Kompetenzen werden in dieser Arbeit i.S.v. Bartram, Robertson und Callinan (2002) verstanden als „*sets of behaviors that are instrumental in the delivery of desired results or outcomes*“ (S. 7).

2. Theorie

beschrieb *Social Skill* als „*the effective exercise of persuasion, explanation, and other influence mechanisms, which reveal the ability to control others*“ (zitiert nach Ferris, Witt & Hochwarter, 2001, S. 1076). Neben der Fähigkeit der eigenen Verhaltenskontrolle betonen Meichenbaum, Butler und Gruson (1981) für das Konstrukt der sozialen Fertigkeiten (*Social Skill*) die Bedeutung von Verhaltensflexibilität. Verhaltensflexibilität wiederum wird jedoch für den Erfolg von sozialer Beeinflussung erst dann effektiv, wenn Klarheit darüber vorliegt, welches Verhalten in einer bestimmten Situation angemessen bzw. am effektivsten ist. Aufbauend darauf definieren Ferris, Witt und Hochwarter (2001) *Social Skill* folgendermaßen:

„[S]ocial skill reflect interpersonal perceptiveness and the capacity to adjust one’s own behavior to different situational demands and to effectively influence and control the responses of others.“ (S. 1076)

Ferris, Kolodinsky, Hochwarter und Frink (2001) grenzen das Konstrukt *Social Skill* erstmals für den Arbeits- bzw. Organisationskontext ab. In Anlehnung an Mintzberg (1983) nennen sie das Konstrukt *Political Skill* (Politische Fertigkeiten) und definieren

„[P]olitical skill as an interpersonal style construct that combines social perceptiveness or astuteness with the capacity to adjust one’s behavior to different and changing situational demands in a manner that inspires trust, confidence, and genuineness, and effectively influences and controls the responses of others.“ (Ferris, Perrewé & Douglas, 2002, S. 53)

In der etabliertesten Definition des Konstruktes beschreiben Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas und Ammeter (2004) politische Fertigkeiten als

„[A]bility to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives.“ (S. 311)

Ferris, Treadway et al. (2005) diskutieren die konzeptionellen Überschneidungen zwischen *Social Skill* und *Political Skill* und argumentieren für ein Konstrukt *Social Effectiveness*, welches auf einer höheren Ebene angesiedelt ist und spezifischere Konstrukte dieser Art auf Kontextebene vereint (z.B. *Emotional Intelligence*, *Social Skill*, *Political Skill*, etc.). Unter dem Konzept *Social Effectiveness* wird daher ein breiter Sammelbegriff höherer Ordnung verstanden, der eine Gruppe von hinreichend

verwandten, jedoch konzeptionell unterschiedlichen Erscheinungsformen von sozialer Wirksamkeit / Kompetenz zusammenfasst (Ferris, Perrewé & Douglas, 2002).

Um politische Fertigkeiten empirisch messbar und damit für die Forschung nutzbar zu machen, legten Ferris et al. (1999) in Chicago erstmals eine 6-Item Skala vor, welche das Konstrukt eindimensional erfasst. Diese erste Skala war ausschließlich auf die Erfassung sozialer Scharfsinnigkeit (*Social Astuteness*) und interpersonaler Einflusskompetenz (*Interpersonal Influence*) ausgerichtet, zeigte jedoch in Faktorenanalysen empirisch nicht die gewünschte Zwei-Faktoren Struktur der Itemladungen.

Auf Grundlage der Erkenntnisse dieser Vorarbeit und einer Durchsicht der Literatur zu Politik in Organisationen, ergänzten Ferris, Treadway et al. (2005) die Konzeption des Konstruktes um die beiden Dimensionen Netzwerkfähigkeit (*Networking Ability*) und sichtbare Aufrichtigkeit (*Apparent Sincerity*). Mit diesem überarbeiteten Rahmenmodell wurde eine Sammlung von 40 Items generiert, in welcher sich das Konstrukt der politischen Fertigkeiten anhand der postulierten vier Dimensionen theoretisch abbilden sollte (siehe Tabelle 2.1 zur Übersicht der Dimensionen).

Um ein inhaltlich valides und gleichzeitig sparsames Messinstrument zu erhalten, analysierten bzw. reduzierten Ferris, Treadway et al. (2005) diese Itemsammlung mit Hilfe einer Validierungsstichprobe von 350 Studierenden und Arbeitnehmern in drei Schritten: (1) Itemanalyse mit der Elimination von Items mit *Item-to-total* Korrelationen kleiner als .40 (Ausschluss von 5 Items), (2) Ausschluss der Items, die signifikant mit sozialer Erwünschtheit korrelierten (Ausschluss von 10 Items), (3) Hauptkomponenten-Faktorenanalyse zur Etablierung einer statistisch eindeutigen 4-Faktoren Struktur (Ausschluss von 7 Items mit uneindeutigen Faktorladungen auf mehrere Faktoren). Diese Analysen ergaben eine Skala von 18 Items zur Messung politischer Fertigkeiten (vgl. Abbildung A.3 in Anhang A.4).

Die neue Skala zeigte hohe interne Konsistenz ($\alpha = .90$) und in konfirmatorischen Faktorenanalysen ergab die Vier-Faktoren Modellierung der postulierten Dimensionen die beste Modellpassung im Vergleich zu Ein-, Zwei- oder Drei-Faktor Lösungen. In der gleichen Studie konnte die gefundene Faktorenstruktur des 18-Item Inventars mit einer zweiten Stichprobe von 193 Arbeitnehmern repliziert werden.

Das 18-Item *Political Skill Inventory (PSI)* wurde von Blickle et al. (2008) in einem Übersetzung-Rückübersetzung Verfahren für den Gebrauch im deutschen Sprachraum nutzbar gemacht. Ferris et al. (2008) konnten im gleichen Jahr die 2005 publizierte Vier-Faktorenstruktur des *PSI* mit zwei großen Stichproben aus Deutschland (Stichprobe 1: $N = 562$; Stichprobe 2: $N = 231$) replizieren. Zusätzliche *Second-Order*

2. Theorie

Analysen zeigten, dass politische Fertigkeiten sowohl auf der Ebene der Einzeldimensionen (*First-Order* Faktoren) als auch auf höherer Ebene über den Gesamtscore aller 18 Items (*Second-Order* Faktor) konzeptualisiert werden können.

Im Rahmen der Untersuchung der Konstruktvalidität wurde überprüft, inwieweit das gemessene Konstrukt (politische Fertigkeiten) auf Grundlage von konzeptioneller Verwandtheit mit verwandten Konstrukten positiv korreliert (konvergente Validität) bzw. negativ mit solchen korreliert, von denen es sich grundlegend unterscheiden sollte (diskriminante Validität; Cronbach & Meehl, 1955; Bortz & Döring, 2009). Konvergente Validität sollte die *PSI* Skala mit anderen relevanten Konstrukten sozialen Einflusses wie Einflusstaktiken, politischer Klugheit (*Political Savvy*), emotionale Intelligenz (*EI*) oder relevanten Persönlichkeitseigenschaften wie Extraversion, Gewissenhaftigkeit und *Self-Monitoring* zeigen. Mit diesen Konstrukten sollte die Höhe der Korrelation hoch sein, jedoch nicht zu hoch, sodass der Vorwurf der Konstruktredundanz gerechtfertigt ist. Diskriminante valide sollte die *PSI* Skala in Form von negativen Korrelationen mit Konstrukten wie dispositionale Ängstlichkeit (*Trait Anxiety*) sein. Ferris, Treadway et al. (2005) nahmen insbesondere an, dass politische Fertigkeiten nicht mit kognitiver Leistungsfähigkeit (*General Mental Ability, GMA*) korreliert sind, sondern von dieser unabhängig sind und somit keine Unterfacette von Intelligenz darstellen.

Ferris, Treadway et al. (2005) fanden positive und signifikante Korrelationen von politischen Fertigkeiten mit *Self-Monitoring* (Snyders, 1987) ($r = .39, p < .001$), Gewissenhaftigkeit (McCrae & Costa, 1987) ($r = .31, p < .001$) und Einflusstaktiken (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980) wie *Upward Appeal* ($r = .25, p < .001$) und *Coalition Building* ($r = .21, p < .001$). Diskriminante Validität zeigte die Skala durch signifikante, negative Korrelation mit *Trait Anxiety* (Spielberger, Gorsuch, Lushene, Vagg & Jacobs, 1983) ($r = -.31, p < .001$) und nicht signifikante Korrelation mit der Einflusstaktik *Assertiveness* (Kipnis et al., 1980) ($r = .09, n.s.$). In einer dritten Erhebung zur Replikation der Validitätsbefunde ($N = 148$), konnten die Ergebnisse aus Studie 1 ebenfalls repliziert werden (a.a.O.). So korrelierten politische Fertigkeiten zum Beispiel signifikant und positiv mit *Self-Monitoring* ($r = .33, p < .01$), politischer Klugheit (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994) ($r = .47, p < .001$) und signifikant negativ mit dispositionaler Ängstlichkeit ($r = -.27, p < .01$).

In einer dritten Erhebung untersuchten Ferris, Treadway et al. (2005) die Zusammenhänge zwischen politischen Fertigkeiten mit kognitiver Leistungsfähigkeit (Wonderlic Inc., 1992) und emotionaler Intelligenz (Goleman & Boyatzis, 2001). In einer Stichpro-

Tabelle 2.1.

Dimensionen des Political Skill Inventory (Ferris et al., 2005)

Dimension	Beschreibung	Beispielitem
Netzwerkfähigkeit	Fähigkeit zum erfolgreichen Aufbau und Pflege eines breiten Netzwerks von Kontakten (<i>Social Capital</i>) im Arbeitsleben, welches Ressourcen, Kontakte und Informationen verfügbar macht, die zur Umsetzung von eigenen Zielen und Interessen nützlich sind. Fähigkeit, schnell und leicht belastbare Freundschaften und Allianzen zu bilden bzw. zu schmieden.	„ <i>Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.</i> “
Soziale Scharfsinnigkeit	Fähigkeit, soziale Interaktionen genau zu beobachten und akkurat zu interpretieren. Hohe Selbstaufmerksamkeit und Fähigkeit zur Selbstreflexion eigenes Verhaltens. Fähigkeit sich gut in andere hineinversetzen zu können (Empathie), verbunden mit der Sensibilität für die Interessen und Gefühle des Gegenübers.	„ <i>Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere.</i> “
Interpersonale Einflusskompetenz	Fähigkeit in sozialen Interaktionen auf subtile und effektive Art und Weise Einfluss auszuüben. Instrumentelles Anpassen des eigenen Verhaltens, um gewünschte Reaktionen von Interaktionspartnern zu erhalten. Ausgeprägte und effektive Verhaltensflexibilität über verschiedene Situationen und Interaktionspartner hinweg. Starke Überzeugungskraft.	„ <i>Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren.</i> “
Sichtbare Aufrichtigkeit	Ausstrahlung von Integrität, Vertrauenswürdigkeit und Authentizität auf Interaktionspartner. Tendenz von anderen in sozialen Interaktionen als ehrlich, offen und geradeheraus wahrgenommen zu werden.	„ <i>Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.</i> “

2. Theorie

be von 184 Studierenden korrelierten politische Fertigkeiten wie erwartet mit emotionaler Intelligenz ($r = .53, p < .01$) und nicht mit kognitiver Leistungsfähigkeit (a.a.O.). Obwohl die Korrelation zu direkten Maßen von emotionaler Intelligenz wie erwartet moderat war, fanden Momm, Blickle und Liu (2010) in einem Quasi-Experiment, dass Probanden mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten in Wahrnehmungstrainings zu emotionaler Valenz in Gesichtern konsistent einen größeren Trainingserfolg zeigten als Probanden mit niedrigen politischen Fertigkeiten. Dieser Befund unterstreicht die Annahme, dass politische Fähigkeiten Personen befähigen, soziale Hinweisreize (z.B. Gesichtsausdrücke) von Interaktionspartnern besser identifizieren zu können, schneller zu lernen bzw. diese richtig zu verstehen.

Im Rahmen einer umfangreichen längsschnittlichen Replikationsstudie zur Absicherung und Erweiterung dieser Validitätsbefunde fanden Ferris et al. (2008) positive und signifikante Korrelationen von politischen Fertigkeiten mit *Self-Monitoring* (Nowack & Kammer, 1987) ($r = .26, p < .001$), Extraversion (Borkenau & Ostendorf, 1993) ($r = .52, p < .001$), Positiver Affektivität (Krohne, Egloff, Kohlmann & Tausch, 1996) ($r = .44, p < .001$) und Selbstwirksamkeit (Schwarzer, 1994) ($r = .42, p < .001$).

In Regressionsanalysen bestätigten sich zudem theoretische Annahmen über mögliche Prädiktoren politischer Fertigkeiten auf Ebene der Subdimensionen. In diesen Analysen wurde zwischen psychologischen Prädiktoren (z.B. Persönlichkeit) und Bedingungen für die Ausprägung von politischen Fertigkeiten (z.B. Unterstützung durch Mentoring; Ragins & McFarlin, 1990) als theoretisch begründete Prädiktoren des Konstrukts unterschieden. So wurde die individuelle Ausprägung der Dimension interpersonale Einflusskompetenz durch die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen ($\beta = .15, p < .05$, einseitig), der Extraversion ($\beta = .38, p < .005$, zweiseitig) und des *Self-Monitorings* ($\beta = .17, p < .001$, zweiseitig) der Probanden vorhergesagt. Die *PSI*-Subdimension Netzwerkfähigkeit wurde von Extraversion ($\beta = .26, p < .005$, zweiseitig) und dem Umfang des erhaltenen Mentorings ($\beta = .15, p < .05$, zweiseitig) vorhergesagt. Soziale Schärfsinnigkeit wurde von Extraversion ($\beta = .25, p < .005$, zweiseitig), Selbstwirksamkeit ($\beta = .34, p < .005$, zweiseitig) und erhaltenem Mentoring ($\beta = .12, p < .05$, einseitig) vorhergesagt. Für die Ausprägung von dargestellter Aufrichtigkeit waren Mentoringumfang ($\beta = .13, p < .05$, einseitig) und überraschenderweise Selbstwirksamkeitsüberzeugungen ($\beta = .17, p < .05$, einseitig) indikativ⁸. Die Autoren schließen aus den hier ausschnitthaft berichteten Validitätsanalysen auf angemessene Alleinstellung des

⁸Für eine ausführlichere Darstellung und Diskussion der Antezedenzen politischer Fertigkeiten siehe Ferris, Treadway et al. (2005) und Ferris et al. (2008).

Konstrukts der politischen Fertigkeiten in Bezug auf relevante Konstrukte der Persönlichkeit, kognitiver Leistungsfähigkeit (*GMA*) sowie gegenüber anderen Konstrukten mit interpersonalem Fokus ⁹.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass politische Fertigkeiten durch das Zusammenspiel individueller Dispositionen (z.B. Extraversion, Gewissenhaftigkeit, positive Affektivität oder *Self-Monitoring*) in einer Person angelegt sind und insbesondere im Rahmen von Entwicklungs- und Sozialisationserfahrungen in Organisationen (z.B. Mentoring) ausgeprägt bzw. weiter verfeinert werden. Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten verfügen demzufolge über ein ausgeprägtes soziales Wahrnehmungsvermögen, mit dem sie ihr eigenes Verhalten an die Anforderungen von sozialen Situationen flexibel anpassen können. Sie pflegen einen selbstbewussten, zielorientierten, aber bescheidenen, sozialen Umgangsstil, mit dem sie dem Eindruck der Überheblichkeit vorbeugen und starke Überzeugungskraft generieren. In Interaktionen werden sie von ihrem Gegenüber als besonders vertrauenswürdig und ehrlich wahrgenommen, was es ihnen im Arbeitsleben erleichtert, schnell und mühelos nützliche Kontakte zu identifizieren und effektive Netzwerke aufzubauen.

Mit Blick auf den oben beschriebenen interaktionalen Charakter der Arbeitsaufgaben in Organisationen von heute und insbesondere mit Blick auf die Führungsrolle (vgl. Abschnitt 2.2.1) sind diese Fähigkeiten von besonderer Bedeutung.

2.2.3. Politische Fertigkeiten in Organisationen

Ein zentrales Gütekriterium für eine Skala zur Messung einer latenten Variablen ist ihr Zusammenhang mit manifesten wie latenten Merkmalen bzw. Kriterien, für deren Ausprägung diese latente Variable theoretisch begründet relevant ist (diagnostische und prognostische Validität, Kriteriumsvalidität; Bortz & Döring, 2009). Vor diesem Hintergrund ordnen Ferris et al. (2007) das Konstrukt der politischen Fertigkeiten in seiner Bedeutung in Organisationen systematisch ein:

„Political skill is characterized as a comprehensive pattern of social competencies, with cognitive, affective, and behavioral manifestations, that have both direct effect on outcomes and moderating effects on predictor–outcome relationships.“ (S. 291)

⁹Auf die kriterienbezogene Validität des Inventars im Arbeitskontext wird in Abschnitt 2.2.3 separat eingegangen.

2. Theorie

Nach über 10 Jahren der Forschung zu politischen Fertigkeiten liegt mittlerweile eine Vielzahl an empirischen Belegen zur Gültigkeit dieser Aussage vor. Dabei lassen sich die Haupteffekte von den Interaktionseffekten politischer Fertigkeiten mit anderen Variablen unterscheiden. Im Sinne des Schwerpunkts dieser Arbeit fasse ich die bisherigen Untersuchungsergebnisse thematisch überblicksartig zusammen, um im Hinblick auf den Zielsetzung dieser Arbeit abschließend die bisherigen Befunde zu politischen Fertigkeiten im Führungskontext ausführlicher darzustellen.

Politische Fertigkeiten und Stressreduktion

Im Kontext von Forschung zu Stresserfahrungen und Belastungen am Arbeitsplatz wurde die Bedeutung von politischen Fertigkeiten bereits mehrmals empirisch untersucht (Ferris et al., 2012). In diesen Untersuchungen wurde a priori angenommen, dass politische Fertigkeiten am Arbeitsplatz als natürlicher Puffer gegen die negativen Auswirkungen von Stress am Arbeitsplatz wirken. Dieser Effekt wird damit begründet, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten durch ihre verbesserte Selbstwahrnehmung, ihre soziale Vernetzung und ihr Selbstvertrauen am Arbeitsplatz ein höheres Kontrollempfinden in Stresssituationen verspüren als Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten. Dieses erhöhte Kontrollempfinden führt dazu, dass Stressoren als weniger bedrohlich wahrgenommen werden und daher besser bewältigt werden können.

So fanden Perrewé et al. (2004), dass politische Fertigkeiten den Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Rollenkonflikt und den Konsequenzen von Stress durch berufliche Überbelastung moderierte. Personen mit höheren politischen Fertigkeiten, die aktuell Rollenkonflikte im Arbeitsleben berichteten, zeigten bessere kardiovaskuläre Werte (niedrigerer systolischer und diastolischer Blutdruck, niedrigerer Puls) und berichteten weniger somatische Beschwerden und Ängstlichkeit im Vergleich zu Personen in der gleichen Situation von akutem Rollenkonflikt aber mit niedrig ausgeprägten politischen Fertigkeiten. Kontrollempfinden, operationalisiert durch generelle Selbstwirksamkeit (Riggs, Warka, Babasa, Betancourt & Hooker, 1994), zeigte in der gleichen Studie keine moderierende bzw. abpuffernde Wirkung.

In einer Replikationsstudie fanden Perrewé et al. (2005) die gleiche Stress-neutralisierende Wirkung politischer Fertigkeiten auf die abhängigen Variablen Ängstlichkeit, Arbeitszufriedenheit und Anspannung durch Arbeitsbelastung. Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper und Ferris (2008) untersuchten in einer ähnlichen Fragestellung die moderierende Funktion von politischen Fertigkeiten für den Zusammenhang von Ne-

gativer Affektivität (*NA*) und Maßen für körperlichen Belastungserscheinungen (z.B. Muskelspannung). So war der positive Zusammenhang zwischen *NA* und körperlichen Belastungserscheinungen niedriger bei Personen mit hohen politischen Fertigkeiten. Mediert wurde diese Moderation durch wahrgenommene Kontrolle und arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit. In einer weiteren Untersuchung fanden [Harvey, Harris, Harris und Wheeler \(2007\)](#), dass für Personen mit hohen politischen Fertigkeiten, soziale Stressoren wie Arbeitskonflikte, schlechtes Feedback oder ungerechte Behandlung am Arbeitsplatz einen niedrigeren negativen Einfluss auf Arbeits- und Karrierezufriedenheit haben.

Ein weiterer potentieller Stressor am Arbeitsplatz sind die negativen Auswirkungen von wahrgenommener Politik in Organisationen (z.B. Frust über heimliche Absprachen am Arbeitsplatz, Ausnutzung von Informationsvorsprüngen oder verdeckte Konflikte). [Brouer, Ferris, Hochwarter, Laird und Gilmore \(2006\)](#) argumentieren, dass politische Fertigkeiten eine Schlüsselressource sind, um mit den Herausforderungen in mikropolitischen Umwelten zurecht zu kommen. Sie konnten in drei Studien nachweisen, dass ein erhöhter Umfang von wahrgenommener (Mikro)Politik am Arbeitsplatz mit einer Abnahme von depressiven Symptomen (als Belastungserscheinung) verbunden war, wenn Personen über hohe politische Fertigkeiten verfügten. Den gleichen moderierenden Effekt hatten politische Fertigkeiten in einer großen Stichprobe ($N = 747$) auf den Zusammenhang zwischen der Beobachtung von egoistischem, überheblichem und vermessenem Verhalten von Kollegen (*Entitlement Behavior*) und eigener psychischer Anspannung am Arbeitsplatz: hohe politische Fertigkeiten pufferten die negativen Auswirkungen von beobachtetem *Entitlement Behavior* ab ([Hochwarter, Summers, Thompson, Perrewé & Ferris, 2010](#)).

In einer neueren Studie von [Meurs, Gallagher und Perrewé \(2010\)](#) moderierten politische Fertigkeiten die negativen Auswirkungen von häufigem Konflikt mit dem Vorgesetzten. Personen mit hohen politischen Fertigkeiten, die angaben, öfters Arbeitsplatzkonflikte bewältigen zu müssen, berichteten weniger Symptome emotionalen Burnouts (emotionale Überwältigung und Energielosigkeit) im Vergleich zu Personen in der gleichen Situation, die jedoch über niedrige politische Fertigkeiten verfügten.

Diese Daten liefern eindeutige empirische Hinweise darauf, dass Personen mit hohen politischen Fertigkeiten durch ihr hohes soziales Kontrollempfinden Situationen konfliktbedingten beruflichen Stresses besser bewältigen bzw. verarbeiten können als Personen ohne politische Fertigkeiten.

Politische Fertigkeiten und Arbeitsleistung

Bei der Vorhersage von Kriterien der Arbeitsleistung kann zwischen proximalen und distalen Prädiktoren unterschieden werden (z.B. Campbell, 1990; McCloy, Campbell & Cudeck, 1994)¹⁰. Die klassischen Persönlichkeitseigenschaften (i.S.v. Faktoren des *FFM*) und kognitive Leistungsfähigkeit (*GMA*) werden in diesen Modellen als distale Prädiktoren kategorisiert. Distale Prädiktoren beeinflussen die Arbeitsleistung indirekt durch ihre Wirkung auf proximale Prädiktoren wie deklaratives Wissen, prozedurales Wissen, aufgabenbezogene Fähigkeiten und Motivation (vgl. Blickle, Kramer et al., 2011). Vor diesem Hintergrund ordnen Zaccaro, Kemp und Bader (2004) die Konstrukte sozialer Effektivität (wie das Konstrukt der politischen Fertigkeiten) als proximalen Prädiktor von fremdeingeschätzter beruflicher Leistung ein.

Den Effekt von politischen Fertigkeiten beschreiben Ferris et al. (2012) mit der Hypothese, dass politische Fertigkeiten einer Person dazu beitragen, dass diese in Beurteilungsvorgängen durch Interaktionspartnern vorteilhafter eingeschätzt wird. Diese Interaktionspartner bilden sich ihren Eindruck von einer Person (zum Beispiel bezüglich der Arbeitsleistung) über eine Vielzahl von Interaktionssequenzen am Arbeitsplatz (R. Hogan & Shelton, 1998)¹¹. Soziale Aufmerksamkeit und geschickte Verhaltensauswahl befähigen eine Person mit hohen politischen Fertigkeiten demnach dazu, die Eindrucksbildung ihrer Interaktionspartner im Verlaufe dieser Interaktionssequenzen nachhaltig positiv zu beeinflussen. Beurteilungen der Arbeitsleistung sollten demnach für Personen mit hohen politischen Fertigkeiten vorteilhafter ausfallen als für Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten.

In den ersten Studien zur Kriteriumsvalidität in Bezug auf Arbeitsleistung untersuchten Ferris, Treadway et al. (2005) auch den Zusammenhang von politischen Fertigkeiten mit beruflicher Leistung. Sie fanden, dass Vorgesetzte die Leistung von Mitarbeitern besser einschätzten, wenn diese unabhängig davon für sich hohe politische Fertigkeiten berichteten. Dieser *PSI* Haupteffekt hatte auch nach Kontrolle der konvergenten Konstrukte *Self-Monitoring* und Einflusstaktiken (*Coalition Building*, *Upward Appeal*, *Assertiveness*) Bestand ($\beta = .22$, $p < .05$). Liu et al. (2007) untersuchten in drei Studien mit insgesamt 248 Teilnehmern den Einfluss von politischen Fertigkeiten auf fremdeingeschätzte Arbeitsleistung. In allen Studien korrelierten politische Fertigkeiten positiv und signifikant mit der gemessenen Arbeitsleistung ($r =$

¹⁰Die Attribute *proximal* und *distal* beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die theoretisch ableitbare konzeptionelle Distanz zwischen einem Prädiktor und dem vorherzusagenden Kriterium.

¹¹Siehe auch Kapitel 4.

.22 – .34). In der gleichen Studie wurden auch Dispositionen für politische Fertigkeiten und die medierende Funktion von Reputationsmaßen für den Einfluss von politischen Fertigkeiten auf Arbeitsleistung untersucht. Wie bereits in der *PSI* Validierungsstudie (Ferris, Treadway et al., 2005) postuliert, fanden auch Liu et al., dass Veranlagungen zu sozialer Umgänglichkeit (Extraversion; Costa & McCrae, 1992) als auch aktivem Einflussstreben (Proaktivität; Bateman & Crant, 1993) die Ausprägung politischer Fertigkeiten vorhersagten. Zudem unterstützten die Ergebnisse von Regressionsanalysen (Studie 2 und 3) und eines pfadanalytischen Verfahrens (Strukturgleichungsmodell in Studie 4) die Annahme einer Mediation des *PSI*–Arbeitsleistung Zusammenhangs durch Reputationsmaße.

In einer Studie zur genaueren Differenzierung beruflicher Leistung in aufgabenbezogene Arbeitsleistung (*Task Performance*) und kontextuelle Arbeitsleistung (*Contextual Job Performance*) fanden Jawahar, Meurs, Ferris und Hochwarter (2008), dass Selbstwirksamkeitsüberzeugungen im Vergleich ein besserer Prädiktor von aufgabenbezogener Arbeitsleistung waren als politische Fertigkeiten und dass politische Fertigkeiten ein stärkerer Prädiktor von kontextueller Arbeitsleistung (*Extra-Role Behavior*) waren.

Die Vorhersage von Arbeitsleistung ist aus wissenschaftlichen und anwendungsbezogenen Gründen ein wesentliches Kernthema der Personalpsychologie. Es finden sich viele Literaturquellen, die kognitive Leistungsfähigkeit (*GMA*) als den besten Prädiktor von Arbeitsleistung (speziell aufgabenbezogener Leistung) propagieren (z.B. F. Schmidt & Hunter, 1998; Salgado & Anderson, 2002; F. Schmidt, 2002). Es findet sich aber auch eine (ebenso) große Literatur, die diese Prädominanz von *GMA* (z.B. Goldstein, Zedeck & Goldstein, 2002; Tenopyr, 2002) anzweifelt oder für andere, nicht-kognitive Prädiktoren wie Persönlichkeit argumentiert (z.B. Barrick, Mount & Judge, 2001). Aktuelle Modelle zur Vorhersage von Arbeitsleistung erweitern den Raum der Prädiktor–Kriterium Zusammenhänge und differenzieren bzw. integrieren die bisherigen Überlegungen zur Vorhersage von Arbeitsleistung (Ferris, Witt & Hochwarter, 2001; Reeve & Hakel, 2002).

Um in diesem Kontext politische Fertigkeiten einordnen zu können, verglichen Blickle, Schneider, Liu und Ferris (2011) in zwei Studien die prädiktive Validität von *GMA* (Wonderlic Inc., 1992), den *FFM* Traits (Borkenau & Ostendorf, 1993) und politischen Fertigkeiten. In der ersten Studie mit 220 Arbeitnehmern verschiedener Berufszweige zeigten politische Fertigkeiten inkrementelle Validität bei der Vorhersage von genereller Arbeitsleistung über kognitive Leistungsfähigkeit und alle *FFM* Traits hinaus (β

2. Theorie

= .30, $p < .05$, zweiseitig). In der zweiten Studie wurden in einem längsschnittlichen Erhebungsdesign zum Zeitpunkt $t1$ von 204 Arbeitnehmern die kognitive Leistungsfähigkeit (Wonderlic Inc., 1992), die *FFM* Traits (Rammstedt & John, 2005) und politische Fertigkeiten erhoben. Ein Jahr später ($t2$) berichteten die 180 Teilnehmer Informationen zu ihrer aktuellen Karrieresituation (z.B. Position, Gehalt, Karrierezufriedenheit) und ließen ihre Arbeitsleistung (Generelle Arbeitsleistung, Aufgabenbezogene Leistung, soziales Arbeitsengagement, generelles Arbeitsengagement, adaptive Arbeitsleistung) von Kollegen einschätzen. Wie erwartet, sagten die zu $t1$ erhobenen politischen Fertigkeiten der Teilnehmer zu $t2$ die generelle Arbeitsleistung ($\beta = .29$, $p < .05$, zweiseitig), das generelle Arbeitsengagement ($\beta = .29$, $p < .05$, zweiseitig) und das soziale Arbeitsengagement ($\beta = .29$, $p < .05$, zweiseitig) über *GMA* und die *FFM* Traits hinaus voraus.

In zwei aktuellen Studien untersuchten Blickle et al. (2012), ob die Art der zu verrichtenden Arbeit den Zusammenhang zwischen politischen Fertigkeiten und Arbeitsleistung moderiert. Die Autoren gingen davon aus, dass politische Fertigkeiten insbesondere in Arbeitsumgebungen mit hohen *Enterprising*-Anforderungen (J. Holland, 1996) effektiv sind. Wie erwartet, war der Einfluss von politischen Fertigkeiten auf die Arbeitsleistung am höchsten, wenn die Probanden angaben, dass in ihren Aufgaben das Führen, Überzeugen, Beaufsichtigen, Verhandeln oder Verkaufen (Beispiele für *Enterprising*-Anforderungen) eine besondere Rolle spielt. In einer zweiten Studie wurde eine Stichprobe gezielt aus einer *Enterprising*-Umgebung gezogen (Versicherungsmakler). Es zeigte sich, dass politische Fertigkeiten unter Kontrolle von Alter, Geschlecht, Ausbildung, Beschäftigungsdauer und Berufserfahrung die objektive messbare Arbeitsleistung in Form von Verkaufsvolumen ($\beta = .18$, $p < .05$, zweiseitig), leistungsbezogener Bonus ($\beta = .14$, $p < .05$, einseitig), leistungsbezogene Kommissionsrate ($\beta = .19$, $p < .05$, zweiseitig) und leistungsbezogene Eingruppierung ($\beta = .21$, $p < .01$, zweiseitig) vorhersagte.

Es lässt sich festhalten, dass politische Fertigkeiten in allen Studien konsistent positive und signifikante Zusammenhänge mit beruflicher Leistung zeigten. Blickle, Ferris et al. (2011) untersuchten vor diesem Hintergrund in drei Studien, inwieweit unterschiedliche Beurteiler (Rater) für politische Fertigkeiten bei der Vorhersage von Arbeitsleistung übereinstimmen. Zu diesem Zweck wurden in triadischen und längsschnittlichen Erhebungsdesigns die politischen Fertigkeiten einer Person sowohl im Selbstbild als auch von Personen erhoben, mit denen die Zielperson in ihrer Organisation zusammenarbeitete. Diese Fremdrater bewerteten zudem auch die Arbeitsleistung der Ziel-

person. In der ersten Studie zeigte sich, dass in Regressionsanalysen die jeweils im letzten Schritt eingeführte Einschätzung der politischen Fertigkeiten durch Ratergruppe A die durch die Ratergruppe B eingeschätzte berufliche Leistung der Probanden vorhersagte ($\beta = .15, p < .05$, einseitig), als auch umgekehrt, dass die Einschätzung der beruflichen Leistung durch Ratergruppe A durch die von Ratergruppe B eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Probanden vorhergesagt wurde ($\beta = .21, p < .01$, zweiseitig) – jeweils über die *PSI*-Selbsteinschätzungen hinaus. In der zweiten Studie sagten die durch einen Kollegen eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Probanden deren fremd–eingeschätzte kontextuelle Arbeitsleistung in Form von proaktivem, Initiative–ergreifendem Verhalten ein Jahr später voraus ($\beta = .26, p < .05$, einseitig). In der dritten Studie konnten die Ergebnisse aus der zweiten Studie mit einer differenzierteren Messung der Arbeitsleistung repliziert werden. Die von Ratergruppe A eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Zielperson sagten die durch Ratergruppe B beurteilte aufgabenbezogene Arbeitsleistung (*Task Performance*) voraus ($\beta = .47, p < .005$, zweiseitig) und umgekehrt ($\beta = .28, p < .05$, zweiseitig). Das von Ratergruppe A beurteilte generelle Arbeitsengagement (*Job Dedication* als kontextuelle Arbeitsleistung) der Zielperson, wurde von den durch Ratergruppe B eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Zielperson vorhergesagt ($\beta = .31, p < .05$, zweiseitig) und umgekehrt ($\beta = .40, p < .005$, zweiseitig). Ebenfalls wurde das von Ratergruppe A beurteilte soziale Arbeitsengagement (*Interpersonal Facilitation* als kontextuelle Arbeitsleistung) durch die von Ratergruppe B eingeschätzten politischen Fertigkeiten der Zielperson vorhergesagt ($\beta = .29, p < .01$, zweiseitig) und umgekehrt ($\beta = .54, p < .005$, zweiseitig)¹². Diese Ergebnisse zeigen nach Ansicht der Autoren, dass sowohl Selbst- als auch Fremdburteilungen politischer Fertigkeiten kriteriumsvalid sind und sich zum Einsatz in Forschung und der Praxis eignen.

Auf Grundlage der bisherigen Forschungsergebnisse lässt sich zusammenfassend aussagen, dass politische Fertigkeiten ein verlässlicher Prädiktor von Arbeitsleistung sind und insbesondere proaktives, sozial–ausgerichtetes Arbeitsverhalten vorhersagen, welches nicht in den vorgegebenen Rollendefinitionen am Arbeitsplatz festgelegt ist (kontextuelles, *Extra-Role Behavior*). Für Aufgaben, bei denen das Beeinflussen von Menschen eine wichtige Rolle spielt (*Enterprising*–Anforderungen), sind politische Fertigkeiten von besonderer Bedeutung bei der Vorhersage von Arbeitsleistung.

¹²In allen Regressionsanalysen von Studie 3 (Blickle, Ferris et al., 2011) wurde Geschlecht, Alter sowie Dauer der Zusammenarbeit, Kontakthäufigkeit, Verknüpfungsgrad der Arbeit und die Qualität der Beziehung zwischen Zielperson und Beurteiler kontrolliert.

Politische Fertigkeiten und Karriereerfolg

Verschiedene Arbeitsumgebungen erfordern verschiedene Fähigkeiten. Es ist anzunehmen, dass sich Personen mit politischen Fertigkeiten auch Arbeitsumgebungen wählen, in denen sie diese Fähigkeiten nutzen und kultivieren können. Kaplan (2008) fand ausgehend von dieser Annahme, dass sich Studierende mit hohen politischen Fertigkeiten – wenn vor die Wahl gestellt – eher für Karrieren entscheiden, die nach der Holland'schen Typologie in die sozialen oder unternehmerische Kategorie fallen (J. Holland, 1996).

Politische Fertigkeiten scheinen auch ein wichtiger Faktor für die Karriereentwicklung von Führungskräften zu sein. Gentry, Gilmore, Shuffler und Leslie (2011) fanden in einer Stichprobe von 262 Führungskräften, dass solche mit hohen politischen Fertigkeiten von drei unabhängigen Beurteilern (z.B. Vorgesetzte, Kollegen oder Mitarbeiter) jeweils höhere Werte in *Promotability*¹³ erhielten, als ihre Kollegen ohne diese Eigenschaft. So ergaben sich in den Regressionsanalysen pro Raterquelle im letzten Schritt signifikante *PSI*-Regressionsgewichte bei der Vorhersage der *Promotability* durch Vorgesetzte ($\beta = .22, p < .05$), durch Mitarbeiter ($\beta = .21, p < .01$) und durch Kollegen ($\beta = .26, p < .01$) dieser Führungskraft.

In einer längsschnittlichen Studie untersuchten Blickle, Schneider et al. (2011) die Karriereentwicklung von 135 Arbeitnehmern über den Zeitraum von einem Jahr. Wie erwartet, korrelierten die zum Zeitpunkt t_1 erhobenen politischen Fertigkeiten der Teilnehmer positiv und signifikant mit der hierarchischen Position ($r = .37, p < .005$), dem Einkommen ($r = .25, p < .005$) und der Karrierezufriedenheit ($r = .25, p < .005$) ein Jahr später. In den anschließenden Mediationsanalysen (Baron & Kenny, 1986) zeigte sich, dass politische Fertigkeiten primär eine positive Arbeitsreputation vorhersagte und diese wiederum Aufstieg, Einkommen und Zufriedenheit der Teilnehmer bestimmte.

Diese Befunde wurden auch von Wei, Liu, Chen und Wu (2010) in einer großen chinesischen Stichprobe untermauert. In einer Stichprobe von 343 Mitarbeitern sagten die politischen Fertigkeiten der Mitarbeiter die Qualität der Arbeitsbeziehung mit dem Vorgesetzten voraus (chin.: *guanxi*) ($\beta = .15, p < .05$). Wie in der Studie von Blickle, Schneider et al. (2011) fand sich ein signifikant positiver *PSI*-Karriereentwicklung Zusammenhang ($r = .23, p < .01$), welcher durch die Beziehungsqualität (*guanxi*) mediiert wurde.

¹³I.S.v. Eignung zur Beförderung. Die Beurteiler schätzten ein, ob die Zielperson für eine ähnliche Funktion in einer anderen Abteilung, für eine Position der nächsten Beförderungsstufe und für eine Position zwei oder mehr Beförderungsstufen höher potentiell geeignet ist.

In der aktuellsten Studie ($N = 191$) in diesem Zusammenhang konnten Zinko, Ferris, Humphrey, Meyer und Aime (2012) erneut zeigen, dass politische Fertigkeiten als Maß der sozialen Effektivität am Arbeitsplatz positiv mit der Karriereentwicklung ($r = .36, p < .01$), der erworbenen Arbeitsautonomie ($r = .67, p < .01$) und dem erlangten Einflusspotential ($r = .42, p < .01$) der Studienteilnehmer zusammenhing und dass die Reputation der Teilnehmer am Arbeitsplatz diesen Zusammenhang medierte. Beim Vergleich verschiedener Strukturgleichungsmodelle zeigte das Modell der vollständigen Mediation die beste Passung zu den Daten.

Wie auch schon bei den Befunden zum Zusammenhang mit Arbeitsleistung sind politische Fertigkeiten folglich auch für die Karriereentwicklung bestimmend. Ausgeprägte soziale Wahrnehmung und eine intelligente Verhaltensaushwahl und bescheidenes, selbstbewusstes Auftreten fördern einen positiven Ruf und tragen neben effektivem Netzwerken dazu bei, dass sich die Karriereentwicklung positiv beschleunigt.

Politische Fertigkeiten und Einflusstaktiken

Wie bereits beschrieben, erfassen politische Fertigkeiten nicht das „Was?“ und „Wo?“ sondern insbesondere das „Wie?“ von sozialem Einflussverhalten. Nach dem Bonmot „der Ton macht die Musik“ moderieren politische Fertigkeiten daher die Wirksamkeit von Einflusstaktiken (Ferris et al., 2007): Nicht nur die Auswahl der passenden Einflussstrategie („Was?“) in der passenden Situation („Wo?“) ist entscheidend, sondern auch die besondere Ausführungsweise dieser Strategien („Wie?“) entscheiden über den Erfolg von Einflussversuchen.

Bei der Taktik des Einschmeichelns (*Ingratiation*) beispielsweise ist davon auszugehen, dass Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten bei dem Versuch sich durch Komplimente und Gefälligkeiten beliebt zu machen, eher als anbiedernd und manipulativ wahrgenommen werden. In einer Studie mit Führungskräften und Mitarbeitern konnten Treadway, Ferris, Duke, Adams und Thatcher (2007) zeigen, dass schmeichelndes Verhalten von Mitarbeitern mit hohen politischen Fertigkeiten im Gegensatz zu solchem von Mitarbeitern mit niedrigen politischen Fertigkeiten von Führungskräften nicht als negativ bewertet wurde. Harris, Kacmar, Zivnuska und Shaw (2007) untersuchten die moderierende Wirkung von politischen Fertigkeiten für den Einfluss von verschiedenen Einflusstaktiken (siehe Jones & Pittman, 1982) von Mitarbeitern in Bezug auf Leistungsbewertungen durch ihre Vorgesetzten. In einer Stichprobe von 173 Mitarbeiter–Vorgesetzten Dyaden fand sich für alle fünf untersuchten Einflusstaktiken (i.S.v. *Impression Management*) Einschmeicheln, Einschüchtern (*Intimidation*),

2. Theorie

Self-Promotion, Vorbildlichkeit (*Exemplification*) und signalisierte Hilfsbedürftigkeit (*Supplication*), dass Mitarbeiter mit höheren politischen Fertigkeiten bessere Vorgesetztenurteile erhielten als ihre Kollegen.

Den gleichen Befund legten Kolodinsky, Treadway und Ferris (2007) für die Einfluss-taktik der Rationalität (*Rationality*) vor. Die politischen Fertigkeiten von 291 Mitarbeitern moderierten den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter-Rationalität und dem Beliebtheitsgrad beim Vorgesetzten und der von diesem wahrgenommenen Ähnlichkeit mit dem Mitarbeiter. Ein vermehrter Einsatz von logischen Argumenten und Sachinformationen als Einflusstaktik von Mitarbeitern hatte nur einen positiven Effekt auf die zwei abhängigen Variablen, wenn auch die politischen Fähigkeiten dieser Mitarbeiter hoch ausgeprägt waren. Waren diese niedrig ausgeprägt, führte diese Einflusstaktik zu einem Absinken in der Beliebtheit beim Vorgesetzten und einer größeren gefühlten Unähnlichkeit zwischen beiden Interaktionspartnern.

Für die Taktik der dargestellten Bescheidenheit (*Modesty*) fanden Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer und Summers (in Druck) ebenfalls eine moderierende Funktion von politischen Fertigkeiten. In einer Längsschnittstudie über 3 Jahre ($N = 141$) wurde die Verwendungshäufigkeit der Einflusstaktik Bescheidenheit ¹⁴ ($t1$), die politischen Fertigkeiten ($t2$) und die zwei Karrierevariablen Position und Zufriedenheit ($t3$) erfasst. Personen mit höheren politischen Fertigkeiten, die ihre Erfolge und positiven Eigenschaften strategisch oft bescheiden präsentieren, hatten nach drei Jahren eine höhere hierarchische Position innerhalb ihrer Organisationen inne und berichteten höhere Arbeitszufriedenheit als Personen mit niedrigen politischen Fertigkeiten.

Alle empirischen Befunde belegen die Bedeutung von politischen Fertigkeiten für den Erfolg von Einflussversuchen. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass diese insbesondere im Kontext von Führungshandeln eine wichtige Rolle spielen.

Politische Fertigkeiten und Führung

Im Rahmen der Überprüfung von Führungstheorien wurde bereits die Bedeutung der politischen Fertigkeiten von Geführten untersucht. Die *Leader-Member Exchange* Theorie nimmt an, dass Vorgesetzte zu jedem Mitarbeiter qualitativ unterschiedliche Beziehungen aufbauen (Gerstner & Day, 1997) und dass die Qualität der Beziehungen von verschiedenen Faktoren (z.B. wahrgenommene Ähnlichkeit) bestimmt wird.

¹⁴Die diskriminante Validität von *Impression Management Modesty* als Einflusstaktik im Vergleich zu dispositionalen *Trait Modesty* wurde in der zweiten Untersuchung dieser Studie nachgewiesen.

In einer Studie mit ethnisch verschiedenen Vorgesetzten–Mitarbeiter Dyaden konnte gezeigt werden, dass die Qualität der *Leader–Member* Beziehungen von den politischen Fertigkeiten des Mitarbeiters positiv moderiert wird (Brouer, Duke, Treadway & Ferris, 2009). Dieser Befund ist wie die oben bereits angeführten Befunde in den Kontext von politischen Fertigkeiten und Rufbildung einzuordnen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich im Schwerpunkt mit den Implikationen politischen Fertigkeiten von Führungskräften. Obwohl die Relevanz dieses Konstrukts für Führung seit Beginn der PSI Forschung hervorgehoben wird, ist die Literatur zu dieser Forschung noch überraschend dünn.

Im Rahmen der ersten Validierungsstudien des 18–Item Inventars untersuchten Ferris, Treadway et al. (2005) in einer sehr kleinen Stichprobe von 28 Schulräten (*School Administrators*) den Zusammenhang von politischen Fertigkeiten und fremd–eingeschätzter Führungseffektivität. Sie fanden, dass politische Fertigkeiten 16 % der Varianz von Führungseffektivität aufklärten ($R^2 = .16$, $p < .05$). Eine Analyse auf Ebene der Subskalen zeigte, dass sozialer Scharfsinn die einzige *PSI*–Dimension war, die Führungseffektivität signifikant vorhersagte ($\beta = .11$, $p < .05$). Die Regression von Führungseffektivität auf sozialen Scharfsinn wurde jedoch nicht signifikant, was die Autoren mit der kleinen Stichprobengröße erklären.

Semadar, Robins und Ferris (2006) führten erstmals eine vergleichende Untersuchung zur prädiktiven Validität von Konstrukten sozialer Effektivität im Führungskontext durch. In dieser Studie stellten 117 Führungskräfte eines australischen Automobilzulieferers Skalen ihre Selbsteinschätzungen zu *Self–Monitoring*, führungsbezogener Selbstwirksamkeitsüberzeugung, emotionaler Intelligenz und ihren politischen Fertigkeiten zur Verfügung. Als abhängige Leistungsvariable diente die durch die jeweiligen Vorgesetzten bestimmte jährliche Einteilung dieser Führungskräfte (mittels der *Forced Distribution* Methode) in fünf Leistungskategorien („*Top Achiever*“ bis „*Improvement Required*“). Alle Prädiktoren bis auf *Self–Monitoring* korrelierten signifikant positiv mit der Leistungsvariablen (*PSI*: $r = .34$, $p < .01$; *EI*: $r = .25$, $p < .01$; führungsbezogene Selbstwirksamkeitsüberzeugung: $r = .21$, $p < .05$). In der Regression der Leistungsvariablen auf die vier Prädiktorvariablen wurde unter der Kontrolle von Geschlecht und Alter nur der *PSI* Regressionskoeffizient signifikant ($\beta = .31$, $p < .05$). Bei der abschließenden Überprüfung der inkrementellen Validität jedes Konstrukts über die anderen konvergenten Konstrukte zeigte sich, dass nur die Entfernung von politischen Fertigkeiten im letzten Schritt der Regression zu einem signifikantem Abfall der Varianzaufklärung führte ($\Delta R^2 = -.05$, $p < .05$). In einer zweiten Regressionsanalyse

2. Theorie

ergab auch die Einführung der anderen Konstrukte gemeinsam im dritten Schritt nach Alter und Geschlecht (Schritt 1) und *PSI* (Schritt 2) keine signifikante Varianzaufklärung ($\Delta R^2 = .01, p > .05$). Politische Fertigkeiten stellten sich daher in dieser Studie im Vergleich mit anderen Konstrukten sozialer Effektivität als der stärkste Prädiktor von Managerleistung heraus und erwiesen sich als Unterscheidungskriterium zwischen überragenden Managern und leistungsschwächeren Managern. Auch wenn die Studie erste Hinweise zur Bedeutung von politischen Fertigkeiten für Führungsaufgaben gibt, ist sie aufgrund der verwendeten Methode (z.B. das undifferenzierte, nominale 1-Item Leistungskriterium) und Stichprobe (z.B. die undifferenzierte Betrachtung der Führungsaufgaben) zu kritisieren.

In einer qualitativen Studie zum Führungsverhalten von nachweislich erfolgreichen Werksleitern interviewten [Smith, Plowman, Duchon und Quinn \(2009\)](#) 11 Führungskräfte, um die Faktoren für deren Führungserfolg zu identifizieren. Im Verlauf der Auswertungen zeigte sich, dass erfolgreiche Manager sich vor allem durch den Einsatz von politischen Fertigkeiten im Umgang mit ihren Untergebenen auszeichneten. Dabei war weniger das geschickte Überzeugen und Verhandeln dieser Führungskräfte ausschlaggebend für den Führungserfolg, sondern ein in sich kohärentes Führungshandeln, bei dem die Verwendung von politischen Fertigkeiten zentrales Instrument zum Ausbau einer nachhaltigen Machtposition im Werk war. Nach Ansicht der Autoren war es der feinsinnige, geschickte und unauffällige Einsatz sozialer Kompetenzen (politische Fertigkeiten), der es erfolgreichen Managern ermöglichte, ein quasi systemisches Machtpotential zu generieren, mit dem sie ihre Arbeitsgruppe erfolgreich auf ein gemeinsames Ziel ausrichten konnten. Wirkung verleiht diesem Führungshandeln nicht die offen sichtbare Machtausübung, sondern der subtile Einfluss auf affektive Einstellungsmaße der Mitarbeiter (analog zu transformationaler Führung), die wiederum objektiv messbare und wirtschaftlich-relevante Ergebnisse zeitigten.

Zentrale Erkenntnis dieser Studie war, dass politische Fertigkeiten nicht nur im Kontext von strategischer Geschäftsführung oder in Top-Management Kreisen beim Kampf um Macht und Ressourcen von Bedeutung sind, sondern grundsätzlich für jede Person, die in Organisationen Führungsverantwortung übernimmt. In Anbetracht der Masse an Führungspersonal, welches nicht unmittelbar in der hierarchischen Spitze einer Organisation positioniert ist (und das der traditionell kleinen Anzahl von Führungspersonen der obersten Geschäftsführung zahlenmäßig überlegen ist), erhalten politische Fertigkeiten in der Führung durch ihre Relevanz auf allen Hierarchieebenen eine völlig neue Bedeutungszuschreibung für den Erfolg von Unternehmungen.

3. Teil 1 - Integrationsversuch

„We call on others to follow this work with additional research that compares and contrasts other theories and perspectives on leadership, all with the goal of developing an integrative understanding of leadership in organizations.“

DeRue et al. (2011, S. 43)

3.1. Einleitung

Wie bereits mehrfach herausgestellt wurde, nimmt die Führungsforschung in den Organisationswissenschaften einen besonderen Stellenwert ein. Neben dem schieren Umfang der Literatur zum Thema Führung, lässt sich jedoch vor allem die mangelnde Integration der Befunde der letzten 100 Jahre beklagen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Diese Erkenntnis steht neben der Tatsache, dass eine Vielzahl von wichtigen Fragen noch nicht beantwortet werden konnte.

Aus einer historischen Perspektive wurde in Abschnitt 2.1.2 dargestellt, dass sich die frühesten Führungstheorien lange auf Eigenschaften (*Traits*) konzentrierten, die erfolgreiche von nicht erfolgreichen Führungspersonen unterscheiden. Erst mit dem Aufkommen der verhaltensorientierten und kontingenztheoretischen Ansätzen galt das Paradigma des Eigenschaftsansatzes in den 1960er und 1970er Jahren als überholt. Jahrzehnte später wiederum weckt die Idee von theoretisch begründeten Konstellationen von spezifischen Eigenschaften von Führungskräften neues Interesse an diesem fast vergessenen Forschungsbereich (z.B. Zaccaro, 2007). Der aktuelle Forschungsansatz in der *Leader-Trait* Forschung führt weg von singulären Prädiktor-Kriterium Beziehungen und untersucht mehrstufige Modelle, welche die Verbindungen zwischen speziellen

3. Teil 1 - Integrationsversuch

Charakteristiken von Führungspersonen und Kriterien der Führungseffektivität differenzierter modellieren.

