Theorie und Förderung transformationaler Führung:
Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings

Inaugural-Dissertation

in der Fakultät Humanwissenschaften

der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

vorgelegt von
Kerstin Riedelbauch
geboren am 19.02.1980 in Neuendettelsau

Bamberg, den 11.Januar 2011

Tag der mündlichen Prüfung:	15. März 2011
Dekanin:	Universitätsprofessorin Dr. Sibylle Rahm
Erstgutachter:	Universitätsprofessor Dr. Lothar Laux
Zweitgutachter:	Universitätsprofessor Dr. Hans Reinecker

Dank

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater *Prof. Dr. Lothar Laux*, der mich zur Bearbeitung des Dissertationsthemas ermutigt und mich bei der Verwirklichung der vorliegenden Arbeit stets unterstützt hat.
Bei *Prof. Dr. Hans Reinecker* bedanke ich mich für die Bereitschaft, die Arbeit zu begutachten und für die große Unterstützung bei der Vorbereitung der formalen Schritte des Promotionsverfahrens.
Dem *Vertreter der Personalabteilung* des kooperierenden Unternehmens gilt mein Dank für die produktive und angenehme Zusammenarbeit bei der praktischen Durchführung des Interventionsprogramms und dafür, dass er die Durchführung der Evaluationsstudie überhaupt erst ermöglicht hat.
Allen befragten *Mitarbeitern und Führungskräften* sowie den Teilnehmern an den Workshops und Einzelcoachings danke ich für ihre Beteiligung und für ihr Vertrauen.
Darüber hinaus gilt mein Dank allen *Kolleginnen und Kollegen* am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg, insbesondere Anja Geßner und Sascha Meyer.
Allen *Studierenden*, die bei der Umsetzung einzelner Projektschritte beteiligt waren, sei ebenfalls herzlich gedankt.
Danken möchte ich auch meiner *Familie* und meinen *Freundinnen und Freunden*, die mich jeweils auf ihre ganz eigene Art unterstützt haben.
Für die für mich allerwichtigste Unterstützung bedanke ich mich bei meinem Mann *Michael Riedelbauch*, der mich durch die Höhen und Tiefen bei der Entstehung dieser Arbeit stets geduldig und verständnisvoll begleitet hat.

Inhaltsverzeichnis

Hinweise für den eiligen Leser: Im Inhaltsverzeichnis sind diejenigen Abschnitte grau hervorgehoben, deren Lektüre geeignet ist, sich einen Überblick über die zentralen Inhalte der Arbeit zu verschaffen.