Vor diesem Hintergrund nehmen DeRue et al. (2011) in ihrer Metaanalyse in einem ersten Schritt mehrere Kategorisierungen vor. Eigenschaften und Charakteristiken von Führungskräften werden demnach in drei Kategorien eingeteilt:

1. Demographische Eigenschaften (Demographie)
2. Aufgabenbezogene Eigenschaften (Aufgabenkompetenz)
3. Eigenschaften mit sozialer Beziehungsrelevanz (Interpersonale Eigenschaften)

Diese Einteilung stützt sich auf vorherige Literatursichtungen (Yukl, Gordon & Taber, 2002; Avolio, Sosik & Jung, 2003; Bass & Bass, 2008) und ermöglicht die Einteilung von Eigenschaften von Führungskräften in Prädiktorkategorien, die konzeptionell für verschiedene Kriterien der Führungseffektivität relevant sind. An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass mit dieser modellhaften Einteilung bereits wichtige Denkansätze der Eigenschaftsforschung in der Führungsliteratur theoretisch integriert werden. Durch diese Einteilung werden physische, soziale, biographische und psychologische Eigenschaften von Führungskräften in ihrer Bedeutung für Führungshandeln nicht einzeln betrachtet, sondern theoriegeleitet kategorisiert. Nach dem gleichen Prinzip teilen DeRue et al. (2011) die klassischen Beschreibungsdimensionen von Führungsverhalten anhand ihrer theoretisch begründeten und empirisch nachgewiesenen intendierten Wirkungsrichtung mit der folgenden Kategorien ein:

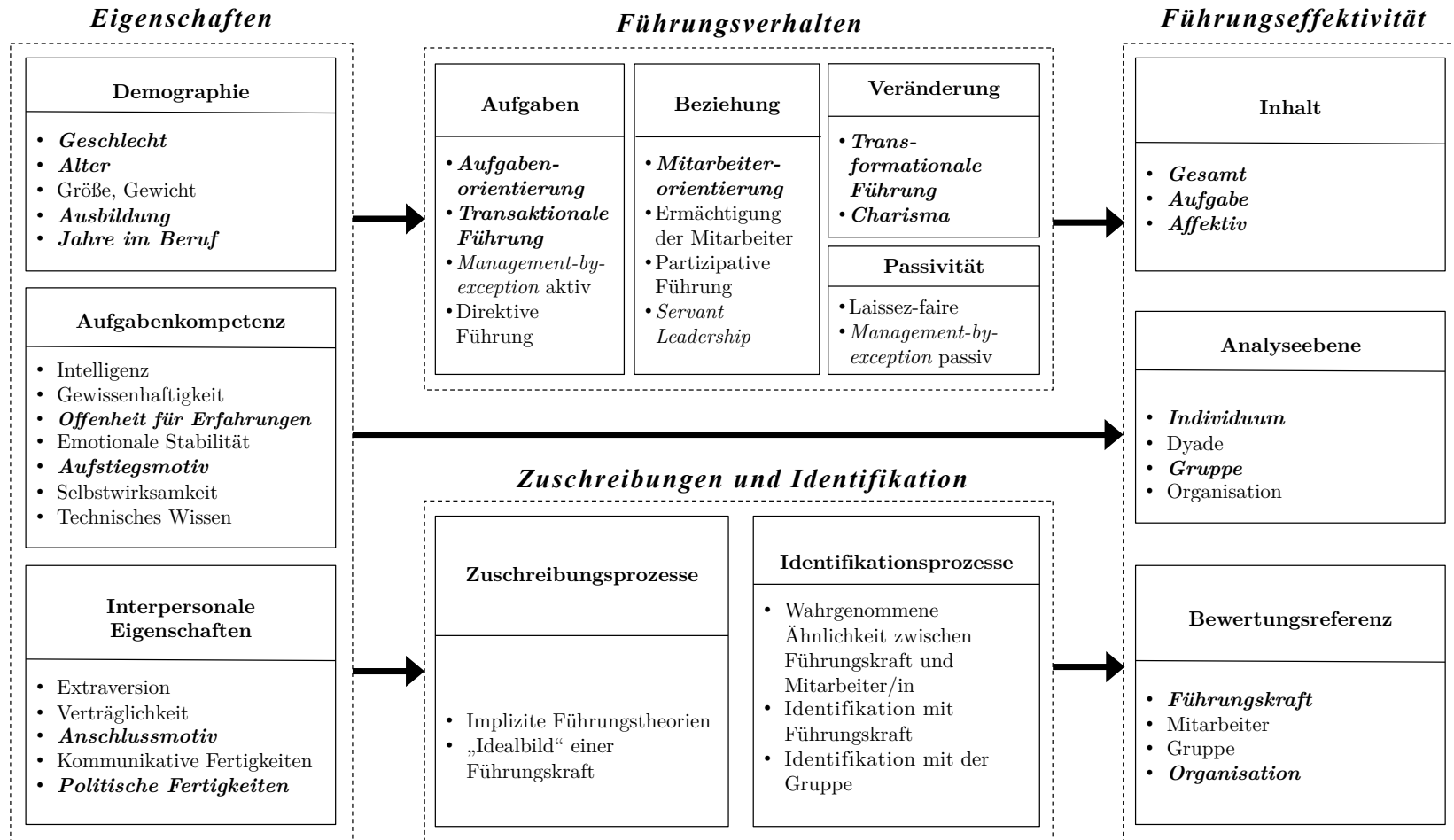
1. Aufgabenorientiertes Führungsverhalten (z.B. *Initiating Structure*, *Contingent Reward*)
2. Beziehungsorientiertes Führungsverhalten (z.B. *Consideration*)
3. Veränderungsorientiertes Führungsverhalten (z.B. *Transformational Leadership*)
4. Passives Führungsverhalten (z.B. *Laissez-faire Leadership*).

In einem zweiten Schritt gehen DeRue und Kollegen von zwei Wirkungsbahnen zwischen den Eigenschaften von Führungskräften und deren Führungseffektivität aus (vgl. Abbildung 3.1).

Der Weg der „Zuschreibungen und Identifikation“ entspricht dem bereits in Abschnitt 2.1.2 vorgestellten *Ascription*-Weg (vgl. *Ascription-Actuality Trait* Theorie; Antonakis, 2011), nach dem bestimmte Eigenschaften von Führungskräften aufgrund

Abbildung 3.1.

Integriertes Führungsmodell von Eigenschaften, Verhalten und Führungseffektivität in Anlehnung an DeRue et al. (2011)



Anmerkung: vgl. DeRue et al. (2011, S. 10).

3. Teil 1 - Integrationsversuch

von impliziten Theorien, kognitiven Heuristiken oder sozialen Identifikationsprozessen auf Seiten der Untergebenen dazu führen, dass diese Führungskraft von ihren Untergebenen als Führungskraft akzeptiert und in einer bestimmten Weise bewertet wird.

Der Weg „*Führungsverhalten*“ hingegen beschreibt die Wirkung von Eigenschaften von Führungskräften auf Führungseffektivität über die vermittelnde Funktion von konkret beobachtetem Führungsverhalten. Auf diesem Weg lassen sich die verschiedenen Dispositionen (Eigenschaften) von Führungskräften mit bestimmten Führungsverhaltensweisen modellhaft zusammenbringen und Zusammenhänge zwischen Eigenschaften und Führungsverhalten sowie zwischen Führungsverhalten und Führungseffektivität theoretisch darstellen. Der Modellpfad „*Führungsverhalten*“ integriert folglich den Eigenschaftsansatz der Führungsforschung mit dem Paradigma des Verhaltensansatzes.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit soll anhand dieses integrierten Führungsmodells die Bedeutung von politischen Fertigkeiten im Führungskontext in einem Gesamtzusammenhang über den Modellpfad „*Führungsverhalten*“ herausgearbeitet werden.

In Abschnitt 2.2.2 wurde das Konstrukt der politischen Fertigkeiten konzeptionell hergeleitet. Vor diesem theoretischen Hintergrund ordnen DeRue et al. (2011) politische Fertigkeiten in ihrem Modell folgerichtig in der Kategorie „*Interpersonale Eigenschaften*“ ein. Das Modell geht zudem davon aus, dass der Einfluss von politischen Fertigkeiten durch beobacht- und beschreibbares Führungsverhalten mediiert wird.

Wenige Studien haben bis dato den direkten Effekt von politischen Fertigkeiten von Führungskräften auf Kriterien der Führungseffektivität untersucht (vgl. Ahearn et al., 2004; Douglas & Ammeter, 2004; Semadar et al., 2006; Treadway et al., 2004). Obwohl die Bedeutung und die Manifestationen von politischen Fertigkeiten im Handeln von Führungskräften beschrieben und diskutiert wurden (z.B. Ferris et al., 2007), sind Mediationsmechanismen zwischen politischen Fertigkeiten und Führungsleistung empirisch noch nicht untersucht worden. Gefordert wurden solche Untersuchungen dennoch bereits mehrfach (Ahearn et al., 2004; Ammeter et al., 2002; Treadway et al., 2004).

Ferris et al. (2007, S. 291) beschrieb politische Fertigkeiten als „*a comprehensive pattern of social competencies with cognitive, affective, and behavioral manifestations*“. Die Relevanz einer spezifischen Konstellation von verschiedenen Aspekten sozialer Kompetenz, wie sie unter dem Überbegriff politische Fertigkeiten zusammengefasst sind, ist für Führungshandeln bereits herausgestellt worden. Ein Führungsstil in dem sich eine ausgeprägte soziale Einflusskompetenz in besonderer Art und Weise darstellt, ist der der transformationalen Führung. Auf theoretischer und empirischer Grundlage

ist begründet anzunehmen, dass politische Fertigkeiten von Führungskräften zum Erreichen von gewünschten organisationalen Ergebnissen insbesondere in Form ihres Einflusses auf transformationales Führungsverhalten beitragen. Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wird diese Annahme nun empirisch überprüft. Mit diesem Forschungsansatz werden somit Erkenntnisse aus dem Eigenschaftsansatz, dem Verhaltensansatz und der politischen Perspektive auf Führung zusammengeführt und integriert (vgl. Ammeter et al., 2002; Ferris et al., 2007; DeRue et al., 2011).

Damit reagiert diese Untersuchung auf anhaltende Forderungen nach einer Verbesserung der vorliegenden Modelle, um den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften von Führungskräften und Kriterien der Führungseffektivität differenzierter zu beschreiben (Avolio, 2007; DeRue et al., 2011). Im Folgenden wird somit das von DeRue et al. (2011) vorgeschlagene integrative Führungsmodell ausschnittsartig getestet und theoretische Überlegungen von Ferris et al. (2007) zu politischen Fertigkeiten sowie deren Verhaltenskorrelate in der Führung auf eine empirische Basis gestellt.

3.2. Theorie und Hypothesenentwicklung

Transformationale Führung und Kriterien der Führungseffektivität

In den letzten drei Jahrzehnten wurde dem Konzept der transformationalen Führung in der Literatur und der empirischen Forschung erhebliche Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Abbildung 2.1). Transformationale Führung wurde als der aktivste und effektivste Führungsstil herausgestellt (Bass & Avolio, 1994). Wie in Abschnitt 2.1.2 bereits beschrieben, erzielt transformationale Führung ihre positive Wirkung auf das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern über ihren Einfluss auf die Motivation und Inspiration der Mitarbeiter im Zuge von Interaktions- und Kommunikationsprozessen. Wesentliche Merkmale eines transformationalen Führungsstils sind die Vermittlung von Sinnhaftigkeit und Zweck einer Arbeitstätigkeit an die individuellen Mitarbeiter, die Erhöhung der Selbstaufmerksamkeit auf Seiten der Mitarbeiter und das Vermitteln einer Vision auf dem Weg zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Im Gegensatz dazu erzielt transaktionale Führung ihre Wirkung über die passende Verstärkung von gewünschtem Mitarbeiterverhalten durch kontingente Belohnung (*Contingent Reward*). Während transaktionale Führung ganz auf die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Untergebenen ausgerichtet ist, geht transformationale Führung über die opportunistischen Selbstinteressen der Beteiligten hinaus (Bass,

3. Teil 1 - Integrationsversuch

1999). J. M. Burns (1978) argumentiert, dass transformationale Führung die Befriedigung von unerfüllten Wünschen auf Seiten der Mitarbeiter anspricht, die Mitarbeiter damit zur Verfolgung von transzendenten Zielen anregt und dazu bringt, sich über ihre Eigeninteressen hinaus für eine Sache einzusetzen. Nach der Theorie von Bass (1985) begeistern Führungskräfte mit einem transformationalen Führungsstil ihre Untergebenen für deren Arbeitsaufgaben durch die Erschaffung und Kommunikation einer überzeugenden Vision (*Inspirational Motivation*), durch das Aufzeigen von Perspektiven und alternativen Lösungsansätzen für Probleme (*Intellectual Stimulation*), durch das Herausarbeiten und die Betonung eines höheren Gruppennutzens durch individuelle Arbeitsanstrengungen (*Idealized Influence*) sowie durch die Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Interessen jedes einzelnen Untergebenen (*Individualized Consideration*; vgl. Bass, 1985, 1999; DeRue et al., 2011).

Der positive Zusammenhang zwischen transformationalem Führungshandeln und Mitarbeiterleistung konnte in der Vergangenheit konsistent nachgewiesen werden (vgl. Abschnitt 2.1.2). Wenn Führungskräfte die Verwendung von transformationalen Führungsverhaltensweisen steigern, lässt sich auch ein Anstieg im Umfang des kontextuellen Arbeitsverhaltens (z.B. Extra-Rollen Verhalten, *Organizational Citizenship Behaviors*; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; H. Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005), der Aufgabenleistung (Kirkpatrick & Locke, 1996; H. Wang et al., 2005) und der Innovationskraft (Keller, 2006) auf Seiten der Mitarbeiter empirisch bestätigen. In einer aktuellen Metaanalyse konnten G. Wang, Oh, Courtright und Colbert (2011) zeigen, dass der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und kontextuellem Arbeitsverhalten dabei im Vergleich stärker ausgeprägt ist, als der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und aufgabenbezogener Arbeitsleistung.

Transformationales Führungsverhalten korreliert daher sowohl erwartungsgemäß positiv signifikant mit direkten Fremdbeurteilungen der Leistung einer Führungskraft als auch mit Leistungskriterien auf Ebene der von der Führungskraft geführten Arbeitsgruppe (Fuller, Patterson, Hester & Donna, 1996; Lowe et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004) bis hin zur Organisation (G. Wang et al., 2011). Vor dem geschilderten theoretischen Hintergrund und der breiten empirischen Befundlage wird auch in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, dass Mitarbeiter die Führungsleistung einer Führungskraft höher einschätzen, wenn diese den Umfang ihres transformationalen Führungsverhaltens erhöht. In Replikation und absichernden Bestätigung der bisherigen Befunde wird daher folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 1:

Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem transformationalen Führungsverhalten einer Führungskraft und ihrer von den Mitarbeitern eingeschätzten Führungsleistung.

Bass (1985) postuliert darüber hinaus, dass transformationale und transaktionale Führung nicht als polare, sondern als komplementäre Führungsstile zu betrachten sind, da beide auf das Erreichen eines gewünschten Zieles ausgerichtet sind. Von effektiven Führungskräften ist daher sowohl transformationales als auch transaktionales Führungsverhalten zu erwarten. Bass argumentiert, dass transformationale Führung der aktivere und entsprechend effektivere Führungsstil ist, da er Mitarbeiter zu Anstrengungen motiviert, die über die transaktional begründeten Austauschbeziehungen zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern hinausgehen. Er geht daher davon aus, dass transformationale Führung die Leistung einer Führungskraft über den Effekt von transaktionaler Führung vorhersagt (*Augmentation Hypothesis*; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993b), jedoch nicht umgekehrt. Die inkrementelle Validität von transformationalem Führungsverhalten über transaktionales Führungsverhalten wurde bisher konsistent nachgewiesen (z.B. Hater & Bass, 1988; Judge & Bono, 2000; G. Wang et al., 2011). In diesem Rahmen wird auch in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass transformationale Führung inkrementelle Validität über transaktionale Führung hinaus zeigen wird und folgende Hypothese postuliert:

Hypothese 2:

Das transformationale Führungsverhalten einer Führungskraft sagt ihre Führungsleistung über den Effekt von transaktionalem Führungsverhalten hinaus vorher.

Politische Fertigkeiten von Führungskräften und Führungsleistung

Wie bereits in Abschnitt 2.2.2 beschrieben, werden politische Fertigkeiten definiert als die Fähigkeit, soziale Interaktionen am Arbeitsplatz zu verstehen und dieses Wissen bei der Beeinflussung von anderen Personen zur Erreichung von persönlichen und/oder organisationalen Zielen effektiv einzusetzen (Ferris, Treadway et al., 2005). Zahlreiche Studien haben mittlerweile die Validität des Konstruktes nachgewiesen und seine krite-

3. Teil 1 - Integrationsversuch

rienbezogene, diskriminante und konvergente Validität bestätigt (vgl. Abschnitt 2.2.2 und Abschnitt 2.2.3).

Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten zeichnen sich folglich durch ihre Geselligkeit und ihre ausgeprägt gute Selbstwahrnehmung aus. Sie haben die Fähigkeit, ihr eigenes Verhalten und Gefühlsleben (Affektivität) und das von anderen Personen präzise wahrzunehmen, zu interpretieren und in den sozialen Kontext einzuordnen (*Soziale Scharfsinnigkeit*) und dieses Wissen aktiv und erfolgreich für ihr eigenes Einflussverhalten nutzen (Ferris et al., 2012; Ferris, Treadway et al., 2005; Kolodinsky et al., 2007). Darüber hinaus hilft diese diagnostische Fähigkeit politisch geschickten Personen dabei, die eigene Verhaltensauswahl von Situation zu Situation flexibel und intelligent so anzupassen und zu steuern, dass sie gewünschte Reaktionen von Interaktionspartnern erhalten (*Interpersonale Einflusskompetenz*). Diese Verhaltensflexibilität von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten trägt zur höheren Erfolgswahrscheinlichkeit von Einflussversuchen bei. Es fällt ihnen zudem leicht, Freundschaften, Koalitionen und nützliche Allianzen zu schmieden (*Netzwerkfähigkeit*), was dazu führt, dass sie über eine große Anzahl von Kontakten, Informationen und umfangreiche soziale Unterstützung verfügen (z.B. Ferris et al., 2007). Zuletzt gelingt es Personen mit politischen Fertigkeiten durch ihr von anderen als ehrlich und verbindlich empfundenes Auftreten, ihren Interaktionspartnern gegenüber Integrität auszustrahlen (*Sichtbare Aufrichtigkeit*). Dieses integre und vertrauenswürdige Auftreten führt dazu, dass Einflussverhalten von Personen mit hohen politischen Fertigkeiten nicht als instrumentell und manipulierend und damit nicht negativ wahrgenommen wird (Ferris et al., 2012).

Balkundi und Kilduff (2006) argumentieren, dass das akkurate Lesen und Interpretieren von sozialen Beziehungen in Organisationen der Schlüssel zu effektiver Führung ist. Die gleichen Autoren betonen die Bedeutung sozialer Beziehungen und den Nutzen von gegenseitigen Bindungen, die das soziale Leben in Organisationen strukturieren und bestimmen (a.a.O.). Wie oben beschrieben, passen politische Fertigkeiten exakt in das psychologische Anforderungsprofil, um soziale Beziehungsgefüge und soziale Interaktionen im Arbeitskontext zu verstehen und dieses Wissen in effektives Führungshandeln umzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass ausgeprägte politische Fertigkeiten das objektiv beobachtbare Verhalten von Führungskräften prägen und damit zur Effektivität von Führung beitragen (Ahearn et al., 2004; Douglas & Ammeter, 2004; Semadar et al., 2006; Treadway et al., 2004).

Wie von Iddekinge, Ferris und Heffner (2009) herausgestellt, sind die Eigenschaften und Fähigkeiten von Führungskräften (als distale Prädiktoren von Führungseffektivität)

tät) konzeptionell jedoch weiter vom tatsächlichen Phänomen „Führung“ entfernt als tatsächliches Führungsverhalten an sich (als proximaler Prädiktor von Führungseffektivität). Im Ansatz von DeRue et al. (2011) werden vor diesem Hintergrund distale und proximale Prädiktoren von Führungsleistung über einen angenommenen Mediationsmechanismus integriert. Insbesondere für politische Fertigkeiten (als distalen Prädiktor) fehlen bis dato empirische Überprüfungen von Mediationsannahmen, die erklärbar machen, wie genau politische Fertigkeiten sich positiv auf die Effektivität von Führung auswirken.

Erste Erkenntnisse über mögliche Mechanismen fanden Smith et al. (2009) in einer qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 2.2.3). Sie berichten, dass Fabrikleiter mit hohen politischen Fertigkeiten über ein hohes Maß an Selbstmotivation, Bescheidenheit und Freundlichkeit verfügten. Diese Fabrikleiter gingen zudem am Arbeitsplatz mit einem guten Beispiel voran und genossen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Die Mitarbeiter wurden von Fabrikleitern mit hohen politischen Fertigkeiten zugleich selbst zur Verantwortung gezogen, bekamen herausfordernde Ziele gesetzt und wurden von ihren Vorgesetzten aber auch mit dem notwendigen Wissen und der Unterstützung zum Erreichen dieser Ziele ausgestattet. Die Beschreibung dieses Führungsverhaltens ähnelt in vielen Punkten den Dimensionen von transformationaler Führung: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Rücksichtnahme (Bass, 1985).

Politische Fertigkeiten und transformationales Führungsverhalten

Obwohl das Konstrukt der transformationalen Führung seit Jahrzehnten intensiv beforscht wird, hängt die Erforschung der Prädiktoren dieses Führungsstils hinter der Erforschung der Effekte von transformationaler Führung zurück (Avolio & Bass, 1995). In einigen Studien konnte der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und transformationaler Führung bereits nachgewiesen werden. So fanden Judge und Bono (2000), dass die Persönlichkeitzüge Extraversion und Verträglichkeit positiv mit transformationaler Führung zusammenhängen. Lim und Ployhart (2004) fanden ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Extraversion, einen negativen Zusammenhang mit Neurotizismus, jedoch keinen Zusammenhang von transformationaler Führung und Offenheit für Erfahrungen. Entgegen der Erwartung war der Zusammenhang zwischen Verträglichkeit mit transformationaler Führung in dieser Studie negativ.

Neben der Tatsache, dass transformationale Führungsverhaltensweisen insbesondere

3. Teil 1 - Integrationsversuch

mit erfolgreicher Führung in Veränderungsprozessen in Verbindung gebracht werden, betonen DeRue et al. (2011), dass die Ergebnisse ihrer Metaanalyse eindeutig den besonderen interpersonalen Charakter von transformationaler Führung hervorheben. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als dass der theoretische und empirische Zusammenhang von transformationaler Führung mit interpersonal ausgerichteten Persönlichkeitseigenschaften wie Verträglichkeit und Extraversion bereits nachgewiesen wurde (Judge & Bono, 2000). Diese Zusammenhänge deuten auf die interaktionalen bzw. beziehungsrelevanten Aspekte von transformationalem Führungshandeln hin und rechtfertigen die von DeRue et al. (2011) geforderte Untersuchung von Konstrukten sozialer Effektivität (z.B. politische Fertigkeiten) als Prädiktoren von transformationaler Führung.

Chi, Chung und Tsai (2011) fanden, dass eine dispositional positive Stimmung (*Positive Mood*) einer Führungskraft positiv zu transformationaler Führung beiträgt. Die Autoren argumentieren u.a., dass eine dispositional angelegte positive Stimmung einer Führungskraft zur optimistisch-charismatischen Ausstrahlung dieser Führungskräfte beiträgt und Inspiration sowie Motivation der Mitarbeiter fördert (a.a.O.). Die richtige (positive) Wahrnehmung durch die Mitarbeiter ist demnach eine wichtige Grundlage für das Wirken einer Führungskraft. Vor diesem Hintergrund, haben einige Studien den Zusammenhang zwischen *Impression Management* und transformationaler Führung untersucht. In einer längsschnittlichen Feldstudie fanden Sosik, Avolio und Jung (2002), dass insbesondere prosoziale *Impression Management* Strategien (*Exemplification*/Vorbildlichkeit und *Ingratiation*/Einschmeicheln) zur Bildung einer charismatischen Führungsreputation beitragen, die wiederum als wesentlicher Bestandteil von transformationaler Führung angesehen wird. In gleicher Weise haben Ammeter et al. (2002) die Bedeutung von *Impression Management* durch politische Fertigkeiten in der Führung hervorgehoben (vgl. Abschnitt 2.2.2).

In einer Studie zum Zusammenhang von emotionaler Intelligenz und transformationaler Führung konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass das Ausmaß, in dem Mitarbeiter transformationales Führungsverhalten ihrer Führungskraft berichteten, mit der (selbst-berichteten) emotionalen Intelligenz der Führungskraft kovarierte (Barling, Slater & Kelloway, 2000). Dieser Effekt fand sich nicht für transaktionale Führung (a.a.O.). Rubin, Munz und Bommer (2005) untersuchten die Fähigkeit zur Emotionswahrnehmung und Emotionsregulierung als Prädiktor von transformationaler Führung und fanden, dass die Fähigkeit, emotionale Stimuli richtig zu verstehen und zu verwenden, transformationales Führungsverhalten vorhersagte, nicht jedoch transaktionales

Führungsverhalten. An dieser Stelle ist es wichtig hervorzuheben, dass die Fähigkeit zur akkuraten Wahrnehmung von Interaktionspartnern (Soziale Scharfsinnigkeit) ein wesentlicher Bestandteil politischer Fertigkeiten ist (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Es ist daher begründet anzunehmen, dass die Fähigkeit, am Arbeitsplatz emotionale und soziale Kontextreize korrekt zu dekodieren und die eigene Selbstdarstellung bzw. das eigene Einflussverhalten entsprechend adaptiv steuern zu können, eng mit einem Führungsstil einhergeht, der auf effektiven emotionalen, moralischen oder intellektuellen Appellen und der individuellen Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen aufbaut. Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3:

Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und dem Umfang ihres transformationalen Führungsverhaltens.

Transformationales Führungshandeln als Mediator

Bis zu dieser Stelle wurden ausschließlich die Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Führungsleistung sowie die theoretische Relevanz politischer Fertigkeiten von Führungskräften für transformationales Führungshandeln und Führungsleistung diskutiert. Der Fokus dieser ersten Untersuchung liegt jedoch auf der Testung von transformationalen Führungsverhaltensweisen als möglichem Mediator zwischen den politischen Fertigkeiten von Führungskräften und ihrer Führungsleistung. Eine notwendige Voraussetzung für einen Mediationseffekt ist der Nachweis der direkten Verbindung zwischen politischen Fertigkeiten und transformationaler Führung (Hypothese 3; vgl. Baron & Kenny, 1986). Auf Grundlage der bisherigen Befunde, lassen sich im nächsten Schritt empirische Argumente anführen, die eine mediiierende Wirkung zwischen politischen Fertigkeiten einer Führungskraft als Eigenschaftsvariable und Führungseffektivität durch manifestes Führungsverhalten stützen.

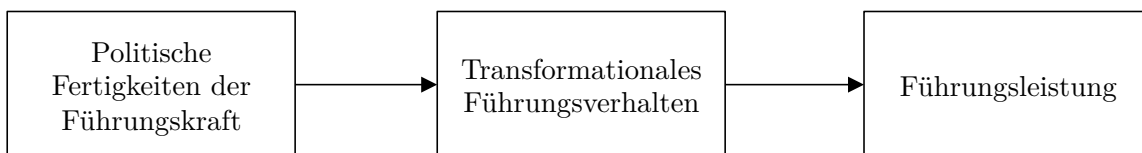
Neben den oben beschriebenen Konstrukten (wie emotionaler Intelligenz oder *Positive Mood*) finden sich Studien, die Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktor von transformationaler Führung bereits untersucht bzw. transformationale Führung als Mediator von Persönlichkeit im Führungskontext getestet haben. Eine Metaanalyse von Judge und Bono (2000) konnte zeigen, dass aus dem Fünf-Faktoren Modell (*FFM*) die sozial ausgerichteten Dimensionen Extraversion und Verträglichkeit transformatio-

3. Teil 1 - Integrationsversuch

nales Führungshandeln vorhersagten. Die intellektuell ausgerichtete Dimension Offenheit für Erfahrungen korrelierte positiv mit transformationaler Führung, wobei dieser Effekt jedoch verschwand, sobald die anderen Persönlichkeitsfaktoren kontrolliert wurden. Ohne einen Mediationseffekt konkret zu testen, fanden Judge und Bono zudem wie erwartet ebenfalls Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und Kriterien für Führungserfolg wie Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiter–Arbeitsengagement, Mitarbeiter–Arbeitsmotivation und durch die Vorgesetzten eingeschätzte Führungsleistung (a.a.O.).

Abbildung 3.2.

Theoretisches Mediationsmodell von politischen Fertigkeiten, transformationalem Führungsverhalten und Führungsleistung



Lim und Ployhart (2004) testeten erstmals den Mediationseffekt von transformationalem Führungsverhalten für den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften einer Führungskraft und Kriterien ihrer Führungseffektivität. Sie fanden in einer militärischen Stichprobe mittels Regressionsanalysen zunächst ebenfalls einen Zusammenhang zwischen Extraversion und transformationaler Führung sowie zwischen Verträglichkeit und transformationaler Führung. In Gegensatz zu den Ergebnissen von Judge und Bono (2000) war der letztgenannte Zusammenhang jedoch negativ, was die Autoren mit der Spezifität ihrer militärischen Stichprobe zu erklären versuchen. Wesentlich in dieser Studie ist jedoch der empirische Befund, dass fremd–berichtetes transformationales Führungsverhalten den Zusammenhang zwischen der selbst–berichteten Persönlichkeit der Führungskraft und der Leistung der geführten Gruppe medierte. Wie von DeRue et al. (2011) postuliert, fand sich eine Mediation zwischen den Eigenschaften der Führungskraft und ihrer Führungsleistung durch manifestes Führungsverhalten. Vor dem Hintergrund dieser ersten empirischen Hinweise, wird diese Argumentation im ersten Teil der vorliegenden Arbeit fortgeführt und ein Führungsmodell getestet, in dem die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft (als Eigenschaftsvariable) zu deren transformationalem Führungsverhalten beitragen und durch dieses mediert, die

fremd–eingeschätzte Leistung dieser Führungskraft positiv beeinflussen (siehe Abbildung 3.2).

Führungskräfte mit hohen politischen Fertigkeiten verfügen über ausgeprägte Fähigkeiten, soziale Hinweisreize in Interaktionen gut interpretieren zu können und ihr Verhalten flexibel aufgrund dieses Wissens an die Anforderungen einer spezifischen Situation anzupassen. Ihr sozialer Scharfsinn ermöglicht es ihnen, die affektiven, moralischen und intellektuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen und effektiv zu befriedigen.

Politische Fertigkeiten prägen das Führungsverhalten einer Führungskraft indem sie diese befähigen zu wissen, welche Mitarbeiter in welchen Situationen Kontrolle, Herausforderungen, Unterstützung, Anregung oder Anleitung brauchen. Darüber hinaus sind Führungskräfte mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten in der Lage, transformationales Führungsverhalten so auszuführen, dass es von den Mitarbeitern als authentisch wahrgenommen wird. Diese Authentizität sowie ihr ruhiges und selbstsicheres Auftreten am Arbeitsplatz tragen zur souveränen/charismatischen Ausstrahlung dieser Führungskraft bei. Da sie genau wissen, was in bestimmten sozialen Situationen am Arbeitsplatz zu tun ist und dieses Selbstvertrauen auch zu vermitteln vermögen, rufen sie bei ihren Mitarbeitern Vertrauen hervor. Politische Fertigkeiten ermöglichen es einer Führungskraft somit, ihren transformationalen Führungsstil viel ungehinderter, angemessener und häufiger auf eine Art und Weise einzusetzen, die ihr Führungshandeln unterstützt und ihre Führungsrolle unterstreicht. In der Summe führt dies dazu, dass Führungsaufgaben von einer solchen Führungskraft effektiver ausgeführt werden können. Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 4:

Die Beziehung zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und ihrer Führungsleistung wird durch transformationales Führungsverhalten mediiert.

3.3. Methode

3.3.1. Stichprobenwahl

Aus mehreren Gründen fiel die Wahl der Stichprobe für diese Studie auf Führungskräfte in öffentlichen Schulen. Organisationspsychologische Forschung hat eine lange

3. Teil 1 - Integrationsversuch

Tradition im Schulkontext, was sich zunächst durch den im Vergleich zur freien Wirtschaft erleichterten Stichprobenzugang und erweiterten experimentellen Gestaltungsspielraum erklären lässt (vgl. Führungsforschung von Kurt Lewin, z.B. [Lewin, Lippitt & White, 1939](#)). Darüber hinaus hat die Vielzahl der Bildungsreformen der vergangenen 10 Jahre in Nordamerika und Europa (vgl. [Paige, Hickok & Neuman, 2002](#); [Klieme, 2010](#)) zu einem fundamentalen Paradigmenwechsel in Bezug auf Schulführung und Bildungsmanagement geführt, der sich im neuen Verständnis von der Rolle eines Schulleiters niederschlägt ([C. Day, 2002](#); [C. Day, Elliot & Kington, 2005](#)). Vor diesem Hintergrund passen sich die Anforderungsprofile von Schulleiterinnen und Schulleitern denen von Führungskräften in der freien Wirtschaft immer weiter an, was die Transferdistanz von Erkenntnissen auf Grundlage von empirischen Befunden im Schulkontext zum konventionellen Wirtschaftskontext abnehmen lässt.

Getrieben von soziologischen und bildungspolitischen Veränderungen entwickelte sich die Rolle einer Schulleitungsperson somit weg vom Bild der Lehrkraft „mit zusätzlichen Verwaltungsaufgaben“ hin zur Vorstellung einer unternehmerisch orientierten Führungskraft mit konkretem Qualifizierungsbedarf und Anforderungsprofil ([Wetzstein, Suchanek & Paul, 2009](#)). Dies kommt in Deutschland vor allem durch Bestrebungen zur Verbesserung der Schulqualität zum Ausdruck.

In diesem Zusammenhang sind neben qualitätssichernden Maßnahmen ([Wetzstein et al., 2009](#)) vor allem internationale Untersuchungen im Rahmen des *Program for International Student Assessment (PISA)* in den *OECD* Mitgliedsstaaten anzuführen¹. Neben den Erkenntnissen der *PISA*-Erhebungen, tragen zudem die seit 2003 jährlich stattfindenden Vergleichsarbeiten (*VERA*) bei Dritt-, Fünft- und Achtklässlern in Deutschland dazu bei, dass das öffentliche Interesse an der erfolgreichen Umsetzung des Bildungsauftrages wächst ([Helmke, 2004](#)). Ähnliche Programme und Entwicklungen lassen sich für England, Norwegen, Finnland und Schweden festhalten ([C. Day et al., 2005](#)). Diese Projekte zur Schulqualität fördern die Transparenz von Beschulungserfolg, forcieren den Wettbewerb zwischen den Schulen um Schüler und öffentliche Mittel und steigern die Rechenschaftspflicht der Lehrenden. Dies hat eine Veränderung des professionellen Selbstverständnis von Lehrern zur Folge (vgl. [C. Day et al., 2005](#); [C. Day, 2002](#)).

Im Schulalltag lässt sich an sogenannten „Brennpunktschulen“ mit großen Integrationsherausforderungen aggressives Sozialverhalten der Schüler beobachten (vgl.

¹Seit dem Jahr 2000 werden im drei Jahre Rhythmus in allen 65 *OECD* Mitgliedsstaaten stichprobenartig die schulischen Leistungen der Kohorte der 15-Jährigen erhoben und verglichen. Für weitere detaillierte Informationen: www.pisa.oecd.org.

Irle, 2007), welches neben den sonstigen psychischen Begleiterscheinungen der sich wandelnden Realität an deutschen Schulen (u.a. Gefühl der Hilflosigkeit, Frustration, Resignation, a.a.O.) dazu beiträgt, dass der Grad der psycho-emotionalen Belastung bei Lehrerinnen und Lehrern im Vergleich zu den meisten anderen Berufsgruppen am höchsten ausgeprägt ist. In Deutschland liegt die Anteil der krankheitsbedingten Frühpensionierungen von Lehrkräften seit Jahren zwischen 50 % bis 60 % der jährlichen Ruhestandseintritten. Nur 6 % der beamteten Lehrkräfte arbeiten bis zum Regelaltersgrenze von 65 Jahren (A. Weber, Weltle & Lederer, 2004). Daneben stellt der sozio-demographische Wandel die interkulturelle Integrationsarbeit in Schulen vor immer größere Herausforderungen (Dimmock & Walker, 2000).

Der Arbeitsplatz Schule hat somit in den vergangenen Jahrzehnten einen dramatischen Wandel erlebt und stellt heute eine herausfordernde Arbeitsumwelt dar, deren Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit von den circa 790000 hauptberuflichen Lehrkräften in Deutschland (Irle, 2007) bewältigt werden muss. Interner wie externer Druck auf die Lehrerkollegien machen kooperatives und unterstützendes Kollegialverhalten untereinander notwendig, um diesen neuen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können. Führungskräfte im öffentlichen Dienst sind dabei grundsätzlich mit organisationalen Randbedingungen konfrontiert, mit denen sie auf Personalauswahl, Umfang des Personaleinsatzes, Beförderungen oder die Gestaltung von strukturellen Anreizsystemen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation im Wesentlichen keinen Einfluss haben.

Um unter solchen Umständen erfolgreich zu führen (insbesondere in Zeiten des Wandels aufgrund von neuen Erlassen, Richtlinien und Strukturprojekten), sind Schulleiterinnen und Schulleiter in besonderem Maße auf die interaktive Wirkung ihres Führungshandelns angewiesen. Intellektuelle Stimulation, moralische Appelle, individuelle Unterstützung und die Herstellung eines funktionierendes Gruppengefüges stellen unter den geschilderten Randbedingungen somit vielversprechende Schwerpunkte von Führungshandeln dar, um die so oft betonten wichtigen Schulfaktoren Klima und Kultur (Irle, 2007) nachhaltig und positiv zu gestalten. Die positive Wirkung von transformationaler Führung auf organisationales Klima und Kultur ist bereits mehrfach beschrieben worden (z.B. Bass & Avolio, 1993a; Barling, Loughlin & Kelloway, 2002; Zohar & Tenne-Gazit, 2008; Liao & Chuang, 2007). Vor diesem Hintergrund stellt transformationales Führungsverhalten einen besonders vielversprechenden Weg dar, den aktuellen Herausforderungen im Schulkontext in der Rolle als Führungskraft erfolgreich zu begegnen.

3.3.2. Datenerhebung und Vorgehensweise

Bei der Verwendung von singulären Datenquellen in multivariaten statistischen Modellen ergibt sich zwangsläufig die Gefahr, dass die Varianzen in den gemessenen Variablen pro Teilnehmer systematisch für eben diese Datenquelle kovariieren (Spector, 2006). Das Resultat sind ungewollte Verzerrungen in den Ergebnissen (*Mono-Source-Bias* oder *Single-Source-Bias*) und auf dieser Grundlage potentiell falsche Schlussfolgerungen. Um dies zu vermeiden, empfiehlt sich die Verwendung mehrerer Datenquellen. Für diese Arbeit wurde daher die Sammlung von Daten aus mehreren Quellen vorausgesetzt. Angestrebt wurde die Sammlung von Quadrupeln, d.h. die Erhebung von Fragebogen-Daten von einer Zielperson (Führungskraft/*Target*) und drei Fremdbeurteilern (*Rater*).

Im Gegensatz zu Laborexperimenten lassen sich im Rahmen von Feldforschung die Randbedingungen einer Messung nicht vollständig kontrollieren. Durch diesen Umstand sind kausale Argumentationen zu Prädiktor-Kriterium-Zusammenhängen aus Feldstudien konzeptionell angreifbar, da die Vielzahl der parallel vorhandenen Drittvariablen, die Einfluss auf die Kriteriumsvarianz haben können, nicht kontrolliert werden kann. Zudem bedingt die Vielzahl der nicht kontrollierten Drittvariablen ein „Rauschen“ in den Daten, was die Detektierung von Effekten zusätzlich erschwert. In Feldstudien ist daher die Homogenität einer Stichprobe vorteilhaft, da dadurch wesentliche Randbedingungen wie z.B. Branche, Beruf oder Ausbildung gleich gehalten werden und deren Einfluss auf die Kriteriumsvariablen kontrolliert werden kann.

Um eine möglichst große und homogene Stichprobe von Führungskräften mit gleichem Ausbildungshintergrund und vergleichbarem organisationalen Kontext zu erheben, erfolgte die Datenerhebung an allen Schulen in Nordrhein-Westfalen (NRW) und Rheinland-Pfalz (RLP). Insgesamt wurden 7862 Schulleiterinnen und Schulleiter per E-Mail kontaktiert ². Angesprochen wurden Grundschulen, Förderschulen, Berufsbildende Schulen, Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien. Aufgrund der seit 2009 laufenden Schulreform in Rheinland-Pfalz wurden in diesem Bundesland zudem auch die Schulen mit kooperativer Schulform (Grund- und Hauptschulen, Grund- und Realschulen Plus, Realschulen Plus und Integrierten Gesamtschulen) angeschrieben. Die Akquise-E-Mail an die Schulleiterinnen und Schulleiter erhielt neben generellen Informationen über die Studie einen Link zu Vorgesetztenfragebogen und einen indivi-

²Nach eigenen Recherchen beim Statistischen Bundesamt (www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Schulen/Schulen.html) entspricht dies einem Anteil von ca. 19,83 % aller Schulen in der Bundesrepublik Deutschland.

duellen Zugangscode (siehe Anhang A.2). Im Gegenzug für die Teilnahme wurde den Schulleitern eine persönliche Rückmeldung ihres persönlichen Führungsprofils zugesichert (siehe Anhang A.8). Die Schulleiterinnen und Schulleiter wurden zudem gebeten, ihr Kollegium über diese Studie zu informieren und mindestens drei freiwillige Mitarbeiter (als Fremdrater) für eine Teilnahme an der Studie zu finden.

Tabelle 3.1.
Übersicht Schularten

	Häufigkeit	Anteil in %
Berufsbildende Schulen	63	12.10
Förderschulen	91	17.50
Gesamtschulen	23	4.40
Grund- und Hauptschulen	4	.80
Grund- und Realschulen plus*	2	.40
Grundschulen	222	42.80
Gymnasien	49	9.40
Hauptschulen	23	4.40
Realschulen	31	6.00
Realschulen plus*	11	2.10

Anmerkung: * Seit dem Landtagsbeschluss am 11.12.2008 wird im Zuge einer umfassenden Bildungsreform sukzessive die Änderung der Schulstruktur in Rheinland-Pfalz geplant und vorangetrieben. Ziel ist die Zusammenführung von Haupt- und Realschulen, um aktuellen bildungspolitischen Herausforderungen zu begegnen. Kernpunkt dieser Argumentation ist die geplante Entkopplung von Bildungserfolg und sozialer Herkunft sowie die Reduzierung der Schulabbrecher-Quote. (vgl. <http://realschuleplus.rlp.de>). Nach Auskunft des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz Bildungsministeriums sind bereits zum 01.08.2009 122 Realschulen plus in Rheinland-Pfalz gestartet worden. Für das Schuljahr 2010/2011 war der Start von weiteren 55 Standorten geplant (Quelle: <http://realschuleplus.rlp.de/grundlagen/entwicklung/vorreiter-rheinland-pfalz/>; Stand 09.07.2012).

Nach der Bearbeitung des Vorgesetztenfragebogens hatten die Führungskräfte am Ende der Online-Befragung die Möglichkeit, die E-Mail-Adressen der freiwilligen Mitarbeitern (maximal zehn) in entsprechende Freifelder einzutragen (siehe Anhang A.4). Die von den Schulleiterinnen und Schulleitern hinterlegten E-Mail-Adressen der Mitarbeiter wurden vom Befragungssystem im Folgenden automatisch mit einer Einladungs-E-Mail zum Mitarbeiterfragebogen angeschrieben (siehe Anhang A.3). Die Einladungs-E-Mail an die Mitarbeiter enthielt generelle Informationen über die Studie

3. Teil 1 - Integrationsversuch

und einen individuell kodierten Link zum Mitarbeiterfragebogen (siehe Anhang A.5). Die jeweiligen Zugangscodes der Vorgesetzten und ihrer Fremdbeurteiler erlaubte eine systematische Zuordnung der Mitarbeiter zu den Führungskräften.

Da manche Schulleiterinnen und Schulleiter im Verlauf der Datenerhebung Bedenken zur Angabe von E-Mail-Adressen bekundeten, wurde an diesen Schulen neben der Online-Befragung der Mitarbeiter parallel eine inhaltlich identische Befragung der Mitarbeiter per Papierfragebögen angeboten (siehe Anhang A.6). Die Papierfragebögen waren ebenfalls mit einem Teilnehmercode versehen, der die nachträgliche Zuordnung zur jeweiligen Führungskraft ermöglichte. Die Schulleiter erhielten in diesem Zuge auf ihren Wunsch die gewünschte Anzahl von Mitarbeiterfragebögen in Papierform in einzelnen Umschlägen, jeweils mit einem separaten frankierten Rückumschlag. Diese Blanko-Fragebogenumschläge wurden von den Schulleiterinnen und Schulleitern dann im Lehrerzimmer ausgelegt und konnten von den Lehrern anonym verwendet werden.

Da eine Teilnahme der Schulleiter und Lehrer durch periodischen Schulbetrieb (z.B. Zeugnisse erstellen, Schulferien, etc.) und Bundesland-eigene Projekte (z.B. Umfragen im Rahmen von Qualitätsmanagement Studien in Rheinland-Pfalz) sehr vom Zeitpunkt der Ansprache abhing, wurden alle Teilnehmer, die nach der ersten Akquise-E-Mail nicht an der Befragung teilgenommen hatten bzw. diese während der Bearbeitung abbrachen, in mindestens einer Erinnerungsaktion erneut angesprochen. Offene Fragen und Bedenken wurden telefonisch beantwortet und geklärt.

3.3.3. Stichprobenbeschreibung

992 Führungskräfte bearbeiteten den Vorgesetztenfragebogen vollständig (Rücklaufquote: 12.62 %). 523 Führungskräfte davon gaben mindestens drei E-Mail-Adressen aus dem Kollegium zur Online-Mitarbeiterbefragung an. An 111 Schulen wurden Papierfragebögen postalisch verschickt.

1422 Lehrer bearbeiteten den Online-Mitarbeiterfragebogen vollständig (Rücklaufquote: 45.72 %). 445 vollständige ausgefüllte Papierfragebögen wurden zurückgesendet (44.32 %). Insgesamt lagen 1867 Mitarbeiterdatensätze vor, die sich auf 519 Führungskräfte mit mindestens 1 bis maximal 37 vorliegenden Fremdbeurteilungen verteilten. In Tabelle 3.1 ist die Verteilung dieser Führungskräfte auf die verschiedenen Schularten der Sekundarstufe I und II wiedergegeben (vgl. Anhang A.7).

Aufgrund des besonderen Vorgehens bei der Datenanalyse (parallele Auswertung mit zwei Ratergruppen; siehe Abschnitt 3.3.5) wurden in der ersten Untersuchung (Kapi-

tel 3) nur die Datensätze von Schulleiterinnen und Schulleitern verwendet, von denen mindestens 2 Fremdurteile vorlagen. Aus diesem Grunde standen für die Analyse im Rahmen der ersten Untersuchung 442 komplette Datensätze von Führungskräften mit zwei und mehr Fremdbeurteilern zur Verfügung. Von diesen 442 Führungskräften waren 223 weiblich (50.5 %) und 219 männlich (49.5 %). Das Alter der Führungskräfte schwankte zwischen 25 und 65 Jahren und betrug im Mittel 53.06 Jahre ($SD = 7.33$ Jahre). Im Durchschnitt waren die Schulleiterinnen und Schulleiter zum Zeitpunkt der Studie 12.53 Jahre an ihrer aktuellen Schule eingesetzt ($SD = 10.12$ Jahre) und verfügten im Durchschnitt über 28.10 Jahre Berufserfahrung als Lehrer ($SD = 8.86$ Jahre). Die durchschnittliche Größe des Kollegiums betrug 42.86 Lehrerinnen und Lehrer ($SD = 37.43$). Die Schulgröße betrug im Durchschnitt 537.51 Schülerinnen und Schüler ($SD = 724.86$). Die durchschnittliche Zahl der Fremdbeurteiler lag bei 4.10 ($SD = 2.62$) pro Führungskraft (vgl. Tabelle 3.2). Das Durchschnittsgehalt für Schulleiterinnen und Schulleiter hängt von der Schulart und der Berufserfahrung ab. Darüber hinaus variieren die Besoldungstabellen geringfügig von Bundesland zu Bundesland. In der vorliegenden Stichprobe lag das Jahreseinkommen zum Erhebungszeitraum (2011) auf Grundlage der entsprechenden Besoldungstabellen nominell zwischen 37891 Euro (Grundschule Nordrhein-Westfalen; BesVersAnpG 2011/2012) und 73114 Euro (Gymnasium Rheinland-Pfalz; LBVAnpG 2011).

Tabelle 3.2.
Stichprobenbeschreibung (Teil 1)

	M	SD	Md	Mod	Min	Max
Alter	53.03	7.33	55	57	29	65
Größe des Kollegiums (Anzahl Lehrer)	42.86	37.43	30	30	3	270
Anzahl der Schüler	537.51	724.86	255.50	200	32	5400
Anzahl der Fremdrater	4.10	2.62	3	3	2	37
Dauer Berufstätigkeit in Jahren	28.10	8.86	30	30	3.50	48.42
Dauer an aktueller Schule in Jahren	12.53	10.12	10	2.58	.50	42

3.3.4. Instrumente

Politische Fertigkeiten

Die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft wurden mit der deutschen Version (Blickle et al., 2008) des *Political Skill Inventory (PSI)* (Ferris, Treadway et al., 2005) mittels Selbstauskunft gemessen. Die 18-Item Skala zu Messung politischer Fertigkeiten verwendet eine 7-Punkt Likert Skalierung (1 = „stimme ich überhaupt nicht zu“, 7 = „stimme ich stark zu“). Beispielitems sind „Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen“, „Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen“, „Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere“ oder „Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne anderer zu erkennen“ (Gesamtskala siehe Anhang A.4, Abbildung A.3). Wie in Abschnitt 2.2.2 und 2.2.3 beschrieben, wurde das *PSI* in den letzten Jahren im Rahmen von organisationswissenschaftlicher Forschung extensiv verwendet und zeigte durchgehend starke psychometrische Eigenschaften (Ferris et al., 2012). Wie erwartet war der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient hoch ($\alpha = .87$).

Transformationales Führungsverhalten

Das transformationale Führungsverhalten der Schulleiterinnen und Schulleiter wurde mit der deutschen Version (Heinitz & Rowold, 2007; Krüger, Rowold, Borgmann, Staufenbiel & Heinitz, 2011) des *Transformational Leadership Inventory (TLI)* von Podsakoff et al. (1990) in der Fremdauskunft durch die Mitarbeiter des Lehrerkollegiums gemessen. Das *TLI* besteht aus insgesamt 26 Items, von denen 22 Items die sechs Subdimensionen von Transformationaler Führung messen. Vier Items des *TLI* messen transaktionale Führung (siehe *Kontrollvariablen*). Die sechs Subdimensionen transformationalen Führungsverhaltens sind (1) Visionen aufzeigen, (2) Vorbild sein, (3) Gruppenziele fördern, (4) hohe Leistungserwartung, (5) individuelle Unterstützung und (6) geistige Anregung.

Beispielitems für diese Dimensionen sind: „Die Person, die ich einschätze (1) ... zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Schule, (2) ... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann, (3) ... ermutigt ihre Mitarbeiter dazu, „team player“ zu sein, (4) ... zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet, (5) ... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle, (6) ... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.“ (Gesamtskala siehe Anhang A.5, Abbildung A.5) Die

Mitglieder des Kollegiums gaben auf einer 5-Punkt Likert Skala die Häufigkeit an, mit der der Schulleiter transformationale Führungsverhaltensweisen zeigte (1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „manchmal“, 4 = „oft“, 5 = „immer“).

Da die sechs Dimensionen transformationaler Führung dazu tendieren, miteinander hoch zu interkorrelieren, wurde eine Hauptkomponenten-Faktorenanalyse durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Ein-Faktoren Lösung 61,5 % der Varianz der Dimensionen aufklärte. Aus diesem Grund wird in dieser Untersuchung wie auch in anderen Studien zuvor (z.B. Bono & Anderson, 2005; Lim & Ployhart, 2004) ein über alle sechs Subdimensionen aggregiertes *TLI*-Gesamtmaß verwendet. In der vorliegenden Untersuchung lag der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient bei $\alpha = .95$.

Transaktionales Führungsverhalten

Um den inkrementellen Effekt von transformationaler Führung über transaktionale Führung hinaus zu kontrollieren (Hypothese 2), wurde die Häufigkeit von transaktionalem Führungsverhalten (*Contingent Reward*) des Schulleiterinnen und Schulleiter erhoben.

Die Mitarbeiter beantworteten zu diesem Zweck die deutschen Versionen (Heinitz & Rowold, 2007; Krüger et al., 2011) der vier *Contingent Reward* Items zur Messung transaktionaler Führung des *Transformational Leadership Inventory (TLI)* von Podsakoff et al. (1990) auf einer 5-Punkt Likert Skala (1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „manchmal“, 4 = „oft“, 5 = „immer“). Die vier Fragebogen-Items dieser Subskala sind: „Die Person, die ich einschätze ... gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistung bringe, ... erkennt meine gute Leistung nicht immer an (*revers kodiertes Item*), ... lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß, ... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.“ Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag in dieser Untersuchung bei $\alpha = .92$.

Führungsleistung

J. Hogan und Holland (2003) konnten zeigen, dass die theoriegeleitete Ausrichtung von Kriterien auf Prädiktoren die prädiktive Validität der untersuchten Prädiktoren erhöht. Um die Leistung der Führungskräfte (als Kriterium für Führungseffektivität) zu messen, wurde daher ein Skala verwendet, die speziell auf die Erfassung von Leistung im Führungskontext ausgerichtet ist.

Führungsleistung wurde daher mit der Skala „Unternehmerische Orientierung“ (*En-*

3. Teil 1 - Integrationsversuch

terprising) des Umwelt–Struktur–Tests von Bergmann und Eder (1992) operationalisiert. Diese Skala wurde bereits erfolgreich von Blickle et al. (2012) als Leistungsskala eingesetzt und besteht aus 12 Items (Gesamtskala siehe Anhang A.5, Abbildung A.6). Beispielitems sind: „Wie gut ist die Person, die Sie bewerten, bei folgenden Aktivitäten? ... eine Gruppe bei der Arbeit leiten, ... eine Schule führen, ... eine Veranstaltung organisieren, ... die Einhaltung von Richtlinien überwachen, ... andere motivieren“. Die Mitglieder des Kollegiums bewerteten die Leistung des Schulleiters auf einer 5–Punkt Likert Skala (1 = „sehr viel schlechter als andere Personen in vergleichbaren Positionen“ - 5 = „viel besser als andere Personen in vergleichbaren Positionen“).

Im Sinne der in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen Einteilung von Kriterien der Führungseffektivität von DeRue et al. (2011) fokussiert diese Skala auf die aufgabenbezogene Leistung einer Führungskraft (Inhalt) mit dem Individuum als Analyseebene und der Führungskraft als Bewertungsreferenz. Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .89$.

Kontrollvariablen

Um die Aussagekraft dieser Untersuchung zu erhöhen und Alternativerklärungen für gefundene Effekte auszuschließen, wurden Drittvariablen kontrolliert, die potentiell die Ausprägung der abhängigen Variablen beeinflussen (Breugh, 2008).

Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter wurde in dieser ersten Untersuchung als zusätzliche Kontrollvariable verwendet. Primärer Grund dafür war der Umstand, dass Einstellungsmaße mit affektiver Valenz auf Seiten von Fremdbeurteilern (Ratern) unmerklich die Urteile dieser Rater verändern können (affektiver *Halo*–Effekt, z.B. Borg, 2003). Aus diesem Grund wurde die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter als Kontrollvariable eingesetzt, um diejenigen Varianzanteile aus der abhängigen Variablen herauszupartialisieren, die auf individuelle Zufriedenheit des Mitarbeiters mit der der Arbeitssituation zurückgehen.

Zur Messung der Arbeitszufriedenheit wurde die Zufriedenheits–Skala von Weymann und Koll (2001) verwendet. Diese Skala besteht aus 13 Items, die die Zufriedenheit von Mitarbeiter anhand von verschiedenen Aspekten der Arbeitssituation abfragt (z.B. Einkommen, erreichte Position, Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterbeteiligung, Organisationsklima, Passung von Arbeitsanforderungen zu den Qualifika-

tionen, technischer Standard der Arbeitsausrüstung, Möglichkeit zur beruflichen Weiterbildung, Arbeitszeiten, *Work–Family Balance*). Die Items wurden von den Mitarbeitern auf einer 5–Punkt Likert Skala beantwortet (1 = „sehr unzufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“). Der Cronbach’s Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .81$.

Alter

Das Alter einer Führungskraft beeinflusst ihr Führungsverhalten. Auch wenn die Unterschiede nicht groß sind, zeigen Untersuchungen, dass es ältere Führungskräfte eher als jüngere Führungskräfte schaffen, Aufgaben an ihre Mitarbeiter effektiv zu delegieren. Jüngere Führungskräfte hingegen zeigen sich gegenüber ihren Mitarbeiter als sozial aufgeschlossener und beziehungsorientierter als ältere Führungskräfte (Gilbert, Collins & Brenner, 1990).

Zacher, Rosing, Henning und Frese (2011) fanden, dass sich zudem qualitative Unterschiede in der Motivation und perspektivischen Schwerpunktsetzung im Führungsverhalten in Abhängigkeit vom Alter einer Führungskraft ergeben (z.B. Autonomie/Aufstieg vs. Generativität). Erklärt wird dies mit dem Prinzip der sozio-emotionalen Selektivität (*Socioemotional Selectivity Theory*; Carstensen, 1995) nach der ältere Führungskräfte in Anbetracht der von ihnen als begrenzt wahrgenommenen verbleibenden persönlichen Lebenszeit dazu tendieren, eine Priorisierung zugunsten von emotional bedeutenden und „Erbe–schaffenden“ Lebenszielen vorzunehmen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen. Zacher et al. (2011) fanden zudem, dass das Alter einer Führungskraft negativ mit der von den Mitarbeitern beschriebenen Führungsleistung und deren Arbeitsengagement korreliert. Entsprechend wurde das Alter der Führungskraft in der vorliegenden Untersuchung kontrolliert.

Geschlecht

Es bestehen Unterschiede im sozialen Einflussverhalten zwischen Männern und Frauen. In Studien wird Männern ein größerer sozialer Einfluss nachgewiesen als Frauen, wobei dieser Einfluss stark von weiteren Moderatoren wie dem sozialen Kontext (z.B. Zusammensetzung einer Gruppe, Status des beeinflussenden Akteurs) abhängt (Carli, 2001). Erklärungsversuche dafür zielen auf die unterschiedlichen sozialen Stereotype ab, welche die Reaktion einer Zielperson auf das Einflussverhalten von Männern und Frauen beeinflussen. Von Männern wird demnach ein handlungsorientierter, do-

3. Teil 1 - Integrationsversuch

minanter Einflussstil und von Frauen eher ein beziehungsorientierter, partizipativer Führungsstil erwartet (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Der Effekt von Führungshandeln (i.S.v. Führungsleistung) hängt somit auch von der Konformität des Einflussverhaltens mit diesen Geschlechterstereotypen ab (vgl. Eagly, Karau & Makhijani, 1995). Vor diesem Hintergrund wurde in dieser Untersuchung das Geschlecht der Führungskraft als Kontrollvariable verwendet.

3.3.5. Datenanalyse

Überprüfung der Grundannahmen

Da die Führungskräfte die Mitarbeiter, von denen sie beurteilt wurden, selber auswählten und einluden, bestand grundsätzlich die Gefahr, dass ein Selektionsbias (aufgrund von z.B. Sympathie oder wahrgenommener Ähnlichkeit) die Verteilung der abhängigen Variablen verzerrt. Um diese Möglichkeit zu untersuchen, wurde die Verteilung der Variablen Führungsleistung und Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit kritisch überprüft. Für den Fall eines Selektionsbias ist für die Verteilungen dieser Variablen eine starke Rechts- bzw. Linksschiefe zu erwarten. Entgegen dieser Vermutung zeigten sich jedoch die Verteilungen beider Variablen als normal verteilt. Führungsleistung: *Kolmogorov–Smirnov (KS) Z-Test* = 1.153, $p < .14$, Schiefe = $-.328$, Kurtosis = $-.275$; Arbeitszufriedenheit: *KS Z-Test* = 1.186 $p < .12$, Schiefe = $.275$, Kurtosis = 3.812 . Der Wert 0 für Schiefe oder Kurtosis zeigt eine perfekte Normalverteilung an; Werte für Schiefe $> \pm 3$ und Kurtosis $> \pm 7$ zeigen eine Nicht–Normalverteilung an (vgl. Curran, West & Finch, 1996). Diese Ergebnisse sprachen gegen ungewollte Verzerrungen in den Verteilungen der abhängigen Variablen.

Es wurde Intraklassenkorrelationen berechnet (*ICC(1)*; Shrout & Fleiss, 1979), um zu schätzen, inwieweit die Mitarbeitern (Lehrer) aus einer Schule bezüglich ihrer Auskünfte über ihre Führungskraft (Schulleiter) übereinstimmen (Interrater–Reliabilität). Auf Basis einer einfachen Varianzanalyse (*ANOVA*) mit den Führungskräften als unabhängige Variable, vergleicht der *ICC(1)* die Varianz der Quadratsummen zwischen Mitgliedern einer Ratergruppe mit der Varianz der Quadratsummen zwischen allen Ratergruppen. Der *ICC(1)* entspricht daher dem Varianzanteil in den Antworten der Fremdbeurteiler, der durch die Unterschiede zwischen den Führungskräften erklärt wird. James (1982) gibt in diesem Zusammenhang eine Spanne von *ICC(1)* – Werten von 0 bis .5 an und einen Median von *ICC(1)* = .12. In der vorliegenden Untersuchung war die Interrater–Reliabilität für die Fremdauskünfte zum transformationalem Füh-

rungsverhalten ($ICC(1) = .33$), dem transaktionalen Führungsverhalten ($ICC(1) = .23$), der Führungsleistung ($ICC(1) = .34$) und der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit ($ICC(1) = .12$) gut.

Absolute Raterübereinstimmung (*Interrater Agreement*) quantifiziert die Gleichheit der Urteile von zwei oder mehr Fremdbeurteilern einer Ratergruppe und entspricht der Austauschbarkeit zwischen den Raterurteilen bezüglich eines zu bewertenden Kriteriums (Biemann & Heidemeier, 2010). Der bekannteste Schätzer für die absolute Raterübereinstimmung, $r_{WG(J)}$, wurde von James, Demaree und Wolf (1993) eingeführt und kann zwischen null und eins variieren (LeBreton & Senter, 2008). Werte, die über .70 liegen, werden als ausreichend betrachtet, um von einer hohen Raterübereinstimmung zu sprechen (Lance, Butts & Michels, 2006). In der vorliegenden Untersuchung war die absolute Raterübereinstimmung bezüglich des transformationalen Führungsverhaltens ($r_{WG(J)} = .88$), des transaktionalen Führungsverhaltens ($r_{WG(J)} = .68$), der Führungsleistung ($r_{WG(J)} = .85$) und der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit ($r_{WG(J)} = .86$) hoch. Diese Befunde rechtfertigten eine Aggregation der Fremdurteile bezüglich der jeweiligen Zielvariablen pro Führungskraft.

Aufbereitung des Datensatzes

Um Bedenken bezüglich eines *Mono–Source Bias* in der Untersuchungsvariablen auszuräumen, wurden die Fremdbeurteiler (Rater) aufgrund ihrer zufälligen Position in ihrer jeweiligen Ratergruppe pro Führungskraft in zwei Ratergruppen (geradzahlig und ungeradzahlig) eingeteilt. Wenn zum Beispiel zwei Rater (mit 1 und 2 durchnummeriert) zu einer Führungskraft vorlagen, wurde Rater 1 in die ungeradzahlige Ratergruppe und Rater 2 in die geradzahlige Ratergruppe eingeteilt. Wenn zu einer Führungskraft drei Rater vorlagen (von 1 bis 3 durchnummeriert), wurden Rater 1 und 3 in die ungeradzahlige Ratergruppe eingeteilt und Rater 2 in die geradzahlige Ratergruppe. Lagen vier Rater (von 1 bis 4 durchnummeriert), wurden Rater 1 und 3 in die ungeradzahlige Ratergruppe eingeteilt und Rater 2 und 4 in die geradzahlige Ratergruppe, usw..

Entsprechend basieren die folgenden Analysen auf drei Raterquellen, nämlich den Auskünfte der Führungskräfte (Schulleiterinnen und Schulleiter), der Stichprobe der ungeradzahligen Rater (Lehrer) und der Stichprobe der geradzahligen Rater (Lehrer). Auf Grundlage dieser Einteilungen wurden zwei Teilstichproben gebildet. In Teilstichprobe 1 lieferten die ungeradzahligen Rater die Fremdurteile zur Führungsleistung der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie die Selbstauskünfte zur Mitarbeiter–Arbeits-

3. Teil 1 - Integrationsversuch

zufriedenheit und die geradzahigen Rater lieferten die Beschreibung des transformationalen und des transaktionalen Führungsverhaltens. In Teilstichprobe 2 wurde dieses Prinzip umgekehrt und die geradzahigen Rater lieferten die Urteile über die Führungsleistung sowie die Selbstauskünfte zur Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit und die ungeradzahigen Rater lieferten die Beschreibung des transformationalen und des transaktionalen Führungsverhaltens.

Überprüfung Hypothesen 1 bis 3

Zur Überprüfung der Zusammenhangshypothesen 1 und 3 wurden einfache Pearson Produkt–Moment Korrelationen gerechnet (zweiseitige Signifikanz). Zur Überprüfung von Hypothese 2 wurden multiple hierarchische Regressionsanalysen gerechnet. Im ersten Regressionsschritt wurden die Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit eingeführt. Im zweiten Regressionsschritt wurde die Fremdbeschreibung des transaktionalen Führungsverhaltens eingeführt. Im dritten und letzten Regressionsschritt wurde die Fremdbeschreibung des transformationalen Führungsverhaltens eingeführt. Eine signifikante Änderung von R^2 im dritten Regressionsschritt weist den inkrementellen Wert von transformationaler Führung über transaktionale Führung nach. Um Hypothese 3 einer noch strengeren Prüfung zu unterziehen, wurde eine zweite Regression gerechnet. In dieser wurde die Reihenfolge der Einführung der beiden Führungsstile getauscht (2. Schritt: transformationales Führungsverhalten, 3. Schritt: transaktionales Führungsverhalten). Wenn die Änderung von R^2 im dritten Schritt nicht signifikant wird, ist dies ein starker Hinweis dafür, dass transformationales Führungsverhalten dem transaktionalen Führungsverhalten einer Führungskraft bei der Vorhersage von Führungsleistung überlegen ist.

Überprüfung von Hypothese 4

Um die Mediationshypothese zu testen, wurden verschiedene Strukturgleichungsmodelle (*SEM*) mit *LISREL 8* (Jöreskog & Sörbom, 2002) getestet und verglichen (Bollen, 1989). Für das Messmodell wurden die gerad- und ungeradzahigen Items der beobachteten Variablen (politische Fertigkeiten, transformationales Führungsverhalten, transaktionales Führungsverhalten, Führungsleistung und Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit) verwendet, um jeweils zwei Indikatorkalen für jede latente Variable zu generieren.

Da die Beurteilungen des transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens jeweils von derselben Ratergruppe stammen, wurde die Möglichkeit korrelierter

Fehlerterme für diese beiden Indikatoren modelliert (siehe Abbildung 3.3; modellierte korrelierte Fehlerterme für geradzahlige Items des *TLI*-Indikators mit den gerad- und ungeradzahligen Indikatorskalen für transformationales Führungsverhalten; modellierte korrelierte Fehlerterme für ungeradzahlige Items des *TLI*-Indikators mit den gerad- und ungeradzahligen Indikatorskalen für transaktionales Führungsverhalten). In gleicher Weise wurde die Möglichkeit korrelierter Fehlerterme für Führungsleistung und Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit modelliert, da diese beiden Indikatorskalen ebenfalls aus derselben Quelle stammen (modellerte Fehlerterme für die geradzahlige Führungsleistungs-Indikatorskala mit den gerad- und ungeradzahligen Indikatorskalen von Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit; modellierte Fehlerterme für die ungeradzahlige Führungsleistungs-Indikatorskala mit den gerad- und ungeradzahligen Indikatorskalen von Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit).

Die *SEM*-Analysen wurde auf der Grundlage einer Kovarianzmatrix durchgeführt und *Maximum Likelihood* Schätzer wurden verwendet. Es wurden mehrere Modelle getestet und verglichen (siehe Tabelle 3.6). Zunächst wurde das Modell der vollständigen Mediation untersucht, in dem kein direkter Pfad zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskraft und Führungsleistung angenommen wurde. Danach wurde das Modell einer partiellen Mediation untersucht, in dem sowohl ein durch transformationales Führungsverhalten mediiertes Pfad als auch ein direkter Pfad von den politischen Fertigkeiten zu Führungsleistung modelliert wurde. Um alternative Erklärungen auszuschließen, wurden zudem beide Modelle (vollständige und partielle Mediation) invers getestet, indem die Prädiktor-Mediator Funktionen von politischen Fertigkeiten und transformationaler Führung getauscht wurden und politische Fertigkeiten entsprechend zwischen transformationaler Führung und Führungsleistung mediierten. Zuletzt wurde ein Modell ohne Mediationsannahmen untersucht, in dem nur direkte Effekte der Prädiktoren auf die abhängige Variable Führungsleistung angenommen wurden.

Da die Gesamtstichprobe in zwei Teilstichproben aufgeteilt wurde (gerad- und ungeradzahlige Ratergruppen), wurden alle fünf Modelle (vollständige vs. partielle Mediation durch transformationales Führungsverhalten, vollständige vs. partielle Mediation durch politische Fertigkeiten, keine Mediation) mit einem *Two-Sample* Modell verglichen (Bollen, 1989; Jöreskog & Sörbom, 2002), wodurch die Äquivalenz der verschiedenen Modelle simultan mit den zwei Teilstichproben getestet wurde. Für jede latente Variable (politische Fertigkeiten, transformationales Führungsverhalten, transaktionales Führungsverhalten, Führungsleistung und Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit) wurden die Ladungen der zwei Indikatorskalen (gebildet aus den gerad- und ungeradzahligen

3. Teil 1 - Integrationsversuch

Items) gleichgesetzt. Das Strukturgleichungsmodell enthielt zudem Geschlecht und Alter der Führungskraft als Kontrollvariablen, wobei die Fehlerterme dieser beiden manifesten Variablen auf null gesetzt wurden (siehe Abbildung 3.3).

Strukturgleichungsmodelle erlauben drei Arten von statistischen Tests (Bollen, 1989): (1) Zunächst kann die Gesamtpassung (*Overall Statistical Fit*) eines spezifischen Modells mit einem Datensatz getestet werden. (2) Darüber hinaus kann eine spezifische Datenmodellierung bezüglich ihrer vergleichswisen Modellpassung gegen eine andere spezifische Datenmodellierung getestet werden (*Comparative Statistical Fit*). (3) Schließlich kann zudem die Signifikanz einer bestimmten Beziehung zwischen zwei spezifischen Konstrukten aus einem Modell quantifiziert und getestet werden.

Um die Gesamtpassung berechnen zu können, ist die Identifizierbarkeit des Modells auf Grundlage der zugrundeliegenden Stichprobe notwendig. Wenn ein Modell nicht identifiziert werden kann, können keine Standardfehler, t -Werte oder standardisierte Residuen berechnet werden (Jöreskog & Sörbom, 2002). Durch schrittweise Modell-Respezifikationen kann die Identifizierung eines Modells nachträglich erreicht werden. Steiger und Lind (1980) haben an dieser Stelle die *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)* als absoluten Fit-Index (Gesamtpassung) für ein Modell vorgeschlagen. Der *RMSEA*-Wert ist ein Diskrepanzmaß mit Bezug auf Freiheitsgrade eines Modells. Je größer der Unterschied zwischen der beobachteten und der geschätzten Kovarianzmatrix ausfällt, desto größer ist der *RMSEA*-Wert und desto schlechter ist die approximative Modellpassung. Die Anzahl der Freiheitsgrade sinkt mit der zunehmenden Komplexität eines Modells (abnehmender Sparsamkeit), was sich in einem höheren *RMSEA*-Wert niederschlägt. Nach Browne und Cudeck (1993) kann man bei einem *RMSEA*-Wert von weniger oder gleich .05 von einer guten Modellpassung sprechen und von einer ausreichenden Modellpassung bei einem Wert von weniger oder gleich .08. Hu und Bentler (1999) argumentieren für einen *RMSEA-Cutoff*-Wert von .06, um von einer guten Modellpassung sprechen zu können. Eine bessere komparative Modellpassung wird angenommen, wenn die Abnahme der gewichteten kleinsten-Quadrate- χ^2 -Statistik des Modells mit mehr Freiheitsgraden und des Modells mit weniger Freiheitsgraden signifikant wird im Vergleich zur Differenz der Freiheitsgrade beider Modelle (Bollen, 1989). Die Signifikanz der spezifischen Beziehungen zwischen zwei bestimmten Konstrukten eines Modells wird angenommen, wenn deren t -Wert signifikant wird (Jöreskog & Sörbom, 2002).

3.4. Ergebnisse

Tabelle 3.3 enthält die Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizienten für die Variablen für Teilstichprobe 1 (untere linke Hälfte) und Teilstichprobe 2 (obere rechte Hälfte).

Korrelationsmuster

Wie erwartet, korrelierte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter mit der von ihnen beurteilten Leistung der Führungskräfte signifikant zu $r = .26$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 1 und zu $r = .29$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 2. Die Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit hing signifikant positiv mit transformationaler Führung zusammen (Teilstichprobe 1: $r = .25$, $p < .01$; Teilstichprobe 2: $r = .20$, $p < .01$), nicht aber mit transaktionaler Führung. Das von den Mitgliedern des Kollegiums eingeschätzte transformationale Führungsverhalten der Schulleiter korrelierte mit der fremd–berichteten transaktionalen Führung zu $r = .62$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 1 und zu $r = .72$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 2.

Die Zusammenhänge der Beurteilungen des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter und deren selbst–berichteten Arbeitszufriedenheit unterstützen die Kontrolle von Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit in den Regressionsanalysen zur Überprüfung von Hypothese 2 (bzgl. eines möglichen *Halo*–Effektes der Zufriedenheits–Scores auf die Leistungsratings; Cooper, 1981). In gleicher Weise bestätigt das Korrelationsmuster die Angemessenheit der Kontrolle der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit und transaktionaler Führung (bzgl. des Augmentationseffektes von transformationaler Führung über transaktionales Führungsverhalten hinaus, vgl. Hypothese 2; Judge & Piccolo, 2004) in den Mediationsanalysen (*SEM*) zu Hypothese 4.

Wie in Hypothese 1 formuliert, hing der von den Mitarbeitern angegebene Umfang des transformationalen Führungsverhaltens eines Schulleiters signifikant positiv mit seiner Führungsleistung zusammen (Teilstichprobe 1: $r = .48$, $p < .01$; Teilstichprobe 2: $r = .53$, $p < .01$). In Bestätigung von Hypothese 3, korrelierte die Höhe der politischen Fertigkeiten einer Führungskraft mit dem Umfang ihres transformationalen Führungsverhaltens signifikant positiv (Teilstichprobe 1, $r = .24$, $p < .01$; Teilstichprobe 2, $r = .24$, $p < .01$).

Das Korrelationsmuster zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte, ihrem transformationalen Führungsverhalten und ihrer Führungsleistung entsprach somit dem eines Mediationsmodells (Baron & Kenny, 1986). Erstens, die Werte der

Tabelle 3.3.
 Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Geschlecht der Führungskraft	1.51	.50				-.14*	-.09	-.06	.04
2. Alter der Führungskraft	53.06	7.33	.24*			-.11*	-.04	-.07	.02
3. Politische Fertigkeiten der Führungskraft	5.43	.63	-.06	-.05	(.87)	.24**	.16**	.24**	.08
4. Transformationales Führungsverhalten	3.59	.48	-.16*	-.12	.24*	(.94)	.72**	.53**	.20**
	3.63	.45				(.94)			
5. Transaktionales Führungsverhalten	3.59	.73	-.09	-.06	.06	.62**	(.90)	.30**	.10
	3.69	.71					(.90)		
6. Führungsleistung	3.72	.51	-.03	-.14*	.26**	.48**	.17*	(.86)	.29**
	3.71	.52						(.86)	
7. Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit	3.91	.39	.08	.10	.14**	.25**	.13	.26**	(.73)
	3.83	.41							(.83)

Anmerkung: $N = 442$; In Teilstichprobe 1 beurteilten 967 Mitarbeiter die Führungsleistung und ihre Arbeitszufriedenheit, die restlichen 798 Mitarbeiter beschrieben das Führungsverhalten ihres Schulleiters; In Teilstichprobe 2 beurteilten 761 Mitarbeiter die Führungsleistung und ihre Arbeitszufriedenheit und die restlichen 1010 Mitarbeiter beschrieben das Führungsverhalten ihrer Führungskraft; In Teilstichprobe 1: gradzahlige Fremdbeurteiler transformationales und transaktionales Führungsverhalten, ungradzahlige Fremdbeurteiler Führungsleistung und Arbeitszufriedenheit; In Teilstichprobe 2: ungradzahlige Fremdbeurteiler transformationales und transaktionales Führungsverhalten, gradzahlige Fremdbeurteiler Führungsleistung und Arbeitszufriedenheit.

Interne Konsistenzen (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen jeweils in Klammern; Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich); Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbach's Alpha für Transformationales und transaktionales Führungsverhalten, Führungsleistung und Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit für Teilstichprobe 1 sind jeweils über den Werten für Teilstichprobe 2 angegeben; Die Korrelationen für Teilstichprobe 1 sind in der linken unteren Ecke dargestellt; Die Korrelationen für Teilstichprobe 2 sind in der rechten oberen Ecke dargestellt, * $p < .05$, ** $p < .01$ (jeweils zweiseitig).

selbst-berichteten politischen Fertigkeiten korrelierten mit Führungsleistung zu $r = .26$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 1 und zu $r = .24$ ($p < .01$) in Teilstichprobe 2. Zweitens korrelierten die Werte des transformationalen Führungsverhaltens wie erwartet mit der Führungsleistung (Hypothese 1). Drittens korrelierte in beiden Teilstichproben die Höhe der selbst-berichteten politischen Fertigkeiten der Führungskräfte mit der Häufigkeit der fremd-beschriebenen transformationalen Führungsverhaltensweisen (Hypothese 3). Entsprechend unterstützte das Muster der Korrelationen in beiden Stichproben die Mediationshypothese (PF \rightarrow TF \rightarrow FE).

Multiple Regressionsanalysen

Tabelle 3.4 fasst die Ergebnisse der multiplen hierarchischen Regressionsanalysen zusammen.

Wie in Hypothese 2 formuliert, fand sich bei der Regression auf Führungsleistung nach der Einführung von transaktionaler Führung im zweiten Regressionsschritt eine signifikante Veränderung von R^2 im dritten Schritt mit der Einführung von transformationalem Führungsverhalten (Teilstichprobe 1: $\beta = .50$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .13$; Teilstichprobe 2: $\beta = .38$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .08$). Damit klärten transaktionales und transformationales Führungsverhalten gemeinsam in beiden Stichproben jeweils 17 % der Gesamtvarianz in den Bewertungen von Führungsleistung auf. Wie in Tabelle 3.5 wiedergegeben, zeigte transaktionales Führungsverhalten im Gegensatz dazu keinen inkrementellen Wert bei der Vorhersage von Führungsleistung über transformationales Führungsverhalten hinaus (Teilstichprobe 1: $\beta = -.10$, $n.s.$, $\Delta R^2 = .01$; Teilstichprobe 2: $\beta = .07$, $n.s.$, $\Delta R^2 = .00$).

Test des Strukturgleichungsmodells

In Tabelle 3.6 sind die Ergebnisse der Analysen zu den getesteten Strukturgleichungsmodellen wiedergegeben.

Das Modell „*Vollständige Mediation von politischen Fertigkeiten durch transformationales Führungsverhalten auf Führungsleistung*“ (Modell Nr. 2) konnte identifiziert werden. Dieses Modell zeigte eine absolute Modellpassung (Fit) von $RMSEA = .057$ ($\chi^2 = 275.78$, $df = 114$). Das Modell „*Partielle Mediation von politischen Fertigkeiten durch transformationales Führungsverhalten auf Führungsleistung*“ (Modell Nr. 1) konnte ebenfalls identifiziert werden. Der absolute Fit dieses Modells war $RMSEA = .055$ ($\chi^2 = 261.54$, $df = 112$). Der komparative Fit des partiellen Mediationsmo-

Tabelle 3.4.
Inkrementelle Validität von transformationaler Führung über transaktionale Führung

Prädiktoren		AV: Führungsleistung					
		Teilstichprobe 1			Teilstichprobe 2		
		β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
Block							
1.	Geschlecht der Führungskraft	.03			-.01		
	Alter der Führungskraft	-.14**			-.08		
	Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit	.22**			.20**		
			.07**	.07**		.05**	.05**
2.	Transaktionales Führungsverhalten (Fremdbeschreibung)	.23**			.32**		
			.05**	.12**		.10**	.15**
3.	Transformationales Führungsverhalten (Fremdbeschreibung)	.50**			.38**		
			.13**	.24**		.08**	.22**

Anmerkung: Teilstichprobe 1: $N = 413$, Teilstichprobe 2: $N = 403$; * $p < .05$, ** $p < .01$ (jeweils zweiseitig).

Tabelle 3.5.

Inkrementelle Validität von transaktionaler Führung über transformationale Führung

Prädiktoren		AV: Führungsleistung					
		Teilstichprobe 1			Teilstichprobe 2		
		β	ΔR^2	R^2	β	ΔR^2	R^2
Block							
1.	Geschlecht der Führungskraft	.03			-.01		
	Alter der Führungskraft	-.14**			-.08		
	Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit	.22**			.20**		
			.07**	.07**		.05**	.05**
2.	Transformationales Führungsverhalten (Fremdbeschreibung)	.43**			.43**		
			.17**	.24**		.17**	.22**
3.	Transaktionales Führungsverhalten (Fremdbeschreibung)	-.10			.07		
			.01	.24		.00	.22

Anmerkung: Teilstichprobe 1: $N = 413$, Teilstichprobe 2: $N = 403$; * $p < .05$, ** $p < .01$ (jeweils zweiseitig).

3. Teil 1 - Integrationsversuch

dells war folglich signifikant besser als das Modell der vollständigen Mediation ($\Delta\chi^2 = 14.24$, $\Delta df = 2$, $p < .01$).

Weder die partielle (Modell Nr. 3) noch die vollständige Mediation (Modell Nr. 4) von transformationalem Führungsverhalten durch politische Fertigkeiten auf Führungsleistung, noch das Modell ohne Mediationsannahmen (Modell Nr. 5) konnten identifiziert werden und mussten daher durch das Weglassen der modellierten Korrelation des Fehlerterms einer Indikatorkala für Führungsleistung und einer Indikatorkala für Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit respezifiziert werden. Durch diese Modellveränderung konnte die partielle (Modell Nr. 3: $RMSEA = .056$ $\chi^2 = 271.82$, $df = 114$) als auch die vollständige Mediation (Modell Nr. 4: $RMSEA = .070$ $\chi^2 = 380.16$, $df = 114$) von transformationalem Führungsverhalten auf Führungsleistung durch politische Fertigkeiten identifiziert werden (TF → PF → FE). Dennoch erreichten beide Modelle einen niedrigeren komparativen Fit (siehe Tabelle 3.6) im Vergleich mit der hypothesenkonformen Modellierung (PF → TF → FE).

Tabelle 3.6.

Absolute und inkrementelle Goodness-of-Fit Statistiken der getesteten Strukturgleichungsmodelle

Modell	RMSEA	χ^2	df	$\Delta\chi^2(1)$	$\Delta df(1)$	$p(1) <$
1. Partiiell mediirtes Modell PF → TF → FL	.055	261.54	112	—	—	—
2. Vollständig mediirtes Modell PF → TF → FL	.057	275.78	114	14.26	2	.01
3. Partiiell mediirtes Modell TF → PF → FL	.056	271.82	114	10.28	2	.01
4. Vollständig mediirtes Modell TF → PF → FL	.070	360.16	114	98.62	2	.01
5. Keine Mediationsbeziehungen TF, PF → FL	.064	319.20	114	57.66	2	.01

Anmerkung: $RMSEA = \text{Root-Mean-Square Error of Approximation}$; Politische Fertigkeiten (PF); Transformationales Führungsverhalten (TF); Führungsleistung (FL); $\Delta\chi^2(1) = \chi^2$ Unterschied mit Modell Nr. 1; $\Delta df(1) = df$ Unterschied mit Modell Nr. 1; $p(1) <$ Wahrscheinlichkeit einer Differenz in $\Delta\chi^2(1)$ bei gegebenem $\Delta df(1)$.

Das Modell ohne Mediationsbeziehung (Modell Nr. 5) mit modellierten direkten Effekten von transformationaler Führung und politische Fertigkeiten auf Führungsleistung konnte ebenfalls erst durch die beschriebene Respezifikation identifiziert werden

und erreichte einen *RMSEA*-Wert von .064 ($\chi^2 = 319.20$, $df = 114$).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der komparative Fit des Modells der partiellen Mediation (PF \rightarrow TF \rightarrow FE) signifikant besser war als das inverse Modell (TF \rightarrow PF \rightarrow FE) der partiellen Mediation ($\Delta\chi^2 = 10.28$, $\Delta df = 2$, $p < .01$), besser als das inverse Modell der vollständigen Mediation ($\Delta\chi^2 = 98.62$, $\Delta df = 2$, $p < .01$) und ebenfalls besser als das Modell ohne Mediationsbeziehungen ($\Delta\chi^2 = 57.66$, $\Delta df = 2$, $p < .01$).

Die hypothesenkonformen Modelle „*Mediation von politischen Fertigkeiten durch transformationales Führungsverhalten auf Führungsleistung*“ (Modelle Nr. 1 und Nr. 2) konnten also wie erwartet identifiziert werden, wobei das partielle Mediationsmodell (Modell Nr. 1) den besten absoluten Fit erzielte (*RMSEA* = .055; Hu & Bentler, 1999) sowie signifikant den besten komparativen Fit im Vergleich mit allen anderen Modellen zeigte. Dieses Modell (Nr. 1) ist in Abbildung 3.3 dargestellt.

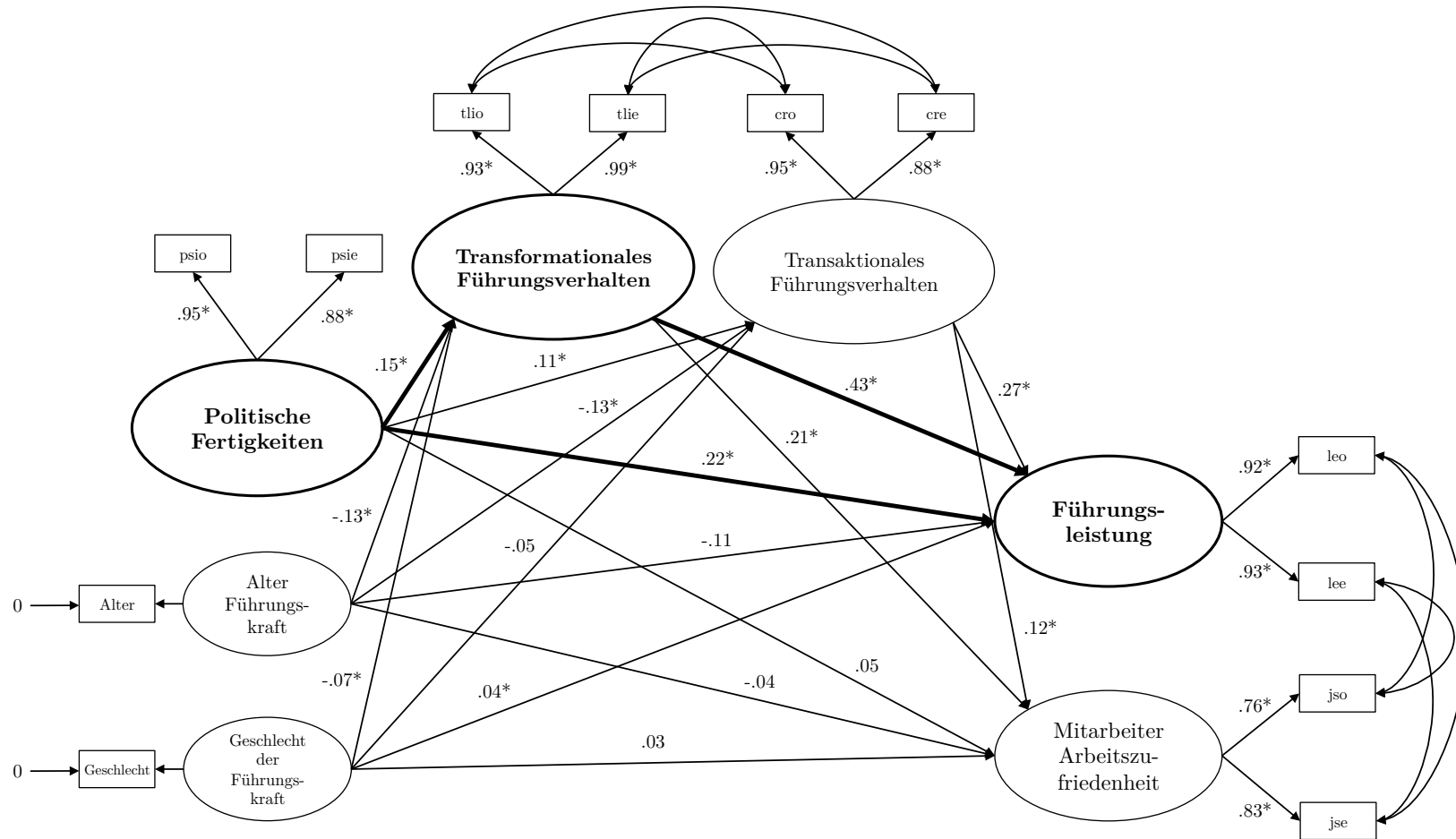
Wie aus Abbildung 3.3 ersichtlich, betrug der Pfadkoeffizient für den Pfad zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft zu ihrem transformationalen Führungsverhalten $\beta = .15$ ($p < .01$), während sich für den Pfad von den politischen Fertigkeiten zu transaktionalem Führungsverhalten ein Pfadkoeffizient von $\beta = .11$ ($p < .01$) fand. Transformationales Führungsverhalten sagte die Führungsleistung eines Schulleiters über die Arbeitszufriedenheit seines Lehrerkollegiums, seine politischen Fertigkeiten und sein transaktionales Führungsverhalten hinaus vorher ($\beta = .43$, $p < .01$). Zusätzlich sagten die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft ihre Führungsleistung über ihr transformationales Führungsverhalten, ihr transaktionales Führungsverhalten und die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter hinaus vorher ($\beta = .22$, $p < .01$).

Obwohl nicht im Fokus der zu testenden Hypothesen, fand sich zudem auch eine vollständige Mediation von politischen Fertigkeiten auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch transformationales Führungsverhalten ($\beta = .11$, $p < .01$) als auch transaktionales Führungsverhalten ($\beta = .12$, $p < .01$). Ein direkter signifikanter Effekt von politischen Fertigkeiten auf Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit fand sich nicht.

3.5. Diskussion

Die Replikation von empirischen Befunden ist für sozialwissenschaftliche Erkenntnisprozesse von zentraler Bedeutung (Tsang & Kwan, 1999; S. Schmidt, 2009). Mit dieser Untersuchung konnten die wesentlichen Erkenntnisse aus der bisherigen For-

Abbildung 3.3.
 Mediation von politischen Fertigkeiten durch transformationales Führungsverhalten auf Führungsleistung



Anmerkung: siehe nächste Seite.

Anmerkung: Vollständig standardisierte Faktorladungen und Pfadkoeffizienten des Strukturgleichungsmodells beider Teilstichproben. 442 Führungskräfte wurden von ihren Mitarbeitern bezüglich ihres transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens beschrieben. In Teilstichprobe 2 beurteilten 761 Mitarbeiter die Führungsleistung und ihre Arbeitszufriedenheit und die restlichen 1010 Mitarbeiter beschrieben das Führungsverhalten ihrer Führungskraft; In Teilstichprobe 1: gradzahlig Fremdbeurteiler transformationales und transaktionales Führungsverhalten, ungradzahlig Fremdbeurteiler Führungsleistung und Arbeitszufriedenheit; In Teilstichprobe 2: ungradzahlig Fremdbeurteiler transformationales und transaktionales Führungsverhalten, gradzahlig Fremdbeurteiler Führungsleistung und Arbeitszufriedenheit.

Modellpassung: $\chi^2 = 261.54$, $df = 112$, $RMSEA = .055$. ψ_{io} = ungradzahlig Items des *Political Skill Inventory (PSI)*, ψ_{ie} = gradzahlig Items des *PSI*, τ_{io} = ungradzahlig Items des *Transformational Leadership Inventory (TLI)*, τ_{ie} = gradzahlig Items des *TLI*, ρ_{io} = ungradzahlig Items der Subskala *Contingent Reward* (Transaktionale Führung) des *TLI*, ρ_{ie} = gradzahlig Items des *TLI-Contingent Reward*-Skala, λ_{io} = ungradzahlig Items der Skala zu Messung von Führungsleistung, λ_{ie} = gradzahlig Items der Skala zu Messung von Führungsleistung, λ_{jo} = ungradzahlig Items der Skala zur Messung von Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit, λ_{je} = gradzahlig Items der Skala zur Messung von Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit; * $p < .01$.

sung zum Konstrukt der transformationalen Führung repliziert werden (Judge & Piccolo, 2004): die Ergebnisse bestätigen, dass transformationales Führungsverhalten ein bedeutender Prädiktor für Führungsleistung ist und in seiner Wirkung für den Erfolg von Führung effektiver ist als transaktionales Führungsverhalten.

Die Ergebnisse der Mediationsanalysen haben nachgewiesen, dass transformationales Führungsverhalten darüber hinaus die Beziehung zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und ihrer Führungsleistung partiell mediiert. Diese Erkenntnisse ergänzen die Theorie in diesem Bereich, da sie das Verständnis von der Funktion der politischen Fertigkeiten einer Führungskraft in Bezug auf ihr Führungsverhalten bzw. ihre Führungseffektivität erweitern. Damit wurde bestätigt, dass sich interpersonale Eigenschaften einer Führungskraft in Form von politischen Fertigkeiten im Sinne des zugrunde liegenden Führungsmodells (DeRue et al., 2011) über ihre Manifestation im Führungsverhalten in Form von transformationaler und transaktionaler Führung auf die Führungsleistung auswirken.

Bemerkenswert ist, dass der Effekt politischer Fertigkeiten auf die Leistung der Führungskräfte nicht vollständig, sondern nur partiell mediiert wurde. Die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft zeigten auch mit der modellierten Mediationsbeziehung und mit simultaner Kontrolle von transformationaler und transaktionaler Führung und Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit noch einen direkten Effekt auf die klassische Führungsleistung. Dieser direkte Effekt von politischen Fertigkeiten auf ein Leistungsmaß für klassische Führungsaufgaben (i.S.v organisieren, überzeugen, verhandeln, leiten, motivieren) muss an dieser Stelle daher auch diskutiert werden.

Wie in Abbildung 3.1 dargestellt, modellieren DeRue et al. (2011) in ihrem sehr

3. Teil 1 - Integrationsversuch

breiten Modell indirekte (medierte) als auch direkte Effekte von den Eigenschaften von Führungskräften auf Kriterien der Führungseffektivität. Nicht untersucht wurde in dieser ersten Untersuchung der zweite Modellpfad „Zuschreibungen und Identifikation“. Wie bereits in Abschnitt 2.2.2 beschrieben, pflegen Personen mit hohen politischen Fertigkeiten einen selbstbewussten, zielorientierten aber bescheidenen sozialen Umgangsstil, der zu ihrer ruhigen und kompetenten Ausstrahlung beiträgt. Es ist annehmbar, dass ein solches Auftreten von den Mitarbeitern als eine Eigenschaft empfunden wird, welche sie stereotyp von einer Führungskraft erwarten und daher Führungspersonen mit hohen politischen Fertigkeiten als besonders kompetent wahrnehmen.

Eine weitere Möglichkeit stellen daneben Wirkungsmechanismen dar, die in dem hier vorgestellten Gesamtmodell noch nicht berücksichtigt wurden. So lassen sich beispielsweise auch Interaktionen von verschiedenen Dispositionen in Bezug auf ihren direkten Einfluss auf Führungseffektivität annehmen. Im zweiten Teil dieser Arbeit (Kapitel 4) wird dieser Gedanke im Rahmen einer sozioanalytischen Argumentation (R. Hogan & Shelton, 1998) aufgegriffen.

Die vorliegende erste Untersuchung ist daher zunächst eine Antwort auf die wiederholte Forderung nach mehrstufigen Führungsmodellen, welche die mediierten Mechanismen zwischen den Eigenschaften und Charakteristiken von Führungskräften und ihrer Führungseffektivität genauer spezifizieren (z.B. DeRue et al., 2011; Iddekinge et al., 2009; Zaccaro, 2007). Im Kontext der Forschung zu sozialer Effektivität in Organisationen, beantwortet diese Studie zudem erstmals die Frage nach den mediierten Bedingungen zwischen den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft und ihrem Führungserfolg (z.B. DeRue et al., 2011; Ferris et al., 2007, 2012).

In manchen der vorherigen Studien wurden direkte Effekte von politischen Fertigkeiten von Führungskräften auf die Einstellungen der Untergebenen oder Leistungsmaße bereits untersucht (z.B. Ahearn et al., 2004; Douglas & Ammeter, 2004; Treadway et al., 2004), doch wurde in diesen Studien über medierte Verbindungen zwischen politischen Fertigkeiten und Führungseffekten nur spekuliert bzw. weitere Forschungsanstrengungen gefordert. Der Befund, dass die politischen Fertigkeiten von Führungskräften das Ausmaß von deren transformationalen Führungsverhalten und durch dieses mediiert wiederum schließlich die Führungsleistung beeinflussen, ist ein wichtiger Beitrag zur Literatur zu politischen Fertigkeiten, der mehr Klarheit über die Rolle von politischen Fertigkeiten in der Führung mit Hinblick auf Führungserfolg liefert (Ferris et al., 2012, 2007).

Wie oben beschrieben, berichteten [Smith et al. \(2009\)](#) in ihrer qualitativen Feldstudie, dass Fabrikleiter mit hohen politischen Fertigkeiten sich durch hohe Selbstmotivation, Bescheidenheit und einen sympathischen bzw. angenehmen Umgangsstil mit ihren Mitarbeitern auszeichneten. Wie von Personen mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten zu erwarten, führte dies in der Summe dazu, dass diese Führungskräfte am Arbeitsplatz generell das Vertrauen von anderen genossen. [Smith et al. \(2009\)](#) beobachteten aber auch, dass politisch/sozial geschickte Fabrikleiter ihren Mitarbeitern als Vorbild vorangingen, ihren Mitarbeitern anspruchsvolle Ziele setzten und ihre Mitarbeiter zugleich auch zur Erfüllung dieser Ziele befähigten bzw. stetig motivierten. Viele dieser Beobachtungen spiegeln Verhaltensweisen wider, die ebenfalls in den klassischen Dimensionen von transformationaler Führung enthalten sind (vgl. Anhang A.5, Abbildung A.5).

Die präsentierten Ergebnisse stellen daher auch eine quantitative Absicherung der qualitativen Beobachtungen von [Smith et al. \(2009\)](#) dar und sind ein starker Hinweis für die Gültigkeit der Annahme, dass transformationale Führungsverhaltensweisen den Effekt von politischen Fertigkeiten auf Führungsleistung partiell medieren.

Stärken und Begrenzungen

Wie bei jeder anderen empirischen Studie müssen die Stärken und Begrenzungen dieser ersten Untersuchung diskutiert werden. Zunächst lässt sich festhalten, dass diese Studie über eine starke theoretische Fundierung verfügt, welche etablierte Paradigmen zu sozialem Einfluss und politischen Fertigkeiten, Führungsstilen und Führungsleistung in Organisationen in einen integrativen Gesamtzusammenhang bringt. Die Daten wurden in einem triadischen Design (d.h. eine Datenquelle für die Prädiktorvariable, eine Datenquelle für die Mediatorvariable und eine Datenquelle für die abhängige Variable) in zwei Stichproben ausgewertet. Das triadische Studiendesign minimiert Bedenken bezüglich des Vorhandenseins eines *Common Method Bias* ([Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003](#)). Darüber hinaus ist die Stichprobengröße beider Teilstichproben vor dem Hintergrund eines triadischen Erhebungs- und Auswertungsansatzes hervorzuheben. Die verhältnismäßig großen Stichprobenumfänge verbessern die statistische Macht der verwendeten Tests ([Cohen, 1992](#)). Zusätzlich hierzu stellt die Verwendung von zwei parallelen Teilstichproben eine Quer-Validierung der Ergebnisse dar und vermindert die negativen Effekte eines möglichen Stichprobenfehlers ([Hunter & Schmidt, 2004](#)).

Da alle Daten im Rahmen einer spezifischen Führungsumgebung gesammelt wur-

3. Teil 1 - Integrationsversuch

den (d.h. in Schulen), wurden mögliche Kontexteffekte konstant gehalten. Dadurch konnten unbekannte Drittvariablen kontrolliert und fremde Einflüsse auf die abhängigen Variablen minimiert werden. Die statistischen Tests der Mediationshypothese wurden mit Strukturgleichungsmodellen durchgeführt, die die Fehlervarianz von der eigentlichen Modellvarianz statistisch trennen kann und daher einen strengen Test der Mediationshypothese erlaubt (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002). Zudem wurden mehrere verschiedene theoretische Modelle mittels Strukturgleichungsmodelle gegeneinander getestet. Das hypothetisierte theoretische Modell zeigte im Vergleich mit den inversen Modellen und zum Modell ohne indirekte Effekte den besten absoluten Fit mit den Daten und den besten komparativen Datenfit. Dies stärkt die postulierte Anordnung der Modellvariablen und damit die Annahme der kausalen Richtung der Effekte.

Alle Skalen, die zur Operationalisierung der Studienvariablen verwendet wurden, waren bereits vorher validiert und zeigten starke psychometrische Eigenschaften. Die in den Mitarbeiterdaten gefundenen Intraklassenkorrelationen rechtfertigten die Aggregation der Mitarbeiterauskünfte bezüglich der Zielvariablen pro Führungskraft (James, 1982). Um einen strengeren Test der Forschungshypothese zu leisten, wurde das Geschlecht und das Alter der Führungskraft, ihr transaktionales Führungsverhalten und die Arbeitszufriedenheit der Fremdbeurteiler kontrolliert, da diese Variablen die Mediatorvariable und die abhängigen Variable potentiell beeinflussen.

Im Rahmen der Datenerhebung weckt die verhältnismäßig niedrige Gesamtquote bei den Führungskräften (mit mindestens zwei Ratern) von nur 5,62 % (442 aus 7862) möglicherweise Bedenken bezüglich der Repräsentativität der Stichprobe und der Aussagekraft der Befunde. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass die Notwendigkeit einer Datensammlung aus mehreren Quellen höhere Barrieren bei der Datensammlung mit sich bringt, als Studien mit nur einer Datenquelle. Vor diesem Hintergrund war die absolute Stichprobengröße der Studie hoch. Die mittlere Stichprobengröße in Studien zu transformationaler Führung beträgt $N = 183.92$ (Judge & Piccolo, 2004). Im Gegensatz dazu wurden in der vorliegenden Untersuchung mehr als 400 Führungskräfte von mindestens zwei Mitarbeitern beurteilt. Zudem fanden Marsh, Balla und McDonald (1988), dass eine Stichprobengröße von mindestens 200 nötig ist, um Fit-Indizes von Strukturgleichungsmodellen sinnvoll interpretieren zu können. Die verwendete Stichprobe in dieser Untersuchung war zweimal so groß.

Zudem war die Teilnahme an der Studie freiwillig, sodass es allen Teilnehmern frei gestellt war, teilzunehmen oder die Bearbeitung jederzeit abzubrechen. Dies führt ge-

nerell zu einer Verbesserung der Antwortvalidität, da die Teilnehmer von Umfragen mit gezwungener Teilnahme dazu neigen, ihre Antworten zu fälschen (Moshagen, Musch, Ostapczuk & Zhao, 2010). Die hohe Validität der Antworten spiegelt sich zudem in den hohen Intraklassenkorrelationen und die hohe absolute Rater-Übereinstimmung dieser Studie wider. Da die Führungskräfte die Mitarbeiter nominierten, die als Fremdbeurteiler fungierten, besteht die Gefahr eines Selektionsbias. Dennoch waren die Werte der Fremdauskünfte zur Führungsleistung und die Selbstauskünfte zur Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit normal verteilt. Da folglich annähernd ebenso viele negative Bewertungen wie positive Bewertungen vorlagen, schwächen sich die Bedenken bezüglich der negativen Effekte eines möglichen Selektionsbias ab (J. Hogan, Barrett & Hogan, 2007).

Eine zusätzliche Beschränkung dieser ersten Untersuchung ist das querschnittliche Studiendesign, welches die zeitliche Anordnung der untersuchten Variablen und kausalen Aussagen auf Grundlage dieser Daten verbietet. Um diesem Vorwurf zu begegnen, wurden – wie bereits herausgestellt – auch Modelle mit inversen Variablenanordnungen gegeneinander getestet. Die Ergebnisse dieser Tests unterstützen das a priori hypothesierte Modell und sind ein erster Hinweis auf die Gültigkeit der postulierten kausalen Wirkungsrichtungen.

Da alle Daten in gleichen Studienumgebungen (d.h. Schulen) erhoben wurden, ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingeschränkt. Ein weiterer limitierender Faktor ist der kulturelle Kontext der Untersuchung. Komparative Kulturstudien (für einen Überblick siehe z.B. Erez, 2011) haben gezeigt, dass die Bundesrepublik Deutschland eine Reihe von wichtigen kulturellen Eigenschaften (wie z.B. hohe Maskulinität, niedrige Machtdistanz) mit den Vereinigten Staaten von Amerika teilt, sich in anderen kulturellen Beschreibungskriterien jedoch deutlich von diesen unterscheidet (z.B. Unsicherheitsvermeidung und Individualismus). Es sind daher weitere Studien notwendig, um die Generalisierbarkeit der vorliegenden Befunde für andere Kulturen wie z.B. in Südostasien, Afrika, dem mittleren Osten, China oder Zentral- und Mittelamerika zu untersuchen (Erez, 2011).

Praktische Bedeutung

Für die Personalauswahl sind messbare Variablen (Eigenschaften und Fähigkeiten) interessant, die nachweislich zur beruflichen Leistung eines Mitarbeiters beitragen. Für die Personalentwicklung schließt sich direkt die Frage nach der Trainierbarkeit dieser Variablen an. Politische Fertigkeiten haben sich in dieser Untersuchung als bedeutende

3. Teil 1 - Integrationsversuch

Bestimmungsgröße für Führungsverhalten und -effektivität gezeigt und weisen damit ihre Bedeutung für die Praxis der Personalauswahl und -entwicklung nach. Die entsprechenden praktischen Implikationen werden in Abschnitt 5.2 ausführlich diskutiert.

Anregungen für zukünftige Forschung

Diese erste Untersuchung beschränkte sich auf einen spezifischen Pfad aus dem Gesamtmodell von DeRue et al. (2011), in dem Eigenschaften, Verhalten und die Leistung von Führungskräften integriert wurden. Auf Grundlage der hier präsentierten Ergebnisse sind weitere Validierungsstudien zu anderen Pfaden dieses Modells vielversprechend, welche die Gültigkeit der anderen theoretischen Mediationsmechanismen zwischen den Eigenschaften von Führungskräften und Führungseffektivität untersuchen. Auch ist es wünschenswert, die hier untersuchten Führungsstile im Sinne des *Full-Range-Model of Leadership* (Antonakis et al., 2003) um nicht-transaktionales *Laissez-faire* Führungsverhalten zu erweitern und die hier gewonnen Erkenntnisse auf eine noch breitere konzeptionell-empirische Basis zu stellen.

Darauf aufbauend und in Anlehnung an den aktuellen Trend in der Führungsforschung empfiehlt sich die Weiterentwicklung und Validierung von Multi-Mediations-Modellen, welche die multiplen, potentiellen Verbindungen zwischen den Eigenschaften von Führungskräften und Führungserfolg abbilden. Zum Beispiel wäre es auf Grundlage der hier präsentierten Ergebnisse interessant zu untersuchen, ob das aktuelle Modell von DeRue et al. (2011) noch um weitere Wirkungsmechanismen bzw. Zwischenschritte erweitert werden muss. So ist zum Beispiel denkbar, dass politische Fertigkeiten einer Führungskraft – wie in dieser Studie gefunden – deren transformationales Führungsverhalten beeinflussen, welches dann wiederum dazu führt, dass die Mitarbeiter mehr Vertrauen zu dieser Führungskraft fassen. Vertrauen wiederum kann als Voraussetzung (Mediator) zur Entwicklung von qualitativ hochwertigen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und der Führungskraft modelliert werden, die schließlich die Effektivität der Führungskraft bestimmen.

Die aktuelle Forschung zur Beschaffenheit von Arbeitsbeziehungen hat nach mehr Forschung zu den zugrundeliegenden Dimensionen solcher Beziehungen verlangt (z.B. Vertrauen, Respekt, Distanz und Emotionen; Ferris et al., 2009). Es ist daher wünschenswert, die vorliegenden Ergebnisse als Ausgangsgrundlage für weitere Studien in diesem Bereich zu betrachten und zu untersuchen, welche spezifischen Dimensionen von Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch welche Dimensionen transformationaler Führung beeinflusst werden, die ihrerseits wiederum

durch politische Fertigkeiten bestimmt werden. Da bereits argumentiert wurde, dass Führungskräfte mit hohen politischen Fertigkeiten über ein ruhige, selbstbewusste Ausstrahlung verfügen, welche Vertrauen und Zuversicht hervorruft, kann man annehmen, dass Vertrauen und Zuversicht ebenfalls zwei wesentliche Bestimmungsfaktoren für qualitativ hochwertige Beziehungen zwischen Mitarbeitern und einer Führungskraft sind. Diese Studien könnten wiederum Ergebnisse von [Treadway et al. \(2004\)](#) validieren, die zeigten, dass die politischen Fertigkeiten von Führungskräften bei deren Mitarbeitern zu gesteigerter wahrgenommener Unterstützung und Vertrauen in diese Führungskraft führten.

Fazit

Gute Führung ist für funktionierende und effektive Organisationen überlebenswichtig. Diese erste Untersuchung hat gezeigt, dass Führungskräfte mit hohen politischen Fertigkeiten in der Lage waren, hohe Führungsleistung durch den Einsatz von transformationalem Führungsverhalten zu realisieren. Diese Untersuchung trägt dadurch zur Theorie, Forschung und Praxis in Bezug auf politische Fertigkeiten in der Führung und transformationale Führung bei. Es bleibt zu hoffen, dass diese Befunde weiteres Forschungsinteresse in Bezug auf mehrstufige Führungsmodelle (i.S.v. [DeRue et al., 2011](#)) wecken können, um die dringend notwendige Integration der Forschungsliteratur zum Thema Führung weiter voranzutreiben.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

„People are motivated in a deep and often unconscious way to get along, to get ahead, and to render their lives interpretable. People pursue these goals during social interaction.“ (S. 132)

„[S]ocial skill transforms motivation into accomplishment.“ (S. 142)

R. Hogan und Shelton (1998)

4.1. Einleitung

Unsere Evolutionsgeschichte ist ein wesentlicher Schlüssel zum Verständnis unserer Psyche. Über 100000 Jahre der menschlichen Entwicklungsgeschichte (*homo sapiens*) beschreiben eine Vielzahl von Anpassungszwängen der externen als auch der intern-sozialen Umwelt, welche die Entwicklung des modernen Menschen unausweichlich und nachhaltig geprägt haben. Nach R. Hogan und Shelton (1998) sind es insbesondere drei grundlegende evolutionäre bzw. historische Tatsachen, die universelles Erklärungspotential für differentiell-psychologische Konzepte (wie Persönlichkeit und Motivation) und sozialpsychologische Phänomene (wie Führung) besitzen.

1. Der moderne Mensch entwickelte sich im Zusammenleben in sozialen Verbänden und Gruppen.
2. Jede Gruppe und jeder Verband von Menschen ist durch eine Statushierarchie geordnet und organisiert.
3. Kollektive Sinnsysteme wie Kultur, Religion oder Wissenschaft sind ein Alleinstellungsmerkmal der menschlichen Spezies.