Zusammenfassung *1*

Einführung und Übersicht über die Arbeit *6*

Forschungsgegenstand **7**

Aufbau der Arbeit **9**

1 Theoretische und empirische Grundlagen *10*

1.1 Transformationale Führung **10**

1.1.1 Begriffsklärung 10

1.1.1.1 Mitarbeiterführung als dynamische Interaktion 10

1.1.1.2 Zwei Auffassungen von Führung: Leadership und Management 12

1.1.1.3 Transformationale Führung 13

1.1.2 Full Range of Leadership 14

1.1.2.1 Transaktionale und transformationale Führung 14

1.1.2.2 Führungsbausteine im Full Range of Leadership 16

1.1.3 Vier Komponenten transformationaler Führung 19

1.1.3.1 Überblick 19

1.1.3.2 Idealized Influence: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit 20

1.1.3.3 Inspirational Motivation: Motivation durch begeisternde Visionen 23

1.1.3.4 Intellectual Stimulation: Anregung von kreativem und unabhängigem Denken 24

1.1.3.5 Individual Consideration: Individuelle Unterstützung und Förderung 24

1.1.4 Messung transformationaler Führung: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 25

1.1.4.1 Entwicklung des MLQ 25

1.1.4.2 Deutsche Version des MLQ 27

1.1.5 Funktionen und Wirkung transformationaler Führung 28

1.1.5.1 Überblick 28

1.1.5.2 Empirische Befundlage zur Wirkung transformationaler Führung 30

1.1.5.3 Bedeutung transformationaler Führung im ökonomisch-gesellschaftlichen Kontext 32

1.1.6 Erlernbarkeit und Förderung transformationaler Führung 35

1.1.6.1 Zugänge zur Entwicklung von Leadership 35

1.1.6.2 Full Range of Leadership Training nach Bass und Avolio 36

1.1.6.3 Weitere Ansätze zur Förderung transformationaler Führung 38

1.1.6.4 Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung 39

1.1.7 Grenzen und Gefahren transformationaler Führung 45

1.1.7.1 Gefahren transformationaler Führung 45

1.1.7.2 Orientierung an ethischen Standards 46

1.1.7.3 Sollte charismatische Führung gefördert werden? 47

1.1.8 Fazit zur transformationalen Führung 48

1.2 Selbstdarstellung 50
1.2.1 Begriffsklärung: Vom Eindrucksmanagement zur Selbstinterpretation 50
1.2.1.1 Eindrucksmanagement 50
1.2.1.2 Selbstinterpretation 52
1.2.2 Inhalte und Ergebnisse von Selbstdarstellung: Selbst- und Fremdbilder 53
1.2.2.1 Innensicht: Selbst, Selbstbilder und Selbstkonzept 53
1.2.2.2 Außensicht: Vielheit von Fremdbildern 56
1.2.3 Grundlegende Formen der Selbstdarstellung 57
1.2.3.1 Unterscheidung nach den Inhalten der Selbstdarstellung 57
1.2.3.2 Automatisierte versus bewusste Selbstdarstellung 58
1.2.4 Komponenten der Selbstdarstellung 59
1.2.4.1 Adressaten der Selbstdarstellung 59
1.2.4.2 Kompetenzen des Selbstdarstellers 60
1.2.4.3 Publikumszentrierte Motive des Selbstdarstellers 61
1.2.4.4 Individuumszentrierte Motive des Selbstdarstellers 62
1.2.5 Prozesse der Selbstinterpretation 65
1.2.5.1 Zwei Prozesse der Selbstinterpretation: Selbstdarstellung und Selbstbewertung 65
1.2.5.2 Internalisierungsprozesse 66
1.2.5.3 Selbstdarstellungs- und interpretationsstil und Identität 68
1.2.6 Zusammenfassung der Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation: Dynamisches Interaktionsmodell 70
1.2.7 Formen habitueller Selbstdarstellung: Selbstdarstellungsstile 72
1.2.7.1 Self-monitoring 72
1.2.7.2 Akquisitive und protektive Selbstüberwachung 74
1.2.7.3 Persönlichkeitsdarstellung 75
1.2.7.4 Integration: 4-Cluster-Lösung 76
1.2.7.5 Stimmungsbeeinflussung: Mood Manipulation 77
1.2.8 Fazit zur Selbstdarstellung 79

1.3 Selbstdarstellung und Führung 82
1.3.1 Verwandte Konzepte zum transformationalen Führungsmodell nach Bass (1985) mit Bezug zur Selbstdarstellung 82
1.3.1.1 Modelle charismatischer Führung nach House (1977) und Shamir et al. (1993) 82
1.3.1.2 Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Einordnung der Modelle 85
1.3.1.3 Dramaturgisches Modell charismatischer Führung nach Gardner und Avolio (1998) 86
1.3.1.4 Einordnung des dramaturgischen Modells in das dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation 90
1.3.2 Führung und Selbstdarstellung im organisationalen Kontext 92
1.3.2.1 Modelle der Selbstdarstellung im organisationalen Kontext 93
1.3.2.2 Empirische Ergebnisse zu Impression Management Strategien und Führung 97
1.3.2.3 Selbstdarstellung und Rollenkonzept von Führung 98
1.3.3 Zusammenfassung zentraler Funktionen der Selbstdarstellung im Führungskontext 103
1.3.3.1 Etablierung einer Führungsidentität 103
1.3.3.2 Gezielte Eindruckssteuerung zur Verfolgung persönlicher Interessen und Ziele 105
1.3.3.3 Selbstdarstellung und Einflussnahme im Führungskontext 107
1.3.3.4 Konsequenzen von Selbstdarstellung für die Organisation 109
1.3.4 Fazit zu Selbstdarstellung und Führung 109