Nach George Herbert Mead (1934) und Charles Darwin (1971) geht die sozioanalytische Theorie (R. Hogan, 1983, 1991, 1996) davon aus, dass die prägendsten Ereignisse im Leben im Verlauf von sozialen Interaktionsprozessen stattfinden und dass drei spezifische Motive vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Prämissen allen sozialen Interaktionsprozessen zugrunde liegen. Menschen möchten

1. sich akzeptiert und unterstützt fühlen und sie fürchten die soziale Isolation (Anschlussmotiv/*Getting Along*).
2. Status, Macht und Ressourcenkontrolle erlangen und sie fürchten den Verlust von Status und Kontrolle (Aufstiegsmotiv/*Getting Ahead*).
3. Sinn bzw. Kontingenzen in ihrer Umwelt identifizieren, da sie Mehrdeutigkeit und Unvorhersagbarkeit einer Umgebung als unangenehm empfinden (Sinnfindungsmotiv/*Finding Meaning*; R. Hogan & Smither, 2008).

Die Befriedigung dieser drei Motive steigert die individuelle Fitness und erhöht die Chancen in Bezug auf den individuellen Reproduktionserfolg. Aus diesem Grund sind das Anschlussmotiv, das Aufstiegsmotiv und das Sinnfindungsmotiv universale Themen der menschlichen Evolutionsgeschichte.

Menschen unterscheiden sich jedoch zugleich in hohem Maße in der Ausprägung ihrer Bedürfnisse nach sozialem Anschluss, Macht und Sinnfindung (Digman, 1997; R. Hogan & Smither, 2008). Die Stärke der jeweiligen Motive schlägt sich in der Identität einer Person nieder (R. Hogan, 1983). Die Identität einer Person prägt zudem die Art und Weise, in der eine Person von anderen Personen gesehen werden will (Goffman, 1959). Die sozioanalytische Theorie geht davon aus, dass Personen eine Identität wählen, die in ihren Augen ihre soziale Akzeptanz (i.S.v. sozialem Anschluss) und ihren Einfluss (i.S.v. Macht und Ressourcenkontrolle) maximiert (R. Hogan, 1996). Entsprechend sind die meisten Menschen darum bemüht, sozial aufzusteigen und mit anderen Menschen gut auszukommen. Darin sind manche Menschen erfolgreicher als andere. In gleicher Weise unterscheiden sich Menschen in ihrem Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit ihrer Umwelt und nach Sinnempfindung.

R. Hogan und Shelton (1998) gehen davon aus, dass die sozialen Fertigkeiten einer Person (*Social Skills*) den Unterschied zwischen erfolglosen und erfolgreichen Personen in Bezug auf deren sozialen Anschluss und sozialen Aufstieg erklären. Soziale Fertigkeiten implizieren folglich die Wahl einer, in Hinsicht auf Motivbefriedigung effektiven Identität und prägen darüber hinaus die Übersetzung dieser Identität in konkretes

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Sozialverhalten. Entsprechend befähigen die sozialen Fertigkeiten einer Person diese zur Erreichung ihrer sozialen Ziele.

Um als Akteur in sozialen Interaktionsprozessen teilnehmen zu können, muss eine Person in verschiedenen sozialen Kontexten zwangsläufig verschiedene Rollen spielen (Mead, 1934), wobei diese Rollen wiederum die Art und Weise prägen, in der diese Person über sich selbst denkt (R. Hogan & Roberts, 1999). Eine besonderen Stellenwert in unserer Gesellschaft besitzt vor diesem Hintergrund die Rolle der Führungskraft in Organisationen (Kaiser et al., 2008).

Die Führung einer Gruppe ist im Wesentlichen darauf ausgerichtet, die verschiedenen Einzelleistungen der Geführten so zu integrieren, dass die Gesamtleistung der Gruppe die Summe der Einzelleistungen übersteigt und der gesamten Gruppe damit ein gemeinschaftlicher (Überlebens)Vorteil ermöglicht wird (vgl. Abschnitt 2.1.3; Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Führungskräfte unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie ihre Führungsrolle ausfüllen. Traditionell spiegeln sich die individuellen Interpretationen einer Führungsrolle in den in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Führungsstilen wider.

Wie in Abschnitt 2.1.2 bereits ausgeführt, bedeutet mitarbeiterorientierte Führung in diesem Zusammenhang, dass eine Führungskraft Sorge und Respekt für die Bedürfnisse ihrer Geführten zeigt und sich um deren Wohlbefinden durch Unterstützung und Wertschätzung bemüht. Aufgabenorientierte Führung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Führungskraft ihre eigene Rolle und die ihrer Mitarbeiter klar abgrenzt und organisiert, den Grad der Zielorientierung einer Führungskraft und den Umfang, in dem sie klare Kommunikationswege innerhalb der Gruppe etabliert (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Auch die in Teil 1 dieser Arbeit bereits untersuchten transformationalen Führungsverhaltensweisen spiegeln diese Rolleninterpretation wider. So bezieht sich zum Beispiel die intellektuelle Stimulation der Mitarbeiter durch die Führungskraft (als Subfacette transformationaler Führung) auf das Ausmaß, in dem eine Führungskraft die Denkmuster und Lösungsansätze ihrer Mitarbeiter auf die Probe stellt, diese zu neuen Denkansätzen anregt und neue Ideen provoziert (Judge & Piccolo, 2004). Führungskräfte, die dies tun, stimulieren und ermutigen ihre Mitarbeiter zu Kreativität und dem Experimentierfreudigkeit. Aus sozioanalytischer Perspektive reflektiert mitarbeiterorientierte Führung daher das Anschlussmotiv (*Getting Along*), aufgabenorientierte Führung das Aufstiegsmotiv (*Getting Ahead*) und intellektuelle Stimulation das Sinnfindungsmotiv (*Finding Meaning*) einer Führungskraft.

Nach der sozioanalytischen Theorie muss Verhalten sowohl durch die zugrunde liegenden Motive als auch durch die sozialen Fertigkeiten eines Akteurs erklärt werden. Motive prägen – wie bereits erwähnt – die Art und Weise, wie eine Führungskraft von anderen gesehen werden will und spiegeln sich in ihrer (Führungs)Identität wider. Führungskräfte sollten sich demnach auch individuell im Umfang unterscheiden, in dem sie von ihren Mitarbeitern als mitarbeiterorientiert, aufgabenorientiert oder als intellektuell stimulierend wahrgenommen werden wollen.

Soziale Fertigkeiten beziehen sich in diesem Zusammenhang im Allgemeinen auf interpersonale Fertigkeiten (R. Hogan & Shelton, 1998) und in Anerkennung der sozialen und mikropolitischen Realität in Organisationen im Speziellen auf politische Fertigkeiten (B. Holland, Hogan & Van Landyt, 2002). Soziale Fertigkeiten verbinden die Sensibilität für die Bedürfnisse und Stimmungen von anderen sowie zwischenmenschliche Anpassungsfähigkeit mit der Fähigkeit über viele Interaktionen hinweg bei einem Gegenüber den Eindruck der Beständigkeit und Zuverlässigkeit zu erzeugen (R. Hogan & Shelton, 1998). Wie schon in Abschnitt 2.2.2 ausgeführt, beschreibt das Konstrukt der politischen Fertigkeiten eben diese Fähigkeit im organisationalen Umfeld: Interaktionspartner im Arbeitskontext akkurat zu „lesen“ und dieses Wissen in der Folge bei der Erreichung von persönlichen oder organisationalen Zielen wirkungsvoll einzusetzen (Ferris, Treadway et al., 2005). Politische Fertigkeiten sind daher ein wichtiger Bestandteil von sozialen Fertigkeiten am Arbeitsplatz (Blickle, Ferris et al., 2011).

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte, die das Bedürfnis nach guten Mitarbeiterbeziehungen (Anschlussmotiv) mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten verbinden, es schaffen, eine höhere Arbeitszufriedenheit bei ihren Mitarbeitern zu erzielen, als Führungskräfte mit niedrigen politischen Fertigkeiten. Daneben wird angenommen, dass Führungskräfte mit dem Bedürfnis nach Struktur, Zielausrichtung und Aufgabenerfüllung (Aufstiegsmotiv) und ausgeprägten politischen Fertigkeiten eine bessere organisationale Leistung bewirken, als Führungskräfte mit niedrigen politischen Fertigkeiten. Zuletzt wird argumentiert, dass Führungskräfte, die ein hohes Bedürfnis nach Sinn und Bedeutung verspüren und darüber hinaus auch über ausgeprägte politische Fertigkeiten verfügen, von ihren Mitarbeitern im Vergleich zu Führungskräften mit niedrigen politischen Fertigkeiten als charismatischer wahrgenommen werden.

Diese Untersuchung ergänzt die Forschungsliteratur in mehrerer Hinsicht. Judge, Piccolo und Ilies (2004) fanden in ihrer Metaanalyse, dass die Führungsstile Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung signifikante Prädiktoren von Führungserfolg (z.B. Mitarbei-

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

terzufriedenheit, Gruppenleistung) sind. Sie fanden zudem eine signifikante Variabilität dieses Zusammenhangs über alle inkludierten Studien in Abhängigkeit von den verwendeten Forschungsinstrumenten, dem Forschungsdesign, dem Studienaufbau und dem Rang der Führungskraft. Politische Fertigkeiten wurden in dieser Metaanalyse jedoch nicht als möglicher Moderator von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung untersucht. Der zweite Teil dieser Doktorarbeit adressiert diese Variabilität und bemüht sich um die Erklärung dieser Inkonsistenz in der Literatur zur Bedeutung von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung für den Erfolg von Führungskräften und erweitert damit zugleich das Verständnis der Rolle von politischen Fertigkeiten im Führungskontext. Mit diesem Anspruch greift diese Arbeit die Forderung von [Judge, Piccolo und Ilies \(2004\)](#) nach einer Wiedereinführung dieser beiden, schon fast in Vergessenheit geratenen Führungsstile in die aktuelle Führungsforschung auf.

Daneben wird in dieser Arbeit die Annahme vertreten, dass Selbst- und Fremdauskünfte zu Führungsstilen zwei verschiedene Konzepte messbar machen. In ihrer Metaanalyse aggregierten [Judge, Piccolo und Ilies \(2004\)](#) sowohl die Selbst- als auch die Fremdauskünfte zu den Führungsstilen von Führungskräften, um Aussagen über die Validität der beiden Dimensionen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung treffen zu können. Obwohl die Autoren fanden, dass die Validität der einzelnen Erhebungsmethoden (Selbst- vs. Fremdauskunft) über alle Studien Bestand hatte, zeigten die Selbstauskunfts-Maße (*Leader Opinion Questionnaire, LOQ, Supervisory Behavior Description Questionnaire, SBDQ*) niedrigere Korrelationen mit den Kriterien für Führungserfolg als die Fremdauskunfts-Maße (*Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ*). Bei der Analyse des *SPDQ* fand sich sogar, dass sowohl das 90 % Konfidenzintervall (*Confidence Interval*) als auch das 80 % Glaubwürdigkeitsintervall (*Credibility Interval*) null mit einschloss. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass es sich bei diesen Befunden nicht um Methodenartefakte handelt, sondern dass sich darin die konzeptionellen Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdauskünften zu Führungsstilen ausdrücken.

Darüber hinaus wurde die moderierende Rolle von politischen Fertigkeiten für soziale Wirkungsergebnisse bereits für den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitsleistung (Gewissenhaftigkeit, [Witt und Ferris \(2003\)](#); Verträglichkeit, [Blickle et al. \(2008\)](#); Extraversion, [Blickle, Wendel und Ferris \(2010\)](#)) und zwischen *Impression Management* und Arbeitsleistung ([Blickle et al., in Druck](#)) nachgewiesen. Die vorliegende Untersuchung weitet nun die sozioanalytische Theorie auf den Zusammenhang zwischen Führungsidentität und Führungserfolg aus. Vorherige Studien haben sich da-

bei ausschließlich auf das Anschluss- und das Aufstiegsmotiv beschränkt, sodass die vorliegende Doktorarbeit erstmals empirische Forschungsergebnisse zum sozioanalytisch begründeten Sinnfindungsmotiv für die Führungsliteratur vorlegt.

Campbell, McHenry und Wise (1990) halten fest, dass

„[T]heories help us develop better research questions, provide more useful interpretation of data, or guide the future investment of research resources.“
(S. 66-67)

Die sozioanalytische Theorie hat bewiesen, dass sie diesem Anspruch genügt und den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitsergebnissen nachhaltig erklären kann. Die vorliegende Untersuchung schließt auf dieser Grundlage unsere Verständnislücke darüber, wie sich nach sozioanalytischen Annahmen die Identität einer Führungskraft in deren Führungserfolg übersetzt.

4.2. Theorie und Hypothesenentwicklung

Eine neue Deutung von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

Über 60 Jahre Forschung haben gezeigt, dass Mitarbeiterorientierung (*Consideration*) und Aufgabenorientierung (*Initiating Structure*) zwei fundamentale Dimensionen von Führungsverhalten sind (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, siehe auch Abschnitt 2.1.2). Diese Dimensionen wurden in der Literatur bereits auch als *Employee-* vs. *Production-centered Leadership* oder als *Person-* vs. *Task-oriented Leadership* bezeichnet (z.B. Bales, 1954; Blake, Mouton & Bidwell, 1962). Manche Autoren argumentieren sogar, dass diese zwei Faktoren die stabilsten Konstrukte in der gesamten Führungsliteratur und -forschung darstellen (Fleishman, 1995). Dennoch trat mit dem, durch den neocharismatischen Ansatz verursachten, neuen Interesse am Eigenschaftsansatz in den 1970er Jahren die Forschung zu Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung fast komplett in den Hintergrund (vgl. Abschnitt 2.1.2). Erst die bereits vorgestellte Metaanalyse von Judge, Piccolo und Ilies (2004) weckte neues Forschungsinteresse an diesen in den Hintergrund geratenen Führungskonzepten.

Auf Grundlage einer Auswertung von über 130 Studien fanden Judge, Piccolo und Ilies (2004), dass nach der Kontrolle von Unreliabilität und Messfehlern, Mitarbeiterorientierung die Zufriedenheit von Mitarbeitern vorhersagte ($\hat{\rho} = .78$ für Zufriedenheit mit der Führungskraft; $\hat{\rho} = .46$ für Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit) und Aufgabenorientierung Kriterien für organisationale Effektivität wie *Group-Organisation Per-*

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

formance ($\hat{\rho} = .30$; siehe auch Abschnitt 2.1.2). Judge, Piccolo und Ilies (2004) argumentierten, dass es Führungskräften, die von ihren Mitarbeitern als besonders mitarbeiterorientiert beschrieben werden, gelingt, durch das Schaffen und Aufrechterhalten von gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wohlbefinden, die Arbeitseinstellung ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Im Gegensatz dazu fördern Führungskräfte, denen eine hohe Aufgabenorientierung zugeschrieben wird, die Konzentration der Mitarbeiter auf die Arbeitsaufgaben und die damit verbundenen Pflichten. Dies wiederum beeinflusst organisationale Erfolgskriterien wie z.B. Gruppenleistung positiv (Keller, 2006).

Wie bereits mehrfach erwähnt, fanden Judge et al. jedoch auch, dass die Korrelationen zwischen den zwei Führungsdimensionen und den untersuchten Kriterien für Führungserfolg nach der Kontrolle von Mess- und Stichprobenfehlern noch signifikant variierten. Dieser Befund macht die Suche nach möglichen Moderatoren für die Wirkung von Führungsverhalten auf Kriterien für Führungswirken notwendig. Von den Autoren selber durchgeführte Moderatoranalysen zeigten Moderatoreffekte für studienspezifische Variablen, die Art der Kriterien und die verwendeten Messinstrumente (a.a.O.). Die gefundenen Validitäten waren dennoch über alle Studienkontexte (z.B. öffentlicher Dienst, Privatwirtschaft) und Studiendesigns (z.B. quer- oder längsschnittlich) verallgemeinerbar (Kemery, Mossholder & Roth, 1987).

Aus sozioanalytischer Perspektive reflektiert Mitarbeiterorientierung das Anschlussmotiv (*Getting Along*) einer Führungskraft. Es äußert sich in der Tendenz von Führungskräften, sich um die Belange ihrer Mitarbeiter zu sorgen und gute Beziehungen zu diesen aufzubauen. Auch andere Führungskonzepte spiegeln nach dieser Argumentation das Anschlussmotiv von Führungskräften wider. So stellt zum Beispiel aus dem Konstrukt der transformationalen Führung die Subdimension „Individualisierte Behandlung“ (*Individual Consideration*; Avolio & Bass, 1995) ebenfalls eine Manifestation des Anschlussmotivs dar. Vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie und in Bezug auf die, dieser Untersuchung zugrunde liegenden Metaanalyse von Judge, Piccolo und Ilies (2004) wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Selbstauskünfte einer Führungskraft zu ihrer individuellen Mitarbeiterorientierung ihr Anschlussmotiv abbilden.

Auf die gleiche Art und Weise spiegelt Aufgabenorientierung das Aufstiegsmotiv (*Getting Ahead*) von Führungskräften wider. Personen, die motiviert sind, die organisationale Statushierarchie emporzuklettern, sind vor allem und zwangsläufig auf gute Leistungen als Grundlage für diesen Aufstieg angewiesen. Entsprechend werden

Führungskräfte mit ausgeprägtem Aufstiegsmotiv dazu tendieren, funktionierende Arbeitsstrukturen in ihrer Arbeitsgruppe zu etablieren (z.B. Leistungsnormen und Rollen) und die Erfüllung von Arbeitsaufgaben ins Zentrum ihrer Führungsbemühungen zu stellen. Die Herstellung und die Pflege eines festen Rollengefüges innerhalb einer Arbeitsgruppe (als Teil eines aufgabenorientierten Führungsstils) festigt zudem die Position bzw. den Status einer Führungskraft und befriedigt zusammen mit der disziplinarischen Macht einer Führungskraft das Aufstiegsmotiv. Auch wenn für das Aufstiegsmotiv angenommen werden kann, dass andere Führungsstile das Aufstiegsmotiv ebenfalls widerspiegeln, stellt aufgabenorientierte Führung eine wichtige Manifestation dieses Motivs dar.

Nicht zuletzt ist hervorzuheben, dass das Anschlussmotiv (*Getting Along*) und das Aufstiegsmotiv (*Getting Ahead*) als zwei fundamentale Aspekte der menschlichen Natur zu betrachten sind (R. Hogan & Roberts, 1999), die in der psychologischen Literatur in unterschiedlichen Kontexten als wiederkehrende Themen immer wieder auftauchen. Sie wurden bereits als *Communion/Agency* in der humanistischen Psychologie (Bakan, 1966), als *Forming Alliances/Negotiating Status Hierarchies* in der Evolutionspsychologie (Buss, 1991), als *Living Together/Getting a Living* in der Anthropologie (Redfield, 1960), als Intimität/Macht in der Persönlichkeitspsychologie (McAdams, 1993) oder als *Love Exchange/Status Exchange* in der *Social-Exchange* Theorie (Foa & Foa, 1980) bezeichnet. Vor diesem Hintergrund ist gerechtfertigt anzunehmen, dass diese beiden, tief in der menschlichen Psyche verankerten Motive sich auch im Führungskontext manifestieren – in Form von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung – und darüber hinaus das Führungswirken einer Führungskraft beeinflussen.

Die sozioanalytische Theorie und politische Fertigkeiten

Identität ist ein Schlüsselkonzept der sozioanalytischen Theorie. In verschiedenen psychologischen Theorien wird das Konzept der Identität unterschiedlich definiert (vgl. Erikson, 1963; Tajfel, 1982; Turner, 2007). Im Rahmen der sozioanalytischen Theorie wird unter dem Identitätsbegriff ein idealisiertes Selbstbild verstanden, welches die auf einer bestimmten Rolle basierende gewünschte Reputation betrifft (i.S.v. „öffentliches Selbst“; Goffman, 1959). Getrieben vom Anschluss- und Aufstiegsmotiv einer Person bestimmt die Identität

1. die Interaktionen, die eine Person voraussichtlich eingehen wird.
2. die Rollen, die diese Person für sich in diesen Interaktionen beanspruchen wird.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

3. die Art und Weise, wie die Person diese Rollen versuchen wird zu spielen.

(R. Hogan & Roberts, 1999). Die Identität einer Führungskraft ist daher der Schlüssel zum Verständnis ihres Verhaltens und zur Wirkung ihres Führungshandelns.

Nach der sozioanalytischen Theorie lässt sich Identität am besten mittels Selbstauskünften erfassen (R. Hogan & Blickle, 2012). Wenn Führungskräfte Items in einem Fragebogen bezüglich ihres Führungsverhaltens beantworten, entspricht dies demnach nicht der Wiedergabe akkurater Aufzeichnungen von in der Vergangenheit gezeigtem Verhalten. Vielmehr spiegeln Selbstauskünfte ein, auf selbstdienlichen Rekonstruktionen der Vergangenheit beruhendes, individuelles Bild einer Person wider (Neisser & Winogard, 1988), welches mit ihren eigenen persönlichen Erzählungen (*Personal Narratives*) übereinstimmen muss. Aus diesem Grund sind Selbstauskünfte zum eigenen Führungsverhalten vielmehr als die Kommunikation einer idealisierten Identität (Führungsidentität) zu betrachten und nicht als Beschreibungen von objektivem Verhalten. Kommunikation ist zudem meistens nicht auf die objektive Beschreibung von Tatsachen ausgerichtet, sondern grundsätzlich auf die Überzeugung eines Gegenübers (Dunbar, 2004). So finden im Rahmen von Kommunikation wichtige Aushandlungen bezüglich der Identität einer Person statt (Goffman, 1959). Für R. Hogan und Shelton (1998) stellen soziale Interaktionen vor diesem Hintergrund die zentrale Plattform dar, auf der diese Aushandlungsprozesse spielerisch stattfinden und auf der jeder Akteur versucht, ein identitätskongruentes Fremdbild zu produzieren.

Die sozioanalytische Theorie erklärt auch, wieso Menschen sich in der Fähigkeit unterscheiden, ihre sozialen Ziele wie z.B. ihr gewünschtes Fremdbild, sozialen Anschluss, Status oder Macht zu erreichen (R. Hogan & Shelton, 1998). Um in dieser Hinsicht erfolgreich zu sein, muss ein Akteur seine Identität mithilfe seiner sozialen Fertigkeiten in sozialen Interaktionen wirksam realisieren. Genauer formuliert, übersetzen die sozialen Fertigkeiten einer Person ihr *Motiv*-getriebenes idealisiertes Selbstbild (Identität) in effektives, zielorientiertes und *Identität*-kongruentes soziales Handeln. R. Hogan und Shelton (1998) gehen daher davon aus, dass die sozialen Fertigkeiten einer Person den Zusammenhang zwischen der Identität einer Person und ihrer Bewertung durch andere am Arbeitsplatz moderieren.

Die Konsequenz von positiven Bewertungen durch andere am Arbeitsplatz stellt beispielsweise entgegengebrachte Sympathie dar, die einem Akteur beim Durchsetzen von eigenen Zielen weiterhilft und ihm einen besseren sozialen Anschluss ermöglicht (R. Hogan & Roberts, 1999). Ebenso kann sich auf die gleiche Art und Weise „Erlaubnisraum“ (mehr Freiheit zum Handeln), Macht (Andere ordnen sich unter), ein

verbesserter Ruf als Leistungsträger (Genuss von mehr Handlungsfreiheit durch positive Arbeitsreputation) und dadurch gegebenenfalls eine bessere Bezahlung ermöglichen. Andere langfristige Konsequenzen von positiven Bewertungen am Arbeitsplatz umfassen Karriereerfolg und verbessertes subjektives Wohlbefinden (Zinko, Ferris, Blass & Laird, 2007).

Die sozioanalytische Annahme, dass soziale Fertigkeiten am Arbeitsplatz den Einfluss von Identität auf Arbeitsergebnisse moderieren, wurde bereits mehrfach bestätigt (Blickle et al., 2008; Blickle, Fröhlich et al., 2011; Meurs, Perrewé & Ferris, 2011; Witt & Ferris, 2003). Beispielsweise fanden Blickle et al. (2010), dass das Aufstiegsmotiv mit höherer Arbeitsleistung verbunden ist, wenn es mit hohen sozialen Fertigkeiten zusammen auftritt. In einer Stichprobe von Autoverkäufern fand sich, dass Verkäufer mit einer großen Ausprägung des Aufstiegsmotivs und ausgeprägten politischen Fertigkeiten höhere Verkaufsleistungen erbrachten. Verkäufer mit hohem Aufstiegsmotiv aber niedrigen politischen Fertigkeiten erzielten im Vergleich die niedrigeren Verkaufszahlen (a.a.O.).

Um in Referenz auf die Befunde von J. Hogan und Holland (2003) den Kontext einer Studie zu berücksichtigen (vgl. Abschnitt 2.2.1) und dadurch die Validität der Messung einer latenten psychologischen Variablen zu verbessern, empfehlen Blickle, Fröhlich et al. (2011) daher, dass soziale Fertigkeiten mit einem Kontext-spezifischen Instrument gemessen werden sollten. Das *Political Skill Inventory (PSI)* (Ferris, Treadway et al., 2005; Ferris et al., 2008) ist ein valides Messinstrument für soziale Fertigkeiten in Organisationen (siehe Abschnitt 2.2.2; Ferris et al., 2012) und wird in dieser Untersuchung entsprechend zur Operationalisierung der sozialen Fertigkeiten der Führungskräfte verwendet.

Ausgehend von diesen Argumenten, werden im Folgenden zwei Hypothesen abgeleitet. Erstens wird davon ausgegangen, dass politische Fertigkeiten einer Führungskraft bei der Beeinflussung der Arbeitseinstellung ihrer Mitarbeiter helfen. Politisch geschickte Personen verspüren Kontrolle über ihre soziale Umwelt, die ihnen hilft, mit Arbeitsstress gut umzugehen (Perrewé et al., 2004). Dies trägt dazu bei, dass sie Ruhe und Selbstbewusstsein gegenüber anderen ausstrahlen, was sich ebenfalls in ihrem Führungsverhalten niederschlägt (Ferris et al., 2007). Das Verhalten und Auftreten einer Führungskraft hat Einfluss auf das Stressempfinden ihrer Mitarbeiter (Offermann & Hellmann, 1996). In Arbeitskontexten mit hohem Stressanteil (wie dem Schulkontext, vgl. A. Weber et al., 2004) ist ein ruhiger und selbstbewusster Führungsstil einer Führungskraft für das Abmildern des Stresserlebens der Mitarbeiter daher potenti-

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

ell vorteilhaft und wird sich auch in der Einstellung der Mitarbeiter in Form ihrer Arbeitszufriedenheit niederschlagen. Wenn sich Führungskräfte mit einem hohen Anschlussmotiv darüber hinaus um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter sorgen, ermöglichen ihnen ihre politischen Fertigkeiten, diese Bedürfnisse auch zu erkennen und entsprechend zu berücksichtigen. Dadurch ergibt sich eine interaktionale Wirkung der Führungsidealität (im Sinne ihres Anschlussmotivs) mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft, welche die Einstellungen von Mitarbeitern positiv beeinflussen.

Zweitens ist davon auszugehen, dass auf Basis der Befunde von [Ahearn et al. \(2004\)](#) die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft die Leistung einer geführten Gruppe von Mitarbeitern positiv beeinflussen. Politische Fertigkeiten beschreiben das soziale Einflussvermögen einer Person, und Führung betrifft – wie in Abschnitt 2.1.1 beschrieben – ebenfalls im Kern soziale Einflussprozesse. [Ahearn et al. \(2004\)](#) halten fest:

„[L]eaders are effective to the extent to which they can influence followers to meet or exceed standards of performance, as well as to inspire followers to engage in extra-role behavior that contributes to the effectiveness of the unit.“ (S. 313)

Es ist daher gerechtfertigt anzunehmen, dass die politischen Fertigkeiten einer Führungskraft die Zusammenarbeit in einem Team und damit auch dessen Leistung positiv beeinflussen. Wenn eine Führungskraft stark darum bemüht ist, Strukturen, Rollen und Aufgaben klar zu verteilen, aufrechtzuerhalten und zu überwachen (i.S.v. aufgabenorientierter Führung), werden ihre politischen Fertigkeiten den Eindruck verhindern, dass sie dabei zwingend, oktroyierend oder unangemessen streng erscheint. Ausgehend von diesen Argumenten kann angenommen werden, dass das Aufstiegsmotiv einer Führungskraft in Form von Aufgabenorientierung, verbunden mit deren ausgeprägten politischen Fertigkeiten, die Leistung der Gruppe effektiv steigern wird.

In dieser Argumentation ist es wichtig zu berücksichtigen, dass das selbst-berichtete, individuelle Anschlussmotiv (Mitarbeiterorientierung) und das Aufstiegsmotiv (Aufgabenorientierung) einer Führungskraft nicht zu verwechseln ist mit konkret von den Mitarbeitern beobachteten Führungsverhalten. Wie aus der Motivationsforschung bekannt, erklärt der Vorsatz bzw. der Wunsch etwas zu tun, nur zwischen 20 % bis 30 % der Varianz von wirklichem Verhalten ([Gollwitzer, 1999](#)). Entsprechend werden das Anschluss- und das Aufstiegsmotiv (operationalisiert durch Selbstauskünfte) andere Varianzanteile in gemessenen Führungserfolgskriterien erklären als Führungsverhalten, das methodisch in Form von Fremdauskunft erhoben wurde. Wie bereits

oben formuliert, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Selbstauskünfte im Führungskontext daher eher die *Motiv*-abhängige Führungsidentität einer Führungskraft erfassen als ihr objektives Führungsverhalten. Die Fremdauskünfte von mehreren Mitarbeitern zur Beschreibung von Führungsverhalten stellen im Gegensatz dazu das objektivste Maß für tatsächlich gezeigtes Führungsverhalten dar.

Nach der sozioanalytischen Theorie trägt die Interaktion der Führungsidentität mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft auf subtile, aber effektive Art über eine Kette sozialer Interaktionen zum Erreichen von sozialen Zielen bei, welche diese Führungskraft aufgrund ihres Anschluss- und Aufstiegsmotives verfolgt. Daher wird die Interaktion der Führungsidentität mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft andere Anteile in der Varianz von Maßen für Führungswirkung aufklären als objektives gemessenes Führungsverhalten.

Vor diesem theoretischen Hintergrund werden zwei Hypothesen formuliert, in denen das Konzept der Führungsidentität gemäß seiner zugrunde liegenden Motivstruktur zunächst aus zwei Perspektiven untersucht wird.

Hypothese 1:

Das Anschlussmotiv einer Führungskraft in Form der Selbstauskunft zur eigenen Mitarbeiterorientierung wird mit den politischen Fertigkeiten dieser Führungskraft interagieren und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vorhersagen. Bei Führungskräften, die eine hohe Mitarbeiterorientierung berichten, führen ausgeprägte politische Fertigkeiten über die Fremdbeschreibungen von Mitarbeiterorientierung hinaus, zu höheren Werten von Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit.

Hypothese 2:

Das Aufstiegsmotiv einer Führungskraft in Form der Selbstauskunft zur eigenen Aufgabenorientierung wird mit den politischen Fertigkeiten dieser Führungskraft interagieren und die Leistung der geführten Gruppe vorhersagen. Bei Führungskräften, die eine hohe Aufgabenorientierung berichten, führen ausgeprägte politische Fertigkeiten über die Fremdbeschreibungen von Aufgabenorientierung hinaus, zu höheren Werten von Gruppenleistung.

Intellekt und Charisma einer Führungskraft

Das Studium von Fragestellungen zur Identität ist insofern erschwert, als dass sich ein Forscher auf diesem Gebiet von Natur aus auf unreliable Selbstauskünfte von Probanden verlassen muss (R. Hogan & Shelton, 1998). Trotz der berechtigten methodischen Einwände geben Selbstauskünfte dennoch den besten Hinweis auf die Identität einer Person (R. Hogan & Blickle, 2012). Das mit dem lexikalischen Ansatz entwickelte Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit (*FFM*) ist die bekannteste Taxonomie, die Personen verwenden, um sich und andere Personen zu beschreiben (J. Hogan & Holland, 2003).

Obwohl das Sinnfindungsmotiv die Grundlage für kollektive Sinnsysteme wie Kultur, Religion oder Wissenschaft darstellt (R. Hogan & Smither, 2008), wird seine Rolle im *FFM* oder im Arbeitskontext überraschenderweise fast komplett ignoriert. Dennoch lässt sich nach R. Hogan und Shelton (1998) festhalten,

„[P]eople want their lives to be predictable, orderly, and sensible, and they fear chaos, randomness, and unpleasant surprises.“ (S. 130).

Die Anstrengungen, dieses Bedürfnis zu befriedigen, spiegeln sich in der Art und Weise wider mit der Personen sich selbst beschreiben und mit der sie von anderen wahrgenommen werden. Es ist zudem anzunehmen, dass das Bedürfnis nach Vorhersagbarkeit und Kontrolle Menschen dazu bringt, Strukturen zu suchen und Theorien zu entwickeln, welche die Umwelt für sie kohärent, verständlich und letztendlich vorhersehbar machen. Menschen mit einem hohen Sinnfindungsmotiv werden diese Theorien zudem in ihrem Alltag anwenden und testen, um die Belastbarkeit der von ihnen entdeckten Sinnzusammenhänge immer wieder zu prüfen und das Gefühl der Kontrolle aufrechtzuerhalten. Dies lässt sie für andere kreativ und intelligent erscheinen.

Im *FFM* erfasst der Faktor Offenheit für Erfahrungen das Sinnfindungsmotiv vor diesem Hintergrund am besten. Offenheit für Erfahrungen umfasst Kreativität, Neugier, Vorstellungskraft, Nachdenklichkeit, kulturelles Interesse, akademische Leistung und das Verlangen nach Wissen (R. Hogan & Hogan, 2007). J. Hogan und Holland (2003) unterteilen den Faktor Offenheit für Erfahrungen darüber hinaus in eine intellektuelle Komponente (Intellekt; *Intellectance*) und eine leistungsbezogen-akademische Komponente (Schulerfolg; *School Success*). Letzterer beschreibt die akademische Leistung und Lernbereitschaft einer Person – ersterer umfasst deren Kreativität und divergentes Denken. Kreativität, divergentes Denken und Experimentierfreudigkeit sind zugleich auch Charakteristiken von Personen, denen man im Hinblick

auf die, diesen Eigenschaften zugrunde liegende Motivation, ein ausgeprägtes Sinnfindungsmotiv zuschreiben kann. Vor dem theoretischen Hintergrund wird in dieser Arbeit argumentiert, dass Selbstauskünfte bezüglich Offenheit für Erfahrungen–Intellekt das Sinnfindungsmotiv einer Person reflektieren.

In der Führungsliteratur wurde die Verbindung zwischen der Offenheit für Erfahrungen (Intellekt) einer Führungskraft und ihrer charismatischen bzw. transformationalen Führung bereits empirisch nachgewiesen (Judge & Bono, 2000). Conger und Kanungo (1987) verweisen besonders darauf, dass charismatische Führung insbesondere die Eigenschaften Originalität, Proaktivität, Kreativität und Innovation auf Seiten der Führungskraft umfasst. Führungskräfte mit einer ausgeprägten Offenheit für Erfahrungen–Intellekt verwenden demnach unkonventionelle Methoden bei der Lösung von Problemen. Dies inspiriert wiederum die Mitarbeiter und beeinflusst die Begeisterungsfähigkeit der Geführten positiv. Nach der sozioanalytischen Theorie verlangt es jedoch ausgeprägte soziale Fertigkeiten von Führungskräften, um Mitarbeiter in Interaktionen in den richtigen Momenten geistig anzuregen und zu begeistern. Darüber hinaus sind politische Fertigkeiten einer Führungskraft mit stark ausgeprägter Offenheit für Erfahrung–Intellekt notwendig, damit deren unter Umständen unkonventionelles, diskrepantes und konterintuitives Verhalten (vgl. Conger & Kanungo, 1987, 1994) von Interaktionspartnern nicht als negativ und provozierend bewertet wird, sondern im Gegenteil als positiv, produktiv und bewunderungswürdig.

Nach dieser Argumentation sollten daher vor allem Führungskräfte mit hohen Werten in Offenheit für Erfahrung–Intellekt und ausgeprägten politischen Fertigkeiten als besonders charismatisch wahrgenommen werden. J. Hogan und Holland (2003) haben gezeigt, dass eine konzeptionelle Ausrichtung von Prädiktoren auf vorherzusagende Kriterien die Schätzung der Validität dieser Verbindung erhöht (*Predictor–Criterion Alignment*). Entsprechend wird in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass Maße für das Sinnfindungsmotiv einer Führungskraft am besten auf Maße für das Charisma einer Führungskraft ausgerichtet sind und dass die politischen Fertigkeiten der Führungskraft diese Verbindung moderieren. Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3:

Das Sinnfindungsmotiv einer Führungskraft in Form ihrer Offenheit für Erfahrung (Intellekt) wird mit ihren politischen Fertigkeiten interagieren, um

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

das Charisma dieser Führungskraft vorherzusagen. Bei Führungskräften, die eine hohe Offenheit für Erfahrung-Intellekt berichten, führen ausgeprägte politische Fertigkeiten dazu, dass diese Führungskräfte als charismatischer wahrgenommen werden im Vergleich mit Führungskräfte mit niedrigen politischen Fertigkeiten.

4.3. Methode

Zur Testung der Hypothesen wurden zwei separate Studien in verschiedenen organisationalen Kontexten durchgeführt. Die Hypothesen 1 und 2 wurden in Studie 1 getestet (Abschnitt 4.4). Hypothese 3 wurde in Studie 2 getestet (Abschnitt 4.5).

4.4. Studie 1

4.4.1. Datenerhebung und Stichprobenwahl

Zur Überprüfung der Hypothesen 1 und 2 wurde auf dieselbe Stichprobe wie in Kapitel 3 zurückgegriffen. Die Beschreibung des Vorgehens bei der Datenerhebung und der Stichprobenwahl sind in Abschnitt 3.3 beschrieben.

4.4.2. Stichprobenbeschreibung

In die Analysen in Kapitel 4 konnten aufgrund des anderen Auswertungsansatzes (keine Teilstichproben) im Gegensatz zu Kapitel 3 auch diejenigen Schulleiterinnen und Schulleiter berücksichtigt werden, zu denen nur eine Fremdbeurteilung vorlag. Entsprechend erhöhte sich die Stichprobe auf 519 Führungskräfte, für die von insgesamt 1867 Lehrerinnen und Lehrer Fremdbeurteilungen vorlagen (vgl. Anhang A.7). Von den Führungskräften waren 256 weiblich (49.3 %) und 263 männlich (50.7 %). Das Durchschnittsalter lag bei 53.17 Jahren ($SD = 7.62$ Jahre). Im Durchschnitt verfügten die Führungskräfte über 28.21 Jahre ($SD = 9.05$ Jahre) Berufserfahrung und waren im Schnitt bereits 12.79 Jahre ($SD = 10.25$ Jahre) an ihrer aktuellen Schule eingesetzt. In dieser Stichprobe lag die durchschnittliche Größe des Kollegiums bei 42 Lehrerinnen und Lehrer ($SD = 36.77$). Die Anzahl der Schüler lag im Durchschnitt bei 533 Schülerinnen und Schüler ($SD = 712.93$).

Die Zahl der Fremdbeurteiler schwankte von 1 bis 37 mit einem Durchschnitt von 3.6 Lehrern pro Führungskraft. Insgesamt wurden 14.88 % der Führungskräfte von nur

einem Fremdbeurteiler beschrieben und 85.2 % von zwei oder mehr Fremdbeurteilern (Vgl. Tabelle 4.1).

Tabelle 4.1.
Stichprobenbeschreibung Studie 1 (Teil 2)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Md</i>	<i>Mod</i>	Min	Max
Alter	53.17	7.62	55	57	25	65
Größe des Kollegiums (Anzahl Lehrer)	42.31	36.76	30	30	3	270
Anzahl der Schüler	533.04	712.93	260	300	28	5400
Anzahl der Fremdrater	3.64	2.66	3	3	1	37
Dauer Berufstätigkeit in Jahren	28.21	9.05	30	30	1.58	48.42
Dauer an aktueller Schule in Jahren	12.79	9.51	10.17	2.58	.50	42

4.4.3. Instrumente

Anschluss- und Aufstiegsmotiv

Das Anschluss- und das Aufstiegsmotiv wurden in dieser Studie mit den Selbstausskünften der Führungskräfte bezüglich ihrer Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung operationalisiert. Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung wurden mit der deutschen Version (Heinitz, 2006) des *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ; Halpin, 1957) erhoben. Die Schulleiter bewerteten 30 Items bezüglich der Wichtigkeit von bestimmten mitarbeiter- und aufgabenorientierten Verhaltensweisen vor dem Hintergrund ihres persönlichen Führungsverständnisses. Die Antworten der Führungskräfte wurden mit einer 5-Punkt Likert Skala messbar gemacht (1 = „nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“). Beispielitems für Mitarbeiterorientierung sind „Zeit finden, den Mitarbeitern zuzuhören“, „den Mitarbeitern persönlich entgegen kommen“ und „die Mitarbeiter unterstützen bei dem was sie tun“. Beispielitems für Aufgabenorientierung sind „darauf achten, dass Ihre Position von den Mitarbeitern respektiert wird“, „die Mitarbeiter wissen lassen, was man von ihnen erwartet“ und „Mitarbeitern ganz bestimmte Aufgaben zuweisen“ (Gesamtskala siehe Anhang A.4, Abbildung A.1). Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für die Selbstausskunft zur Mitarbeiterorientierung lag bei $\alpha = .68$ und für Aufgabenorientierung bei $\alpha = .79$.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Politische Fertigkeiten

Politische Fertigkeiten wurden mit dem für diese Stichprobe bereits in Abschnitt 3.3.4 beschriebenen *PSI* gemessen. Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für das *PSI* lag in dieser Stichprobe bei $\alpha = .87$.

Gruppenleistung

Es gibt eine starke theoretische wie praktische Beziehung zwischen Führung und der Leistung der geführten Gruppe (Kaiser et al., 2008). In dieser Studie entsprach das Lehrerkollegium dem geführten Team. Die Teamleistung des Kollegiums wurde mit einer 6-Item Skala gemessen, die auf der Grundlage der Literatur zu Teamleistung (Brannick, Salas & Prince, 2009) und Vorgaben des Bildungsministeriums in Rheinland-Pfalz bezüglich der Qualitätskriterien für Schulen (Wetzstein et al., 2009) entwickelt wurde. Die Skala zielt auf die Erfassung der globalen Leistung des Lehrerkollegiums als Leistungskriterium für die Gesamtgruppe ab, basiert auf den aggregierten Einzelbewertungen der Gruppenmitglieder und verwendet die Gruppe anstelle des Individuums als Bewertungsreferenz (*Unit of Analysis*). Beispielitems sind: „Wie gut ist die Arbeitsgruppe, die von der Person, die Sie bewerten, geleitet wird, bei folgenden Aktivitäten? ... ein geschlossenes Auftreten gegenüber Dritten haben, ... Arbeitsteilung innerhalb der Arbeitsgruppe, ... Qualität der durch das Team insgesamt erbrachten Arbeit, ... Effektivität von Besprechungen“ (Gesamtskala siehe Anhang A.5, Abbildung A.8). Die Mitglieder des Kollegiums bewerteten die Gruppenleistung auf einer 5-Punkt Likert Skala (1 = „sehr viel schlechter als in vergleichbaren Arbeitsgruppen“ bis 5 = „viel besser als in vergleichbaren Arbeitsgruppen“). Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .90$.

Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit

Die Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit wurde mit der für diese Stichprobe bereits in Abschnitt 3.3.4 beschriebenen Skala von Weymann und Koll (2001) erhoben. Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .80$.

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung (Fremdbeschreibung)

Die Mitarbeiter des Kollegiums wurden aufgefordert, das Führungsverhalten ihres Schulleiters zu beschreiben. Zu diesem Zweck wurden für die Fremdbeschreibung der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung der Führungskraft dieselben Items (in der 3.

Person Singular; Heinitz, 2006) wie zur Selbstbeschreibung verwendet (Gesamtskala siehe Anhang A.5, Abbildung A.4). Im Gegensatz zur Selbstbeschreibung durch die Schulleiter (Bewertung der Valenz) gaben die Mitarbeiter in der Fremdbeschreibung auf einer 5-Punkt Likert Skala die Häufigkeit (Frequenz) an, mit der die Führungskraft gewisse Führungsverhaltensweisen zeigt (1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „manchmal“, 4 = „oft“, 5 = „immer“). Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für die Fremdauskunft zur Mitarbeiterorientierung lag bei $\alpha = .75$ und für Aufgabenorientierung bei $\alpha = .91$.

Kontrollvariablen

Um einen strengeren Test der Hypothesen zu gewährleisten, wurden wieder mehrere Variablen kontrolliert, die einen potentiellen Einfluss sowohl auf die unabhängigen als auch auf die abhängigen Variablen haben können (Breugh, 2008).

Demographie

Das Geschlecht einer Führungskraft (Taylor & Hood, 2011) und ihre Berufserfahrung (Zacher et al., 2011) beeinflussen den Erfolg von Führung, sodass sich diese beiden Variablen als Kontrollvariablen empfehlen (vgl. Teil 1, Abschnitt 3.3.4, Kontrollvariablen).

Organisation

Aus kontingenztheoretischen Überlegungen haben kontextuelle Faktoren wie Organisationsgröße und Größe der geführten Gruppe Einfluss auf Führungsverhalten und auf die Effektivität von Führung. Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch und Volberda (2012) konnten zeigen, dass die Größe der Organisation die Wirkung von Führungsstilen beeinflusst. In größeren Organisationen mit höherer struktureller Komplexität und größerem Verwaltungsaufwand finden sich entsprechend andere Randbedingungen für Führung vor, als in kleinen Organisationen mit geringerem Komplexitätsgrad.

Die Größe einer Arbeitsgruppe beeinflusst zudem die Kommunikation innerhalb einer Gruppe und ist folglich auch für die Gesamtleistung von Gruppen bedeutsam, die vom kollegialen Austausch und gegenseitiger Unterstützung profitieren (Ancona & Caldwell, 1992). Die Größe einer Gruppe hat zudem auch Einfluss auf das Führungsverhalten (Bass, 1990). Mullen, Symons, Hu und Salas (1989) fanden, dass Führungskräfte bei steigender Gruppengröße zu mehr aufgabenorientiertem Führungsverhalten

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

neigten und weniger Mitarbeiterorientierung zeigten.

Um diese wichtigen strukturellen Aspekte des Studienkontextes zu berücksichtigen, wurde die Anzahl der Schüler der Schule als Indikator für die Organisationsgröße und die Anzahl der Lehrer im Kollegium als Maß für die Größe der geführten Arbeitsgruppe statistisch kontrolliert.

Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft

In Studie 1 wurde zur Überprüfung von Hypothese 2 zusätzlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft kontrolliert. Wie in Abschnitt 3.3.4 schon beschrieben, können positive Einstellungsmaße bezüglich einer zu beurteilenden Person unbewusst zu verzerrten Bewertungsergebnissen führen. Um diesen *Halo*-Effekt (z.B. Cooper, 1981) zu vermeiden, wurde die Zufriedenheit mit der Führungskraft erhoben, um Verzerrungen in der Bewertung der Gruppenleistung aufgrund von allgemeiner Zufriedenheit mit der aktuellen Führungssituation zu kontrollieren. In der Regressionsanalyse zu Hypothese 2 wurde daher der Varianzanteil von Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungskraft aus der abhängigen Variablen Gruppenleistung herauspartialisiert, um in den anschließenden Regressionsschritten ausschließlich auf ein reines Leistungsmaß zu regressieren. Zu diesem Zweck wurde eine 3-Item Skala von Weymann und Koll (2001) verwendet. Die Items waren: „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit ... ihrem derzeitigen Vorgesetzten, ... der Führung durch Ihren direkten Vorgesetzten, ... dem Auftreten Ihres direkten Vorgesetzten“ (Gesamtskala siehe Anhang A.5, Abbildung A.7). Die Items wurden von den Mitarbeitern auf einer 5-Punkt Likert Skala beantwortet (1 = „sehr unzufrieden“ bis 5 = „sehr zufrieden“). Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .95$.

4.4.4. Datenanalyse

Überprüfung der Grundannahmen

Analog zum in Abschnitt 3.3.5 beschriebenen Vorgehen wurden im ersten Schritt der Datenanalyse die Verteilungen der abhängigen Variablen Gruppenleistung und Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit auf mögliche Verzerrungen untersucht. Da die Schulleiterinnen und Schulleiter selbst die Lehrer nominierten, die als Beurteiler für diese Variablen fungierten, bestand die Gefahr von Selektionseffekten. Eine Verzerrung der Daten aufgrund von Selektionseffekten würde eine Anhäufung von positiven bzw. günstigen Beurteilungen der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter erwartbar machen

und zu einer Linksschiefe in den Verteilungen dieser Variablen führen. Die Überprüfung ergab, dass beide abhängigen Variablen normal verteilt waren. Gruppenleistung: *Kolmogorov–Smirnov (KS) Z-Test* = 0.917, $p < .37$, Schiefe = -.281, Kurtosis = -.063; Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit: *KS Z-Test* = 1.300 $p < .07$, Schiefe = .021, Kurtosis = 3.412. Der Wert 0 für Schiefe oder Kurtosis zeigt eine perfekte Normalverteilung an; Werte für Schiefe $> \pm 3$ und Kurtosis $> \pm 7$ zeigen bedeutende Abweichungen von der Normalverteilung an (vgl. Curran et al., 1996). Diese Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass Selektionsverzerrungen in den abhängigen Variablen auszuschließen sind.

Im zweiten Auswertungsschritt wurden wieder die Intraklassenkorrelationen berechnet (*ICC(1)*; Shrout & Fleiss, 1979), um die Aggregation der Fremdurteile der Rater bezüglich der abhängigen Variablen und der Kontrollvariablen zu rechtfertigen. Der *ICC(1)* ist ein Schätzer für die Übereinstimmung der Mitarbeitern im Hinblick auf die Bewertung der Führungskraft, der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft. Wie bereits in Abschnitt 3.3.5 dargestellt, vergleicht die *ICC(1)* – Statistik die Varianz in den Beurteilungswerten innerhalb einer Zielperson–spezifischen Gruppe von Fremdbeurteilern mit der Gesamtvarianz zwischen allen Fremdbeurteilern in der Stichprobe. Der *ICC(1)* stellt daher den Varianzanteil dar, der durch Unterschiede in der jeweiligen Führung durch die Schulleiter erklärt wird. Ein *ICC(1)* – Wert von .10 wird im Allgemeinen als ausreichend für eine Aggregation der Fremdurteile betrachtet (Bliese, 2000). In der vorliegenden Untersuchung fanden sich ausreichend hohe *ICC(1)* – Werte zur Aggregation der Fremdurteile zur Gruppenleistung (*ICC(1)* = .23), Fremdwahrnehmung der Mitarbeiterorientierung (*ICC(1)* = .36), Fremdwahrnehmung der Aufgabenorientierung (*ICC(1)* = .30), Auskünften der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit (*ICC(1)* = .12) und der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft (*ICC(1)* = .29).

Zusätzlich zur Intraklassenkorrelation beschreibt die Interrater–Übereinstimmung ein Maß für die Austauschbarkeit bzw. die absolute Übereinstimmung zwischen Fremdbeurteilern (Biemann & Heidemeier, 2010). Wie schon in Abschnitt 3.3.5 beschrieben, ist $r_{WG(J)}$ das bekannteste Maß für die Rater–Übereinstimmung (James et al., 1993). Diese Prüfstatistik kann zwischen 0 und 1 variieren (LeBreton & Senter, 2008) und $r_{WG(J)}$ – Werte über .70 werden in der Literatur als ausreichend für die Aggregation von Fremdurteilen angegeben (Lance et al., 2006). In dieser Untersuchung war die absolute Rater–Übereinstimmung bezüglich der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit ($r_{WG(J)}$ = .86), der Zufriedenheit mit der Führungskraft ($r_{WG(J)}$ = .71), der Gruppen-

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

leistung ($r_{WG(J)} = .80$), den Fremdbeschreibungen der Mitarbeiterorientierung ($r_{WG(J)} = .89$) und den Fremdbeschreibungen der Aufgabenorientierung ($r_{WG(J)} = .91$) ausreichend hoch. Diese Befunde rechtfertigten eine Aggregation der Fremdurteile bezüglich der jeweiligen Zielvariablen pro Führungskraft. Da die Übereinstimmung zwischen den Fremdbeurteilern ausreichend hoch war, rechtfertigten diese Ergebnisse zudem den Einschluss von Führungskräften mit nur einer Fremdbeurteilung, da einzelne Fremdbeurteilungen damit nachweislich einen guten Punktschätzer für ein Gruppenurteil darstellten.

Überprüfung der Hypothesen 1 und 2

Um die Hypothesen 1 und 2 zu testen, wurden hierarchisch moderierte multiple Regressionen durchgeführt (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Im ersten Schritt wurden zunächst die Kontrollvariablen eingeführt. Um den inkrementellen Wert der angenommenen Interaktion zwischen Führungsidentität und politischen Fertigkeiten zu testen, wurden im zweiten Schritt in den jeweiligen Regressionsanalysen die Fremdbeurteilungen der Mitarbeiterorientierung (Hypothese 1) bzw. zur Aufgabenorientierung (Hypothese 2) eingeführt. Im dritten Schritt wurde jeweils die Selbstauskünfte zur Valenz der Mitarbeiterorientierung (Hypothese 1) bzw. zur Aufgabenorientierung (Hypothese 2) wie auch die Selbstauskünfte der Führungskräfte zu ihren politischen Fertigkeiten eingeführt. Im vierten und letzten Schritt wurde der Interaktionsterm aus der jeweiligen Selbstauskunft zur Führungsidentität (i.S.v. Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung) und den politischen Fertigkeiten eingeführt. Eine signifikante Änderung von R^2 im vierten und letzten Schritt identifiziert – wie in den Hypothesen 1 und 2 postuliert – den inkrementellen Wert der Interaktion von Führungsidentität und politischen Fertigkeiten über Verhaltensmaße von Führung.

4.4.5. Ergebnisse Studie 1

Die Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizienten für alle Variablen aus Studie 1 werden in Tabelle 4.2 berichtet. Für Tests auf Signifikanz von Korrelationen wurden zweiseitige Tests zugrunde gelegt.

Korrelationsmuster

Übereinstimmend mit den Ergebnissen von Judge, Piccolo und Ilies (2004) fanden sich positive Korrelationen zwischen *LBDQ*-Maßen für Mitarbeiterorientierung und

Tabelle 4.2.

Studie 1: Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Geschlecht der Führungskraft	1.51	.50												
2. Berufliche Erfahrung in Jahren	28.21	9.05	.22**											
3. Anzahl der Schüler	532.03	712.61	.29**	.18**										
4. Anzahl der Lehrer	32.23	36.77	.30**	.20**	.82**									
5. Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung	4.06	.32	.01	.09*	-.05	-.02	(.68)							
6. Selbstauskunft Aufgabenorientierung	3.86	.40	-.10*	.04	-.03	-.06	.16**	(.79)						
7. Fremdbeurteilung Mitarbeiterorientierung	3.90	.46	-.09*	-.13**	-.09*	-.19**	.13**	.00	(.76)					
8. Fremdbeurteilung Aufgabenorientierung	3.56	.43	-.19**	-.08	-.03	-.03	-.03	.14**	.24**	(.92)				
9. Politische Fertigkeiten der Führungskraft	5.42	.64	-.04	.02	.04	.03	.17**	.29**	.09*	.15**	(.87)			
10. Gruppenleistung	3.68	.54	-.03	-.10*	.02	.02	.11**	.04	.43**	.45**	.18**	(.91)		
11. Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit	3.90	.40	.05	.04	.11*	.12**	.09	.00	.28**	.21**	.07	.34**	(.80)	
12. Zufriedenheit mit der Führungskraft	4.08	.74	-.02	-.08	.00	-.04	.12**	-.03	.76**	.32**	.13**	.55**	.45**	(.95)

Anmerkung: $N = 519$ Vorgesetzte mit (1890 Mitarbeitern als Fremdbeurteiler); Interne Konsistenzen (Cronbach's Alpha) in der Diagonalen jeweils in Klammern; Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich); * $p < .05$, ** $p < .01$ (jeweils zweiseitig).

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Aufgabenorientierung (Selbstauskunft $r = .16, p < .01$; Fremdauskunft $r = .24, p < .01$). In Übereinstimmungen mit den Annahmen der sozioanalytischen Theorie, waren zudem die Korrelationen zwischen den Selbstauskünften und den Fremdauskünften bezüglich der Führungsstile niedrig (Mitarbeiterorientierung $r = .13, p < .01$; Aufgabenorientierung $r = .14, p < .01$). Die politischen Fertigkeiten der Schulleiter waren moderat mit den Selbstauskünften zur Mitarbeiterorientierung ($r = .17, p < .01$) und Aufgabenorientierung ($r = .29, p < .01$) und schwach mit den Fremdauskünften der Mitarbeiter zur Mitarbeiterorientierung ($r = .09, p < .01$) und Aufgabenorientierung ($r = .15, p < .01$) der Führungskräfte korreliert. Wie in der Studie von [Ahearn et al. \(2004\)](#) hingen die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte signifikant positiv mit der Gruppenleistung zusammen ($r = .18, p < .01$). Darüber hinaus fand sich, dass die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte zwar signifikant positiv mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft korrelierten ($r = .13, p < .01$), nicht aber mit der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ($r = .07, n.s.$).

Von den Selbstauskünften der Führungskräfte zeigte nur die Mitarbeiterorientierung signifikante Korrelationen mit den fremd-berichteten Kriterien von Führungswirken (mit Gruppenleistung $r = .11, p < .05$; mit Zufriedenheit mit der Führungskraft $r = .12, p < .01$). Sowohl die von den Mitarbeitern bezüglich ihrer Führungskräfte beschriebene Mitarbeiterzufriedenheit ($r = .43, p < .01$) als auch die Aufgabenorientierung ($r = .45, p < .01$) korrelierten hoch mit der berichteten jeweiligen Gruppenleistung. Dennoch korrelierten die Werte der Arbeitszufriedenheit ($r = .28, p < .01$) und der Zufriedenheit mit der Führungskraft ($r = .76, p < .01$) stärker mit der von den Mitarbeitern beschriebenen Mitarbeiterorientierung als mit der fremd-berichteten Aufgabenorientierung ($r = .21, p < .05$ und $r = .32, p < .05$). Dieses Korrelationsmuster entspricht den Ergebnissen von [Judge, Piccolo und Ilies \(2004\)](#) und stützt die Validität der hier präsentierten Befunde.

Multiple Regressionsanalysen

In Hypothese 1 wurde angenommen, dass das Anschlussmotiv von Führungskräften in Form ihrer selbstbewerteten Mitarbeiterorientierung mit ihren politischen Fertigkeiten interagieren wird und über das objektiv gemessene mitarbeiterorientierte Führungsverhalten hinaus die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter vorhersagt. In Tabelle 4.3 sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Überprüfung dieser Annahme wiedergegeben. Wie zu erwarten, zeigte sich im zweiten Regressionsschritt nach der Kontrolle des Geschlechts der Führungskraft, ihrer Berufserfahrung und der Organisationsgröße

ein signifikanter Haupteffekt für das von den Mitarbeitern beschriebene mitarbeiterorientierte Führungsverhalten des Schulleiters ($\beta = .23$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .10$). Wie in Hypothese 1 formuliert, fand sich bei der Regression auf Arbeitszufriedenheit darüber hinaus eine signifikante Veränderung von R^2 im vierten Schritt nach der Einführung des Interaktionsterms „*Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung x politische Fertigkeiten*“ ($\beta = -.13$, $p < .005$, $\Delta R^2 = .02$).

In Hypothese 2 wurde formuliert, dass die Selbstauskunft zur Aufgabenorientierung einer Führungskraft (Aufstiegsmotiv) mit den politischen Fertigkeiten dieser Führungskräfte interagieren wird und über das objektiv gemessene aufgabenorientierte Führungsverhalten hinaus die Leistung der geführten Gruppe vorhersagt. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse bezüglich Hypothese 2 sind in Tabelle 4.4 dargestellt. Wie erwartet, fand sich im zweiten Regressionsschritt nach der Kontrolle von Mitarbeiterzufriedenheit mit der Führungskraft, des Geschlechts der Führungskraft, ihrer Berufserfahrung und der Organisationsgröße ein signifikanter Haupteffekt für das von den Mitarbeitern beschriebene aufgabenorientierte Führungsverhalten des Schulleiters ($\beta = .31$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .38$). Wie in Hypothese 2 angenommen, fand sich im vierten Schritt nach der Einführung des Interaktionsterms „*Selbstauskunft Aufgabenorientierung x politische Fertigkeiten*“ ($\beta = .07$, $p < .05$, $\Delta R^2 = .01$) eine signifikante Veränderung von R^2 .

Um die Form der Interaktionseffekte besser interpretieren zu können, wurden die Regressionsgleichungen zu beiden Hypothesen grafisch dargestellt (Aiken, West & Reno, 1991). Zu diesem Zweck wurden die Interaktion der zentrierten Prädiktoren eine Standardabweichung über und unter Null geplottet.

Wie in Abbildung 4.1 ersichtlich, wird Hypothese 1 durch die Form und Richtung des Interaktionseffektes zwischen der Selbstauskunft zur Mitarbeiterorientierung und den politischen Fertigkeiten der Führungskraft auf Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit nicht unterstützt. Höhere politische Fertigkeiten von Führungskräften sagten unabhängig von der selbstbewerteten Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte höhere Werte bei der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit vorher. Zusätzlich hierzu zeigte sich, dass die Steigung der Geraden zur Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung bei niedrigen politischen Fertigkeiten der Führungskraft signifikant positiv war ($b = .17$, $t(508) = 2.39$, $p < .05$).

Abbildung 4.2 zeigt den Interaktionsplot auf Basis der Ergebnisse für Hypothese 2.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Tabelle 4.3.

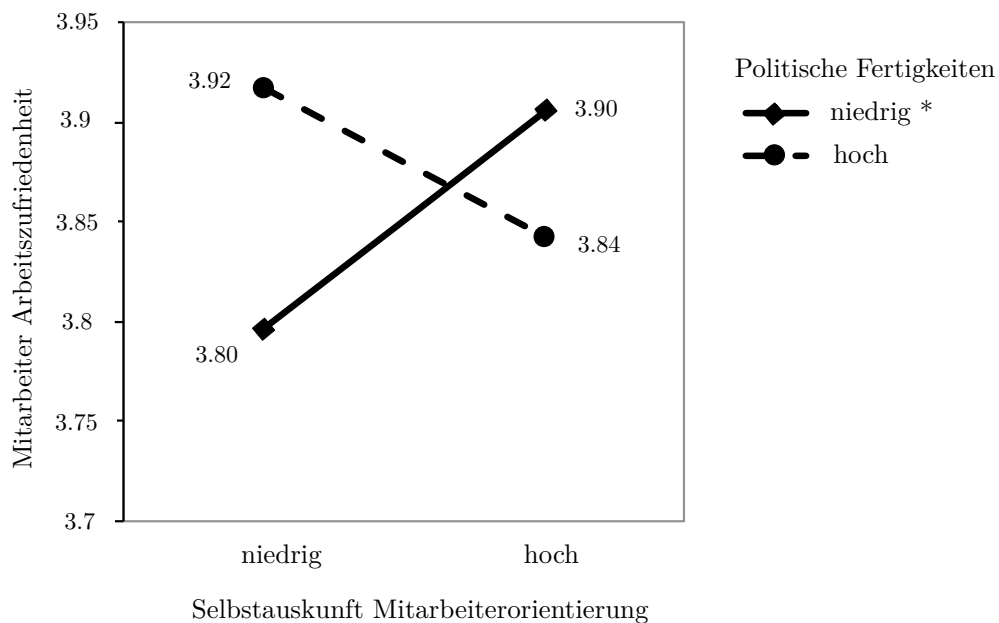
Inkrementelle Validität der Interaktion von Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung und politischen Fertigkeiten der Führungskraft über Fremdbeschreibung Mitarbeiterorientierung

Prädiktoren	AV: Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit		
	β	ΔR^2	R^2
Block			
1. Geschlecht der Führungskraft	.01		
Berufliche Erfahrung in Jahren	.01		
Anzahl der Schüler	.03		
Anzahl der Lehrer	.09		
		.01	.01
2. Fremdbeschreibung Mitarbeiterorientierung	.32**		
		.10**	.11**
3. Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung	.04		
Politische Fertigkeiten (PF)	.04		
		.00	.11
4. Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung x PF	-.13**		
		.02**	.13**

Anmerkung: $N = 512$ (mit 1801 Fremdbeurteilern); zentrierte Prädiktoren; ** $p < .01$.

Abbildung 4.1.

Interaktion von Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung und politischen Fertigkeiten auf Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit



Anmerkung: $N = 512$; * $p < .05$.

Tabelle 4.4.

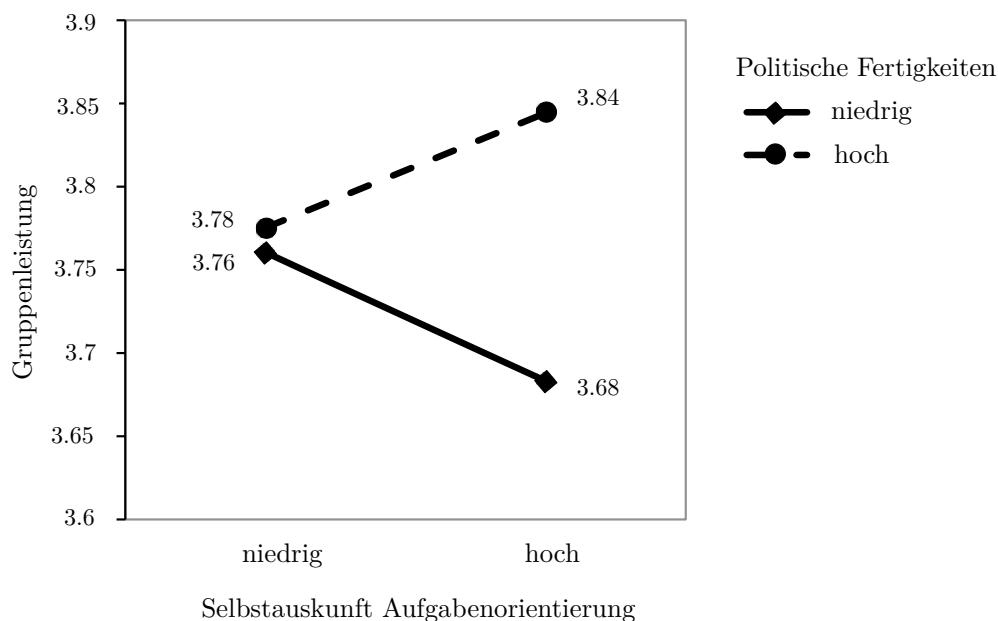
Inkrementelle Validität der Interaktion von Selbstauskunft Aufgabenorientierung und politischen Fertigkeiten der Führungskraft über Fremdbeschreibung Aufgabenorientierung

Prädiktoren	AV: Gruppenleistung		
	β	ΔR^2	R^2
Block			
1. Zufriedenheit mit der Führungskraft	.55**		
Geschlecht der Führungskraft	-.03		
Berufliche Erfahrung in Jahren	-.06		
Anzahl der Schüler	-.03		
Anzahl der Lehrer	.09		
		.31**	.31**
2. Fremdbeschreibung Aufgabenorientierung	.31**		
		.08**	.39**
3. Selbstauskunft Aufgabenorientierung	.00		
Politische Fertigkeiten (PF)	.08*		
		.01	.40
4. Selbstauskunft Aufgabenorientierung x PF	.07*		
		.01**	.40**

Anmerkung: $N = 510$ (mit 1713 Fremdbeurteilern); zentrierte Prädiktoren; * $p < .05$; ** $p < .01$.

Abbildung 4.2.

Interaktion von Selbstauskunft Aufgabenorientierung und politischen Fertigkeiten auf Gruppenleistung



Anmerkung: $N = 510$.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Wie von der sozioanalytischen Theorie vorhergesagt, erzielten die Führungskräfte mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten und hoher selbst-berichteter Aufgabenorientierung über alle anderen Prädiktorkonstellationen hinweg den größten positiven Effekt auf die abhängige Variable Gruppenleistung. Schulleiter mit höheren politischen Fertigkeiten waren im Vergleich mit Schulleitern mit niedrigen politischen Fertigkeiten besser in der Lage, ihre eigene Aufgabenorientierung in hohe Gruppenleistung ihres Lehrerkollegiums zu übersetzen. Bei Führungskräften mit hoher selbst-berichteter Aufgabenorientierung und hohen politischen Fertigkeiten lagen die Werte für Gruppenleistung im Schnitt $.30 SD ((3.84 - 3.68) / .54)$ über den Leistungswerten von Kollegien mit Führungskräften mit hoher selbst-berichteter Aufgabenorientierung aber niedrigen politischen Fertigkeiten.

4.5. Studie 2

4.5.1. Datenerhebung und Stichprobenwahl

Um die Überprüfung von sozioanalytischen Annahmen zur Rolle von politischen Fertigkeiten in der Führung auf eine breitere empirische Datenbasis zu stellen und eine bessere Verallgemeinerung der Ergebnisse zu ermöglichen, wurde zur Hypothesentestung in Studie 2 eine weitere Stichprobe erhoben. Zielgruppe waren Führungskräfte aus der freien Wirtschaft aus allen Branchen.

Zu diesem Zweck wurden Führungsverbände von *Profit* als auch *Non-Profit* Organisationen in ganz Deutschland per E-Mail und durch persönlicher Ansprache kontaktiert. Auf dieser Grundlage dieser Akquise wurden 385 Führungskräfte analog zur Datenerhebung in Studie 1 per E-Mail zu einem Online-Fragebogen eingeladen (siehe [B.1](#) und [B.3](#)). Die Einladungsmail enthielt einen Link zum Führungskräftefragebogen mit einem individuellen, zufällig generierten Zugangscode. Wie beim Vorgehen in Studie 1, waren teilnehmende Führungskräfte am Ende ihres Fragebogens aufgefordert, einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin anzugeben, der bzw. die bereit war, Fremdauskünfte bezüglich dieser Führungskraft zu erteilen.

In Studie 2 wurde angenommen, dass das Charisma einer Führungskraft am besten von Fremdratern beurteilt werden kann, die in engem Kontakt zu dieser Führungskraft stehen und dass Führungskräfte bei der Nominierung von Mitarbeitern zunächst genau diese (ihr nahen) Mitarbeiter als Fremdrater nominieren. Den Führungskräften stand es zudem frei, mehr als eine Person als Fremdrater zu nominieren. Die nominierten Mitarbeiter wurden anschließend ebenfalls per E-Mail zum Online-Fragebogen für die

Tabelle 4.5.
Branchenspiegel Studie 2 (Teil 2)

	Häufigkeit	Anteil in %
Banken / Versicherungen / Finanzdienstleistungen	10	8.85
Bauwesen / Immobilien	7	6.19
Chemische Industrie	5	4.42
Computer / IT	7	6.19
Elektroindustrie	4	3.54
Maschinenbau / Zulieferung	10	8.85
Handel	3	2.65
Medien / Verlage / Kommunikation	2	1.77
Montanindustrie	9	7.96
Non-Profit Bereich (z.B. Sozialeinrichtungen, Umweltschutz)	12	10.62
Öffentlicher Dienst / Verwaltung	6	5.31
Telekommunikation	14	12.39
Unternehmensberatung	4	3.54
Verkehr / Transport / Touristik	4	3.54
Werbung / PR	2	1.77
Schule / Bildung	7	6.19
Sonstige Dienstleistungen	7	6.19

Fremdbeurteiler eingeladen (siehe Anhang B.2 und B.4).

Die E-Mail an die Mitarbeiter enthielt generelle Informationen über die Studie und einen individuellen Zugangscode zum Mitarbeiterfragebogen. Der individuelle Zugangscode ermöglichte eine Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren jeweiligen Führungskräften im Verlauf der anschließenden Datenauswertung.

Von den 385 angeschriebenen Führungskräften füllten 151 ihren Online-Fragebogen vollständig aus (Rücklaufquote 39.22 %). Von 209 eingeladenen Mitarbeitern schlossen 152 den Online-Fragebogen für die Fremdbeurteiler vollständig ab (Rücklaufquote 72.73 %). Führungskräfte, für die keine Fremdbeurteilungen vorlagen, wurden vor der Analyse aus dem Datensatz entfernt. Für 21 Führungskräfte lagen mehr als eine Fremdbeurteilung vor. In diesen Fällen wurden die Fremdbeurteilungen gemittelt, um die Reliabilität der Schätzung zu erhöhen. Im endgültigen Datensatz standen 113 Mitarbeiter-Vorgesetzten Datensätze für die Analysen zur Verfügung.

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

4.5.2. Stichprobenbeschreibung

Die Führungskräfte dieser Stichprobe kamen aus verschiedenen Industriezweigen mit keinem eindeutigen Branchenschwerpunkt (z.B. Handel, Beratung, *Non-Profit* Organisationen, öffentlicher Dienst; vgl. Tabelle 4.5).

Tabelle 4.6.

Stichprobenbeschreibung Studie 2 (Teil 2)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Md</i>	<i>Mod</i>	Min	Max
Alter	48.31	9.21	48	46	27	67
Anzahl der direkten Mitarbeiter	40.83	111.55	10	5	1	800
Gesamte Mitarbeiterzahl der Organisation	13114.41	49962.14	98	6	4	405000
Anzahl der Fremdrater	1.29	.73	1	1	1	6
Dauer Organisationszugehörigkeit in Jahren	13.49	10.10	11.25	5.50	.25	46
Dauer in aktueller Position in Jahren	7.63	7.68	5.08	6	.25	43.25
Wochenarbeitszeit	50.75	11.20	50	50	10	80
Jahresgehalt in TEUR	90–120	–	90–120	90–120	< 30	> 300

Mit 81.4 % männlichen Führungskräften und 18.6 % weiblichen Führungskräften bildete die Stichprobe die Geschlechtsverteilung in der Privatwirtschaft ab (Ryan & Haslam, 2007). Nach Angaben des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (*BMFSFJ*) lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland im Jahr 2011 durchschnittlich bei 27 %, wobei dieser Anteil mit zunehmender Größe der Unternehmung und der Höhe der Hierarchieebene abnimmt. So berichtet das *BMFSFJ* einen Frauenanteil von 10,6 % für Aufsichtsratspositionen und nur 3,2 % für Vorstandspositionen in Deutschland ¹.

Das Alter der Führungskräfte reichte von 27 bis 67 Jahre mit einem Durchschnitt von 48.31 Jahren ($SD = 9.21$ Jahre). 53.3 % der Führungskräfte besaßen einen Hochschulabschluss und 21.2 % besaßen einen Dokortitel. Im Schnitt lag der Jahresgehalt bei über 90.000 Euro. Die durchschnittliche Arbeitszeit lag bei 50.75 Wochenarbeitsstunden ($SD = 11.20$ Stunden) und im Schnitt hatte jede Führungskraft 40.83 direkte Mitarbeiter ($SD = 111.55$) (vgl. Tabelle 4.6).

¹<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung,did=88098.html>, recherchiert am 30.01.2012.

4.5.3. Instrumente

Sinnfindungsmotiv

Das Sinnfindungsmotiv der Führungskräfte wurde mit der Selbstauskunft zu ihrer Offenheit für Erfahrungen–Intellekt operationalisiert. Zur Messung von Offenheit für Erfahrungen–Intellekt wurden die *IPIP*–Items (*International Personality Item Pool*; Goldberg, 1999; Goldberg et al., 2006) zur Intellekt/Kreativität Skala des *Hogan Personality Inventory (HPI)* verwendet. Die Gesamtskala enthält 10 Items und nach der Korrektur der Skalen–Unreliabilität betrug die konvergente Validität zwischen der original *HPI*–Intellekt Skala und ihrem *IPIP* Äquivalent $r = .83$.

Die englischen *IPIP* Items wurden zur Verwendung in einer deutschen Stichprobe zunächst aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und aus dem Deutschen anschließend wieder in Englische zurückübersetzt (*Translation–Back–Translation–Methode*). Um die Güte der Übersetzung zu bestimmen, wurde die auf diese Weise generierten englischen Items von zwei US–amerikanischen Professoren für Arbeits- und Organisationspsychologie mit den original *IPIP* Items abgeglichen. Dieser Vorgang wurde wiederholt bis die vollständige Äquivalenz der deutschen mit den englischen Items erreicht wurde (Hambleton, 2005). Beispielitems sind: „Ich löse gerne komplexe Probleme“, „Ich denke mir gerne neue Wege aus, Dinge anzupacken“, „Ich habe eine gute Vorstellungskraft“ (siehe Anhang B.3, Abbildung B.1). Das Antwortformat war eine 5–Punkt Likert Skala (1 - „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 - „Trifft genau zu“). Der Cronbach’s Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .74$.

Politische Fertigkeiten

Wie in Studie 1 wurden politische Fertigkeiten mit der deutschen Version (Blickle et al., 2008) des *Political Skill Inventory (PSI)*; Ferris, Treadway et al., 2005) gemessen. In dieser Studie betrug der Cronbach’s Alpha Reliabilitätskoeffizient $\alpha = .90$.

Charisma

Um das von Mitarbeitern wahrgenommene Charisma der Führungskräfte zu messen, wurde die 4–Item Charisma Skala der erweiterten deutschen Version (Felfe & Goihl, 2002) des *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*; Bass & Avolio, 1995) verwendet. Die Mitarbeiter der Führungskräfte beantworteten folgende Fragen: „Die Person, die ich beschreibe ... ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/pflege, ... vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren, ... versteht

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

es, mich immer wieder zu begeistern, ... verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere“ (siehe Anhang B.4, Abbildung B.2). Die Antworten wurden auf einer 5-Punkt Likert Skala festgehalten (1 = „nie“, 2 = „selten“, 3 = „manchmal“, 4 = „oft“, 5 = „immer“). Der Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizient für diese Skala lag bei $\alpha = .92$.

Kontrollvariablen

Demographie und Organisation

Mit den gleichen Argumenten wie in Studie 1 wurden in Studie 2 ebenfalls das Geschlecht der Führungskraft, ihre organisationale Erfahrung (Anzahl Jahre Berufserfahrung), ihre Führungsspanne (Anzahl der direkten Mitarbeiter) und die Gesamtgröße der Organisation (gesamte Mitarbeiterzahl der Organisation) kontrolliert.

Beziehungsqualität

Eine hohe Beziehungsqualität zwischen einem Beurteiler und einer Zielperson kann sich in Beschreibungskriterien niederschlagen, wie sie u.a. zur Messung von Charisma verwendet werden (z.B. persönlichen Kontakt pflegen, gegenseitige Sympathie und Bewunderung). Persönliche Affekte beeinflussen darüber hinaus die Art und Qualität der Beschreibung bzw. die Beurteilung durch einen Rater (Zajonc, 1980; Srull & Wyer, 1989). Insbesondere bei Eigenschaftsvariablen mit hoher affektiver Valenz (wie Charisma) ist dieser Umstand bei der Verwendung einer solchen Eigenschaftsvariablen als abhängige Variable relevant. Die Beurteilung einer Zielperson kann durch die affektive Befangenheit eines Raters aufgrund einer qualitativ hochwertigen Beziehung zu einer Zielperson beeinflusst werden, was sich wiederum in der Verteilung des Kriteriums niederschlägt. Aus diesem Grund wurde in der Regressionsanalyse zu Studie 2 die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kontrolliert. Die Mitarbeiter bewerteten die Qualität der Beziehung zu ihrem Vorgesetzten auf einer 4-Punkte Skala (1 = „eher distanziert“, 2 = „eher formal korrekt“, 3 = „neutral, gut“, 4 = „eher persönlich, vertraulich“).

4.5.4. Datenanalyse

Überprüfung der Grundannahmen

Zur Überprüfung der Annahme, dass in dieser Stichprobe erwartungsgemäß eine hohe dyadische Beziehungsqualität (Ferris et al., 2009) vorliegt und Führungskräfte entsprechend nur enge Mitarbeiter als Fremdbeurteiler nominierten, wurde die Verteilung der Kontrollvariablen „Beziehungsqualität“ untersucht. Eine überdurchschnittlich hohe Beziehungsqualität würde sich in einer deutlichen Anhäufung hoher Bewertungen der Beziehungsqualität niederschlagen. Wie erwartet, fand sich eine starke Linksschiefe in der Verteilung dieser Variablen, was auf eine überdurchschnittlich hohe Qualität der Mitarbeiter–Vorgesetzten Beziehungen schließen lässt (*Kolmogorov–Smirnov (KS) Z-Test* = 3.636, $p < .00$, Schiefe = -1.376, Kurtosis = -1.643).

Dennoch ist es wichtig festzuhalten, dass eine hohe Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht automatisch eine charismatische Ausstrahlung dieser Führungskraft auf den Mitarbeiter impliziert. Obwohl die Daten von Fremdbeurteilern mit überdurchschnittlich guten Beziehungen zur Person, die sie bewerteten, erhoben wurden, sollte die Verteilung der Charisma–Werte in der Stichprobe normalverteilt sein. Um diese Annahme zu überprüfen, wurde die Verteilung der Charisma–Werte auf einen Selektionsbias hin untersucht. Wie erwartet wurde der *Kolmogorov–Smirnov*-Test nicht signifikant (*KS Z-Test* = 1.103, $p < .18$) und die Werte für Schiefe und Kurtosis waren akzeptabel (Schiefe = -.497, Kurtosis = -.258). Diese Befunde entkräften den Verdacht einer Verzerrung der Charisma–Fremdbeurteilungen.

Überprüfung von Hypothese 3

Um den Interaktionseffekt des Sinnfindungsmotivs einer Führungskraft (Offenheit für Erfahrungen–Intellekt) mit ihren politischen Fertigkeiten auf das von den Mitarbeitern wahrgenommene Charisma dieser Führungskraft zu untersuchen, wurde wie in Studie 1 eine hierarchisch moderierte Regression (Cohen et al., 2003) durchgeführt.

4.5.5. Ergebnisse Studie 2

Die Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Cronbach's Alpha Reliabilitätskoeffizienten für alle Variablen aus Studie 2 werden in Tabelle 4.7 berichtet. Für die Tests auf Signifikanz von Korrelationen wurden zweiseitige Tests zugrunde gelegt.

Tabelle 4.7.

Studie 2: Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und Korrelationen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Geschlecht der Führungskraft	1.81	.39							
2. Dauer Organisationszugehörigkeit in Jahren	13.49	10.09	.08						
3. Anzahl direkter Mitarbeiter	40.83	111.55	.09	-.15					
4. Anzahl Mitarbeiter in der Gesamtorganisation	13114.41	49962.14	-.04	.01	-.04				
5. Offenheit für Erfahrungen–Intellekt	3.92	.43	.16	-.12	.09	-.10	(.74)		
6. Politische Fertigkeiten der Führungskraft	5.59	.72	.04	-.09	.22*	-.07	.26**	(.90)	
7. Wahrgenommenes Charisma	3.56	.93	.04	-.05	.04	-.16	.12	.24**	(.92)

Anmerkung: $N = 113$; Charisma der Führungskraft wurde von den direkten Mitarbeitern beurteilt; Geschlecht (0 = männlich, 1 = weiblich); * $p < .05$, ** $p < .01$ (jeweils zweiseitig).

Korrelationsmuster

Es zeigten sich positive, moderate Korrelationen zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte und Offenheit für Erfahrungen–Intellekt ($r = -.26$, $p < .01$) wie auch zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskräfte und den Charisma-Fremdbeurteilungen ($r = .24$, $p < .01$). In dieser Stichprobe aus der Privatwirtschaft hingen darüber hinaus die politischen Fertigkeiten von Führungskräften positiv signifikant mit der steigenden Anzahl von direkten Mitarbeitern zusammen ($r = .22$, $p < .05$).

Multiple Regressionsanalyse

In Hypothese 3 wurde angenommen, dass das Sinnfindungsmotiv von Führungskräften (operationalisiert durch die Selbstauskunft zur Offenheit für Erfahrungen–Intellekt) mit ihren politischen Fertigkeiten interagieren würde, um das von engen Mitarbeitern wahrgenommene Charisma dieser Führungskraft vorherzusagen. In Tabelle 4.8 werden die Ergebnisse der hierarchischen multiplen Regressionsanalyse berichtet.

In Übereinstimmung mit Hypothese 3 fand sich ein signifikanter Interaktionseffekt der Selbstauskunft zur Offenheit für Erfahrungen–Intellekt mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft auf die Charismabewertungen durch enge Mitarbeiter ($\beta = .24$, $p < .05$, $\Delta R^2 = .05$).

Der Plot zu dieser Interaktion ist in Abbildung 3 dargestellt. Aus dieser Abbildung geht eindeutig hervor, dass Führungskräfte mit hohen politischen Fertigkeiten es eher schafften, ihre Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Sinnfindungsmotiv zu faszinieren, zu begeistern, zu inspirieren und zu beeindrucken. Führungskräfte mit diesen Eigenschaften wurden von ihren Mitarbeitern als charismatischer wahrgenommen als Führungskräfte mit einem ausgeprägten Sinnfindungsmotiv aber niedrigen politischen Fertigkeiten. Der *Simple-Slope* Test ergab zudem eine signifikant positive Steigung für Offenheit für Erfahrungen–Intellekt bei hoher Ausprägung von politischen Fertigkeiten bei den untersuchten Führungskräften ($b = .70$, $t(109) = 2.19$, $p < .05$).

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Tabelle 4.8.

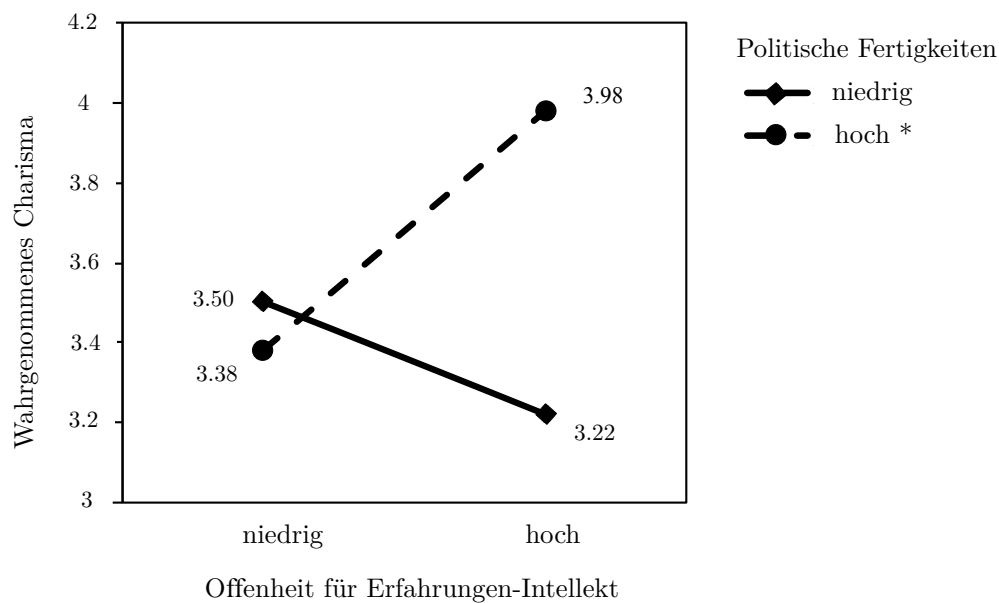
Hierarchische Regression von wahrgenommenem Charisma auf Offenheit für Erfahrungen-Intellekt und politischen Fertigkeiten

Prädiktoren	AV: Charisma		
	β	ΔR^2	R^2
Block			
1. Geschlecht der Führungskraft	-.03		
Dauer Organisationszugehörigkeit in Jahren	-.05		
Anzahl direkter Mitarbeiter	.03		
Anzahl Mitarbeiter in der Gesamtorganisation	-.16		
		.03	.03
2. Offenheit für Erfahrungen-Intellekt	.04		
Politische Fertigkeiten (PF)	.22*		
		.05	.08
3. Offenheit für Erfahrungen-Intellekt x PF	.24*		
		.05*	.13*

Anmerkung: $N = 113$ (mit 145 Fremdbeurteilern); zentrierte Prädiktoren; * $p < .05$.

Abbildung 4.3.

Interaktion von Offenheit für Erfahrungen-Intellekt und politischen Fertigkeiten auf wahrgenommenes Charisma



Anmerkung: $N = 113$; * $p < .05$.

4.6. Diskussion

Angewandt auf den Führungskontext lassen sich nach der sozioanalytischen Theorie (R. Hogan & Shelton, 1998) verschiedene interaktive Effekte des Anschlussmotivs, des Aufstiegsmotivs und des Sinnfindungsmotivs einer Führungskraft in Verbindung mit deren sozialen Fertigkeiten formulieren.

Im zweiten Teil dieser Arbeit wurden zwei Studien durchgeführt, um die moderierende Wirkung von politischen Fertigkeiten für die Beziehung zwischen Führungsidentität und Führungswirkung zu untersuchen. Mit einer großen homogenen Stichprobe wurde in Studie 1 die Hypothese getestet, ob (1) die Selbstauskunft zur eigenen Mitarbeiterorientierung (Anschlussmotiv) mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft interagiert und Werte der Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit beeinflusst und ob (2) die Selbstauskunft zur Aufgabenorientierung (Aufstiegsmotiv) mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft interagiert und die Leistung der geführten Gruppe vorhersagt. Darüber hinaus wurde in beiden Hypothesen ein inkrementeller Wert der postulierten Interaktion über Verhaltensbeschreibungen der jeweiligen Führungsstile (Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung) durch die Mitarbeiter angenommen.

In einer zweiten Studie wurde mit einer heterogenen Stichprobe die Hypothese untersucht, dass die Selbstauskunft zu Offenheit für Erfahrungen–Intellekt (Sinnfindungsmotiv) mit politischen Fertigkeiten einer Führungskraft interagiert und die Bewertung des Charismas dieser Führungskraft durch enge Mitarbeiter erhöht. Auf Basis von erhobenen Daten fand sich in beiden Studien generelle Unterstützung für die aus der sozioanalytischen Theorie abgeleiteten Zusammenhangsannahmen. Wie in allen drei Hypothesen formuliert, moderierten die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte den Einfluss der Führungsidentität auf die jeweils angenommene Führungswirkung.

Theoretische Implikationen

Obwohl die politischen Fertigkeiten der Führungskräfte den Einfluss der Führungsidentität auf alle drei abhängigen Variablen zur Messung von Führungswirkungen moderierten, entsprach die Form der in Hypothese 1 formulierten Interaktion zwischen der Selbstauskunft Mitarbeiterorientierung und politischen Fertigkeiten auf Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit nicht den a priori formulierten Erwartungen. Im Gegensatz zur Zusammenhangsannahme aus Hypothese 1, führten höhere Werte in der Selbstauskunft zur eigenen Mitarbeiterorientierung auch bei niedrigen politischen Fertigkeiten

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

der Führungskräfte zu höheren Werten in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dieser Befund zeigt, dass Führungskräfte, die auf gute Arbeitsbeziehungen mit ihren Mitarbeitern Wert legen (Anschlussmotiv), nicht auf hohe politische Fertigkeiten angewiesen sind, um die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen.

Dies lässt sich mitunter mit den Befunden von [Gardner, Fischer und Hunt \(2009\)](#) erklären, die untersuchten, welche Bedeutung die wahrgenommene Authentizität einer Führungskraft für die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern hat. Sie fanden, dass die wahrgenommene Authentizität, das Vertrauen in die Führungskraft und die Günstigkeit von Bewertungen einer Führungskraft durch deren Mitarbeiter am höchsten sind, wenn dargestellte Emotionen einer Führungskraft von dieser wirklich (i.S.v. authentisch) gefühlt sind. Die in der vorliegenden Arbeit präsentierten Befunde legen nahe, dass Führungskräfte, die ein hohes intrinsisches bzw. authentisches Interesse an guten Beziehungen zu ihren Mitarbeitern haben, sich nicht auf ihre sozialen Fertigkeiten verlassen müssen, um diesen Anspruch zu vermitteln und um positiven Einfluss auf Mitarbeiter Einstellungen zu haben.

Es ist anzunehmen, dass Personen mit einem hohen Anschlussmotiv das Bedürfnis nach guten Beziehungen mit ihren Mitarbeitern auf einem tiefen emotionalen Niveau empfinden, was sich auch in der Authentizität ihrer Bemühungen niederschlägt, dieses Bedürfnis zu befriedigen. [Gardner et al. \(2009\)](#) argumentieren, dass diese Authentizität eine wichtige Rolle in den Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern spielt und dass das Vertrauen und die Günstigkeit für den Einfluss auf Mitarbeiter Einstellungen am höchsten ist, wenn die Darstellung von Emotionen durch die Führungskraft „echt“ ist. [Fisk und Friesen \(2012\)](#) konnten diese Annahmen bestätigen und empirisch nachweisen, dass emotionale Authentizität einer Führungskraft die Voraussetzung für die Beeinflussung der Arbeitseinstellungen von Mitarbeitern ist.

[Gardner et al. \(2009\)](#) unterscheiden vor diesem Hintergrund zwischen der echten Darstellung von Emotionen, *Surface Acting* (der Simulation von Emotionen) und *Deep Acting* (dem Versuch die Emotionen, die in einer bestimmten Situation versucht dargestellt werden, auch tatsächlich zu erfahren). Die gleichen Autoren gehen auch davon aus, dass politische Fertigkeiten sich auf *Deep Acting* beziehen:

„[P]olitically skilled leaders [are] especially attuned to emotional display rules, and particularly effective at selecting emotional displays that involve deep as opposed to surface acting and, in turn, foster positive audience impressions.“ (a.a.O., S. 477)

Dennoch zeigen die vorgelegten Daten, dass politische Fertigkeiten den positiven Effekt eines hohen Anschlussmotivs auf die Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen. Gardner et al. (2009) halten in dieser Hinsicht fest, dass „leaders who engage in deep acting are still acting“ (a.a.O., S. 471) und die Forschung zur Emotionswahrnehmung (z.B. Ekman & Friesen, 1982) hat gezeigt, dass Beobachter bei der Beurteilung der Authentizität emotionaler Darstellung effektiv unterscheiden können. Entsprechend lautet ein Erklärungsansatz für den präsentierten Befund zu Hypothese 1, dass – obwohl Führungskräfte mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten Experten des *Deep Acting* sind – jegliche sonstige Bemühungen der Darstellung von Emotionen dennoch als manipuliert und instrumentell wahrgenommen werden und den positiven Effekt eines hohen Anschlussmotivs korrumpieren.

Im Gegensatz dazu zeigen die Daten jedoch auch, dass ausgeprägte politische Fertigkeiten den Einfluss eines niedriger ausgeprägten Anschlussmotivs einer Führungskraft kompensieren. Dies stimmt mit den Annahmen von Argyle (1969) überein, der davon ausgeht, dass soziale Fertigkeiten eher die Kontrolle anderer durch Beraten, Überzeugen und Vorschlagen involvieren, als durch Anordnen, Kritik üben oder Zwingen. Auf gleiche Art und Weise argumentieren Ahearn et al. (2004), dass politische Fertigkeiten ein subtiles Mittel darstellen, um Führungskontrolle zu erlangen, ohne dabei als herrisch, arrogant oder rechthaberisch zu erscheinen. Insbesondere in Arbeitsumgebungen wie dem Schulkontext, in denen sich individuelle Arbeitsautonomie mit hohen Kommunikationsanforderungen kombiniert, sind solche Führungseigenschaften für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter förderlich.

Losgelöst von dieser Diskussion ist es wichtig, herauszustellen, dass die *Führungsidentität–Politische Fertigkeiten*–Interaktion zusätzliche Varianz in den abhängigen Variablen (Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit und Gruppenleistung) über die jeweilige Fremdbeschreibung des entsprechenden Führungsverhaltens (Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung) hinaus aufklärte. Dies stützt die Annahme, dass Selbstauskünfte zum eigenen idealisierten Selbst (Führungsidentität) auch im Führungskontext mit den politischen Fertigkeiten einer Führungskraft kombiniert werden müssen, um Varianz in Maßen von Führungseffektivität aufzuklären. Der traditionelle Verhaltensansatz der Führung (vgl. Abschnitt 2.1.2), wie auch neuere Integrationsmodelle zum Verhaltens- und Eigenschaftsansatz (vgl. Kapitel 3; DeRue et al., 2011) betont die Bedeutung von tatsächlich gezeigtem Verhalten einer Führungskraft für das Wirken von Führung (i.S.v. Führungseffektivität). Die im vorliegenden zweiten Teil der Arbeit präsentierten Haupteffekte für das von Mitarbeitern beschriebene Führungsverhalten (Mitarbeiter-

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

orientierung und Aufgabenorientierung) unterstreichen diese Behauptung.

Trotz der starken Haupteffekte für objektives Führungsverhalten zeigte sich, dass die Art und Weise, in der Führungskräfte vorzugs- bzw. typischerweise über sich denken (Führungsidentität), mit ihren interpersonellen Eigenschaften und Fähigkeiten interagierte und Mitarbeitereinstellungen und -leistung über diese Haupteffekte hinaus beeinflusste. R. Hogan und Shelton (1998) fassen die besondere Rolle von sozialen Fertigkeiten für die Erreichung dieser Wirkungsziele nach der sozioanalytischen Theorie wie folgt zusammen:

„[S]ocial skill allows one to achieve his or her interpersonal goals just as hand-eye coordination allows one to hit a tennis ball accurately“ (a.a.O., S. 135)

In diesem Sinne lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Daten begründet annehmen, dass politische Fertigkeiten auf subtile Weise individuelles, Motiv-getriebenes Bestreben in Führungswirkung (i.S.v. Mitarbeitereinstellungen und Leistungsmaßen) übersetzen.

In der zweiten Studie interagierte das Sinnfindungsmotiv (Offenheit für Erfahrungen-Intellekt) und die politischen Fertigkeiten von Führungskräften, um die Bewertung von Charisma einer Führungskraft zu beeinflussen. Charismatische Führung ist in besonderem Maße in Veränderungsprozessen von Bedeutung (z.B. Fiol, Harris & House, 1999), in denen das „Sinn-bilden“ in Bezug auf eine anstehende Veränderung auf Seiten der Betroffenen wie auch das „Sinn-geben“ durch Führungskräfte entscheidend ist für die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderungsmaßnahme (Gioia & Chittipeddi, 1991).

„Sinn-bilden“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Begründung und Bedeutungszuschreibung von Veränderungen in der Arbeitsumgebung. In Abgrenzung dazu beschreibt „Sinn-geben“ den Versuch, den Sinnbildungsprozess und die Bedeutungskonstruktion von anderen im Sinne einer gewünschten Redefinition der organisationalen Realität zu beeinflussen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie lassen sich dahingehend interpretieren, dass Führungskräfte mit ausgeprägten politischen Fertigkeiten und einem ausgeprägten Sinnfindungsmotiv besonders erfolgreich darin sind, Sinn zu vermitteln bzw. ihre Mitarbeiter durch ihr eigenes Streben nach Sinnzusammenhängen in der Umwelt zu beeindrucken. Solche Führungskräfte scheinen es zu schaffen, das Sinnfindungsmotiv ihrer Mitarbeiter direkt anzusprechen und zu befriedigen, was in der Folge dazu führt, dass sie von ihren

Mitarbeitern als besonders faszinierend, beeindruckend und bewunderungswürdig – also als charismatisch – angesehen werden und Mitarbeiter daher den Kontakt zu dieser Führungskraft suchen.

Ferris et al. (1996) arbeiten heraus, dass am Arbeitsplatz die bereits in Abschnitt 2.2.1 beschriebenen Ungewissheitszonen (aufgrund von unterschiedlichem Wissensstand oder Entscheidungs- und Interpretationsspielräumen) oft zur Unsicherheit, Stress und potentiellen Ängstlichkeit beitragen. Politisches Verhalten stellt für Hochwarter (2011) in dieser Hinsicht eine pragmatische Reaktion auf diesen Umstand dar, um diese empfundene Unsicherheit proaktiv zu reduzieren. Politische Fertigkeiten besitzen daher eine wichtige Funktion für die Selbstregulation am Arbeitsplatz.

„[D]efined as the exercise of aligning the self with chosen and preferred standards, self-regulation merges the individual and the shifting environment for the purpose of developing focused, goal directed behavior.“
(Hochwarter, 2011, S. 36)

Führungskräfte mit ausgeprägtem Sinnfindungsmotiv und hohen politischen Fertigkeiten scheinen besonders effizient zu sein, sich in dieser Hinsicht selbst zu regulieren und dies auch auf andere auszustrahlen. Mit den beschriebenen Eigenschaften haben sie nach Hope (2010) einen wesentlichen Einfluss auf das „Sinn-bilden“ von anderen, was wiederum ihre charismatische Ausstrahlung auf andere erklärbar macht.

Aufgrund der hier präsentierten Daten lässt sich abschließend festhalten, dass politische Fertigkeiten bei der Erreichung von sozialen Zielen für Führungskräfte wesentlich zu sein scheinen. Politisches Verhalten ist ein wichtiges Mittel, um die ursprünglichsten menschlichen Bedürfnisse (z.B. Aufstieg, Anschluss, Sinnfindung) in Organisationen im Rahmen von sozialen Interaktionen zu befriedigen (Hochwarter, 2011). Politische Fertigkeiten erleichtern diesen Prozess und haben daher eine wichtige selbstregulative Funktion für Organisationsmitglieder.

Stärken und Begrenzungen

Wie im ersten Teil dieser Arbeit müssen auch für diese zweite Untersuchung die Stärken und Begrenzungen des methodischen Vorgehens reflektiert werden.

Zu den methodischen Stärken von Studie 1 zählt die Erhebung von Daten aus mehreren Quellen. Wie bereits erwähnt, ermöglicht die Verwendung einer homogenen Stichprobe die Kontrolle einer Vielzahl von Drittvariablen (z.B. Bildungshintergrund, Karrierestrukturen, Arbeitskultur, etc.) und damit den Ausschluss von alternativen

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Erklärungsansätzen für die gefundenen Effekte. Im Gegensatz dazu erlaubt die Heterogenität der Stichprobe aus Studie 2 die Generalisierung der in diesen Daten gefundenen Effekte auf andere Arbeitskontexte. Die Tatsache, dass sozioanalytische Aussagen sowohl mit einer homogenen als auch heterogenen Stichprobe empirisch unterstützt wurden, stärkt den Optimismus bezüglich der erfolgreichen Replikation dieser Befunde in der Zukunft.

Wie bereits schon erwähnt, wurden im Gegensatz zu experimentellen Studiendesigns mit studentischen Stichproben in beiden Studien angestellte Mitarbeiter und wirkliche Führungskräfte untersucht. Zudem zeigte jedes der verwendeten Messinstrumente starke psychometrische Eigenschaften in Bezug auf Reliabilität und Validität. Begründet durch das Vorgehen bei der Datenerhebung (Nominierung von Fremdbewertern durch die Zielpersonen selber) wurden in beiden Studien die Verteilung der verwendeten Variablen auf mögliche Verzerrungseffekte untersucht und eine Selektionsverzerrung konnte auf Grundlage dieser Analysen ausgeschlossen werden. Um einen strengeren Test der Forschungshypothesen zu gewährleisten, wurden in den Regressionsanalysen beider Studien zudem wesentliche Drittvariablen (wie z.B. Organisationsgröße, Geschlecht, Berufserfahrung, Fremdwahrnehmungen des Führungsverhaltens) kontrolliert.

Natürlich gibt es Begrenzungen für die Aussagekraft von sozialwissenschaftlichen Untersuchungen im hier verwendeten Format. Die querschnittlichen Untersuchungsanordnungen in Studie 1 und Studie 2 erlauben keine kausalen Schlussfolgerungen. Die wesentlich kleinere Stichprobengröße der zweiten Studie verlangt die Replikation der Befunde mit einer größeren Stichprobe. In Studie 1 mag zudem die Rücklaufquote von nur 12.6 % Anlass zum Zweifel bezüglich der Repräsentativität der Stichprobe geben. Zur Erklärung wird festgehalten, dass sich die niedrige Rücklaufquote in Studie 1 dadurch erklären lässt, dass eine Mehrzahl der angesprochenen Schulen zum Zeitpunkt der Befragung mit der Umsetzung von wesentlichen Schulreformen (z.B. Einführung der *Realschule plus*), mit Umstrukturierungsmaßnahmen (z.B. Umwandlung zur Ganztagschule) oder mit der Durchführung von Maßnahmen der Organisationsentwicklung (z.B. Befragungen im Kontext des „Orientierungsrahmen Schulqualität“) beschäftigt waren. Die zeitliche Mehrbelastung der Schulen war der Hauptgrund für die niedrige Rücklaufquote, der in vielen persönlichen Gesprächen mit Schulleitern bestätigt wurde. Trotz der niedrigen Rücklaufquote lässt sich dennoch auf die angemessene Größe dieser homogenen Stichprobe zur Untersuchung der postulierten Fragestellungen verweisen, welche die Macht der statistischen Tests grundsätzlich verbessert (Cohen, 1992).

Bei der Testung der Hypothesen 1 und 2 muss die Möglichkeit eines *Common Method Bias* diskutiert werden, da sowohl die Verhaltensmaße der Führungsstile als auch die abhängigen Variablen Mitarbeiterzufriedenheit und Gruppenleistung aus derselben Datenquelle erhoben wurden. Es wird generell angenommen, dass ein *Common Method Bias* zu überhöhten Korrelationen zwischen Variablen führt, die aus derselben Quelle erhoben wurden (Podsakoff et al., 2003). Gegen die Position, dass ein *Common Method Bias* die Validität von statistischen Schlussfolgerungen gefährdet, wurden kürzlich jedoch auch Gegenargumente vorgelegt (Conway & Lance, 2010). Für die vorliegende Studie lässt sich dieser Vorwurf jedoch entkräften: Obwohl Kontrollvariablen (Fremdwahrnehmungen des Führungsverhaltens) und die abhängigen Variablen der Hypothesen 1 und 2 aus derselben Quelle erhoben wurden und daher eine hohe Varianzaufklärung in den abhängigen Variablen durch die Fremdbeschreibungen zu erwarten war, fand sich trotzdem inkrementelle Validität für die Interaktion „*Führungsidentität x politische Fertigkeiten*“. Das verwendete Untersuchungsdesign stellt somit einen konservativeren Test der Hypothesen 1 und 2 dar und stärkt die Aussagekraft der Befunde.

Schussendlich ist die Aussagekraft der Befunde von Studie 1 auf den Schulkontext und vergleichbare kulturelle Kontext beschränkt. Obwohl z.B. die Bundesrepublik Deutschland und die Vereinigten Staaten von Amerika fundamentale kulturelle wie organisationale Merkmale teilen (siehe auch Erez, 2011), steht der Nachweis der Generalisierbarkeit der sozioanalytischen Schlussfolgerungen in Bezug auf Führung über kulturelle und organisationale Grenzen hinweg noch aus.

Praktische Bedeutung

Der Varianzanteil in den Werten für Gruppenleistung ($\Delta R^2 = .005$) als auch für Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit ($\Delta R^2 = .016$), der durch den Interaktionsterm *Führungsidentität x politische Fertigkeiten* erklärt wird, ist klein. Dies schränkt die praktische Verwertbarkeit der Ergebnisse ein.

In Anbetracht der Vielzahl von komplexen kognitiven Mikroprozessen, die über eine Vielzahl von Interaktionen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ablaufen (z.B. Gioia & Sims, 1986; Barrett, Vessey & Mumford, 2011) und von denen jeder für sich Fehlervarianz im Gesamtmodell verursacht, ist es dennoch erstaunlich, theoretisch begründete und statistisch signifikante Verbindungen zwischen den am weitesten auseinander liegenden Variablen eines Gesamtmodells zu finden, welches die Eigenschaften von Führungskräften (Führungsidentität) mit Führungswirkung auf

4. Teil 2 - Führung aus sozioanalytischer Perspektive

Gruppenebene (Gruppenleistung) verbindet. Diese Untersuchung leistet daher einen Beitrag zum Verständnis darüber, wie intrapsychische Variablen mit interpersonellen Attributen interagieren, um organisationale Kriterien in einem Führungskontext zu beeinflussen. Zukünftige Forschung sollte die hier präsentierten Ergebnisse als Hinweis für die Erklärungsmacht der sozioanalytischen Theorie betrachten und andere evtl. bessere Prädiktoren zu Operationalisierung des Anschluss-, des Aufstiegs- und des Sinnfindungsmotivs im Sinne der sozioanalytischen Theorie testen. Trotz der kleinen absoluten Effekte lässt sich mit Verweis auf [Lewin \(1952\)](#) festhalten: „*there is nothing more practical than a good theory*“ (S.169). Diesem Zitat ist zu ergänzen, dass es nichts Praktischeres gibt als eine *validierte* Theorie, da validierte Theorien gute Theorien sind. Eine gute Theorie ist notwendig, um bessere Forschungsfragen zu entwickeln, sinnvolle Erklärungsansätze für der Interpretation von empirischen Daten zu finden und Investitionen in zukünftige Forschungsprojekte abzuwägen und zu rechtfertigen ([Campbell et al., 1990](#)). Die hier präsentierten Ergebnisse stellen eine erfolgreiche Validierung sozioanalytischer Annahmen dar und haben daher praktische Bedeutung für zukünftige Forschung.

Bei aller Kritik enthalten die vorgelegten Befunde dennoch ein Restmaß an praktischer Relevanz für Organisationen. Die Führungsidentität einer Leitungsperson und ihre politischen Fertigkeiten beeinflussen die Leistung und die Einstellung ihrer Mitarbeiter. Dieser Befund legt die Möglichkeit nahe, das Führungspotential von Personen vor der Einstellung oder einer Beförderung messbar zu machen und zu beurteilen. Diese Erkenntnisse können entsprechend in der Personalauswahl als auch -entwicklung nutzbar gemacht werden (siehe auch Abschnitt 5.2).

Anregungen für zukünftige Forschung

Die hier präsentierten Ergebnisse stellen die erste Anwendung der sozioanalytischen Theorie auf den Führungskontext dar. Die Bestätigung der Validität dieser Theorie ist erfreulich und vielversprechend, verlangt aber auch nach der konstruktiven Replikation dieser Befunde. In diesem Zusammenhang empfehlen sich andere Operationalisierungen der Motive und die Verwendung von weiteren direkten, objektiven Kriterien für Führungserfolg.

In einem weiteren Schritt zur Bewertung der sozioanalytischen Theorie im Führungskontext ist die Untersuchung der Rolle der Interaktion *Führungsidentität x politische Fertigkeiten* im Prozess der *Leader Emergence*. So ist es denkbar, dass Personen mit bestimmten Motivkonstellationen und ausgeprägten politischen Fertigkeiten eher als

Führungskraft hervorgehen als Personen ohne diese Dispositionen. Da in der vorliegenden Arbeit ausschließlich amtierende Führungskräfte untersucht wurden, war das Studium von *Leader Emergence* nicht möglich. Zukünftige Forschung sollte die Bedeutung der sozioanalytischen begründeten Motive für *Leader Emergence* in längsschnittlichen Studien untersuchen, um die Erkenntnisse dieser Arbeit einer konstruktiven Überprüfung zu unterziehen.