1.4 Multiperspektivisches Führungsfeedback 112
1.4.1 Grundlagen zum Führungsfeedback 112
1.4.1.1 Varianten des multiperspektivischen Führungsfeedbacks 112
1.4.1.2 Schriftliche Befragungen als Datengrundlage 113
1.4.1.3 Funktionen des 360°-Feedbacks 113
1.4.1.4 Ansatzpunkte für Veränderung 113
1.4.2 Persönlichkeitsmerkmale aus der Innen- und Außenperspektive 114
1.4.2.1 Innere und äußere Eigenschaften 114
1.4.2.2 Systematisierung der Innen- und Außenperspektive: Das Johari-Fenster 115
1.4.3 Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen 117
1.4.3.1 Einflussfaktoren auf den Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen 117
1.4.3.2 Vier Arten von Selbsteinschätzern nach Yammarino und Atwater (1993) 118
1.4.3.3 Konsequenzen des Übereinstimmungsgrades 119
1.4.4 Beitrag des Führungsfeedbacks zur Optimierung der individuellen Selbstinterpretation 121
1.4.4.1 Führungsfeedback als diagnostisches Instrument 122
1.4.4.2 Führungsfeedback als Intervention 123
1.4.5 Fazit zum multiperspektivischen Führungsfeedback 125

1.5 Coaching von Führungskräften 127
1.5.1 Was ist Coaching? 127
1.5.1.1 Begriffsklärung 128
1.5.1.2 Führungskräfte als Hauptzielgruppe von Coaching 129
1.5.1.3 Anlässe von Coaching 129
1.5.2 Nutzung der Potenziale des Führungsfeedbacks im Coachingprozess 130
1.5.2.1 Begünstigung des Transfers 131
1.5.2.2 Multiperspektivische Festlegung von Coachingzielen 131
1.5.2.3 Verkleinerung blinder Flecken 131
1.5.2.4 Nachhaltige Veränderungen 131
1.5.3 Persönlichkeitscoaching 132
1.5.3.1 Einordnung des Coachingansatzes 132
1.5.3.2 Formale Merkmale 133
1.5.3.3 Prozessmodell: Acht Schritte der Identitätskonstruktion 133
1.5.3.4 Prinzipien der Prozessgestaltung 136
1.5.3.5 Methoden im Persönlichkeitscoaching 137
1.5.4 Fazit zum Coaching von Führungskräften 138

1.6 Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen 139
1.6.1 Begriffsklärung und zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung 139
1.6.1.1 Evaluation und Evaluationsforschung 139
1.6.1.2 Zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung 141
1.6.2 Evaluationsformen 142
1.6.2.1 Summative und formative Evaluation 142
1.6.2.2 Evaluation durch Erkundung 143
1.6.2.3 Qualitative und quantitative Evaluation 144
1.6.3 Rahmenkonzepte der Evaluation von Interventionsmaßnahmen 145
1.6.3.1 Vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (1976) 145
1.6.3.2 Prozessmodell zur Evaluation von Coachingprozessen nach König & Volmer (2003) 149

1.6.4 Wirksamkeitskriterien ... 150
1.6.4.1 Inhaltliche und messmethodische Perspektive ... 150
1.6.4.2 Inhaltliche Perspektive verschiedener Wirksamkeits- und Qualitätskriterien ... 150
1.6.4.3 Grad der Zielerreichung versus Grad der Veränderung ... 151
1.6.4.4 Direkte und indirekte Veränderungsmessung ... 152
1.6.4.5 Statistische Signifikanz und Effektgrößen ... 154
1.6.4.6 Fazit: Multiple Kriteriumsmaße und verschiedene messmethodische Ansätze ... 156
1.6.5 Forschungsstrategien zur Wirksamkeitsuntersuchung ... 157
1.6.5.1 Wirksamkeitsuntersuchung auf Gruppen- und Einzelfallebene ... 157
1.6.5.2 Experimentelle und quasi-experimentelle (naturalistische) Studien ... 158
1.6.5.3 Isolierte und vergleichende Evaluation auf Gruppenebene: Evaluationsdesigns ... 160
1.6.5.4 Einzelfallanalysen zur Überprüfung und Erkundung der Wirksamkeit ... 163
1.6.5.5 Die Internale Referenzstrategie (IRS) als quasiexperimentelles Einzelfalldesign ... 165
1.6.6 Evaluation im Coaching ... 166
1.6.6.1 Status quo zur Evaluation im Coaching ... 167
1.6.6.2 Kontrollierte Praxis ... 168
1.6.6.3 Postulate zur Coachingevaluation ... 169
1.6.7 Fazit zur Evaluationsforschung ... 171