Fazit

Unsere evolutionäre Vergangenheit beeinflusst unser Verhalten auf vielfältige Weise. Die sozioanalytische Theorie fasst diese Zusammenhänge modellhaft zusammen. Im Führungskontext kann davon ausgegangen werden, dass das Bedürfnis nach sozialem Anschluss (Anschlussmotiv), nach sozialem Status und Ressourcenzugang (Aufstiegsmotiv) und das Bedürfnis nach sematischer Kohärenz (Sinnfindungsmotiv) jeweils mit den sozialen Fertigkeiten einer Führungskraft interagiert und deren Führungswirken differenziert beeinflusst. Die vorgelegten Studien stellen einen ersten empirischen Beleg dafür da, dass die sozioanalytische Theorie für die Vorhersage von Führungseffektivität von Bedeutung ist.

5. Abschlussdiskussion

„[Political skill] does not simply involve the demonstration of particular behaviors that might be regarded as contributing to effective interpersonal interactions. Instead, political skill allows [leaders] to create synergy among discrete behaviors that transcends the simple sum of the parts.“

[Ammeter et al. \(2002, S. 765\)](#)

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, die Rolle und Funktion des Konstrukts der politischen Fertigkeiten im Kontext von Führung näher und umfassender als bisher empirisch zu untersuchen. Die konzeptionelle Relevanz von sozialer Effektivität am Arbeitsplatz in Form von politischen Fertigkeiten einer Führungskraft wurde zu diesem Zweck zunächst theoretisch hergeleitet und anschließend aus zwei theoretischen Perspektiven betrachtet.

Im ersten Teil der Arbeit wurde die generelle Funktion von politischen Fertigkeiten im Gesamtkontext der bisherigen Führungsforschung untersucht. Anhand eines aktuellen Führungsmodells ([DeRue et al., 2011](#)), welches die wesentlichen Paradigmen der vergangenen 100 Jahre Führungsforschung integriert, wurde ein Mechanismus empirisch überprüft, über welchen die Effekte von politischen Fertigkeiten auf die Leistung einer Führungskraft theoretisch vermittelt werden. Nach diesem Modell werden die Eigenschaften und Fähigkeiten einer Führungskraft (z.B. politische Fertigkeiten) für deren Führungseffektivität erst durch ihre Manifestation in Form von konkretem Führungsverhalten (z.B. transformationale Führung) wirksam. Ausgehend von dieser Grundannahme konnte gezeigt werden, dass transformationales Führungsverhalten,

wie es von den Mitarbeitern einer Führungskraft wahrgenommen und berichtet wurde, den Einfluss von politischen Fertigkeiten dieser Führungskraft auf deren Führungsleistung mediierte. Daneben zeigte sich ein ähnlicher – wenn auch kleinerer – Mediationseffekt für transaktionales Führungsverhalten. Trotz der erwarteten Mediationsbeziehung fand sich dennoch auch ein Haupteffekt von politischen Fertigkeiten auf die Führungsleistung. Wie von [DeRue et al. \(2011\)](#) angenommen, wurde die Wirkung von politischen Fertigkeiten auf Führungsleistung (als Kriterium für Führungseffektivität) durch Führungsverhalten partiell mediiert. Der verbleibende direkte Effekt politischer Fertigkeiten auf die Führungsleistung hebt die Relevanz von politischen Fertigkeiten für erfolgreiche Führung weiter hervor. Obwohl in dieser ersten Untersuchung nur als Kontrollvariable konzeptionalisiert, zeigte sich ein ähnliches Wirkungsmuster von politischen Fertigkeiten für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter: der Effekt von politischen Fertigkeiten auf die Arbeitszufriedenheit wurde durch transformationales und transaktionales Führungsverhalten vollständig mediiert. Politische Fertigkeiten erwiesen sich im ersten Teil der vorliegenden Arbeit daher durchgängig als Antreiber oder „Motor“ von transformationalem wie auch transaktionalem Führungsverhalten und damit als Bestimmungsfaktor für Führungserfolg.

Im zweiten Teil der Arbeit stand nicht die „antreibende“ Rolle von politischen Fertigkeiten für konkretes Führungsverhalten und dessen Wirkung im Vordergrund, sondern die moderierende Funktion von politischen Fertigkeiten für die Effekte der sozioanalytischen Motive Anschluss, Aufstieg und Sinnfindung auf die Führungswirkung einer Führungskraft. Ausgehend von der sozioanalytischen Theorie wurde genauer untersucht, inwieweit politische Fertigkeiten für die Umsetzung von Motiv-getriebenen sozialen Zielen relevant sind.

Eingeführt wurde in diesem Zusammenhang der Begriff der Führungsidentität als Überbegriff für das, von den drei sozioanalytischen Motiven geprägte, idealisierte Selbstbild einer Führungskraft. Nach der sozioanalytischen Theorie ([R. Hogan & Shelton, 1998](#)) verfolgt eine Führungskraft in Interaktionen demnach vornehmlich solche Ziele (z.B. sozialen Anschluss, Status, etc.), die kongruent mit ihrer individuellen Führungsidentität sind und deren Erfüllung ihr Motivbefriedigung verspricht. Die sozioanalytische Theorie geht davon aus, dass soziale Interaktionen die zentrale Plattform darstellen, auf der Personen bzw. Führungskräfte ihre sozialen Ziele verfolgen können. Zum Erreichen dieser Ziele sind ausgeprägte politische Fertigkeiten notwendig.

Ausgehend von diesen Annahmen wurden die jeweiligen Interaktionseffekte zwischen den Motiven Anschluss, Aufstieg und Sinnfindung mit den politischen Fertigkeiten ei-

5. Abschlussdiskussion

ner Führungskraft auf deren Führungswirkung untersucht. Es fand sich, dass politische Fertigkeiten der Führungskraft den Zusammenhang zwischen deren Anschlussmotiv und Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit, deren Aufstiegsmotiv und Gruppenleistung und zwischen deren Sinnfindungsmotiv und ihrer charismatischen Ausstrahlung moderierten. Diese Ergebnisse beleuchten die Funktion von politischen Fertigkeiten für den Einfluss von evolutionär begründeten Motivstrukturen auf Führungseffekte und bestätigen die Anwendbarkeit der sozioanalytischen Theorie auf den Führungskontext.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in dieser Arbeit direkte und indirekte Effekte von politischen Fertigkeiten auf Variablen zeigten, die in der Literatur standardmäßig als Kriterien für effektive Führung diskutiert werden (Führungsleistung, Mitarbeiter–Arbeitszufriedenheit, Gruppenleistung). Darüber hinaus wird aus den vorgestellten Ergebnissen auch die Bedeutung von politischen Fertigkeiten für das Wirken der prominentesten Prädiktoren von Führung deutlich (Transformationale Führung, Transaktionale Führung, Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Charisma). Es ist auch darauf hinzuweisen, dass die in dieser Arbeit getesteten Modelle – bzgl. der Untersuchung von transformationalem Führungsverhalten als Mediator von politischen Fertigkeiten (Teil 1) und die Wahl von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, Offenheit für Erfahrungen–Intellekt als Motivoperationalisierungen (Teil 2) – jeweils individuelle methodische Zugänge darstellen, um die dahinterstehenden Theorien testbar zu machen. Die hier vorgestellten ausschnitthaften Überprüfungen der Modelle sind somit jeweils als erste notwendige Schritte in einem Gesamtprozess der ausführlichen Modellprüfung zu betrachten und die präsentierten Befunde als vielversprechende Hinweise auf die Erfolgsaussichten solcher Bestrebungen.

Beide Teile der vorliegenden Arbeit stehen vor ihrem theoretischen Hintergrund und aufgrund der unterschiedlichen Foki auf die verschiedenen Funktionen von politischen Fertigkeiten im Führungskontext zunächst unabhängig voneinander. Am Beispiel der herausgearbeiteten Rolle von politischen Fertigkeiten erlauben sich jedoch auf Grundlage dieser Arbeit auch Überlegungen bezüglich der Integration beider Theorien. So lässt sich die sozioanalytische Theorie in das Modell von [DeRue et al. \(2011\)](#) beispielhaft integrieren, indem man dieses Modell um interaktive Effekte im Modellblock „Eigenschaften“ erweitert. In [Abbildung 3.1](#) wurden zu diesem Zweck einmal alle in dieser Arbeit verwendeten Variablen mit fetter Schrift hervorgehoben. Das Anschluss- und das Aufstiegsmotiv wurden aufgrund ihres konzeptionellen Hintergrundes (vgl. [Abschnitt 4.2](#)) entsprechend unter Aufgabenkompetenz bzw. interpersonalen Eigenschaften eingeordnet. Offenheit für Erfahrungen – in dieser Arbeit als Proxy für das

Sinnfindungsmotiv eingeführt – wird im Originalmodell von DeRue et al. unter Aufgabenkompetenz aufgeführt (vgl. DeRue et al., 2011). Es fällt auf, dass sich die theoretischen Annahmen beider Modelle nicht widersprechen. So lassen sich in das integrative Gesamtmodell mit der postulierten Mediation zwischen den Eigenschaften einer Führungskraft und ihrer Führungseffektivität durch ihr Führungsverhalten auch die Interaktionen zwischen den politischen Fertigkeiten der Führungskraft und ihren sozioanalytischen Motiven und deren Effekte auf die Führungseffektivität aufnehmen. Die Effekte dieser Interaktionen lassen sich wiederum direkt auf die Kriterien für Führungseffektivität oder auf Mediatorvariablen modellieren (vgl. Abschnitt 4.2).

Obwohl nicht die zentrale Fragestellung dieser Arbeit, soll mit dieser theoretischen Integration die Verträglichkeit der beiden vorgestellten Denkansätze zu politischen Fertigkeiten in der Führung herausgestellt werden. Eine Überprüfung dieses Gesamtmodells bleibt somit zunächst Aufgabe zukünftiger Forschung. Die vorliegende Arbeit zeigt jedoch theoretische und empirische Möglichkeiten, wie die viel geforderte Integration der Führungsliteratur weiter vorangetrieben werden kann. Zentrales Anliegen dieser Arbeit war in diesem Zusammenhang die Betonung und Herausarbeitung von Eigenschaften und Fähigkeiten (i.S.v. politischen Fertigkeiten), welche die effektive Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern möglich machen und zum Organisationserfolg beitragen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Arbeitsplätze in der modernen Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts im Wesentlichen auf Prozessen der direkten und indirekten (virtuellen) sozialen Interaktion gründet (R. Hogan & Shelton, 1998). In der industriellen Dienstleistungsgesellschaft des 21. Jahrhunderts werden in Abgrenzung zur agrarisch und industriell geprägten Arbeitswelt der vorherigen Jahrhunderte andere Fähigkeiten von Erwerbstätigen verlangt. Soziale Fertigkeiten in Organisationen – wie sie der vorliegenden Arbeit konzeptionell in Form des Konstrukt der politischen Fertigkeiten zugrunde liegen – gewinnen vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung (Ferris, Witt & Hochwarter, 2001). Mit und durch andere Personen zu arbeiten, ist zu einer wesentlichen Kernaufgabe in einer steigenden Zahl von Berufen geworden und politische Fertigkeiten bilden die Anforderungen dieser sozialen und (mikro)politischen Realität in Organisationen von heute spezifisch ab (Ferris et al., 2003).

5.1. Zukünftige Forschung zu politischen Fertigkeiten

In bester Forschungstradition wurden in den Analysen der Gesamtwert der *PSI*-Skala verwendet und das Konstrukt damit als in sich kohärente Eigenschaft einer Führungskraft verstanden und diskutiert. Dies ist vor dem Hintergrund des aktuellen Entwicklungsstands des Konstruktes durchaus angemessen, auch wenn sowohl die Vier-Faktoren Struktur als auch die Ein-Faktor Lösung höherer Ordnung in mehreren Studien bestätigt wurden (Ferris et al., 2008). Dennoch kann mit der wachsenden theoretischen Genauigkeit mit Blick auf die theoretische Wirkung von einzelnen Subdimensionen von politischen Fertigkeiten nun mit der empirischen Untersuchung der individuellen Effekte auf Ebene der einzelnen Dimensionen begonnen werden. Die Exploration der Erklärungsmacht bzw. Validität der einzelnen Subfacetten verspricht eine weitere Differenzierung im Verständnis der genauen Wirkung von politischen Fertigkeiten auf theoretisch abgeleitete, spezifische Kriterien. So ist denkbar, dass sich zum Beispiel das die Subdimension *Sichtbare Aufrichtigkeit* eine positive Wirkung für das Vertrauen der Mitarbeitern gegenüber ihrer Führungskraft hat. *Soziale Scharfsinnigkeit* und *Interpersonale Einflusskompetenz* sollten theoretisch negativ mit Mitarbeiterfluktuation und positiv mit Mitarbeiter-Engagement korrelieren. *Netzwerkfähigkeit* einer Führungskraft ist potentiell für ihren individuellen Karriereerfolg wichtig. Es wäre daher wünschenswert, dass die zukünftige Forschung in diesem Bereich einen differenzierten Forschungsansatz verfolgt.

Ein Forschungsansatz, der in der Vergangenheit im Zusammenhang mit politischen Fertigkeiten noch nicht aufgegriffen wurde, ist die Untersuchung von objektiv beobachtbaren *Micro-Level Behavior*. Im Zentrum dieses Ansatzes steht die Untersuchung von subtilen, jedoch erfolgsrelevanten Verhaltensnuancen (z.B. *Mimicry* Verhalten; Chartrand & Bargh, 1999) bzw. Verhaltensmustern (z.B. aktives Zuhören, Rückfragen stellen) von sozial geschickten Personen. Es ist anzunehmen, dass Personen mit höherer Ausprägung politischer Fertigkeiten auch mit objektiven, sophistizierten Auswertungsmethoden per Video- und Computertechnologie (*Social Signal Processing*) eine höhere soziale Effektivität nachgewiesen werden kann (vgl. Meyer, Jonas, Feeze, Tröster & Schermuly, 2012). Forschungsanstrengungen in dieser Richtung würden die Validierung des Konstruktes der politischen Fertigkeiten wertvoll ergänzen und die Diskussion über die konkreten Wirkmechanismen sozialer Effektivität auf eine breitere objektive Argumentationsbasis stellen.

Ferner wurden in dieser Arbeit nur die politischen Fertigkeiten auf Seiten der Füh-

rungskräfte untersucht. Im Rahmen der Betrachtung des Gesamtprozesses *Führung* wären auch die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter in ihrem Einfluss auf das Ergebnis von Führung zu untersuchen. So ist es denkbar, dass Mitarbeiter mit hohen politischen Fertigkeiten schlechtes Führungsverhalten kompensieren, indem sie durch ihre soziale Scharfsinnigkeit und effektives Netzwerkverhalten Gruppenprozesse positiv beeinflussen und zum Erfolg in ihrem Bereich beitragen. Ebenso wäre es möglich, dass eine hohe Ausprägung politischer Fertigkeiten auf Seiten der Führungskraft als auch auf der Seite der Mitarbeiter zu einer besonders effektiven Zusammenarbeit beiträgt, da z.B. die Kommunikation, die gegenseitige Aufmerksamkeit und der authentische Umgangsstil sich positiv auf das gegenseitige Vertrauen auswirken. Gegenseitiges Vertrauen wiederum ist eine wichtige Grundlage für gemeinsamen Gruppenerfolg (Brower, Schoorman & Tan, 2000; Dirks, 2000).

Abschließend muss festgehalten werden, dass eine wesentliche Aufgabe für zukünftige Forschung zum Konstrukt der politischen Fertigkeiten in der generellen Integration der Literatur zu Konstrukten der sozialen Effektivität besteht. Auch wenn Studien zur konvergenten und divergenten Validität (vgl. Abschnitt 2.2.2) einen konzeptionellen Überblick über die verschiedenen Konstrukte und ihre Kontext- bzw. Konstrukt-spezifischen Schwerpunkte ermöglichen, fordert die Vielzahl der unterschiedlichen Denkansätze den Beginn eines Integrationsprozesses. Eine geschlossene Theorie zu sozialer Effektivität verspricht eine effektivere und zielgerichtete Bündelung von Forschungsanstrengungen, um das Verständnis von der Funktion und Wirkung interpersonaler Kompetenzen weiter voranzubringen.

5.2. Praktische Bedeutung

Beide der hier vorgestellten Untersuchungen zur Rolle und Funktion von politischen Fertigkeiten im Führungskontext bestätigen die Bedeutung dieses Konstrukts für die Führungspraxis. Politische Fertigkeiten haben demnach eine wichtige selbst-regulatorische Funktion für Führungskräfte in Organisationen und erwiesen sich in diesem Zusammenhang als Moderator für die Identität von Führungskräften vor dem Hintergrund der sozioanalytischen Theorie. Insgesamt wurden in der vorliegenden Arbeit direkte und indirekte Effekte auf Variablen nachgewiesen, die für den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation potentiell bedeutend sind (Gruppenleistung, Führungsleistung, Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit). Aufgrund der Bedeutung des Konstrukts für Personalführung in Organisationen ergibt sich aus diesen Befunden eine unmittelbar

5. Abschlussdiskussion

praktische Relevanz für die Auswahl und das Training von Führungskräften.

Personalentwicklung

„People are probably born with the capacity for political skill, but it may never be realized to its fullest extent unless they find themselves in situations that call upon them to exercise it, and thus further hone the skill to perfection, or unless they engage in active efforts to train or develop the skill through management development programs.“ (Ferris et al., 2003, S. 404)

Mit dieser Aussage umschreiben Ferris et al. (2003) die Ausgangslage für das Training von politischen Fertigkeiten in Organisationen. Obwohl davon ausgegangen werden muss, dass manche Aspekte des Konstrukts dispositionale angelegt sind, wird generell angenommen, dass Teilkompetenzen des Konstrukts trainier- und entwickelbar sind (z.B. Ferris, Davidson & Perrewé, 2005; Ferris et al., 2012).

Karriereplanung und -betreuung und positionsorientierte Nachwuchsplanung (z.B. *High-Potential* Programme, Traineeships) sind für Personalabteilungen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und der steigenden Bedeutung des Rufs einer Organisation als attraktiver Arbeitgeber zu einer zentralen Aufgabe geworden. Ein zentrales Ziel dieser Bemühungen ist es dennoch, dass sich Mitarbeiter gemäß ihres Potentials und Fähigkeiten in Bereichen entwickeln, in denen sie den höchsten Beitrag zum Organisationserfolg zu leisten imstande sind. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere Programme der betrieblichen Sozialisierung und Netzwerkbildung (z.B. Veranstaltungen zur Netzwerkbildung, informelle „Kaminabende“ mit leitenden Führungskräften) für die Netzwerkfähigkeit von Führungskräften von Bedeutung und Mentoring für die Entwicklung verschiedener Aspekte von politischen Fertigkeiten förderlich.

Insbesondere Mentoring ist wegen seiner Relevanz für interpersonale Fähigkeiten von Nachwuchskräften hervorzuheben (Blass, Brouer, Perrewé & Ferris, 2007; Blickle, Witzki & Schneider, 2009; Witzki & Blickle, 2012). Für Mentoring werden karrierebezogene und psychosoziale Funktionen unterschieden (Ragins & McFarlin, 1989, 1990). Beratung durch den Mentor in Form von Ratschlägen zu Verhaltensstrategien oder zu befolgenden internen Regeln einer Organisation und Hilfestellungen bezüglich der persönlichen Weiterentwicklung (z.B. Reflexion der eigenen Person/Rolle, Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz, Konfliktfähigkeit) fördern die Entwicklung sozialer

Effektivität (i.S.v. politischer Fertigkeiten). So konnten Blass et al. (2007) zeigen, dass Mentoring das mikropolitische Verständnis und die Netzwerkfähigkeit (als elementare *PSI*-Facette) von Protegés positiv beeinflusst. Eine Längsschnittstudie von Blickle et al. (2009) unterstützt diese Befunde und hebt die Bedeutung von Mentoring in Form von entwicklungsorientiertem Feedback, Verhaltensmodellierung (Vorbild sein) und Netzworkebildung hervor. Neben der karrierefördernden Funktion von Mentoring auf Basis der hierarchischen Position des Mentors (i.S.v. Schutzfunktionen, Sichtbarkeit oder *Sponsoring*; vgl. Schneider, Witzki & Blickle, 2011) ist daher davon auszugehen, dass Mentoring neben dem Ausbau der Netzwerkfähigkeit auch zur Verbesserung der sozialen Scharfsinnigkeit, der interpersonalen Einflusskompetenz und zum effektiven Auftreten (sichtbare Aufrichtigkeit) des Protegés beiträgt. Auch wenn Mentoring typischerweise eine „freiwillige, selbstinitiierte und informelle Beziehung“ (Schneider et al., 2011, S. 197) zwischen Mentor und Protegé impliziert, so lassen sich darüber hinaus auch organisationale Randbedingungen schaffen, die den Aufbau von Mentoring-Beziehungen für Nachwuchs-Führungskräfte erleichtern (z.B. organisierte „betriebliche“ Mentoring-Programme).

Studien zu konkreten betrieblich-organisierten Maßnahmen zur Entwicklung politischer Fertigkeiten stehen noch aus. Nach dem *Micro-Skills* Ansatz von Hayes (2002) müssen mehrdimensionale Konstrukte sozialer Effektivität (wie das der politischen Fertigkeiten) für Trainingszwecke in ihre Subfacetten zerlegt werden, da spezifische interpersonale Fähigkeiten sich in Trainings effektiver entwickeln lassen. Vor diesem Hintergrund ist empirisch zu überprüfen, welche Trainingsmaßnahmen jeweils wirksam sind in Bezug auf bestimmte Teilaspekte politischer Fertigkeiten.

In Anlehnung an eine Einteilung der Verfahren und Instrumente in der Personalentwicklung nach Nerdinger et al. (2008), ist in Abbildung 5.1 eine grobe Zuordnung verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen mit Blick auf ihre potentielle Relevanz für

1. den Aufbau und die Pflege eines beruflichen Netzwerks (Netzwerkfähigkeit)
2. die Schulung sozialer Aufmerksamkeit (soziale Scharfsinnigkeit)
3. das Erlernen sozialer Einflussnahme (interpersonale Einflusskompetenz)
4. die Entwicklung eines bescheidenen und authentischen Umgangsstils (dargestellte Ehrlichkeit)

dargestellt.

Tabelle 5.1.
 Maßnahmenübersicht zur Entwicklung politischer Fertigkeiten

<i>PSI</i> -Facette	Persönlichkeits- und erlebnisorientierte Verfahren	Verhaltensorientierte Maßnahmen	Entwicklungsfördernde organisationale Maßnahmen
Netzwerkfähigkeit	▷ Coaching	▷ Mentoring ▷ Selbstmanagement-Training (i.S.v. Ausweitung Netzwerk durch Zielvereinbarung Kontaktzahl)	▷ Innerbetriebliche Rotation ▷ <i>High-Potential</i> Programme ▷ „Kaminabende“
Soziale Scharfsinnigkeit	▷ Coaching ▷ Selbsterfahrung ▷ Sensitivitätstraining ▷ Training „aktives Zuhören“ ▷ Training zur Wahrnehmung emotionaler Hinweisreize	▷ Mentoring ▷ Rollenspiele, Simulationen	
Interpersonale Einflusskompetenz	▷ Coaching ▷ Selbsterfahrung	▷ Mentoring ▷ Rhetoriktraining ▷ Kommunikationstrainings (z.B. Stärkung der Gesprächsführungskompetenz oder der Kompetenz zu inspirierender Kommunikation) ▷ Rollenspiele, Simulationen ▷ Verhaltensmodellierung	▷ horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung (z.B. Führungsaufgaben)
Sichtbare Aufrichtigkeit	▷ Coaching ▷ Gruppendynamisches Training ▷ Sensitivitätstraining	▷ Mentoring ▷ Feedback-Training ▷ Rollenspiele, Simulationen ▷ Verhaltensmodellierung	

Anmerkung: siehe nächste Seite.

Anmerkung: Diese Übersicht stellt eine erste, sehr grobe Einteilung von verschiedensten Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Nerdinger et al., 2008) in Bezug auf ihr Potential für das Training politischer Fertigkeiten dar. Die Übersicht soll eine erste Orientierung ermöglichen, wobei der Umfang der inkludierten Interventionen zu Lasten der Trennschärfe bzw. Begriffsgenauigkeit geht. So beinhalten die Oberbegriffe *Mentoring* und *Coaching* beispielsweise sowohl persönlichkeits- und erlebnisorientierte als auch verhaltensorientierte Aspekte. Rollenspiele, Selbsterfahrung und Sensitivitätstrainings können ferner auch Einzelinterventionen im Rahmen eines Coachings sein. Zudem wird der Begriff „Coaching“ als Überbegriff für *externes Coaching* und internes *Peer Coaching* verwendet.

Für einzelne Maßnahmen liegt wissenschaftliche Evidenz bezüglich ihres Nutzens für die Verbesserung sozialer Effektivität vor. So konnte zum Beispiel im Hinblick auf das Training sozialer Scharfsinnigkeit gezeigt werden, dass sich die Fähigkeit zur akkuraten Wahrnehmung von Emotionen von Interaktionspartnern durch spezielles Training zur Wahrnehmung emotionaler Hinweisreize verbessern lässt (Momm et al., 2010). In der Literatur zum Training sozialer/emotionaler Kompetenz werden ebenfalls Trainingsprogramme diskutiert, die allerdings in Bezug auf die Wirkung der einzelnen Trainingselemente nicht a posteriori evaluiert werden (Cherniss & Adler, 2000; Cherniss, 2000). Meistens auf konzeptioneller Basis hergeleitet, enthalten diese Trainings u.a. Interventionen zur Emotionsregulierung, Emotionswahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstaufmerksamkeit in Form von Gruppendiskussionen, Vorträgen, Rollenspielen und Coaching (Slaski & Cartwright, 2003).

Rogers und Farson (1987) halten darüber hinaus fest, dass die Einstellungen eines Akteurs die notwendige Grundlage für einen empathischen und aufmerksamen Interaktionsstil (i.S.v. sozialer Scharfsinnigkeit, dargestellter Ehrlichkeit) darstellen. Zu diesen Grundeinstellungen gehören u.a. ein grundsätzliches Interesse und Wertschätzung gegenüber einer anderen Person, eine vertrauensvolle Grundeinstellung und Aufgeschlossenheit. Mit diesem Fokus empfehlen sich vor allem persönlichkeits- und erlebnisorientierte Entwicklungsmaßnahmen, die die individuelle Reflexion („sich selber kennen lernen“) ermöglichen (z.B. Coaching, Sensitivitätstraining, usw.), um mit diesem Wissen Interaktionspartnern reflektierter und aufmerksamer begegnen zu können. Erste Hinweise für die Überlegenheit solcher affektiv ausgerichteter bzw. erlebnisorientierter Interventionen gegenüber klassischen kognitiven Beschulungsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem Training sozialer Kompetenzen wurden dabei im Rahmen von Evaluationen von Konflikt-Management Trainings bereits vorgelegt (Zacker & Bard, 1973).

Aus diesen ausschnitthaft skizzierten Ausführungen wird deutlich, dass empirisch fundierte und sorgfältig evaluierte Trainings zu politischen Fertigkeiten noch nicht

5. Abschlussdiskussion

existieren. In diesem Bereich liegen daher große Herausforderungen für zukünftige Forschung.

Personalauswahl

Für die Auswahl von Bewerbern für Führungspositionen ergibt sich auf Grundlage der hier präsentierten Daten ein konkreter praktischer Nutzen. Das Verhalten von Führungskräften beeinflusst die Leistung ihrer Mitarbeiter und die Bewertung des Führungspotentials von Bewerbern ist vor der Einstellung möglich. Mit einer entsprechenden Vorauswahl kann die Passung eines Bewerbers zu einer Führungsposition verbessert (*Person-Position Fit*), die Führungsleistung gesteigert, Opportunitätskosten durch schlechte Personalentscheidungen vermindert und die organisationale Effektivität gesteigert werden. Durch die Wahl von Bewerbern mit hohen politischen Fertigkeiten erhöht eine Organisation vor dem Hintergrund der hier präsentierten Ergebnisse die Chancen, dass diese Person ihre Führungsrolle erfolgreich ausfüllen wird. Im Zuge eines mehrstufigen Auswahlprozesses nach dem *Multiple-Hurdle* Ansatz (vgl. Modell mehrfacher Hürden, [Nerdinger et al., 2008](#)) bietet sich der Einsatz des Inventars zur Messung politischer Fertigkeiten (*PSI*) in der Personalauswahl an.

Der Einsatz des *PSI*-Fragebogens ist zeitsparend, mit wenig Kosten verbunden und leicht zu administrieren. Daneben ist für das Inventar aufgrund seiner hohen Augenschein-Validität – insbesondere für Tätigkeiten wie Personalführung, in denen soziale Interaktionen zentral sind – eine hohe Akzeptanz von Seiten der Kandidaten anzunehmen. In einer Studie zur Überprüfung der Einsatzreife des Inventars in der Personalauswahl, konnten [Blickle und Schnitzler \(2010\)](#) die konstrukt- und kriterienbezogene Validität der *PSI*-Skala auch einer simulierten Auswahl-situation nachweisen. Sowohl in der simulierten Auswahl-situation als auch in der „ehrlichen“ Bedingung (Kontrollgruppe) korrelierte das *PSI* signifikant positiv mit Extraversion (entsprechend $r = .46, p < .01$; $r = .52, p < .01$) und Gewissenhaftigkeit ($r = .33, p < .01$; $r = .18, p < .05$) und signifikant negativ mit Neurotizismus ($r = -.36, p < .01$; $r = -.25, p < .01$). Zusätzlich sagten die *PSI*-Werte in beiden Gruppen das aktuelle Bruttojahreseinkommen der Kandidaten über die Dimensionen des Fünf-Faktoren Modells und den Bildungsstand der Kandidaten (als Proxy für Intelligenz) signifikant voraus (a.a.O.).

[Blickle, Below und Johannsen \(2011\)](#) konnten in einer konstruktiven Replikationsstudie darüber hinaus die prädiktive Validität der *PSI*-Skala in Bezug auf Arbeitsleistung (Vorgesetztenurteile) in simulierten Personalauswahl-situationen mit einer Stichprobe

5.2. *Praktische Bedeutung*

von 205 Arbeitstätigen nachweisen ($\rho = .30, p < .01$). Es ist kritisch anzumerken, dass es sich bei beiden Studien um experimentelle Feldstudien handelt und eine Validierung in einer „echten“ Auswahl-situation noch aussteht. Dennoch zerstreuen diese ersten Befunde mögliche Bedenken im Hinblick auf eingeschränkte Validität von Selbstratings politischer Fertigkeiten im Kontext von Personalauswahl und befürworten die Reife des Inventars für den Einsatz in der Praxis.

Literaturverzeichnis

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, *30*, 309–327.
- Aiken, L. S., West, S. G. & Reno, R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*, 751–796.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, *3*, 321–341.
- Antonakis, J. (2011). Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *Sage Handbook of Leadership* (S. 269–285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*, 261–295.
- Antonakis, J. & Dalgas, O. (2009). Predicting elections: child’s play! *Science*, *323*, 1183–1183.
- Argyle, M. (1969). *Social Interaction*. Chicago, IL: Aldine.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, *62*, 25–33.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, *6*, 199–218.
- Avolio, B. J., Sosik, J. & Jung, D. (2003). Leadership models, methods, and applications: Small steps and giant leaps. In W. Borman, R. Klimoski, D. Ilgen & B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of Psychology* (S. 277–307). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue.

- Journal of Management*, 17 (3), 571–587.
- Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence*. Boston, MA: Beacon Press.
- Bales, R. F. (1954). In conference. *Harvard Business Review*, 32, 44–50.
- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 419–439.
- Barling, J., Christie, A. & Hopton, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology - Building and Developing the Organization* (S. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87, 488.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 157–161.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Barrett, J. D., Vessey, W. B. & Mumford, M. D. (2011). Getting leaders to think: Effects of training, threat, and pressure on performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 729–750.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Bartram, M., Robertson, I. T. & Callinan, M. (2002). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Hrsg.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (S. 1–10). Chichester, UK: Wiley.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3. Aufl.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541–553.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993a). Transformational leadership and organizational

- culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993b). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Hrsg.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (S. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London, UK: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Bateman, T. & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bell, S. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 595–615.
- Bergmann, C. & Eder, F. (1992). *Allgemeiner Interessen-Struktur-Test. Umwelt-Struktur-Test (Manual)*. Weinheim: Beltz.
- Biemann, T. & Heidemeier, H. (2010). On the usefulness of the ICC(1) and r_{WG} index to justify aggregated decisions. *Paper presented at the Academy of Management Meeting, Montreal, CAN.*
- Blake, R. R., Mouton, J. S. & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*, 1, 12–1215.
- Blass, F., Brouer, R., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 93–105.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 82–93.
- Blickle, G., Below, A. & Johann, A. (2011). Self-ratings of political skill in job application: A within- and between-subjects field experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 98–104.
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y. & Summers, J. K. (in Druck). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success – A two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Munyon, T. P., Momm, T., Zettler, I., Schneider, P. B. & Buckley, M. R. (2011). A multi-source, multi-study investigation of job

- performance prediction by political skill. *Applied Psychology: An International Review*, *60*, 449–474.
- Blickle, G., Fröhlich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J. & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, *78*, 136–148.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., ... Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two-study investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 295–322.
- Blickle, G., Kramer, J., Schneider, P. B., Meurs, J. A., Ferris, G. R., Mierke, J., ... Momm, T. (2011). Role of political skill in job performance prediction beyond general mental ability and personality in cross-sectional and predictive studies. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 488–514.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, *72*, 377–387.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y. & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political skill-career success relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 12.
- Blickle, G. & Schnitzler, A. (2010). Is the political skill inventory fit for personnel selection? An experimental field study. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*, 155–165.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der personalpsychologie* (S. 611–650). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Wendel, S. & Ferris, G. R. (2010). Political skill as moderator of personality-Job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sales. *Journal of Vocational Behavior*, *76*, 326–335.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P. B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, *74*, 181–189.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (S. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-

- Bass.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: Wiley.
- Bono, J. E. & Anderson, M. (2005). The advice and influence networks of transformational leaders. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 1306.
- Borg, I. (2003). Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *47*, 1–11.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J. & Döring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brannick, M. T., Salas, E. & Prince, C. (2009). *Team Performance Assessment and Measurement*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Breaugh, J. (2008). Important considerations in using statistical procedures to control for nuisance variables in non-experimental studies. *Human Resource Management Review*, *18*, 282–293.
- Brouer, R., Duke, A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity–Leader-member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*, *20*, 61–69.
- Brouer, R., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. & Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. In E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Hrsg.), *Handbook of Organizational Politics* (S. 187–206). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, *11*, 227–250.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human Relations*, *52*, 609–629.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, *6*, 257–281.

- Buss, D. M. (1991). *Evolutionary Personality Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, *43*, 313–575.
- Carli, L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, *57*, 725–741.
- Carstensen, L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, *4*, 151–156.
- Case, A. & Paxson, C. (2008). Stature and status: Height, ability, and labor market outcomes. *Journal of Political Economy*, *116*, 499–532.
- Chao, G., O’Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H. & Gardner, P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 730–743.
- Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception–behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 893–910.
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In B. Reuven (Hrsg.), *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* (S. 433–458). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cherniss, C. & Adler, M. (2000). *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: Make Training in Emotional Intelligence Effective*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Chi, N.-W., Chung, Y.-Y. & Tsai, W.-C. (2011). How do happy leaders enhance team success? The mediating roles of transformational leadership, group affective tone, and team processes. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 1421–1454.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. In J. Antonakis, A. Cianciolo & R. J. Sternberg (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (S. 302–327). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*, 155–159.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3. Aufl.). Mahwah, NJ:

- Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, *12*, 637–647.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 439–452.
- Conway, J. M. & Lance, C. E. (2010, Mai). What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 325–334.
- Cooper, W. (1981). Ubiquitous halo. *Psychological Bulletin*, *90*, 218–244.
- Costa, P. & McCrae, R. (1988). Personality in adulthood: a six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 853–563.
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). NEO PI-R Professional Manual. *Psychological Assessment Resources Inc.*
- Cronbach, L. & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*, 281–302.
- Curran, P., West, S. G. & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*, 16–29.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, *2*, 201–215.
- Darwin, C. (1971). *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex* (Bd. 1). London: John Murray.
- Day, C. (2002). School reform and transitions in teacher professionalism and identity. *International Journal of Educational Research*, *37*, 677–692.
- Day, C., Elliot, B. & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity: Challenges of sustaining commitment. *Teaching and teacher Education*, *21*, 563–577.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (2011). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (S. 3–24). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011, Januar). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*, 7–52.
- Digman, J. M. (1989). Five robust trait dimensions: Development, stability, and

- utility. *Journal of Personality*, 57, 195–214.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246–1256.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000). Globalisation and societal culture: Redefining schooling and school leadership in the twenty-first century. *Compare*, 30, 303–312.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004–1012.
- Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537–550.
- Dunbar, R. I. M. (2004). *Grooming, gossip, and the evolution of language*. London, UK: Faber & Faber.
- Eagly, A. & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- Eagly, A. & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736.
- Ekman, P. & Friesen, W. (1982). Felt, false, and miserable smiles. *Journal of Nonverbal Behavior*, 6, 238–252.
- Emerson, R. M. T. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- Erez, M. (2011). Cross-cultural and global issues in organizational psychology. In S. Zedeck (Hrsg.), *Apa handbook of industrial and organizational psychology* (S. 807–854). Washington, DC: American Psychological Association.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* (2. Aufl.). Toronto, CAN: WW Norton & Company.
- Fedor, D. B., Maslyn, J., Farmer, S. & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 76–96.
- Felfe, J. & Goihl, J. (2002). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA*

- *Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Hrsg.), *The many faces of multi-level issues. research in multi-level issues, vol. 1: The many faces of multi-level issues* (S. 179–254). Oxford, UK: Elsevier Science/JAI Press.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M., Hochwarter, W. A. & Witt, L. A. (1999). Development and initial validation of the political skill inventory. *Paper presented at the Academy of Management, 59th Annual National Meeting, Chicago, IL*.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J., ... Meurs, J. A. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 744–771.
- Ferris, G. R., Davidson, S. & Perrewé, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. & Pondy, L. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Management, 14*, 83–103.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. & King, T. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review, 4*, 1–34.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations, 49*, 233–266.
- Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2011). Organizational Politics. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology - Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (S. 435–459). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (S. 65–127). Oxford, UK: JAI/Elsevier Science.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management, 17*, 447–488.

- Ferris, G. R., Kolodinsky, R., Hochwarter, W. A. & Frink, D. D. (2001). Conceptualization, measurement, and validation of the political skill construct. *Paper presented at the Academy of Management, 61st Annual National Meeting, Washington, DC.*
- Ferris, G. R., Liden, R., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J. & Buckley, M. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management, 35*, 1379–1403.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics, 28*, 25–37.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P. & Gilmore, D. C. (2003). Political skill at work. In L. W. Porter, H. L. Angle & R. W. Allan (Hrsg.), *Organizational influence processes* (S. 395–406). New York, NY: ME Sharpe.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L. & Douglas, C. (2002). Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*, 49–63.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. & Munyon, T. P. (2012). Political skill in the organizational sciences. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 487–529). New York: Routledge/Taylor and Francis.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management, 31*, 126–152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management, 33*, 290–320.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology, 86*, 1075–1082.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leader effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiol, C., Harris, D. & House, R. J. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly, 10*, 449–482.
- Fisk, G. M. & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 23*, 1–12.
- Fleishman, E. A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Hrsg.), *Leadership:*

- The Multiple-Level Approaches* (S. 51–60). Stamford, CT: JAI Press.
- Foa, U. G. & Foa, E. B. (1980). Resource theory of social exchange. In J. W. Thibaut, J. T. Spence & R. C. Carson (Hrsg.), *Resource theory of social exchange. contemporary topics in social psychology* (S. 99–131). Morristown, N.J.: General Learning Press.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power . In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in Social Power* (S. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Fuller, J., Patterson, C., Hester, K. & Donna, Y. S. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78, 271–287.
- Gandz, J. & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237–251.
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922–958.
- Gentry, W. A., Gilmore, D. C., Shuffler, M. L. & Leslie, J. B. (2011). Political skill as an indicator of promotability among multiple rater sources. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 89–104.
- Gerstner, C. & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Gilbert, G., Collins, R. & Brenner, R. (1990). Age and leadership effectiveness: From the perceptions of the follower. *Human Resource Management*, 29, 187–196.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- Gioia, D. & Sims, H. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 197–229.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Anchor.
- Goldberg, L. (1990). An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Goldberg, L. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measu-

- ring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. de Fruyt & F. Ostendorf (Hrsg.), *Personality Psychology in Europe* (S. 7–28). Tilburg: Tilburg University Press.
- Goldberg, L., Johnson, J., Eber, H., Hogan, R., Ashton, M., Cloninger, C. & Gough, H. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, *40*, 84–96.
- Goldstein, H., Zedeck, S. & Goldstein, I. (2002). *g*: Is this your final answer? *Human Performance*, *15*, 123–142.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2001). *Emotional Competence Inventory–University Edition*. Boston, MA: Hay Group, Inc.
- Gollwitzer, P. (1999). Implementation intentions: strong effects of simple plans. *American Psychologist*, *54*, 493–503.
- Gottschalg, O. & Zollo, M. (2007). Interest alignment and competitive advantage. *Academy of Management Review*, *32*, 418–437.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*, 219–247.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, C. D. Marendia & C. D. Spielberger (Hrsg.), *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment* (S. 3–38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *20*, 897–919.
- Harris, K., Kacmar, K., Zivnuska, S. & Shaw, J. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 278–285.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 268–279.
- Harvey, P., Harris, R., Harris, K. & Wheeler, A. (2007). Attenuating the effects of social stress: The impact of political skill. *Journal of Occupational Health*

- Psychology*, 12, 105–115.
- Hassin, R. & Trope, Y. (2000). Facing faces: studies on the cognitive aspects of physiognomy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 837–852.
- Hater, J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Hawley, A. H. (1963). Community Power and Urban Renewal Success. *American Journal of Sociology*, 68, 422–431.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal Skills at Work*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Heinitz, K. (2006). Assessing the Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire: Discussing New Approaches to Leadership. *Freie Universität Berlin, Dissertation*.
- Heinitz, K. & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51, 1–15.
- Helmke, A. (2004). *Unterrichtsqualität – erfassen, bewerten, verbessern* (3. Aufl.). Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Hochwarter, W. A. (2011). The Positive Side of Organizational Politics. In G. R. Ferris & D. C. Treadway (Hrsg.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (S. 27–65). New York, NY: Routledge/Taylor and Francis.
- Hochwarter, W. A., Summers, J. K., Thompson, K., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2010). Strain reactions to perceived entitlement behavior by others as a contextual stressor: Moderating role of political skill in three samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 388–398.
- Hogan, J., Barrett, P. & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1270–1285.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–112.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Hrsg.), *1982 Nebraska Symposium on Motivation* (S. 55–89). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Hogan, R. (1991). Personality and personality assessment. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S.

- 873–919). Chicago: Rand McNally.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Hrsg.), *The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives* (S. 163–179). New York: Guildford Press.
- Hogan, R. & Blicke, G. (2012, Februar). Socioanalytic Theory. In N. D. Christiansen & R. P. Tett (Hrsg.), *Handbook of personality at work*.
- Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*, 493–504.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2007). *Hogan Personality Inventory Manual* (3. Aufl.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, *9*, 169–180.
- Hogan, R. & Roberts, B. W. (1999). A socioanalytic perspective on person/environment interactions. In W. B. Walsh, K. H. Craik & R. H. Price (Hrsg.), *New directions in person-environment psychology* (S. 1–23). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, *11*, 129–144.
- Hogan, R. & Smither, R. (2008). Models of Personality Based on Socioanalytic Theory and Evolutionary Psychology. In R. Hogan & R. Smither (Hrsg.), *Personality Theories and Applications* (S. 293–313). Tusla: Hogan Press.
- Holland, B., Hogan, J. & Van Landyt, C. (2002). How to Measure Sociopolitical-IQ. *Paper presented at 17th Annual Meeting of the Society for Industrial-Organizational Psychology, Toronto, CAN*.
- Holland, J. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, *51*, 397–406.
- Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, *10*, 195–215.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*, 321–339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. J. Hunt & L. L. Larson (Hrsg.), *Leadership: The Cutting Edge* (S. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, *23*, 409–473.

- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*, 1–55.
- Hunter, J. & Schmidt, F. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iddekinge, C. H. v., Ferris, G. R. & Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, *62*, 463–495.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 269–277.
- Irle, K. (2007). Von der Last und der Lust, ein Lehrer zu sein. In C. Reusch (Hrsg.), *Lehrer unter druck* (S. 79–95). Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 219–229.
- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). r_{WG} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 306–309.
- Jawahar, I., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. *Human Performance*, *21*, 138–157.
- Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Hrsg.), *Psychological perspective on the self* (S. 231–261). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (2002). *LISREL 8.5* (6. Aufl.). Mooresville, IN: Scientific Software.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 751–765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 765–780.
- Judge, T. A., Colbert, A. & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 542–552.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*,

- 89, 755–768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology, 89*, 36–51.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly, 20*, 855–875.
- Judge, T. A., Thoresen, C., Bono, J. E. & Patton, G. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*, 376–407.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*, 96–110.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: the role of political skill in occupational choice. *Career Development International, 13*, 46–55.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: John Wiley.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 202–210.
- Kemery, E., Mossholder, K. & Roth, L. (1987). The power of the Schmidt and Hunter Additive Model of Validity Generalization. *Journal of Applied Psychology, 72*, 30–37.
- Kipnis, D., Schmidt, S. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65*, 440–452.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*, 36–51.
- Klieme, E. (2010). *Ganztagsschule: Entwicklung und Wirkungen* (2. Aufl.). Konsortium der Studie zur Entwicklung von Ganztagsschulen (StEG).
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations, 60*, 1747–1777.
- Korman, A. K. (1966). „Consideration“, „Initiating Structure“, and Organizational Criteria - A Review. *Personnel Psychology, 19*, 349–361.
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship be-

- havior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, *54*, 101–114.
- Krohne, H., Egloff, B., Kohlmann, C. & Tausch, A. (1996). Untersuchungen mit einer deutschen Version der Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *Diagnostica*, *42*, 139–156.
- Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufenbiel, K. & Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership. *Journal of Personnel Psychology*, *10*, 49–60.
- Lance, C., Butts, M. & Michels, L. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria. *Organizational Research Methods*, *9*, 202–220.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, *11*, 815–852.
- Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*. London, UK: Tavistock.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, *10*, 269–299.
- Liao, H. & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1006–1019.
- Liden, R. & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, *62*, 1587–1605.
- Lim, B.-C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 610–621.
- Lindqvist, E. (in Druck). Height and leadership. *The Review of Economics and Statistics*.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, *71*, 146–165.
- Lord, R., De Vader, C. & Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 402–410.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organi-*

- zational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.
- Loveman, G. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. *Journal of Service Research*, 1, 18–31.
- Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- MacKinnon, D., Lockwood, C., Hoffman, J., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83–104.
- Marsh, H., Balla, J. & McDonald, R. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391–410.
- Maslyn, J. & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, 83, 645–653.
- Maury, J.-P. (1992). *Newton: Understanding the Cosmos (New Horizons)*. London, UK: Thames & Hudson.
- McAdams, D. (1993). *The Stories We Live by: Personal Myths and the Making of the Self*. New York, NY: William Morrow.
- McCloy, R., Campbell, J. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79, 493–505.
- McCrae, R. & Costa, P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- McCrae, R. & Costa, P. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, & Society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Meichenbaum, D., Butler, L. & Gruson, L. (1981). Toward a conceptual model of social competence. In J. D. Wine & D. Smye (Hrsg.), *Social Competence* (S. 36–60). New York, NY: Guilford Press.
- Meindl, J. R. & Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 30, 91–109.
- Meurs, J. A., Gallagher, V. & Perrewé, P. L. (2010). The role of political skill in the stressor-outcome relationship: Differential predictions for self-and other-reports of political skill. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 520–533.

- Meurs, J. A., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2011). Political skill as moderator of the trait sincerity–task performance relationship: A socioanalytic, narrow trait perspective. *Human Performance*, *24*, 119–134.
- Meyer, B., Jonas, K., Feese, S., Tröster, G. & Schermuly, C. C. (2012). A social-signal processing approach to leadership: Specific behaviors characterize considerate leaders. *Paper presented at the Academy of Management Meeting, 72th Annual National Meeting, Boston, MA.*
- Michele Kacmar, K. & Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations. *Business Horizons*, *36*, 70–74.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, *22*, 133–154.
- Momm, T., Blickle, G. & Liu, Y. (2010). Personality and individual differences: Political skill and emotional cue learning. *Personality and Individual Differences*, *49*, 396–401.
- Moshagen, M., Musch, J., Ostapczuk, M. & Zhao, Z. (2010). Reducing socially desirable responses in epidemiologic surveys: an extension of the randomized-response technique. *Epidemiology*, *21*, 379–382.
- Mullen, B., Symons, C., Hu, L. & Salas, E. (1989). Group size, leadership behavior, and subordinate satisfaction. *The Journal of General Psychology*, *116*, 155–170.
- Neisser, U. & Winograd, E. (1988). *Remembering Reconsidered*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2006a). Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*, 189–202.
- Neuberger, O. (2006b). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nowack, W. & Kammer, D. (1987). Self-presentation: Social skill and inconsistency as independent facets of self-monitoring. *European Journal of Personality*, *1*, 67–77.
- O'Donohue, W., Ferguson, K. & Naugle, A. (2003). The structure of the cognitive revolution: An examination from the philosophy of science. *The Behavior Analyst*,

- 26, 85–110.
- Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 382–390.
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly, 13*, 797–837.
- Paige, R., Hickok, E. & Neuman, S. (2002). *No Child Left Behind: A Desktop Reference*. Jessup, MD: U.S. Department of Education.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., Ralston, D. A. & Rossi, A. M. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict. *The Academy of Management Journal, 47*, 141–152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., . . . Hochwarter, W. A. (2005). Political Skill: An Antidote in the Role Overload-Strain Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 239–250.
- Pettigrew, A. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization, 7*, 78–87.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *The Academy of Management Review, 2*, 104–112.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Platon. (1901). *The Republic of Plato: An Ideal Commonwealth*. New York: Colonial Press.
- Platon. (1971). Statesman. In E. Hamilton & H. Cairns (Hrsg.), *The Collected Dialogues of Plato, Including the Letters* (S. 1574–1603). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*, 107–142.
- Porter, L. W. & McLaughlin, G. (2006). Leadership and the organizational context:

- like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17, 559–576.
- Ragins, B. & McFarlin, D. (1989). Mentor roles: An investigation of cross-gender mentoring relationships. *Academy of Management Proceedings*, 58–62.
- Ragins, B. & McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321–339.
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2005). Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K). *Diagnostica*, 51, 195–206.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307–332.
- Redfield, R. (1960). How society operates. In H. L. Shapiro (Hrsg.), *Man, culture, and society* (S. 345–368). New York, NY: Oxford University Press.
- Reeve, C. & Hakel, M. (2002). Asking the right questions about g. *Human Performance*, 15, 47–74.
- Riggs, M., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 793–802.
- Rogers, C. R. & Farson, R. E. (1987). Active listening . In R. G. Newman, M. A. Danziger & M. Cohen (Hrsg.), *Communication in Business Today*. Lexington, MA: Heath and Company.
- Rosenstiel, L. v. (2003). Grundlagen der Führung. In L. v. Rosenstiel, M. Domsch & E. Regnet (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 3–26). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rubin, R., Munz, D. & Bommer, W. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.
- Ryan, M. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32, 549–572.
- Saari, L. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395–407.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156–171.
- Salgado, J. & Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA testing in the European Community: Issues and evidence. *Human Performance*, 15, 75–96.

- Schmidt, F. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance*, *15*, 187–210.
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262–274.
- Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. *Review of General Psychology*, *13*, 90–100.
- Schneider, P. B., Witzki, A. & Blickle, G. (2011). Erfassung von Mentoring-Unterstützung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *55*, 197–209.
- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, *40*, 105–123.
- Scott, K. & Taylor, G. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *28*, 599–612.
- Semadar, A., Robins, G. & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 443–461.
- Shrout, P. E. & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, *86*, 420–428.
- Slaski, M. & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, *19*, 233–239.
- Smith, A. D., Plowman, D. A., Duchon, D. & Quinn, A. M. (2009). A qualitative study of high-reputation plant managers: Political skill and successful outcomes. *Journal of Operations Management*, *27*, 428–443.
- Snyders, M. (1987). *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*. New York: Freeman.
- Sosik, J., Avolio, B. J. & Jung, D. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*, 217–242.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, *9*, 221–232.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R., Vagg, P. R. & Jacobs, G. A. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory STAI (Form Y)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Srull, T. & Wyer, R. (1989). Person memory and judgment. *Psychological Review*, *96*, 58–83.
- Steiger, J. & Lind, J. C. (1980). Statistically-based tests for the number of common factors. *Paper presented at the Meeting of the Psychometric Society, Iowa City, IA*.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: a Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, *25*, 35–71.
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations* (Bd. 7). New York: Cambridge University Press.
- Taylor, S. & Hood, J. (2011). It may not be what you think: Gender differences in predicting emotional and social competence. *Human Relations*, *64*, 627–652.
- Tenopyr, M. (2002). Theory versus reality: Evaluation of g in the workplace. *Human Performance*, *15*, 107–122.
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, *140*, 227–235.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 848–855.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. & Buckley, M. (2004). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, *15*, 493–513.
- Tsang, E. & Kwan, K. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, *24*, 759–780.
- Turner, J. C. (2007). Self-categorization theory. In R. Baumeister & K. D. Vohs (Hrsg.), *Encyclopedia of Social Psychology* (S. 792–795). Los Angeles, CA: Sage.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, *185*, 1124–1131.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, *49*, 28–51.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*, 223–270.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-

- member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 48, 420–432.
- Weber, A., Weltle, D. & Lederer, P. (2004, März). Frühinvalidität im Lehrerberuf: Sozial- und arbeitsmedizinische Aspekte. *Deutsches Ärzteblatt*, 101, 850–859.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft* (Bd. 5. Auflage 1972). Tübingen: Johannes Winckelmann.
- Wei, L., Liu, J., Chen, Y. & Wu, L. (2010). Political skill, supervisor–subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 47, 437–454.
- Wetzstein, T., Suchanek, D. & Paul, G. (2009). *Orientierungsrahmen Schulqualität* (3. Aufl.). Mainz, Germany: Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz.
- Weymann, A. & Koll, M. (2001). Die Bremer Absolventenstudie. *Universität Bremen*.
- Witt, L. A. & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness–performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 809–820.
- Witzki, A. & Blickle, G. (2012). Mentoring zu Beginn der beruflichen Entwicklung - Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Report Psychologie*, 37, 296–306.
- Wonderlic Inc. (1992). *Wonderlic Personnel Test and Scholastic Level Exam: Users Manual*. Libertyville, IL: Autor
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 15–32.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis (Hrsg.), *The Nature of Leadership* (S. 101–124). Sage.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T. & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between

- leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26, 241–252.
- Zacker, J. & Bard, M. (1973). Effects of conflict management training on police performance. *Journal of Applied Psychology*, 58, 202.
- Zajonc, R. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151–175.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 459–571.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. & Laird, M. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (S. 163–204). Oxford, UK: Emerald Group Publishing.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S., Meyer, C. & Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 156–180.
- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 744–757.

A. Anhang Teil 1

A.1. Genehmigung der Datenerhebung an Schulen

In Rheinland-Pfalz ist die Durchführung von wissenschaftlichen Untersuchungen an Schulen nur nach der vorherigen Anerkennung des wissenschaftlichen und pädagogischen Mehrwertes durch die zuständige Schulbehörde (Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion; ADD Trier) erlaubt. Darüber hinaus muss die Datenerhebung durch den Landesbeauftragten für den Datenschutz in Rheinland-Pfalz genehmigt werden.


In diesem Zuge wurden entsprechende Anträge und Unterlagen bei den Genehmigungsinstanzen vorgelegt. Der wissenschaftliche und pädagogische Mehrwert der Studie wurde durch die ADD Trier am 16.07.2010 anerkannt und bestätigt. Der Landesdatenschutzbeauftragte genehmigte die Studie am 23.07.2010 unter Auflagen (siehe Genehmigung unten). Die Auflagen (bezüglich der Vorinformation der Teilnehmer, der Verwendung von Teilnehmercodes und der Datenspeicherung und bzw. -löschung) wurden im Rahmen des methodischen Vorgehens mittels Probandencodes, entsprechenden Umformulierungen und der Ansprache der Teilnehmer umgesetzt und vollständig erfüllt.

In Nordrhein-Westfalen ist dieses Verfahren einfacher geregelt. Unter Berufung auf den Runderlass 10-45 Nr.2 vom 15.07.1996 und des § 120 Abs. 4 SchulG NRW entscheidet jeder Schulleiter individuell, ob er sich an wissenschaftlichen Studien beteiligt. Eine zentrale Genehmigung durch die zuständigen Schulbehörden ist entsprechend nicht notwendig.

Die Einladungs-E-Mails an die Schulleiter enthielten in Rheinland-Pfalz einen Link zum Genehmigungsschreiben der ADD Trier. Die Einladungs-E-Mail an Schulleiter in Nordrhein-Westfalen enthielt einen Link zu den angegebenen Rechtsquellen.

A. Anhang Teil 1

Genehmigung durch die ADD Trier

 **Rheinland-Pfalz**
AUFSICHTS- UND
DIENSTLEISTUNGSDIREKTION

Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion | Postfach 13 20 | 54203 Trier

Universität Bonn
Institut für Psychologie
Christian Ewen
53111 Bonn

Kurfürstliches Palais
Willy-Brandt-Platz 3
54290 Trier
Telefon 0651 9494-0
Telefax 0651 9494-170
poststelle@add.rlp.de
www.add.rlp.de

16. Juni 2010

Mein Aktenzeichen 51 111-32/25-10 Bitte immer angeben!	Ihr Schreiben vom 04.05.2010	Ansprechpartner/-in / E-Mail Dirk Burdjak dirk.burdjak@add.rlp.de	Telefon / Fax 0651/9494-356 0651/9494-77356
---	--	--	--

Durchführung des Schulgesetzes
Antrag auf Genehmigung einer wissenschaftlichen Untersuchung im Rahmen
einer Führungskräftestudie an rheinland-pfälzischen Schulen
Ihr Antrag vom 04. Mai 2010

Sehr geehrter Herr Ewen,

mit Ihrem Schreiben vom 04. Mai 2010 bitten Sie um die Genehmigung zur Durchführung einer wissenschaftlichen Untersuchung an Schulen in Rheinland-Pfalz. In dieser Untersuchung sollen die Wirkungszusammenhänge im Verhalten von Führungskräften und deren Konsequenzen für Evaluation und Reaktionen auf Seiten der Mitarbeiter genauer betrachtet werden. Befragt werden sollen Lehrer und Schulleitungen von Grundschulen über Gymnasien bis zu Berufsschulen.

Nach § 67 Abs. 6 des Schulgesetzes Rheinland-Pfalz in der z. Z. gültigen Fassung genehmige ich die von Ihnen beabsichtigte Durchführung der Untersuchung in dem von Ihnen dargelegten Rahmen. Ein erhebliches pädagogisch-wissenschaftliches oder gleichwertiges Interesse wird anerkannt.

1/3

Konto: Bundesbank Koblenz 570 015 13 (BLZ 570 000 00) Postbank Köln 343 65-501 (BLZ 370 100 50) Sparkasse Trier 251 63 (BLZ 585 501 30)	Besuchszeiten / telefonische Erreichbarkeit: Mo-Do 9.00-12.30 Uhr und 14.30-15.30 Uhr Fr 9.00-13.00 Uhr	ADD AUFSICHTS- UND DIENSTLEISTUNGSDIREKTION
---	--	--

25-10 Christian Ewen - Uni Bonn - Genehmigung wissenschaftliche Untersuchung - AOW Führungskräftestudie.doc



Die Genehmigung ergeht unter folgenden Bedingungen:

1. Die Schulleitungen müssen der Durchführung der Untersuchung zustimmen und die Vorgehensweise vorgestellt bekommen.
2. Es ist allen Personen, die in die Untersuchung einbezogen werden sollen, freigestellt, hieran teilzunehmen. Durch die Nichtteilnahme dürfen den einzelnen Personen keine Nachteile entstehen. Dies ist deutlich hervorzuheben.
3. Es muss allen teilnehmenden Personen freigestellt sein, die Teilnahme jederzeit zu beenden. Auch dies ist deutlich zu machen.
4. Es ist sicherzustellen, dass eine völlige Anonymität bei der Veröffentlichung bzw. Bekanntgabe der Auswertung der Befragung gewährleistet ist.
5. Das Projekt ist vor der Durchführung der Hauptuntersuchung dem Landesbeauftragten für den Datenschutz (LfD) Rheinland-Pfalz, Postfach 30 40, 55020 Mainz, vorzustellen (§ 27 Abs. 1 Landesdatenschutzgesetz). **Sollten von Seiten des LfD Bedenken hinsichtlich einzelner Punkte erhoben werden, so sind diese vor der Durchführung der Untersuchung auszuräumen, da ansonsten diese Untersuchung als nicht genehmigt gilt.**

Darüber hinaus werden folgende Auflagen gemacht:

1. Eine anderweitige Verwendung des Ergebnisses der Befragung als in Ihrem Antrag dargestellt, ist nur mit meiner Zustimmung möglich.

A. Anhang Teil 1



2. Die erhobenen Daten sind, soweit sie für den beantragten Zweck nicht mehr benötigt werden, zu vernichten.
3. Eine Auswertung des Ergebnisses der Befragung bitte ich mir zur Verfügung zu stellen.

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass für das Land Rheinland-Pfalz und den Schulträger aus dieser Genehmigung keinerlei finanzielle Verpflichtungen abgeleitet werden können bzw. entstehen dürfen.

Bei Kontaktaufnahme mit der Schule bitte ich darum, dass diese Genehmigung der Schulleitung vorgelegt wird.

Für die Durchführung der Untersuchung wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Mit freundlichen Grüßen

Im Auftrag

Hemmersbach

Renate Hemmersbach

A.1. Genehmigung der Datenerhebung an Schulen

Genehmigung durch den Landesbeauftragten für Datenschutz Rheinland-Pfalz

Von: "Poststelle \Lfd RLP\" <poststelle@datenschutz.rlp.de>
Betreff: **Führungskräftestudie der Universität Bonn**
Datum: 23. Juli 2010 08:04:47 MESZ
An: <christian.ewen@uni-bonn.de>
Kopie: "Burdjak, Dirk \ADD Trier\" <dirk.burdjak@add.rlp.de>

Der Landesbeauftragte für den Datenschutz Rheinland-Pfalz

Internet: www.datenschutz.rlp.de
E-Mail: poststelle@datenschutz.rlp.de
Telefon: (06131) 208 2431
Telefax: (06131) 208 2497

Datum: 23.07.2010
Gesch.Z.: 6.08.22.001:0186
Ihr Zeichen:

Herrn
Christian Ewen
Universität Bonn
Institut für Psychologie

Nachrichtlich:
dirk.burdjak@add.rlp.de

Führungskräftestudie der Universität Bonn
Online-Befragung von Schulleitern und Lehrkräften
Ihre E-Mail vom 01.07.2010

Sehr geehrter Herr Ewen,

für die Übersendung von Unterlagen zur datenschutzrechtlichen Beurteilung der von Ihnen beabsichtigten Befragung bedanke ich mich. Leider waren weder Entwürfe für Informationsschreiben an die von der Befragung Betroffenen noch ein Muster des Fragebogens beigefügt. Welche Daten im einzelnen erhoben werden, ist deshalb nicht ersichtlich.

Aufgrund des Inhalts der Verfahrensbeschreibung gehe ich aber davon aus, dass die Befragung, d.h. die Datenerhebung, personenbezogen erfolgt. Die Verarbeitung solcher personenbezogener Daten ist datenschutzrechtlich zulässig, soweit die Betroffenen eingewilligt haben oder ein Gesetz dies erlaubt oder anordnet. Da es den Betroffenen freigestellt ist, an der Online-Befragung mitzuwirken, bestehen dagegen keine durchgreifenden datenschutzrechtlichen Bedenken

Die Einwilligung der Betroffenen ist nach dem Prinzip der sog. informierten Einwilligung aber nur wirksam, wenn sie auf verschiedene Gesichtspunkte hingewiesen werden. Zu folgenden Fragen müssen die Betroffenen im Einzelnen aufgeklärt werden, damit sie in der Lage sind abzuschätzen, in was sie mit der Teilnahme an der Befragung einwilligen:

- * Welchem Zweck dient die Befragung?
- * Wer ist verantwortlich, wie erfolgt die Durchführung der Umfrage?
- * Ist die Befragung anonym oder personenbeziehbar?
- * Wie wird ggf. die Anonymität gewährleistet?
- * Was genau ist unter "Weiterverarbeitung in anonymisierter Form" zu verstehen?
- * Wer erhält ggf. Kenntnis bzw. Zugang zu personenbezogenen Daten?

A. Anhang Teil 1

- * Werden Daten an Dritte übermittelt?
- * Wann werden die Daten gelöscht?
- * Werden die Fragebögen von Schulleitung und Lehrkräften miteinander verknüpft?

Verschiedene Punkte haben Sie in der Verfahrensbeschreibung bereits angesprochen. Für missverständlich halte ich dabei jedoch den Begriff der Anonymisierung. Nach der Darstellung in Ihren Unterlagen, werden die Probandencodes verwendet, um eine Zuordnung der Mitarbeiterdatensätze zu den Vorgesetztenfragebögen zu ermöglichen. Da auch die ursprünglichen eMail-Adressen der Mitarbeiter mit dem Datensatz der Führungskraft abgelegt werden, scheint nach meiner Einschätzung eine entsprechende Zuordnung für die Universität Bonn möglich. Wenn dies der Fall ist, sollte daher der Begriff Pseudonymisierung verwendet werden.

Das Problem besteht meines Erachtens dann nicht, wenn nach Versand der Probandencodes an die Mitarbeiter(-innen) keine Speicherung von deren eMail-Adressen erfolgt, so dass nachträglich keine Zuordnung mehr möglich ist.

Online-Befragung

Ich gehe davon aus, dass Sie meinen datenschutzrechtlichen Hinweisen und Empfehlungen folgen werden, und wünsche Ihnen unter diesen Voraussetzungen für die Durchführung Ihrer Studie viel Erfolg.

Sollten noch Fragen offen geblieben sein, können Sie sich gerne unter der o.g. Telefonnummer an mich oder unter der Durchwahl -2226 an Herrn Eiermann wenden.

Mit freundlichen Grüßen
Im Auftrag

gez.

Michael Smolle

A.2. Einladung Führungskräfte

Die folgenden E-Mails wurden im Rahmen der Kaltakquise an die Schulleiterinnen und Schulleiter in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen verschickt. Aufgrund der verschiedenen verwaltungsrechtlichen Vorgaben unterschieden sich die Einladungen für beide Bundesländer geringfügig.

Im Zuge der Erinnerungen von Teilnehmern, die während der Bearbeitung abbrechen und einer zweiten Ansprachewelle von Schulleitern, die nicht auf die Erstansprache reagiert hatten, wurden ähnliche Vorlagen verwendet

Beispiel Einladungs-E-Mail Schulleiter (Rheinland-Pfalz)

Von: "Christian Ewen" <christian.ewen@uni-bonn.de>
Betreff: **Einladung zu einer Führungsstudie der Universität Bonn**
Datum: 10. Juli 2012 14:35:37 MESZ
An: ewen@uni-bonn.de
Antwort an: christian.ewen@uni-bonn.de

Sehr geehrter Herr Ewen,

mein Name ist Christian Ewen (<http://www.aow-bonn.de/www/wir/ewen.html>) und ich bin Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Gerhard Blickle) der Universität Bonn.

Im Rahmen einer Führungskräftestudie an Grundschulen in RLP beschäftigen wir uns mit der Frage, wie bestimmte Verhaltensmuster von Führungskräften (z.B. Führungsstil, soziale Fertigkeiten) mit dem Erleben und Verhalten ihrer Mitarbeiter zusammenhängen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich bereit erklären würden, diese Studie zu unterstützen (Zeitaufwand ca. 15 Minuten).

Sie helfen damit nicht nur der wissenschaftlichen Forschung, sondern nutzen zugleich eine besondere Möglichkeit zur Selbstreflexion. Da die Studie über alle Schulen hinweg Aussagen über besonders effektives Führungsverhalten ermöglicht, erhalten Sie auf Wunsch eine individuelle Rückmeldung über die derzeitige Realisierung Ihres persönlichen Potentials als Führungskraft und einen Überblick über die Gesamtergebnisse der Studie. Diese Informationen stellen einen Ausgangspunkt dar, eigene Verhaltensstandards zu reflektieren und bieten sich analog zu modernem Führungskräftecoaching in Rahmen dieser Studie für Sie kostenlos an.

Vor diesem Hintergrund sind neben Ihren Auskünften insbesondere die Auskünfte Ihrer Mitarbeiter wichtig. Um Ihre Mitarbeiter zur Teilnahme einzuladen, werden Sie am Ende des Fragebogens gebeten, die Email-Adressen von mindestens drei Ihrer Mitarbeiter anzugeben, die bereit sind, diese Studie zu unterstützen. Ihre eigenen Auskünfte, bzw. die Auskünfte Ihrer Mitarbeiter werden untereinander NICHT rückgemeldet, sondern ausschließlich in aggregierter und pseudonomisierter Form zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung verwendet.

Die Studie ist nach §67 Abs. 6 des Schulgesetzes Rheinland-Pfalz durch die ADD genehmigt (siehe: <http://www.aow-bonn.de/ewen/genehmigung.html>) und vom Landesbeauftragten für den Datenschutz Rheinland-Pfalz gebilligt worden.

Es würde mir sehr weiterhelfen, wenn Sie bald an unserer ca. 15 Minuten langen Befragung teilnehmen würden und Ihre Mitarbeiter für eine Teilnahme mobilisieren könnten.

Die pseudonymisierte Onlinebefragung erreichen Sie unter

http://www.unipark.de/uc/Vorgesetztenfragebogen_GS_RLP/?code=eah4nmj

Bei Rückfragen oder technischen Problemen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung: christian.ewen@uni-bonn.de / Telefon: +49 228 734370

Ich hoffe auf Ihre Unterstützung und bedanke mich schon jetzt herzlich für Ihre Teilnahme!

Mit besten Grüßen

Christian Ewen, M.Sc.

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Institut für Psychologie, Universität Bonn
Kaiser-Karl-Ring 9, 53111 Bonn
Homepage: <http://www.aow-bonn.de>

A. Anhang Teil 1

Beispiel Einladungs-E-Mail Schulleiter (Nordrhein-Westfalen)

Von: "Christian Ewen" <christian.ewen@uni-bonn.de>

Betreff: **Führungskräftestudie der Universität Bonn**

Datum: 10. September 2012 17:56:19 MESZ

An: ewen@uni-bonn.de

Antwort an: christian.ewen@uni-bonn.de

Sehr geehrter Herr Ewen,

mein Name ist Christian Ewen (<http://www.aow-bonn.de/www/wir/ewen.html>) und ich bin Doktorand am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Gerhard Blickle) der Universität Bonn.

Im Rahmen einer Bundesland-übergreifenden Führungskräftestudie im Schulkontext beschäftigen wir uns mit der Frage, wie bestimmte Verhaltensmuster von Schulleitern (z.B. der Führungsstil, soziale Fertigkeiten) mit dem Erleben und Verhalten ihrer Mitarbeiter zusammenhängen. Die Studie erlaubt vor diesem Hintergrund Aussagen über besonders effektives Führungsverhalten. In Anlehnung an den aktuellen Forschungsstand, erhalten Sie neben den Gesamtergebnissen der Studie auf Wunsch persönliches Feedback in Form Ihres individuellen Führungsprofils. Diese Informationen stellen einen Ausgangspunkt dar, eigene Verhaltensstandards zu reflektieren und bieten sich analog zu modernem Führungskräftecoaching im Rahmen dieser Studie für Sie kostenlos an.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie diese Studie unterstützen würden (Zeitaufwand ca. 15-18 Minuten). Den pseudonymisierten Schulleiterfragebogen erreichen Sie über folgenden Link:

http://www.unipark.de/uc/Vorgesetztenfragebogen_FS_BRA/?code=eah4nrnj

(Sollten Sie die Bearbeitung zwischendurch unterbrechen müssen, können Sie die Befragung jederzeit über diesen Link wieder aufnehmen.)

Neben Ihren Auskünften sind insbesondere die Auskünfte Ihrer Mitarbeiter sehr wichtig (Aufwand ca. 8-10 min). Um Ihre Mitarbeiter zur Studie einladen zu können, werden Sie am Ende des Fragebogens gebeten, die e-Mail-Adressen von mindestens drei Mitarbeitern aus dem Kollegium anzugeben, die bereit wären, diese Studie zu unterstützen. Alle verwendeten e-Mail-Adressen werden nach dem Ende der Studie gelöscht! Falls Sie Bedenken bzgl. der Weitergabe der e-Mail-Adressen haben, wenden Sie sich bitte kurz per email an mich, um alternative Wege der Mitarbeiterbefragung arrangieren zu können (z.B. mittels anonymisierter Papierfragebögen). Ich werde mich umgehend mit Ihnen in Verbindung setzen.

Ihre eigenen Auskünfte, bzw. die Auskünfte Ihrer Mitarbeiter werden untereinander NICHT rückgemeldet, sondern ausschließlich in aggregierter und pseudonomisierter Form im Rahmen der wissenschaftlichen Fragestellungen ausgewertet.

Diese Studie wird durchgeführt unter Beachtung des Landesdatenschutzgesetzes NRW, unter Berücksichtigung des Runderlasses 10-45 Nr.2 und des § 120 Abs. 4 SchulG NRW (siehe: <http://www.aow-bonn.de/ewen/genuehmigung2.html>). Bitte wenden Sie sich bei Zweifeln oder Rückfragen jederzeit an mich oder auch direkt an die Bezirksregierung. Bei sonstigen Rückfragen oder technischen Problemen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung: christian.ewen@uni-bonn.de / Telefon: +49 228 734370.

Ich hoffe auf Ihre Teilnahme und bedanke mich schon jetzt ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

Mit besten Grüßen

Christian Ewen, M.Sc.

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Institut für Psychologie, Universität Bonn
Kaiser-Karl-Ring 9, 53111 Bonn
Homepage: <http://www.aow-bonn.de/www/>

A.3. Einladung Fremdbeurteiler

Beispiel Einladungs-E-Mail Fremdbeurteiler (Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen)

Von: 157442@schule.nrw.de
Betreff: **Einladung zur Teilnahme an einer Studie der Universität Bonn**
Datum: 2. Mai 2011 08:47:20 MESZ
An: dummy@nrw.de
Antwort an: 157442@schule.nrw.de

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

Ihr/e Vorgesetzte/r nimmt zurzeit an einer Führungsstudie der Universität Bonn teil. Das Ziel der Studie ist die Beantwortung offener Forschungsfragen zu den Implikationen von Führungsverhalten. Zur Beantwortung dieser Fragen sind neben den Auskünften der Führungskraft besonders die Auskünfte der Mitarbeiter von Bedeutung!

Ich möchte Sie hiermit herzlich bitten, an dieser ca. 10-minütigen Befragung teilzunehmen.

Als Gegenleistung erhalten Sie auf Wunsch einen Überblick über die Gesamtergebnisse dieser Studie.

Ihrer/m Vorgesetzten werden Ihre individuellen Antworten nicht rückgemeldet! Die Teilnahme erfolgt anonym - eine Zuordnung Ihrer eMail-Adresse zu Ihren Antworten ist technisch nicht möglich.

Sie erreichen die Onlinebefragung unter

http://www.unipark.de/uc/Mitarbeiterfragebogen_FS_BRA/?code=KKWB9ZDTbra1

Bitte wenden Sie sich bei technischen Problemen oder Rückfragen jederzeit an mich: christian.ewen@uni-bonn.de / Telefon: +49 228 734370

Ohne Ihre Angaben sind die Auskünfte Ihrer/s Vorgesetzten wissenschaftlich leider nicht verwertbar, daher sind wir Ihnen schon jetzt für Ihre Teilnahme dankbar!

Mit besten Grüßen

Christian Ewen, M.Sc.

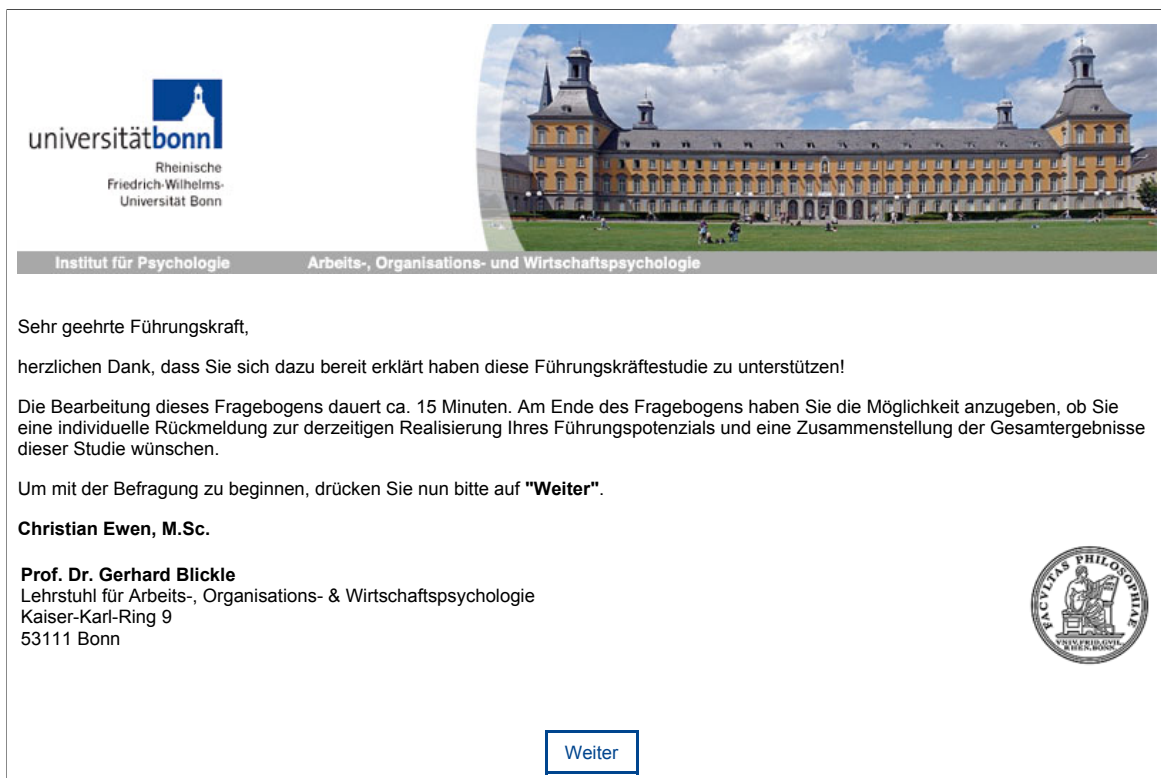
Persönliche Homepage: <http://www.aow-bonn.de/www/wir/ewen.html>


Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Institut für Psychologie, Universität Bonn
Kaiser-Karl-Ring 9, 53111 Bonn
Homepage: <http://www.aow-bonn.de/www/>

A.4. Online–Fragebögen Führungskräfte

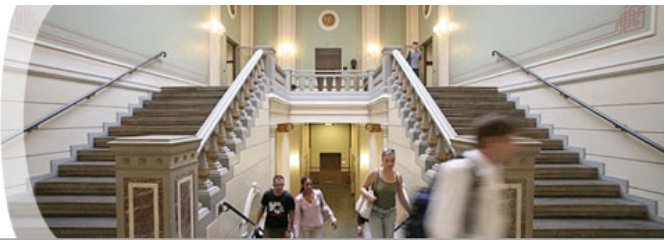
Die Befragung der Teilnehmer (Führungskräfte und Fremdbeurteiler) erfolgte mittels der Online–Befragungssoftware *EFS Survey* von *Questback* (<http://www.questback.de/>; an Hochschulen wird dieses Programm unter dem Namen *Unipark* (<http://www.unipark.info>) vermarktet. *EFS Survey* ermöglicht eine professionelle Erhebung, Speicherung und Verwaltung von Befragungsdaten.

Im Folgenden sind Screenshots der Online–Fragebogenseiten für die Führungskräfte abgebildet. Diese waren für alle teilnehmenden Schulleiterinnen und Schulleiter (in beiden Bundesländern) identisch.





universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Insitut für PsychologieArbeits-, Wirtschafts und Organisationspsychologie

Aufklärung

Ihre Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig und Sie können die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit abbrechen.

Ihre Auskünfte unterliegen den geltenden Datenschutzrichtlinien. Alle Daten werden in pseudonomisierter Form weiterverarbeitet und ausschließlich zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung verwendet.

Falls Sie Rückfragen haben sollten, scheuen Sie bitte nicht die Kontaktaufnahme:
Christian Ewen, M.Sc. - eMail: christian.ewen@uni-bonn.de - Telefon: +49 228 734370

Hiermit bestätige ich, dass ich über die Teilnahmebedingungen aufgeklärt worden bin und freiwillig an dieser Studie teilnehme.

[Weiter](#)

Wie alt sind Sie?
(In ganzen Zahlen)

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

Weiblich Männlich

Wie lange sind Sie bereits berufstätig?
(In ganzen Zahlen)

Jahre und Monate

Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer aktuellen Schule?
(In ganzen Zahlen)

Jahre und Monate

Wie viele Stunden in der Woche arbeiten Sie im Durchschnitt?
(In ganzen Zahlen)

Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen zurzeit unterstellt?
(In ganzen Zahlen)

Wie viele Schüler besuchen zurzeit die von Ihnen geleitete Schule?
(In ganzen Zahlen)

[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Führungskräfte unterscheiden sich in der Art und Weise, mit der sie ihre Führungsrolle ausüben.

In diesem Teil folgen ein paar Aussagen, die helfen, Ihr persönliches Führungsverhalten individuell zu beschreiben.


Jede dieser Aussagen beschreibt dabei eine bestimmte Verhaltensweise.

Lesen Sie sich diese bitte durch und versuchen Sie bitte spontan zu beurteilen, wie wichtig Ihnen die folgenden Verhaltensweisen vor dem Hintergrund Ihres eigenen Führungsverständnisses sind!

[Weiter](#)

Abbildung A.1.
Selbstauskunft *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*


Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Verhaltensweisen vor dem Hintergrund Ihres eigenen Führungsverständnisses?

					
	Nicht wichtig	Wenig wichtig	Mittelmäßig wichtig	Ziemlich wichtig	Sehr wichtig
Den Mitarbeitern persönlich entgegenkommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dem Kollegium Ihre Ansichten klar und deutlich mitteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es den Mitarbeitern durch kleine Dinge angenehm machen, ein Mitglied des Kollegiums zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Kollegium nutzen, um neue Ideen auszuprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Kommunikation mit den Mitarbeitern leicht verständlich sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit fester Hand führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeit finden, den Mitarbeitern zuzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelhafte Arbeit tadeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In einer Art und Weise reden, dass das Gesagte nicht in Frage gestellt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich auch manchmal gegenüber anderen abschotten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitern ganz bestimmte Aufgaben zuweisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Mitarbeitern in persönlichen Fragen zur Seite stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die zu erledigende Arbeit zeitlich einteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsstandards aufrecht halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es auch manchmal ablehnen, sein Handeln zu erklären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A.4. Online-Fragebögen Führungskräfte

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Verhaltensweisen vor dem Hintergrund Ihres eigenen Führungsverständnisses?



	Nicht wichtig	Wenig wichtig	Mittelmäßig wichtig	Ziemlich wichtig	Sehr wichtig
Auch manchmal Dinge veranlassen, ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter unterstützen bei dem was sie tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besonders darauf achten, dass Termine eingehalten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner behandeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darauf bestehen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit in jeder Einzelheit nach festgelegten Anweisungen erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zu Änderungen bereit sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darauf achten, dass Ihre Position von den Mitarbeitern respektiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlich und leicht zugänglich sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordern, dass Ihre Mitarbeiter Regeln und Standards befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Gesprächen mit den Mitarbeitern für eine entspannte Atmosphäre sorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter wissen lassen, was man von ihnen erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorschläge der Mitarbeiter in die Tat umsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darauf achten, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich der Zustimmung der Mitarbeiter versichern, bevor wichtige Angelegenheiten auf den Weg gebracht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darauf achten, dass die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abgestimmt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Abbildung A.2.

Selbstauskunft *Transformational Leadership Inventory (TLI)*

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Verhaltensweisen vor dem Hintergrund Ihres eigenen Führungsverständnisses?

	Nicht wichtig	Wenig wichtig	Mittelmäßig wichtig	Ziemlich wichtig	Sehr wichtig
Den Mitarbeitern Herangehensweisen an Probleme zu zeigen, die für sie vorher unverständlich waren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nach neuen Möglichkeiten für die Schule suchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Mitarbeiter anregen seine eigenen Gedanken zu überdenken, die er vorher noch nie in Frage gestellt hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein interessantes Bild von der Zukunft der Schule zeichnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erwartungen an die Mitarbeiter ganz offen zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive individuelle Rückmeldungen bei guter Leistung geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit in der Schule pflegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Handeln auf die Gefühle der Mitarbeiter achten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter ermutigen, "team player" zu sein (d.h. gruppenorientiert zu arbeiten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eher durch „Taten“ führen denn durch "Anweisungen".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Gruppe dazu bringen, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein klares Verständnis davon besitzen, wo sich die eigene Schule hinbewegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt zeigen für die individuellen Gefühle der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Verhaltensweisen vor dem Hintergrund Ihres eigenen Führungsverständnisses?

	Nicht wichtig	Wenig wichtig	Mittelmäßig wichtig	Ziemlich wichtig	Sehr wichtig
Die Mitarbeiter anregen über alte Probleme auf eine neue Art und Weise nachzudenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Leistung nicht immer anerkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf eine Art und Weise agieren, die die persönlichen Gefühle der Mitarbeiter berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern in der Schule entwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch Pläne für die Zukunft inspirieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter loben, die überdurchschnittlich gute Arbeit leisten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf Höchstleistung bestehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere an Ihre Zukunftsträume zu binden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein gutes Vorbild sein, dem man leicht folgen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter in einer Art und Weise behandeln, die nicht auf deren persönliche Gefühle Rücksicht nimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch beispielhaftes Verhalten führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter persönlich zu beglückwünschen, wenn diese herausragende Arbeit geleistet haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A.4. Online-Fragebögen Führungskräfte

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Reihe von Aussagen, die mehr oder weniger für Sie zutreffen können.

Bitte nehmen Sie zu jeder dieser Aussagen Stellung, indem Sie jeweils angeben, in welchem Ausmaß Sie diesen Aussagen zustimmen bzw. sie ablehnen. Dazu stehen Ihnen sieben Kategorien zur Verfügung, um entsprechende Abstufungen vorzunehmen.


Entscheiden Sie sich bitte jeweils für genau eine Abstufung und antworten Sie auf jede Aussage. Bitte bedenken Sie beim Ausfüllen, dass es keine „richtigen“ oder „falschen“ Stellungnahmen zu den einzelnen Aussagen gibt.

Interpretieren Sie die Aussagen möglichst wörtlich.

[Weiter](#)

Abbildung A.3.
Political Skill Inventory (PSI)


Markieren Sie bitte rechts neben jeder Aussage diejenige, die Ihre Einschätzung jeweils am besten beschreibt.

							
	stimme ich überhaupt nicht zu			neutral			stimme ich stark zu
Im Arbeitsleben verende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verstehe andere sehr gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne anderer zu erkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Kommunikation mit anderen versuche ich in dem was ich sage und tue, echt zu wirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben habe ich mir ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die ich um Unterstützung bitten kann, wenn von mir etwas erfolgreich angepackt werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Markieren Sie bitte rechts neben jeder Aussage diejenige, die Ihre Einschätzung jeweils am besten beschreibt.

							
	stimme ich überhaupt nicht zu			neutral			stimme ich stark zu
Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben verbringe ich viel Zeit damit, Beziehungen zu anderen zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem was ich sage und tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schenke den Gesichtsausdrücken anderer große Beachtung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A.4. Online-Fragebögen Führungskräfte

Wie erwähnt ist es in dieser Studie zentral, neben Ihren Auskünften auch die Ihrer Mitarbeiter zu erheben.

Bitte geben Sie an dieser Stelle die eMail-Adressen von möglichst vielen Ihrer Mitarbeitern aus dem Kollegium an, die bereit wären diese Studie zu unterstützen. (Es sind mindestens drei Mitarbeiter nötig.) Der Fragebogen für die Mitarbeiter ist wesentlich kürzer und in ca. 10 Minuten bearbeitet.


Durch die Teilnahme möglichst vieler Ihrer Mitarbeiter wird die Aussagekraft der Studie erheblich gesteigert.

Bitte seien Sie versichert, dass der Umgang mit jeglichen personenbezogenen Daten (z.B. eMail-Adressen) der strengsten datenschutzrechtlichen Sorgfalt unterliegt!


eMail Mitarbeiter 1	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 2	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 3	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 4	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 5	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 6	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 7	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 8	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 9	<input type="text"/>
eMail Mitarbeiter 10	<input type="text"/>

Sie können hier noch eine persönliche Nachricht an diese Mitarbeiter eingeben:
(Die Mitarbeiter erhalten diese mit der automatisch generierten Einladung zur Teilnahme an dieser Studie.)

Weiter



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Institut für PsychologieArbeits-, Wirtschafts und Organisationspsychologie

Ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Wie angekündigt schicke ich Ihnen gerne eine individuelle Rückmeldung über die Realsierung Ihres derzeitigen Führungspotenzials sowie eine Übersicht über die Gesamtergebnisse der Studie zu.

Bitte kreuzen Sie an, in welcher Form Sie eine Rückmeldung wünschen.

Individuelle Rückmeldung

Ergebnisbericht

Individuelle Rückmeldung und Ergebnisbericht

Nein, ich möchte keine Rückmeldung erhalten.

Weiter

A. Anhang Teil 1

Vielen Dank!
Sie können das Fenster jetzt schließen!

A.5. Online–Fragebögen Fremdbeurteiler

Im Folgenden sind Screenshots der Online–Fragebogenseiten der Mitarbeiterbefragung dargestellt. Diese waren für alle teilnehmenden Lehrerinnen und Lehrer identisch.



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Institut für PsychologieArbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
herzlichen Dank, dass Sie sich entschieden haben diese Studie zu unterstützen!

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert nur **ca. 10 Minuten**.

Am Ende des Fragebogens haben Sie die Gelegenheit anzugeben, ob Sie Rückmeldung über die Gesamtergebnisse der Studie wünschen.

Um zu beginnen, drücken Sie jetzt auf "**Weiter**".

Christian Ewen, M.Sc.


Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn



A.5. Online-Fragebögen Fremdbeurteiler



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Insitut für PsychologieArbeits-, Wirtschafts und Organisationspsychologie

Aufklärung

Ihre Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig und Sie können die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit abbrechen.

Ihre Auskünfte unterliegen den geltenden Datenschutzrichtlinien. Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausschließlich zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung verwendet.

Ihr/e Vorgesetzte/r wird entsprechend NICHT über Ihre individuellen Antworten informiert.

Falls Sie Rückfragen haben sollten, scheuen Sie bitte nicht die Kontaktaufnahme:
Christian Ewen, M.Sc. - eMail: christian.ewen@uni-bonn.de - Telefon: +49 228 734370

Hiermit bestätige ich, dass ich über die Teilnahmebedingungen aufgeklärt worden bin und freiwillig an dieser Studie teilnehme.

[Weiter](#)

In diesem Teil folgen ein paar Aussagen, die helfen, Ihre Vorgesetzte / Ihren Vorgesetzten zu beschreiben.

Jede dieser Aussagen beschreibt dabei ein bestimmtes Verhalten.

Lesen Sie sich diese bitte durch und versuchen Sie spontan zu beurteilen, wie häufig Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter dieses Verhalten einsetzt.

Überlegen Sie, ob dieses Verhalten nie, selten, manchmal, oft oder immer gezeigt wird.


[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Abbildung A.4.

Fremdauskunft *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*


Wie häufig setzt Ihre Führungskraft dieses Verhalten ein?



	nie	selten	manchmal	oft	immer
Sie kommt ihren Mitarbeitern persönlich entgegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie teilt dem Kollegium ihre Ansichten klar und deutlich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch kleine Dinge macht sie es angenehm, ein Mitglied des Kollegiums zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie nutzt das Kollegium um ihre neuen Ideen auszuprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist leicht zu verstehen, in dem was sie sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie führt mit fester Hand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie findet Zeit, ihren Mitarbeitern zuzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie tadelt mangelhafte Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie spricht in einer Art und Weise, dass das Gesagte nicht in Frage gestellt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie schottet sich auch manchmal gegenüber anderen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie steht ihren Mitarbeitern in persönlichen Fragen zur Seite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie weist ihren Mitarbeitern ganz bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie teilt die zu erledigende Arbeit zeitlich ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie hält Leistungsstandards aufrecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lehnt es auch manchmal ab, ihr Handeln zu erklären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Wie häufig setzt Ihre Führungskraft dieses Verhalten ein?




	nie	selten	manchmal	oft	immer
Sie veranlasst auch manchmal Dinge, ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie unterstützt ihre Mitarbeiter bei dem was sie tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet besonders darauf, dass Termine eingehalten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie behandelt ihre Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie besteht darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit in jeder Einzelheit nach festgelegten Anweisungen erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist zu Änderungen bereit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass ihre Position von den Mitarbeitern respektiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist freundlich und leicht zugänglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie fordert, dass ihre Mitarbeiter Regeln und Standards befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Gesprächen mit ihren Mitarbeitern sorgt sie für eine entspannte Atmosphäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lässt ihre Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie setzt die Vorschläge ihrer Mitarbeiter in die Tat um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie versichert sich der Zustimmung ihrer Mitarbeiter, bevor sie wichtige Angelegenheiten in die Wege leitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abgestimmt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Abbildung A.5.
Fremdauskunft *Transformational Leadership Inventory (TLI)*


Die Person, die ich einschätze...



	nie	selten	manchmal	oft	immer
... hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nie infrage gestellt habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistung erbringe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... pflegt die Zusammenarbeit in der Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ermutigt ihre Mitarbeiter dazu, "team player" zu sein (d.h. gruppenorientiert zu arbeiten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... führt eher durch "Taten" denn durch "Anweisungen".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Schule hinbewegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Die Person, die ich einschätze...




	nie	selten	manchmal	oft	immer
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern ihrer Schule.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besteht auf Höchstleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... führt durch beispielhaftes Verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Abbildung A.6.
Führungsleistung

Wie gut ist die Person, die Sie bewerten, bei folgenden Aktivitäten?



	sehr viel schlechter als andere Personen in vergleichbaren Positionen		ebenso gut wie andere Personen in vergleichbaren Positionen		viel besser als andere Personen in vergleichbaren Positionen	kann ich nicht sagen
Eine Gruppe bei der Arbeit leiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Schule führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Diskussion leiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für eine Sache Werbung betreiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Veranstaltung organisieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere beaufsichtigen oder kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jemandem etwas verkaufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere von etwas überzeugen, zu etwas überreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einhaltung von Richtlinien überwachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit anderen Menschen verhandeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Amt des Sprechers in einer Gruppe übernehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Menschen motivieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


[Weiter](#)

Abbildung A.7.

Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit der Führungskraft

In der folgenden Frage geht es um Ihre persönliche Zufriedenheit mit Ihrer Berufstätigkeit im Alltag.

Wie zufrieden sind Sie persönlich mit...




	sehr unzufrieden		neutral		sehr zufrieden
den Inhalten Ihrer Berufstätigkeit	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der von Ihnen erreichten beruflichen Position	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ihrem derzeitigen direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ihrem aktuellen Verdienst/Einkommen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ihren Arbeitsbedingungen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ihren Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der Führung durch Ihren direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
den Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der Beschäftigungssicherheit in Ihrer Position	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der Angemessenheit Ihrer Tätigkeit in Bezug auf Ihre Qualifikationen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der für Sie geltenden Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
dem Auftreten Ihres direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der Möglichkeit, in Ihrer Tätigkeit eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der Vereinbarkeit von Beruf- und Privat/Familienleben	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
dem Arbeitsklima in Ihrer Tätigkeit	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
der technischen Ausstattung in Ihrer Tätigkeit	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Ihrer Tätigkeit insgesamt	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

[Weiter](#)

A. Anhang Teil 1

Abbildung A.8.
Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt

Wie gut ist die Arbeitsgruppe, die von der Person, die Sie einschätzen geleitet wird, bei folgenden Aktivitäten?

						
	sehr viel schlechter als vergleichbare Arbeitsgruppen		ebenso gut wie vergleichbare Arbeitsgruppen		viel besser als vergleichbare Arbeitsgruppen	kann ich nicht sagen
Die Gruppenaufgaben erfüllen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein geschlossenes Auftreten gegenüber Dritten haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation und Koordination innerhalb des Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erfüllung der an die Gruppe gestellten Anforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsteilung innerhalb des Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrungsaustausch innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität der durch das Team insgesamt erbrachten Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusammenhalt der Teammitglieder untereinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegenseitige Unterstützung innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalität gegenüber der Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensaustausch innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivität von Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsetzung von Vorgaben durch die Führungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur freiwilligen Arbeitsteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamte Arbeitsqualität in der Schule	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Wie lange arbeiten Sie mit der Person zusammen, von der Sie diesen Fragebogen erhalten haben?
(In ganzen Zahlen)

Jahre und Monate

Wie oft haben Sie Kontakt mit dieser Person?

mehrmals täglich
 mindestens einmal täglich
 mehrmals wöchentlich
 mindestens einmal in der Woche
 mehrmals im Monat
 mindestens einmal im Monat

Wie stark ist Ihre Arbeit mit der Arbeit dieser Person verflochten?



sehr starke Verflechtung
 starke Verflechtung
 mittlere Verflechtung
 geringe Verflechtung
 keine Verflechtung
 kann ich nicht sagen

Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Ihnen und dieser Person beschreiben?

eher persönlich / vertraulich
 neutral / gut
 eher formal korrekt
 eher distanziert

[Weiter](#)

A.6. Papierfragebögen Fremdbeurteiler



Insitut für Psychologie Arbeits-, Wirtschafts und Organisationspsychologie

Ganz herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Gerne schicke ich Ihnen die Ergebnisse dieser Studie zu. Bitte kreuzen Sie an, ob Sie dies wünschen.

Da eine Zuordnung der verwendeten Teilnehmercodes zu Ihrer eMail - Adresse technisch nicht möglich ist, bitte ich Sie eine eMail - Adresse anzugeben, falls Sie die Rückmeldung erhalten möchten.

Ja, bitte schicken Sie mir die Ergebnisse dieser Studie zu. *(Bitte geben Sie Ihre eMail - Adresse an.)*

Nein, ich möchte keine Rückmeldung über die Ergebnisse dieser Studie erhalten.

Vielen Dank!


Sie können das Fenster jetzt schließen!

A.6. Papierfragebögen Fremdbeurteiler

Im Folgenden ist der Papierfragebogen zur Mitarbeiterbefragung dargestellt.



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Institut für Psychologie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Bonn, im Februar 2011

Fragebogen zur Einschätzung des Führungsverhaltens

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

Ihr/e Vorgesetzte/r nimmt zurzeit an einer Führungsstudie der Universität Bonn teil.

Diese Befragung ist Teil eines größeren Forschungsprojektes an der Universität Bonn. Aufbauend auf bisherigen Erkenntnissen soll der Frage nachgegangen werden, wie der Führungsstil von Führungskräften das Erleben und Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst. Zur Beantwortung der Forschungsfragen sind neben den Auskünften der Führungskraft besonders die Auskünfte der Mitarbeiter von Bedeutung.


Wir möchten Sie hiermit herzlich einladen, an dieser kurzen Befragung teilzunehmen.

Die Umfrage wird anonym ausgewertet. Niemand außerhalb unseres Forschungsteams erhält Kenntnis von Ihrer Fragebogenbeantwortung, und auch Sie und Ihre Führungskraft erfahren nicht, was der jeweils andere angekreuzt hat. Nur über einen zufällig vergebenen Teilnehmercode können wir die Fragebögen paarweise zuordnen. Alle Angaben unterliegen den Datenschutzrichtlinien.


Wir informieren Sie auf Wunsch gerne über die Ergebnisse der Studie. Teilen Sie uns dafür auf der letzten Seite des Fragebogens Ihre Anschrift oder Emailadresse mit. Der Abschnitt mit Ihren Kontaktdaten wird dann direkt nach dem Öffnen des Umschlags durch uns vom Fragebogen abgetrennt.

Sollten Sie Fragen haben, können Sie uns telefonisch (0228/73-4370) oder per Email erreichen (christian.ewen@uni-bonn.de).

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Christian Ewen, M.Sc.



Univ.-Prof. Dr. Gerhard Blickle
(Leiter des Lehrstuhls)

Aufklärung

Ihre Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig und Sie können die Bearbeitung des Fragebogens jederzeit abbrechen.

Ihre Auskünfte unterliegen den geltenden Datenschutzrichtlinien. Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausschließlich zum Zwecke der wissenschaftlichen Forschung verwendet.

Ihr/e Vorgesetzte/r wird selbstverständlich **nicht** über Ihre individuellen Antworten informiert!

Wie ist der Fragebogen zu beantworten?

Bitte beantworten Sie alle Fragen nacheinander und lassen Sie keine Frage aus. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Sie erfüllen den Zweck der Untersuchung am besten dadurch, dass Sie sich selbst und Ihre Führungskraft so akkurat und aufrichtig wie möglich beschreiben.

Falls Sie Ihre Meinung einmal ändern sollten, so streichen Sie Ihre erste Antwort bitte deutlich durch. Bitte beantworten Sie die Fragen zügig, aber sorgfältig, und halten Sie sich nicht zu lange an einzelnen Aussagen auf.

Es folgen nun einige Aussagen, die helfen, Ihre Vorgesetzte / Ihren Vorgesetzten zu beschreiben. Jede dieser Aussagen beschreibt dabei ein bestimmtes Verhalten. Lesen Sie sich diese bitte durch und versuchen Sie spontan zu beurteilen, wie häufig Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter dieses Verhalten einsetzt. Überlegen Sie, ob dieses Verhalten nie, selten, manchmal, oft oder immer gezeigt wird.

A. Anhang Teil 1

Die Person, die ich einschätze...	<i>nie</i>	<i>selten</i>	<i>manchmal</i>	<i>oft</i>	<i>immer</i>
... hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Gruppe/Abteilung/Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nie infrage gestellt habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... gibt mir immer eine positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistung erbringe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen/Abteilung/Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ermutigt ihre Mitarbeiter dazu, "team player" zu sein (d.h. gruppenorientiert zu arbeiten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... führt eher durch "Taten" denn durch "Anweisungen".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe/Abteilung/Organisation hinbewegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeitern ihrer Arbeitsgruppe/Abteilung/Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... besteht auf Höchstleistung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... führt durch beispielhaftes Verhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A.6. Papierfragebögen Fremdbeurteiler

Wie häufig setzt Ihre Führungskraft dieses Verhalten ein?	<i>nie</i>	<i>selten</i>	<i>manchmal</i>	<i>oft</i>	<i>immer</i>
Sie kommt ihren Mitarbeitern persönlich entgegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie teilt dem Kollegium ihre Ansichten klar und deutlich mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch kleine Dinge macht sie es angenehm, ein Mitglied des Kollegiums zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie nutzt das Kollegium, um ihre neuen Ideen auszuprobieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist leicht zu verstehen, in dem was sie sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie führt mit fester Hand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie findet Zeit, ihren Mitarbeitern zuzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie tadelt mangelhafte Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie spricht in einer Art und Weise, dass das Gesagte nicht in Frage gestellt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie schottet sich auch manchmal gegenüber anderen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie steht ihren Mitarbeitern in persönlichen Fragen zur Seite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie weist ihren Mitarbeitern ganz bestimmte Aufgaben zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie teilt die zu erledigende Arbeit zeitlich ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie hält Leistungsstandards aufrecht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lehnt es auch manchmal ab, ihr Handeln zu erklären.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie veranlasst auch manchmal Dinge, ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie unterstützt ihre Mitarbeiter bei dem, was sie tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet besonders darauf, dass Termine eingehalten werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie behandelt ihre Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie besteht darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit in jeder Einzelheit nach festgelegten Anweisungen erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist zu Änderungen bereit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass ihre Position von den Mitarbeitern respektiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist freundlich und leicht zugänglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie fordert, dass ihre Mitarbeiter Regeln und Standards befolgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Gesprächen mit ihren Mitarbeitern sorgt sie für eine entspannte Atmosphäre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lässt ihre Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie setzt die Vorschläge ihrer Mitarbeiter in die Tat um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie versichert sich der Zustimmung ihrer Mitarbeiter, bevor sie wichtige Angelegenheiten in die Wege leitet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie achtet darauf, dass die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter aufeinander abgestimmt ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A. Anhang Teil 1

Wie gut ist die Person, die Sie bewerten, bei folgenden Aktivitäten?

	sehr viel schlechter als andere Personen in vergleichbaren Positionen	ebenso gut wie andere Personen in vergleichbaren Positionen	viel besser als andere Personen in vergleichbaren Positionen	kann ich nicht sagen
Eine Gruppe bei der Arbeit leiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Schule führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Diskussion leiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für eine Sache Werbung betreiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Veranstaltung organisieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere beaufsichtigen oder kontrollieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jemandem etwas verkaufen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere von etwas überzeugen, zu etwas überreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Einhaltung von Richtlinien überwachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit anderen Menschen verhandeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Amt des Sprechers in einer Gruppe übernehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Menschen motivieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie zufrieden sind Sie persönlich mit...

	sehr unzufrieden	neutral	sehr zufrieden
den Inhalten Ihrer Berufstätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der von Ihnen erreichten beruflichen Position	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrem derzeitigen direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrem aktuellen Verdienst/Einkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihren Arbeitsbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihren Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Führung durch Ihren direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
den Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Beschäftigungssicherheit in Ihrer Position	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Angemessenheit Ihrer Tätigkeit in Bezug auf Ihre Qualifikationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der für Sie geltenden Arbeitszeitregelung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dem Auftreten Ihres direkten Vorgesetzten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Möglichkeit, in Ihrer Tätigkeit eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Vereinbarkeit von Berufs- und Privat/Familienleben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dem Arbeitsklima in Ihrer Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der technischen Ausstattung in Ihrer Tätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrer Tätigkeit insgesamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A.6. Papierfragebögen Fremdbeurteiler

Wie gut ist die Arbeitsgruppe, die von der Person, die Sie einschätzen geleitet wird, bei folgenden Aktivitäten?

	sehr viel schlechter als vergleichbare Arbeitsgruppen	ebenso gut wie vergleichbare Arbeitsgruppen	viel besser als vergleichbare Arbeitsgruppen	kann ich nicht sagen
Die Gruppenaufgaben erfüllen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein geschlossenes Auftreten gegenüber Dritten haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation und Koordination innerhalb des Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Erfüllung der an die Gruppe gestellten Anforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität der durch das Team insgesamt erbrachten Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusammenhalt der Teammitglieder untereinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegenseitige Unterstützung innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalität gegenüber der Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrungsaustausch innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensaustausch innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivität von Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsetzung von Vorgaben durch die Führungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsteilung innerhalb der Arbeitsgruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft zur freiwilligen Arbeitsteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamte Arbeitsqualität der Abteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie lange arbeiten Sie schon mit der Person zusammen, von der Sie diesen Fragebogen erhalten haben? (in ganzen Zahlen)

<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Jahre	<input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> Monate
--	---

Wie oft haben Sie Kontakt mit dieser Person?

<input type="radio"/>	mehrmals täglich	<input type="radio"/>	mindestens einmal in der Woche
<input type="radio"/>	mindestens einmal täglich	<input type="radio"/>	mehrmals im Monat
<input type="radio"/>	mehrmals wöchentlich	<input type="radio"/>	mindestens einmal im Monat

Wie stark ist Ihre Arbeit mit der Arbeit dieser Person verflochten?

<input type="radio"/>	sehr starke Verflechtung	<input type="radio"/>	geringe Verflechtung
<input type="radio"/>	starke Verflechtung	<input type="radio"/>	keine Verflechtung
<input type="radio"/>	mittlere Verflechtung	<input type="radio"/>	kann ich nicht sagen

Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Ihnen und dieser Person beschreiben?

<input type="radio"/>	eher persönlich, vertraulich	<input type="radio"/>	eher formal korrekt
<input type="radio"/>	neutral, gut	<input type="radio"/>	eher distanziert

A. Anhang Teil 1

Ihr Fragebogen trägt folgenden Code:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung - Ihre Mithilfe ist sehr wertvoll für uns!

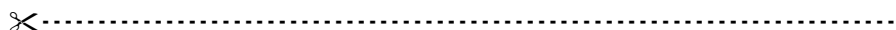
Bitte prüfen Sie nochmals kurz, ob Sie alle Fragen beantwortet haben.

Stecken Sie nun den Fragebogen in das vorbereitete, beigegefügte Rücksendekuvert und schicken Sie ihn uns.

Wenn Sie daran interessiert sind, über die Ergebnisse der Studie informiert zu werden, geben Sie bitte unten Ihre Anschrift an! Dieser Abschnitt wird nach Erhalt Ihres Fragebogens getrennt von Ihren Antworten verwaltet.

Haben Sie Fragen, Anmerkungen oder Kritik? Schreiben Sie uns!

Wir danken Ihnen nochmals herzlich für Ihre Unterstützung!



Bitte senden Sie mir eine Darstellung der wichtigsten Erkenntnisse der Studie an folgende Anschrift/e-Mail (Bitte kreuzen Sie an, welchen Weg Sie bevorzugen):

- Name, Vorname _____
- Straße, Hausnummer _____
- Postleitzahl, Ort _____
- e-Mailadresse _____

A.7. Übersicht Datenerhebung Schulleiterinnen und Schulleiter

Schulart	Bundesland / Regierungsbezirk (RB)	Ansprache (Total)	Rücklauf (Vollständig)	Rücklauf in %	# mindestens 1 Rater (Studie 1, Teil 2)	# mindestens 2 Rater (Teil 1)
BBS	RB Arnsberg	85	10	11,76	10	8
BBS	RB Detmold	60	6	10,00	6	6
BBS	RB Düsseldorf	115	17	14,78	17	17
BBS	RB Köln	84	11	13,10	10	9
BBS	RB Münster	65	4	6,15	3	3
BBS	Rheinland-Pfalz	101	18	17,82	17	13
Berufsbildende Schulen		510	66	12,94	63	56
FS	RB Arnsberg	166	16	9,64	15	13
FS	RB Detmold	99	9	9,09	7	6
FS	RB Düsseldorf	181	22	12,15	21	20
FS	RB Köln	168	21	12,50	19	16
FS	RB Münster	106	8	7,55	8	7
FS	Rheinland-Pfalz	138	20	14,49	21	19
Förderschulen		858	96	11,19	91	81
GeS	RB Arnsberg	79	5	6,33	5	5
GeS	RB Detmold	34	2	5,88	2	2
GeS	RB Düsseldorf	90	12	13,33	12	11
GeS	RB Köln	45	3	6,67	2	2
GeS	RB Münster	31	1	3,23	0	0
IGS	Rheinland-Pfalz	53	1	1,89	2	2
(Integrierte) Gesamtschulen		332	24	7,23	23	22
GHS	GHS RLP	21	3	14,29	4	4
Grund- und Hauptschulen		21	3	14,29	4	4
GRS+	GRS+ RLP	20	2	10,00	2	1
Grund- und Realschulen plus		20	2	10,00	2	1
GS	RB Arnsberg	672	17	2,53	16	10
GS	RB Detmold	389	21	5,40	17	13
GS	RB Düsseldorf	860	37	4,30	32	28
GS	RB Köln	667	61	9,15	62	54
GS	RB Münster	476	19	3,99	18	17
GS	Rheinland-Pfalz	938	71	7,57	77	62
Grundschulen		4002	226	5,65	222	184
GYM	RB Arnsberg	127	9	7,09	8	5
GYM	RB Detmold	71	3	4,23	3	1
GYM	RB Düsseldorf	168	8	4,76	7	5
GYM	RB Köln	167	17	10,18	17	16
GYM	RB Münster	90	5	5,56	5	3
GYM	Rheinland-Pfalz	146	8	5,48	9	6
Gymnasien		769	50	6,50	49	36
HS	RB Arnsberg	151	8	5,30	6	6
HS	RB Detmold	78	1	1,28	1	1
HS	RB Düsseldorf	153	6	3,92	6	4
HS	RB Köln	60	4	6,67	4	4
HS	RB Münster	109	5	4,59	4	3
HS	Rheinland-Pfalz	41	2	4,88	2	2
Hauptschulen		592	26	4,39	23	20
RS	RB Arnsberg	122	7	5,74	5	4
RS	RB Detmold	77	4	5,19	4	3
RS	RB Düsseldorf	130	7	5,38	8	6
RS	RB Köln	142	11	7,75	10	10
RS	RB Münster	97	4	4,12	4	4
RS	Rheinland-Pfalz	35	0	0,00	0	0
Realschulen		603	33	5,47	31	27
RS+	Rheinland-Pfalz	155	11	7,10	11	11
Realschulen plus		155	11	7,10	11	11
Total		7862	537	6,83	519	442

A.8. Online–Rückmeldung Schulleiter

Die Rückmeldung an die Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgte ebenfalls digital. Hierzu wurde eine Routine zur Rückmeldung der individuellen Führungsprofile mittels *EFS Survey* entwickelt.

Im Folgenden ist ein Beispiel für eine solche individuelle Rückmeldung dargestellt. Den Führungskräfte wurde zudem die Möglichkeit zur Klärung von möglichen Fragen und Unklarheiten im Rahmen eines persönlichen Gesprächs am Telefon angeboten.



universitätbonn****
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn

Institut für Psychologie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
es ist soweit!

Nach einem Jahr intensiver Datensammlung, Analyse und Auswertung bin ich sehr froh, Ihnen heute die versprochene individuelle Rückmeldung und Erkenntnisse aus diesem Forschungsprojekt vorlegen zu können.

Zunächst möchte ich mich noch einmal ganz herzlich für Ihre hilfreiche Unterstützung bei diesem anspruchsvollen Projekt bedanken! Erst Ihre engagierte Unterstützung hat die wissenschaftliche Arbeit in diesem großen Rahmen ermöglicht. Damit stützen Sie nicht nur die Forschungsarbeit an Hochschulen, sondern beflügeln zugleich junge Nachwuchswissenschaftler wie mich. Somit gilt mein ganz besonderer Dank allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern dieser Studie!

Auf der folgenden Seite erhalten Sie nun Ihr individuelles Führungsprofil und weitere Informationen bezüglich der gefundenen Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen aus dem Institut für Psychologie der Bonner Universität!

Christian Ewen

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn



Weiter



Übersicht Rückmeldung

Die Rückmeldung ist in folgende Abschnitte gegliedert:

Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse

Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse und dem Anspruch dieser Rückmeldung.

Profil Ihrer sozialen Kompetenzen im Arbeitskontext

Rückmeldung auf der Basis Ihrer persönlichen Selbstauskünfte in Bezug auf die Gesamtstichprobe aller Schulleiterinnen und Schulleiter.

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierte Führung

Rückmeldung auf der Basis Ihres individuellen Führungsverständnisses im Vergleich zur Gesamtstichprobe aller Schulleiterinnen und Schulleiter.

Transformationale Führung

Rückmeldung auf der Basis Ihres individuellen Führungsverständnisses im Vergleich zur Gesamtstichprobe aller Schulleiterinnen und Schulleiter.

Mitarbeiterwahrnehmung und Führungserfolg

Übersicht und Diskussion der Zusammenhänge zwischen der durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung, transformationalen und transaktionalen Führung mit beurteilter Führungsleistung, Mitarbeiter-Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiter-Zufriedenheit mit der Führungskraft, Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt.

Literatur

Literaturquellen zu Zitaten und weiterführende Bücher.

Bitte beachten Sie noch folgende Hinweise:

Diese Rückmeldung ist nur für Ihren persönlichen Gebrauch und nicht zur Weitergabe an Dritte bestimmt. Die Rückmeldung wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Es wird jedoch dafür keine rechtsverbindliche Gewähr übernommen. Weitere Gewährleistungs- oder Haftungsverpflichtungen jeder Art werden hiermit explizit ausgeschlossen.



Sie haben die Möglichkeit, jede der folgenden Seiten einzeln auszudrucken oder als pdf-Datei zu speichern. Dazu können Sie die Funktion **Diese Seite drucken** am Ende jeder Seite nutzen. Bitte beachten Sie hier die individuellen Einstellungen und Eigenheiten Ihres Drucker-Dialogs! Es sei noch einmal erwähnt, dass aus Gründen des Datenschutzes diese Rückmeldung *nicht* personalisiert erfolgt. Aus denselben Gründen steht Ihnen diese Rückmeldung zudem nur für begrenzte Zeit zur Verfügung, beginnend ab dem Zeitpunkt ab dem Sie diese Seiten zum ersten Mal aufgerufen haben. **Danach werden Ihre Daten automatisch gelöscht und Sie werden keine Möglichkeit mehr haben, Ihr Profil einzusehen oder darauf zuzugreifen.** Wir empfehlen Ihnen daher den Ausdruck der Rückmeldung oder die Speicherung in pdf-Form.

© Bildrechte: Ich danke der Pressestelle der Universität Bonn für das zur Verfügung gestellte Bildmaterial. Die Rechte verbleiben bei den Bildautoren.

Diese Seite drucken



Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse

Die Rückmeldung zu Ihren individuellen Profilen erfolgt auf Grundlage Ihrer persönlichen Auskünfte in Bezug auf die Angaben aller 1003 Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich an dieser Studie beteiligt haben. Im Zuge der Kompetenzdiagnose kamen ausschließlich Messinstrumente zum Einsatz, die sich im Rahmen von wissenschaftlich-psychologischer Forschung als verlässlich und messgenau erwiesen haben und daher testtheoretische Gütekriterien voll erfüllen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie die folgende individuelle Rückmeldung vor diesem Hintergrund zum Anlass nehmen würden einmal innezuhalten, um Ihre persönliche Interpretation der Rolle als Führungskraft zu reflektieren. Es wird für Sie möglich sein, Ihr eigenes Führungsverständnis mit dem von anderen Schulleiterinnen und Schulleitern differenziert zu vergleichen und individuelle Stärken als auch persönliche Entwicklungspotentiale zu entdecken. Weiterführende Literaturhinweise finden Sie im Anhang.

Aus Gründen der Sparsamkeit und besseren Lesbarkeit der Texte habe ich mich entschlossen, auf eine geschlechterneutrale Sprache durch Splittingformen weitestgehend zu verzichten. Ich bitte daher bereits jetzt, das generische Maskulinum zu entschuldigen.

Diese Seite drucken

Zurück

Weiter



Profil Ihrer sozialen Kompetenzen im Arbeitskontext

Bei der Begriffsbestimmung von Führung steht der Aspekt der sozialen Beeinflussung bei allen Auseinandersetzungen mit diesem Phänomen im Vordergrund: Führung wird definiert als die *"bewusste und zielbezogene Einflussnahme von Menschen in Organisationen"* (von Rosenstiel, 2003). Soziale Geschicklichkeit beim Aufbau, bei der Pflege und dem Nutzen von Mitarbeiterbeziehungen ist vor diesem Hintergrund ein wesentlicher Schlüssel zum Führungserfolg.

An Ihrem persönlichen Profil können Sie leicht erkennen, wo Ihre Stärken liegen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten Ihrer sozialen Kompetenzen bestehen. Ihre Werte werden dabei mit den Mittelwerten von 1003 Schulleiterinnen und Schulleitern verglichen. Das Profil ist in vier verschiedene Dimensionen gegliedert und jede Dimension beschreibt eine andere Komponente Ihrer Fertigkeiten. Daher finden Sie zuerst eine Beschreibung der einzelnen Dimensionen und danach folgt Ihr individuelles Profil.

Dimensionen

Sozialer Scharfsinn: Personen mit stark ausgeprägtem sozialem Scharfsinn sind gute Beobachter in sozialen Situationen und können sowohl ihr Verhalten als auch das von Anderen in sozialen Interaktionen sehr gut interpretieren. Von Anderen werden sie als gut im Umgang mit ihren Mitmenschen gesehen.

Netzwerkfähigkeit: Personen mit stark ausgeprägter Netzwerkfähigkeit können leicht diverse Netzwerke aufbauen und nutzen. So können sie leicht Freundschaften aufbauen und starke, vorteilhafte Allianzen und Koalitionen schmieden. Dadurch sind sie gute Verhandlungsführer und erfolgreich beim Erreichen von Abschlüssen und Vereinbarungen. Außerdem beherrschen sie ein sehr gutes Konfliktmanagement.

Interpersonaler Einfluss: Ein stark ausgeprägter interpersonaler Einfluss ermöglicht Personen einen subtilen und überzeugenden persönlichen Stil, womit sie einen starken Einfluss auf ihren Umkreis ausüben können. Dadurch sind diese Personen gut darin, ihr Verhalten in verschiedenen Situationen anzupassen und abzugleichen, um von Ihnen gewünschte Wirkungen bei Anderen hervorzurufen.

Dargestellte Aufrichtigkeit: Personen mit stark ausgeprägter dargestellter Aufrichtigkeit werden von Anderen als besonders integer, authentisch, echt und aufrichtig wahrgenommen. Sie wirken besonders ehrlich, direkt und offen. Personen mit starker dargestellter Aufrichtigkeit wecken so Vertrauen und Zuversicht in ihrer Umgebung.

Ihr individuelles Profil Ihrer sozialen Kompetenzen					
	stark entwicklungsfähig	entwicklungsfähig	Durchschnitt	erhöht	deutlich erhöht
Sozialer Scharfsinn					
Netzwerkfähigkeit					
Interpersonaler Einfluss					
Dargestellte Aufrichtigkeit					

Diese Seite drucken



Institut für Psychologie

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung sind zwei Beschreibungskategorien von Führung, die in den vergangenen 80 Jahren von Führungsforschung als *die* zwei großen und fundamentalen Grunddimensionen zur Beschreibung von Führungshandeln identifiziert worden sind. Im Folgenden finden Sie zunächst eine Beschreibung der beiden Dimensionen und danach Ihr individuelles Profil. Ihre Werte werden dabei wieder mit den Mittelwerten von 1003 Schulleiterinnen und Schulleitern verglichen.

Dimensionen

Aufgabenorientierung: Führungskräfte mit stark ausgeprägter Aufgabenorientierung richten ihr Führungshandeln stark auf die aufgaben- und zielbezogene Organisation und Strukturierung der zu leistenden Arbeit aus. Dieses Vorgehen zielt insbesondere auf die Aktivierung und Steuerung der Mitarbeiter ab. Merkmale dieses Führungsstils sind Aufgabenzuweisungen, Rollendefinitionen sowie das Setzen von Zielen und Fristen. Personen mit hohen Werten in dieser Dimension spielen eine aktive Rolle bei der Leitung von Gruppenaktivitäten durch Planen, Kommunizieren von aufgabenrelevanten Informationen, dem Ausprobieren neuer Ideen sowie der zeitlichen Strukturierung von Projekten und sonstigen Abläufen.

Mitarbeiterorientierung: Führungskräfte, die den Hebel ihres Führungshandelns in der Bildung und Pflege persönlicher Beziehungen zu ihren Mitarbeitern sehen, zeichnen sich durch die Betonung von gegenseitigem Vertrauen, Freundlichkeit, gegenseitiger Achtung und einem angenehmen Miteinander aus. Ein hoher Wert in dieser Dimension ist ein verlässlicher Hinweis auf gute Mitarbeiterbeziehungen und eine funktionierende Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Ein verhältnismäßig niedriger Wert weist auf einen eher unpersönlichen Führungsstil hin.

Beide Führungsdimensionen sind voneinander unabhängig und können zu unterschiedlichem Maße bei einer Führungskraft ausgeprägt sein. Dies bedeutet, dass niedrige Werte in einer Dimension nicht direkt hohe Werte in der anderen Dimension bedeuten.

Ihre Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung					
	schwach ausgeprägt	weniger ausgeprägt	Durchschnitt	ausgeprägt	stark ausgeprägt
Aufgabenorientierung	[Value]				
Mitarbeiterorientierung	[Value]				

Diese Seite drucken



Transaktionale und Transformationale Führung

Während transaktionale Führung auf einen klar definierten Austausch (Transaktion) zwischen Führungskraft und Mitarbeitern abzielt (z.B. Anerkennung gegen Leistung), motivieren transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu, sich über ihre eigenen Ziele hinaus (z.B. individuelle Karriereziele) für gemeinsame, übergeordnete Ziele (z.B. hohe Schulqualität durch kollegiale Unterstützung) einzusetzen. Dies gelingt transformational führenden Vorgesetzten z.B. durch das Vermitteln einer gemeinsamen Zukunftsvision von Schule, dem Vorleben von Werten, dem Setzen von herausfordernden Zielen und durch individuelle Rücksichtnahme. Die beschriebenen Verhaltensweisen motivieren die Mitarbeiter zu zusätzlicher Anstrengung im Arbeitsalltag, die über den Erfolg eines rein transaktionalen Führungsstils hinausgeht.

Im Führungsprofil am Ende dieser Seite sind diese zwei Dimensionen farblich verschieden dargestellt. Es sei an dieser Stelle wieder betont, dass die im Folgenden beschriebenen Beschreibungskategorien bei einer Führungskraft unabhängig voneinander ausgeprägt sein können.

Transaktionale Führung

Transaktionale Führung beschreibt die bewusste oder unbewusste Betonung von Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Die Führungskraft schafft (meist immaterielle) Anreize für von ihr erwünschtes Mitarbeiterverhalten. Eine Prämisse dieses Führungsverständnisses ist zum Beispiel die Überzeugung, dass überdurchschnittliche Leistung rückgemeldet und entsprechend belohnt werden muss.

Transformationale Führung

Bei *Transformationaler Führung* werden fünf Subdimensionen unabhängig voneinander betrachtet. Die Mischung aller fünf Subdimensionen ergibt das individuelle Gesamtprofil einer transformational führenden Leitungsperson.

Vorbild sein : Verhalten einer Führungskraft, das auf das Vorleben von Werten und Normen gerichtet ist. Die Führungskraft leistet durch beispielhaftes Verhalten, also dem Vorleben von gewünschtem Verhalten oder der Demonstration einer gewissen Arbeitsmoral emotionale Appelle an die Mitarbeiter. "Besser durch eigene Taten vorleben als durch bloße Anweisungen führen" ist hier die Devise.

Visionen aufzeigen : Verhalten der Führungskraft, das auf die aktive Konstruktion einer gemeinsamen Zukunft abzielt. Dabei geht es um neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, neue Tätigkeitsfelder oder um die Begeisterung für eine Zukunftsvision. Ziel ist die zukunftsgerichtete Begeisterung und Motivation der Mitarbeiter.

Gruppenziele fördern : Zusammenhalt fördern durch gemeinsame, herausfordernde Ziele. Führungskräften, die hohe Werte in dieser Dimension aufweisen, ist es ein besonderes Anliegen, ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitgliedern des Kollegiums zu entwickeln. Ihnen ist es wichtig, ihre Mitarbeiter zu ermutigen, sich als "Team-Player" für ein gemeinsames Gruppenziel einzubringen.

Hohe Leistungserwartung : Verhalten der Führungskraft, das ihre hohen Leistungserwartungen gegenüber den Mitarbeitern hervorhebt. Schulleiterinnen und Schulleiter mit hohen Werten in dieser Dimension zeigen Ihre hohen Erwartungen gegenüber dem Kollegium offen mit dem Ziel, dieses zu Höchstleistungen aufzufordern und zu motivieren.

Individuelle Rücksichtnahme : Verhalten, das den Respekt der Führungskraft gegenüber den Gefühlen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter zum Ausdruck bringt. Dabei hat die Führungskraft die individuellen Ansprüche jedes Mitarbeiters im Blick und ist bemüht, diese in ihrem Führungshandeln zu berücksichtigen.

Geistige Anregung : Intellektuelle Stimulation der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Eine Führungskraft mit hohen Werten in dieser Dimension möchte Ihre Mitarbeiter individuell anregen, über eigenes Arbeitsverhalten zu reflektieren, alte, ggfs. hinderliche Annahmen zum individuellen Arbeitsverständnis oder ineffektive Lösungsmuster zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen.

Ihre Werte werden im Folgenden mit den Mittelwerten von 1003 Schulleiterinnen und Schulleitern verglichen.

A. Anhang Teil 1

Ihr transaktionales- und transformationales Führungsverhalten					
	schwach ausgeprägt	weniger ausgeprägt	Durchschnitt	ausgeprägt	stark ausgeprägt
Transaktionale Führung					
Vorbild sein					
Visionen aufzeigen					
Gruppenziele fördern					
Hohe Leistungserwartung					
Individuelle Rücksichtnahme					
Geistige Anregung					

Diese Seite drucken



Mitarbeiterwahrnehmung und Führungserfolg

Führungskräften obliegt es qua der ihnen zugewiesenen Rolle, das Verhalten ihrer Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass dieses zur kollektiven Zielerreichung führt und somit zum Erfolg des gemeinsamen Auftrags beiträgt (Gruppenleistung). Die Führungskraft fungiert daher auf allen Ebenen als Mittler und Katalysator zwischen übergeordneten Organisationszielen (z.B. Bildungs- und Erziehungsauftrag, Verwaltungsrichtlinien, etc.) und operativem Mitarbeiterverhalten. In diesem Rahmen sind Schulleiterinnen und Schulleiter beim Interessenausgleich zwischen Schulorganisation (Bildungsministerium, Schulaufsicht, Schulverwaltung, etc.) und Lehrern eine zentrale Schlüsselfigur. Neben dieser rein zweckbezogenen Perspektive auf Führung wird aufbauend auf den Erkenntnissen über die Bedeutung der sozialen Bedürfnisse von Mitarbeitern ebenso die interpersonale Perspektive auf Personalführung vertreten. Diese sozialen Bedürfnisse (z.B. Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeitsgefühl, etc.) und die mit ihrer Befriedigung verbundene Mitarbeiterzufriedenheit werden daher ebenfalls zu einem wichtigen Erfolgsmaß für Führungsleistung.

Im Folgenden wird das durch die Mitarbeiter beobachtete Führungsverhalten in Bezug gesetzt zu eben diesen Erfolgskriterien von Führung. Die Mitglieder aus dem Lehrerkollegium haben ihre Führungskräfte zu diesem Zweck anhand derselben Kriterien beschrieben ("Wie oft zeigt Ihre Führungskraft folgendes Verhalten X"), die auch die Grundlage zur Messung des Führungsverständnisses der Schulleiterinnen und Schulleiter waren (Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, Transaktionale und Transformationale Führung). Zunächst werden die in dieser Studie verwendeten Kriterien für den Führungserfolg näher erläutert.

Gruppenleistung: Die Leistung der geführten Gruppe ist ein wesentliches, wenn nicht sogar *DAS* Erfolgskriterium für Führung im ursprünglichsten Sinn. Um die Gruppenleistung zu messen, beurteilten die Mitglieder des Lehrerkollegiums die Leistung des eigenen Kollegiums mit der von vergleichbaren Kollegien. Leistungskriterien waren in diesem Zusammenhang z.B. die eingeschätzte Qualität der von dem Kollegium insgesamt erbrachten Arbeit, die Erfüllung von Gruppenaufgaben oder die Umsetzung von Vorgaben durch die Führungskraft.

Gruppenzusammenhalt: Eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe ist die kollegiale Unterstützung, bzw. ein gutes Gruppenklima. Eine Schulleiterin oder ein Schulleiter kann dieses durch entsprechendes Führungshandeln (z.B. beim Umgang mit Konflikten oder dem Vorleben von Werten) unterstützen, aufbauen und pflegen. Aus diesem Grund wurde der wahrgenommene Zusammenhalt im Kollegium als wichtiger Indikator für ein gutes Gruppenklima erhoben. Kriterien waren z.B. die grundsätzliche Bereitschaft zur Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, die Loyalität gegenüber der Schule, bzw. das geschlossene Auftreten gegenüber Dritten sowie die Kommunikation und Koordination innerhalb des Kollegiums.

Mitarbeiterzufriedenheit: Die Mitarbeiter erteilten Auskunft über ihre individuelle Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Tätigkeit. Dabei waren z.B. die momentane berufliche Position, die Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsklima oder die technische Ausstattung am Arbeitsplatz Beurteilungskriterien.

Führungsleistung: Hier wurden Aufgaben beschrieben, die einer Führungskraft klassisch zukommen: Diskussionen leiten, Veranstaltungen organisieren, andere beaufsichtigen, andere überzeugen, verhandeln oder andere motivieren etc. Die Lehrer beschrieben dabei die anhand dieser Kriterien messbar gemachte Führungsleistung ihrer/ihrer momentanen direkten Vorgesetzten im Vergleich zu anderen Schulleiterinnen und Schulleiter.

Zufriedenheit mit der Führungskraft: Zusätzlich wurde noch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer aktuellen Führungskraft erfragt (z.B. persönliches Auftreten, Führungsverhalten generell).

Nachdem sowohl die Fremdauskünfte zum Führungsverhalten (Fremdbild Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Transformationale und Transaktionale Führung) als auch die Kriterien für Führungserfolg (wie oben beschrieben) bei den Mitarbeitern erhoben wurde, kann man diese auf statistische Zusammenhang untersuchen, um Rückschlüsse darüber zu erlauben, wie durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Verhaltensweisen von Führungskräften empirisch mit Führungserfolg zusammenhängen (kovariieren).

Statistische Auswertung und Interpretation

A. Anhang Teil 1

Bei der Auswertung der Daten konnte zunächst statistisch nachgewiesen werden, dass die Mitarbeiter in der Verhaltensbeschreibung ihrer/ihrer jeweiligen Vorgesetzten und bei der Bewertung des Führungserfolgs große Übereinstimmungen innerhalb des jeweiligen Kollegiums zeigten.

Auf den folgenden Seiten sehen Sie nun jeweils eine Matrix aus der die gefundenen statistischen Zusammenhänge zwischen dem von den Mitarbeitern beobachtetem Führungsverhalten und beurteiltem Führungserfolg (siehe Kriterien oben) quantifiziert und in ihrer statistischen Signifikanz berichtet und erläutert werden. Die Zahlen in den Zellen stellen Produkt-Moment-Korrelationen (*Pearson-Korrelation*) dar. Sie sind Maße für den statistischen, linearen Zusammenhang zwischen zwei Variablen (z.B. X und Y) und können zwischen -1 (negativer Zusammenhang) und +1 (positiver Zusammenhang) liegen (z.B. positiver Zusammenhang (Wert über 0): "je höher X ausgeprägt ist, desto höher ist auch der gefundene Wert für Y"). Je näher dieser Wert an 1 (bzw. -1) heranreicht, desto höher ist der gefundene Zusammenhang. Es sei erwähnt, dass in der psychologischen Feldforschung hier Werte von über .60 als ausgesprochen hoch gelten, da aufgrund der Vielfalt nicht kontrollierter Randbedingungen zum Zeitpunkt der jeweiligen Befragung (z.B. Tageszeit, Ablenkung, Stress, Zeitnot, etc.) "der wahre Zusammenhang" nicht genau bestimmt werden kann. Die Indexierung mittels der Sterne gibt das statistische Signifikanzniveau (alpha) des Befundes an. Je niedriger dieses ist, desto geringer ist die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der eine entsprechende Aussage getroffen werden kann. In der wissenschaftlichen Forschung gilt die Konvention, dass maximal eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% (oder noch strenger 1%) für inferenzstatistische Aussagen akzeptierbar ist.

Diese Seite drucken

Zurück

Weiter



Aufgaben- und Mitarbeiterorientierte Führung und Führungserfolg

Grundlage für diese Daten sind die Auskünfte der Mitarbeiter aus den Kollegien. Errechnet wurden diese Zusammenhänge über alle 519 Schulen hinweg, für die Auskünfte aus dem Kollegium vorlagen.

	Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung
Führungsleistung	.50**	.58**
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	.28**	.21**
Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft	.76**	.32**
Gruppenleistung	.43**	.45**
Gruppenzusammenhalt	.40**	.27**
	Mitarbeiterorientierung	Aufgabenorientierung

** $\alpha < 1\%$

Erläuterung der Befunde

Beide Führungsstile weisen wie erwartet signifikante Korrelationen mit den bereits beschriebenen Kriterien für Führungserfolg auf. Es zeigt sich, dass in Schulen insbesondere *Mitarbeiterorientierte Führung* hoch mit Führungserfolg verbunden ist. Dies wird verständlich, wenn man sich den beruflichen Kontext von Schulleitung vor Augen führt. Der Lehrerberuf ist zunächst ein sozialer, bei dem der Aufbau von Beziehungen und der Zugang zu anderen Menschen die Grundlage für pädagogischen Erfolg ist. Es ist daher unmittelbar nachvollziehbar, dass insbesondere in einem sozialen Beruf wie dem Lehrerberuf die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse durch eine Führungskraft verbunden ist mit einer hohen Zufriedenheit mit dieser Führungskraft. Diese Vermutung wird durch die Daten eindrucksvoll untermauert ($r = .76$). Mitarbeiterorientierung scheint in der vorliegenden Lehrerstichprobe zudem deutlich mit Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt zusammenzuhängen ($r = .40 - .43$). Auch dies ist einsichtig, wenn man bedenkt, dass eine Führungskraft, die Wert auf gute Arbeitsbeziehungen legt, diese Einstellung auch in Ihr Kollegium zu projizieren vermag (z.B. durch das Vorleben von Werten, analog der Facette *Vorbild sein* von transformationaler Führung). Dies hat zur Folge, dass sich auch die Zusammenarbeit und der Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern im Kollegium potentiell verändern und verbessern kann.

Führungskräfte, bei denen die Mitarbeiter eine ausgeprägte *Aufgabenorientierung in der Führung* wahrnehmen, werden von Ihren Mitarbeitern tendenziell als bessere Führungskräfte im "klassischen Sinne" wahrgenommen ($r = .58$), d.h. sie werden v.a. erfolgreich beschrieben im Bezug auf organisatorische und repräsentative Aufgaben. Im Gegenzug dazu scheinen Sie aufgrund dieser Aufgaben- und Rollenorientierung weniger Sympathie in Form von Zufriedenheit von Seiten

A. Anhang Teil 1

Beide Führungsstile weisen die schwächsten Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit des Kollegiums auf. Auch wenn man davon ausgehen kann, dass eine Führungskraft die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch Anerkennung von ungünstigen Arbeitsbedingungen und konstruktiver Kommunikation die Einstellung der Mitarbeiter zu diesen Arbeitsbedingungen positiv beeinflussen kann, so ist doch verständlich, dass die Führungskraft in ihrem Einfluss auf die Einstellungen der Mitarbeiter (durch Mitarbeiterorientierung) oder durch Ausrichten der Aufmerksamkeit weg von Missständen hin auf die Arbeit (durch Aufgabenorientierung) nur sehr langfristig Veränderungen bewirken kann - wenn überhaupt. Gerade im Schulkontext bezieht sich Arbeitsunzufriedenheit der Lehrer meistens auf strukturell angelegte Probleme (z.B. Schulreformen, finanzielles Budget der Schule, GTS Arbeitszeitregelungen, Aufstiegsmöglichkeiten), an denen die Schulleiterinnen und Schulleiter kurzfristig nichts ändern können.

Wie bereits in vorherigen Metaanalysen (statistische Analyse und Zusammenfassung von Befunden aus über hundertfünfzig Studien) korreliert Mitarbeiterorientierung im Schnitt höher mit Zufriedenheitsmaßen der Mitarbeiter und Aufgabenorientierung im Schnitt leicht höher mit klassischen Leistungskriterien (Führungsleistung und Gruppenleistung) als Mitarbeiterorientierung (Judge, Piccolo und Iles, 2004). Dies bestätigt die Ergebnisse früherer Studien und untermauert damit die Gültigkeit dieser Daten.

Diese Seite drucken

Zurück

Weiter



Institut für Psychologie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Transformationale und transaktionale Führung und Führungserfolg

Grundlage für diese Daten sind die Auskünfte der Mitarbeiter aus den Kollegien. Errechnet wurden diese Zusammenhänge über alle 519 Schulen hinweg, für die Auskünfte aus dem Kollegium vorlagen.

	Transformationale Führung						Trans-aktionale Führung
	Visionen aufzeigen	Vorbild sein	Gruppenziele fördern	Hohe Leistungserwartungen	Individuelle Rücksichtnahme	Geistige Anregung	
Führungsleistung	.70**	.66**	.57**	.35**	.41**	.57**	.45**
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	.26**	.29**	.31**	.02	.28**	.23**	.25**
Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft	.59**	.79**	.72**	-.02	.71**	.53**	.60**
Gruppenleistung	.51**	.52**	.61**	.20**	.35**	.39**	.38**
Gruppenzusammenhalt	.36**	.41**	.55**	.07*	.30**	.29**	.27**
	Visionen aufzeigen	Vorbild sein	Gruppenziele fördern	Hohe Leistungserwartungen	Individuelle Rücksichtnahme	Geistige Anregung	Trans-aktionale Führung
	Transformationale Führung						

* alpha < 5% , ** alpha < 1%

Erläuterung der Befunde

Es fällt auf, dass *transaktionale Führung* sehr stark mit der Zufriedenheit des Kollegiums mit der Führungskraft zusammenhängt ($r = .60$). Dies wird direkt verständlich, wenn man sich ins Gedächtnis ruft, dass transaktional agierende Führungskräfte auf den fairen und angemessenen Austausch von Leistungen und Belohnung (Anerkennung) Wert legen. Kurz gesagt: Leistung lohnt sich für Mitarbeiter von transaktionalen Führungskräften. Dies wird von Mitarbeitern potentiell als besonders gerecht empfunden, wenn der beschriebene Wertaustausch von einem Lehrer zudem als über alle Mitarbeiter eines Kollegiums hinweg praktiziert wahrgenommen wird. Eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter mit transaktional handelnden Führungskräften ist die Folge - ein Zusammenhang, der durch die Daten unterstützt wird.

Auch bei der *transformationalen Führung* ist auffällig, dass dieser Führungsstil sehr hoch mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft zusammenhängt ($r = .53 - .79$). Transformationale Führung ist ähnlich wie Mitarbeiterorientierung ein Führungsstil, der im Wesentlichen explizit auf gute und produktive Beziehung zu den Geführten gerichtet ist (Mitarbeiterorientierung) oder diese impliziert (Transformationale Führung). Das Kollegium scheint diese Wertschätzung mit hoher Zufriedenheit mit Ihren Vorgesetzten zu quittieren. Die eigentlichen Gruppenaufgaben (im Fokus von Aufgabenorientierung) werden dabei zunächst nicht aus dem Blick gelassen, doch haben Führungskräfte mit hohen Werten bei diesen mitarbeiterzentrierten Stilen vor allem erkannt, dass der Weg zum gemeinsamen Erfolg über die persönliche und effektive Interaktion mit den einzelnen Teammitgliedern führt.

A. Anhang Teil 1

Zu erwähnen ist, dass die Facette *Hohe Leistungserwartung* die schwächsten Zusammenhänge mit Führungserfolgskriterien aufweist. Einzig für die wahrgenommenen Führungsleistung ergibt sich ein moderater Zusammenhang. Dies ist möglicherweise auf die Eigenheiten einer Lehrerstichprobe zurückzuführen: der Lehrerberuf an sich ist kein klassischer "Leistungsberuf" wie Verkäufer oder Fließbandarbeiter, bei dem Leistung direkt quantifiziert und im Rahmen von konkreten Zielzahlen vorgegeben werden kann. Leistung im Lehrerberuf zeigt sich vor allem im pädagogischem Erfolg, der mehr noch als in anderen Berufen von vielen Faktoren abhängig ist (Schülerstärke, Klassenzusammensetzung, etc.) und somit von einer Führungskraft schwer explizit eingefordert werden kann. Der Null-Zusammenhang mit den Zufriedenheitsmaßen lässt darauf schließen, dass leistungsfordernde Führungskräfte vor diesem Hintergrund bei Ihren Mitarbeitern dennoch nicht weniger beliebt sind.


Bemerkenswert sind die hohen Korrelationskoeffizienten der Subdimension *Vorbild sein* ($r = .66$), *Visionen aufzeigen* ($r = .70$) und *Geistige Anregung* ($r = .57$) mit der Einschätzung der klassischen Führungsleistung. Diese drei Subdimensionen transformationaler Führung weisen über alle Beschreibungsdimensionen hinweg durchschnittlich die höchsten Zusammenhänge mit Einschätzungen von Führungsleistung auf. Eben diese Führungsqualitäten (Vorbild sein, visionär wirken und Inspiration geben) werden häufig charismatischen Menschen zugeschrieben. Charisma wird als eine Qualität von Personen begriffen, die es ihnen möglich macht, andere Menschen unmittelbar und nachhaltig zu inspirieren und zu motivieren. Personen, denen dies gelingt, werden von ihrer Umgebung unmittelbarer als Personen mit wenig Charisma als Führungskraft anerkannt und wahrgenommen. Insbesondere für *Vorbild sein* finden sich durchgängig hohe Werte im Zusammenhang mit Führungserfolg. Dies darf als Indiz für das Bedürfnis von Geführten nach Führungskräften verstanden werden, die ihren Mitarbeitern im Arbeitsalltag eine Orientierung anbieten können. Auch das Aufzeigen einer die Gruppe betreffende Vision (z.B. die artikulierte Vision von erfolgreicher Schularbeit) scheint inspirierend und motivierend auf die Mitarbeiter zu wirken (Gruppenleistung, $r = .51$) und von einer Führungskraft erwartet zu werden ($r = .70$). Geistige Anregung, z.B. den Herausforderungen des Schulalltags mit einer anderen Sichtweise oder neuen Lösungsansätzen zu begegnen, stellt zudem ein Verhalten dar, welches erfolgreichen Schulleiterinnen und Schulleitern zugeschrieben wird und Führungs- als auch Fachkompetenz untermauert.

Eine Unterstützung der Hypothese, dass Gruppenleistung und Gruppenzusammenhalt durch das Setzen von gemeinschaftlichen Zielen und dem Fördern eines "Teamgeistes" erhöht werden kann, sind die hohen Korrelationen von *Gruppenziele fördern* mit Gruppenleistung ($r = .61$) und Gruppenzusammenhalt ($r = .55$). Wie erwartet weisen diese beiden Führungsverhaltensweisen über alle Führungsstile den höchsten Zusammenhang an der Stelle auf und scheinen die Mitarbeiter zu motivieren, sich persönlich stärker für die Gruppe zu engagieren und selber mehr Verantwortung im Rahmen der kollegialen Zusammenarbeit zu übernehmen.


Diese Seite drucken

Zurück

Weiter



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Institut für Psychologie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Literatur

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.

Nerdinger, F. (2011). Führung von Mitarbeitern. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Kp. 7, S. 81-94). Heidelberg: Springer.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6th ed.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Rosenstiel, von, L. (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, M. Domsch, & E. Regnet (Eds.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5th ed. Vol. 5, pp. 3-26). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

[Zurück](#) [Weiter](#)



universität**bonn**
Rheinische
Friedrich-Wilhelms-
Universität Bonn



Institut für Psychologie Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Vielen Dank für die Unterstützung unserer Forschung!

Institut für Psychologie

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn



Sie können das Fenster jetzt schließen!

Fenster
schließen

B. Anhang Teil 2

B.1. Einladung Führungskräfte Studie 2

Beispiel Einladungs-E-Mail Führungskräfte Teil 2, Studie 2

Sehr geehrter Herr/Frau XX,

erlauben Sie mir, mich kurz vorzustellen. Mein Name ist Kathrin Peiseler und ich bin Diplomandin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Rheinischen Friedrichs-Wilhelms-Universität Bonn. In meiner Diplomarbeit führe ich eine Studie durch zum Thema Führung in Wirtschaft, Verwaltung und Ehrenamt.

Genauer beschäftige ich mich mit dem sogenannten „Transformationalen Führungsverhalten“. Das Konzept der transformationalen Führung hat sich in der Führungsforschung bewährt und wird in vielen Studien mit Führungserfolg, insbesondere im Bereich des Change Management in Verbindung gebracht. Ziel meiner Arbeit ist es, zu untersuchen welche Faktoren diesen Führungsstil begünstigen.

Wie gesagt, ist die Arbeit als empirische Studie konzipiert und das Ziel ist es, eine Stichprobe von Führungskräften (Personen mit Leitungsverantwortung für mindestens 5 Mitarbeiter) sowie jeweils einen Mitarbeiter zu befragen. Natürlich hängt der Erfolg meines Vorhabens entscheidend davon ab, ob ich auf eine repräsentative Stichprobe zurückgreifen kann, was für mich als Studentin eine große Hürde darstellt. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie bereit wären, mir 15 Minuten Ihrer Zeit zu schenken, um meinen Onlinefragebogen auszufüllen. Um die Aussagekraft meiner Studie zu erhöhen, benötige ich zusätzlich eine kurze Einschätzung eines Ihnen direkt unterstellten Mitarbeiters. Sie werden beim Ausfüllen des Online Fragebogens die Möglichkeit haben, einen Mitarbeiter (per E-Mail Adresse) zu benennen. Wichtig für die Studie ist es, dass es sich dabei um einen Mitarbeiter handelt, mit dem sie eng zusammenarbeiten.

Falls Sie Interesse daran haben, erhalten Sie von mir im Anschluss an die Studie einen Überblick über die allgemeinen Ergebnisse. Ich möchte noch einmal betonen, dass es das Ziel dieser Studie ist eine aggregierte Aussage über verschiedene Führungsstile zu treffen und nicht Sie als Person in irgendeiner Weise zu beurteilen. Ihre Daten werden selbstverständlich anonym behandelt und können Ihrer Person nicht zugeordnet werden.

Um mit der Befragung zu beginnen, klicken Sie bitte auf den folgenden Link:

#code_complete#

und geben Sie dieses Passwort ein: #u_passwd#

Die Beantwortung des Fragebogens kann selbstverständlich jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden.

Sollten Sie noch Fragen zu Ablauf oder Inhalten der Studie haben, wenden Sie sich jederzeit an mich.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Herzliche Grüße

Kathrin Peiseler
Hausdorfstr.2
53129 Bonn

01573-4488550
peiseler@uni-bonn.de

<http://www.aow-bonn.de>

B.2. Einladung Fremdbeurteiler Studie 2

Beispiel Einladungs-E-Mail Mitarbeiter Teil 2, Studie 2

Lieber Teilnehmer, liebe Teilnehmerin,

Ihr Vorgesetzter war so freundlich, an meiner Studie zum Thema „Transformationale Führung“ teilzunehmen und hat Sie als teilnehmenden Mitarbeiter benannt. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich 10 Minuten Zeit nehmen könnten meinen Fragebogen auszufüllen.

Ich möchte betonen, dass es das Ziel dieser Studie ist, eine aggregierte Aussage über verschiedene Führungsstile zu treffen und nicht Sie als Person in irgendeiner Weise zu beurteilen. Ihre Daten werden anonym behandelt und können Ihrer Person nicht zugeordnet werden. Auch Ihrem direkten Vorgesetzten, dessen Führungsstil Sie in der Studie einschätzen, werden Ihre Antworten selbstverständlich nicht rückgemeldet.

Um zu beginnen klicken Sie bitte auf den folgenden Link:
#code_complete#

und geben dieses Passwort ein: #u_passwd#

Die Beantwortung des Fragebogens kann selbstverständlich jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden.

Sollten Sie noch Fragen zu Ablauf oder Inhalten der Studie haben, wenden Sie sich jederzeit gerne nochmal an mich. Sofern Sie daran interessiert sind, werde ich Sie gerne nach Abschluss der Studie über die allgemeinen Ergebnisse informieren.

Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Herzliche Grüße

Kathrin Peiseler
Hausdorfstr. 2
53129 Bonn

01573-4488550
peiseler@uni-bonn.de

www.aow-bonn.de

B.3. Online-Fragebögen Führungskräfte

Im Folgenden ist der Online-Fragebogen zur Befragung der Vorgesetzten in Studie 2 (Teil 2) dargestellt.

B.3. Online-Fragebögen Führungskräfte

Sehr geehrte Führungskraft,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, mich bei meiner Diplomarbeit zum Thema "Führung" zu unterstützen! .

Die Befragung dauert ca. 10 Minuten.

Als Gegenleistung für Ihre Teilnahme erhalten Sie von mir auf Wunsch Ihr persönliches soziales Kompetenzprofil und eine Zusammenstellung der allgemeinen Ergebnisse der Studie.

Alle Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und die Richtlinien des Datenschutzes werden erfüllt.

Um mit der Befragung zu beginnen, drücken Sie nun bitte auf "**Weiter**".

Kathrin Peiseler
(Diplomandin der Uni Bonn)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Institut für Psychologie
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn

Abbildung B.1.

NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) und Hogan Personality Inventory (HPI)

Im Folgenden finden Sie Aussagen, wie man sie bei der Beschreibung der eigenen Person vielleicht machen würde.

Lesen Sie bitte jede Aussage aufmerksam durch und geben Sie durch Ankreuzen an, inwiefern die Aussage auf Sie selbst zutrifft oder nicht.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	weder noch	zutreffend	völlig zutreffend
Ich habe gerne viele Leute um mich herum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich löse gerne komplexe Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte meine Sachen ordentlich und sauber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein/e Schnelleser/in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin leicht zum Lachen zu bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich interessiere mich <i>nicht</i> für abstrakte Ideen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir meine Zeit recht gut einteilen, so dass ich meine Angelegenheiten rechtzeitig beende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich überspringe schwierige Wörter beim Lesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte mich <i>nicht</i> für besonders fröhlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lese sehr gerne schwierige Texte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin <i>kein</i> sehr systematisch vorgehender Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B. Anhang Teil 2

Im Folgenden finden Sie Aussagen, wie man sie bei der Beschreibung der eigenen Person vielleicht machen würde.

Lesen Sie bitte jede Aussage aufmerksam durch und geben Sie durch Ankreuzen an, inwiefern die Aussage auf Sie selbst zutrifft oder nicht.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	weder noch	zutreffend	völlig zutreffend
Ich habe gerne viele Leute um mich herum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich löse gerne komplexe Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte meine Sachen ordentlich und sauber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein/e Schnelleser/in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin leicht zum Lachen zu bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich interessiere mich <i>nicht</i> für abstrakte Ideen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir meine Zeit recht gut einteilen, so dass ich meine Angelegenheiten rechtzeitig beende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich überspringe schwierige Wörter beim Lesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich halte mich <i>nicht</i> für besonders fröhlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lese sehr gerne schwierige Texte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin <i>kein</i> sehr systematisch vorgehender Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

Lesen Sie bitte jede Aussage aufmerksam durch und geben Sie durch Ankreuzen an, inwiefern die Aussage auf Sie selbst zutrifft oder nicht.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	weder noch	zutreffend	völlig zutreffend
Ich vermeide schwierige Texte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe oft das Gefühl, vor Energie überzuschäumen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal fällt es mir schwer, Vorgänge zu verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite hart, um meine Ziele zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein fröhlicher, gut gelaunter Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine lebendige Vorstellungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich eine Verpflichtung eingehe, so kann man sich auf mich bestimmt verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kapiere schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin <i>kein</i> gutgelaunter Optimist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, vielschichtigen Menschen aus dem Wege zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal bin ich <i>nicht</i> so verlässlich oder zuverlässig wie ich sein sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weiter

B.3. Online-Fragebögen Führungskräfte

Lesen Sie bitte jede Aussage aufmerksam durch und geben Sie durch Ankreuzen an, inwiefern die Aussage auf Sie selbst zutrifft oder nicht.

	völlig unzutreffend	unzutreffend	weder noch	zutreffend	völlig zutreffend
Ich führe ein hektisches Leben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verstehe Dinge schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin eine tüchtige Person, die ihre Arbeit immer erledigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß, wie die Dinge funktionieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin ein sehr aktiver Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe einen kleinen Wortschatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde wohl niemals fähig sein, Ordnung in mein Leben zu bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe <i>keine</i> gute Vorstellungskraft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lieber würde ich meine eigenen Wege gehen, als eine Gruppe anzuführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann viele Informationen verarbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei allem, was ich tue, strebe ich nach Perfektion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Political Skill Inventory (PSI)

Bei den folgenden Fragen geht es darum, wie Sie sich gegenüber anderen Personen im Berufsleben verhalten. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen, inwiefern diese auf Sie selbst zutreffen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern allein Ihre Einschätzung zählt.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu	Kann ich nicht sagen
Im Arbeitsleben verwende ich viel Zeit und Anstrengung darauf, nützliche Kontakte mit anderen zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bewirken, dass sich die meisten Menschen in meiner Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann leicht und wirkungsvoll mit anderen kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es fällt mir leicht, zu den meisten Menschen ein gutes Verhältnis aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich verstehe andere sehr gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben Beziehungen zu einflussreichen Personen aufzubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin besonders gut darin, die wahren Motive und verborgenen Pläne anderer zu erkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Kommunikation mit anderen versuche ich, in dem, was ich sage und tue, echt zu wirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben habe ich mir ein großes Netzwerk von Kollegen und Partnern aufgebaut, die ich um Unterstützung bitten kann, wenn von mir etwas erfolgreich angepackt werden muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

B. Anhang Teil 2

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme stark zu	Kann ich nicht sagen
Im Arbeitsleben kenne ich viele wichtige Leute und habe dort gute Beziehungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Arbeitsleben verbringe ich viel Zeit damit, Beziehungen zu anderen zu knüpfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, andere dazu zu bringen, mich zu mögen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist mir wichtig, dass die Leute glauben, ich sei aufrichtig in dem, was ich sage und tue.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche, anderen Menschen gegenüber echtes Interesse zu zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin gut darin, im Arbeitsleben mithilfe meiner Beziehungen und Verbindungen Dinge in die Tat umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe ein gutes Gespür dafür bzw. ich kapiere schnell, wie ich mich anderen gegenüber richtig präsentiere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich scheine instinktiv immer die richtigen Dinge zu sagen oder zu tun, um andere zu beeinflussen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schenke den Gesichtsausdrücken Anderer große Beachtung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sie haben es nun fast geschafft. Bitte beantworten Sie zum Schluss noch einige kurze Fragen zu Ihrer Person.

Wie alt sind Sie?
 Jahre

Ihr Geschlecht:

Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.

falls "Sonstiges" bitte eintragen

Zu welcher Branche gehört Ihre derzeitige Organisation?

falls "Sonstiges" bitte eintragen

Ordnen Sie bitte Ihren derzeitigen Tätigkeitsbereich in Ihrer Organisation einem der folgenden Bereiche zu:

falls "Sonstiges" bitte eintragen

B.3. Online-Fragebögen Führungskräfte

Wie viele Stunden in der Woche arbeiten Sie im Durchschnitt?
Hier ist nicht die tarifliche Arbeitszeit gemeint, sondern wie viele Stunden in der Woche Sie wirklich beruflich tätig sind.

Stunden pro Woche

Wie lange sind Sie schon bei der Organisation beschäftigt, für die Sie aktuell tätig sind?

Jahre und Monate

Wie lange üben Sie schon Ihre gegenwärtige Tätigkeit in der Organisation, in der Sie aktuell beschäftigt sind, aus?

Jahre und Monate

Welcher Leitungs-/Führungsebene ist Ihre derzeitige berufliche Position am ehesten zuzuordnen?

-- bitte auswählen --

falls "Sonstiges" bitte eintragen

Wie hoch ist ihr Brutto Jahreseinkommen?
Bitte berücksichtigen Sie hier auch das 13. und ggf. das 14. Monatsgehalt bzw. Ihren variablen Anteil.

-- bitte auswählen --

Wenn Sie einen Mitarbeiter haben, der Weisungsbefugnis über Andere hat, dann befindet sich unter Ihnen eine Führungsebene. Haben diese Mitarbeiter selbst wiederum Weisungsbefugnis über Dritte, dann befinden sich unter Ihnen zwei Führungsebenen. Haben diese Weisungsbefugnis gegenüber Vierten, dann befinden sich unter Ihnen drei Führungsebenen etc.

Wie viele Führungsebenen hat Ihre Organisation insgesamt?

Wie viele Führungsebenen befinden sich in Ihrer Organisation derzeit unter Ihnen?

Wenn man die Hierarchie Ihrer Organisation in Prozentwerten ausdrückt (100% = Spitze, 0% entspricht ganz unten), wo würden Sie sich derzeit einordnen? In der Mitte (50%) höher, niedriger? Bitte schätzen Sie in etwa die Höhe Ihrer derzeitigen Position in der Gesamthierarchie Ihrer Organisation in Prozent ein!

Prozent

Wie viele Mitarbeiter sind Ihnen derzeit direkt unterstellt?

Anzahl direkter Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Organisation derzeit insgesamt beschäftigt?

Anzahl Mitarbeiter

B. Anhang Teil 2

Herzlichen Glückwunsch,

Sie haben es geschafft! Die Befragung ist abgeschlossen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!
Ihre Angaben waren sehr wertvoll für meine wissenschaftliche Arbeit.

Um die Aussagekraft meiner Führungsstudie zu erhöhen, benötige ich zusätzlich die Einschätzung eines Ihrer Mitarbeiter, der bereit ist, Sie als Führungskraft aus der Mitarbeiterperspektive zu beschreiben.

Bitte geben Sie nun die E-Mail Adresse mindestens eines Mitarbeiters an, damit ich diesen zu meiner Befragung einladen kann. Wichtig ist, dass es sich dabei um einen Mitarbeiter/in handelt mit dem/der Sie eng zusammenarbeiten.

Die E-Mail Adresse wird nur zu diesem Zweck verwendet und im Anschluss an die Studie selbstverständlich wieder gelöscht.

E-Mail Mitarbeiter 1

E-Mail Mitarbeiter 2

E-Mail Mitarbeiter 3

Als Gegenleistung für Ihre Teilnahme an dieser Befragung habe ich Ihnen ein persönliches soziales Kompetenzprofil sowie einen Überblick über die allgemeinen Ergebnisse der Studie in Aussicht gestellt. Sofern Sie daran interessiert sind, geben Sie bitte Ihre E-Mail Adresse oder Ihre Postanschrift in das untenstehende Feld ein, damit ich Ihnen die Unterlagen nach Beendigung der Studie zukommen lassen kann.

Auch Ihre Adressdaten werden selbstverständlich nicht an Dritte weitergegeben und am Ende der Studie umgehend gelöscht.

Bei Rückfragen können Sie sich gerne jederzeit an mich wenden.

Herzlichst,

Kathrin Peiseler (peiseler@uni-bonn.de)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Institut für Psychologie
Abteilung Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn
Tel: 0228/734375

B.4. Online-Fragebögen Mitarbeiter

Im Folgenden ist der Online-Fragebogen zur Befragung der Mitarbeiter in Studie 2 (Teil 2) dargestellt.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, mich bei meiner Diplomarbeit zum Thema "Führung" zu unterstützen!

Die Befragung dauert ca. 10 Minuten.

Es geht darum, dass Sie Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n **in ihrer/seiner Funktion als Führungskraft beschreiben**. Es ist wichtig, dass Sie sich die ganze Zeit über auf Ihre/n derzeitige/n direkte/n Vorgesetzte/n beziehen, der Sie bereits auf diese Studie aufmerksam gemacht hat!

Selbstverständlich sind Ihre Auskünfte für niemanden außerhalb des Forschungsteams zugänglich. Ihr/e Vorgesetzte/r erhält keine Rückmeldung über ihre Antworten.

Alle Daten werden streng vertraulich behandelt - die Richtlinien des Datenschutzes werden befolgt.

Als Gegenleistung für Ihre Teilnahme erhalten Sie von mir auf Wunsch eine Zusammenstellung der Forschungsergebnisse.

Um zu beginnen, drücken Sie jetzt auf **"Weiter"**

Kathrin Peiseler
(Diplomandin der Uni Bonn)

Prof. Dr. Gerhard Blickle
Institut für Psychologie
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn

Abbildung B.2.
Multifactor Leader Questionnaire (MLQ) - Charisma

Die Person, die ich einschätze...	nie	selten	hin und wieder	oft	regelmäßig, fast immer
spornt mich an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann eine Gruppe effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
möchte ich auf keinen Fall enttäuschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert mich immer wieder dazu, dass ich mehr tue als ich eigentlich müsste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche/pflege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anmerkung: Die letzten vier Items auf dieser Fragebogenseite erfassen MLQ-Charisma.

B. Anhang Teil 2

Die Person, die Sie bewerten, ist Ihr/e

direkte/r Vorgesetzte/r.

Kollege/in.

sonstiges und zwar

Wie lange arbeiten Sie schon mit dieser Person zusammen?

Jahre Monate

Wie oft haben Sie Kontakt mit dieser Person?

mehrmals täglich

mindestens einmal täglich

mehrmals wöchentlich

mindestens einmal in der Woche

mehrmals im Monat

mindestens einmal im Monat

Wie stark ist Ihre Arbeit mit der Arbeit dieser Person verflochten?

sehr starke Verflechtung

starke Verflechtung

mittlere Verflechtung

geringe Verflechtung

keine Verflechtung

kann ich nicht sagen

Wie ist Ihr Verhältnis zu dieser Person?

eher persönlich, vertraulich

neutral, gut

eher formal korrekt

eher distanziert

Herzlichen Glückwunsch,

Sie haben es geschafft! Die Befragung ist abgeschlossen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ihre Angaben waren sehr wertvoll für meine wissenschaftliche Arbeit.

Als Gegenleistung für Ihre Teilnahme an dieser Befragung informiere ich Sie gerne über die Ergebnisse meiner Studie.

Wenn Sie dies möchten, geben Sie bitte hier Ihre E-Mail Adresse an.

Ihre E-Mail Adresse wird selbstverständlich nicht an Dritte weitergegeben und im Anschluss an die Studie umgehend gelöscht.

Bei Rückfragen können Sie sich gerne an mich wenden.

Herzlichst,

Kathrin Peiseler (peiseler@uni-bonn.de)

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Institut für Psychologie
Abteilung Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie
Kaiser-Karl-Ring 9
53111 Bonn
Tel: 0228/734375

Weiter