1.7 Zusammenfassung und Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen ... 173
1.7.1 Zusammenfassung ... 173
1.7.2 Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen ... 174

2 Fragestellungen und Hypothesen ... 176

2.1 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen ... 176

2.2 Wirksamkeit von Einzelcoachings und Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung ... 177

2.3 Zusammenhänge zwischen Veränderungen in den Führungsstilen, Übereinstimmungsgrad und Selbstdarstellungstypen ... 179

2.4 Hypothesen zu den Fragestellungen II/1 bis II/3 ... 180
2.4.1 Überblick über die Hypothesen ... 180
2.4.2 Veränderung in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile ... 181
2.4.3 Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen ... 182
2.4.4 Abhängigkeit der Veränderungen in den Führungsstilen von den Coachingzielen ... 182

3 Methode ... 183

3.1 Praktische Umsetzung und forschungsmethodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung ... 183
3.1.1 Überblick über die praktische Umsetzung ... 183
3.1.2 Forschungsmethodisches Vorgehen ... 184
3.1.2.1 Zielsetzungen der empirisch-quantitativen Exploration und der Evaluationsstudie ... 185
3.1.2.2 Einordnung des methodischen Vorgehens in die Grundlagen der Evaluationsforschung ... 186
3.1.2.3 Wirksamkeitskriterien ... 188
3.1.2.4 Besonderheiten der Interventionsbedingungen und des Forschungsdesigns ... 190
3.1.2.5 Überblick über das methodische Vorgehen bei der Wirksamkeitsuntersuchung ... 194

3.2 Stichprobe ... 197

3.3 Gegenstand der Evaluation: Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung 200
3.3.1 Konzeption des Interventionsprogramms 200
3.3.1.1 Anliegen des Unternehmens, Ableitung eines Führungsmodells und Zielsetzungen 200
3.3.1.2 Aufbau des Interventionsprogramms im Überblick 202
3.3.2 Gruppenworkshops 203
3.3.2.1 Ziele 203
3.3.2.2 Beschreibung 203
3.3.3 Einzelcoachings 206
3.3.3.1 Ablauf 206
3.3.3.2 Inhalte und Methoden 207
3.3.3.3 Dokumentationsbogen zum Coachingprozess 207

3.4 Datenerhebung 209
3.4.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 209
3.4.1.1 Einsatz des MLQ zur Prä-Post-Testung 209
3.4.1.2 Retrospektive Veränderungseinschätzung im MLQ 211
3.4.2 Erhebung der Selbstdarstellungsstile 211
3.4.2.1 Skala zur Persönlichkeitsdarstellung 211
3.4.2.2 Skalen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung 212
3.4.2.3 Mood Manipulator Scale 213
3.4.3 Skalenfragen 214
3.4.3.1 Fortschrittskala zum Führungsverhalten 214
3.4.3.2 Skalenfragen zur Zielerreichung 215
3.4.4 Interview zur Ergebnisevaluation 216
3.4.4.1 Einordnung: Halbstrukturiertes Interview 216
3.4.4.2 Interviewleitfaden 216
3.4.4.3 Durchführung der Interviews 217

3.5 Datenanalyse 218
3.5.1 Explorative Datenanalyse 218
3.5.2 Exploration von Zusammenhängen: Korrelationen, Faktoren- und Clusteranalyse 219
3.5.2.1 Variablenzentrierte Analysen 219
3.5.2.2 Personenzentrierte Analysen 220
3.5.3 Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Gruppenebene 221
3.5.3.1 Indirekte Veränderungsmessung 221
3.5.3.2 Direkte Veränderungsmessung 224
3.5.4 Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Individuumsebene 224
3.5.4.1 Indirekte Veränderungsmessung: Kritische Differenzen 224
3.5.4.2 Direkte Veränderungsmessung 225
3.5.4.3 Überprüfung von Einzelfallhypothesen 225
3.5.5 Überprüfung von Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen 225
3.5.5.1 Überprüfung der Veränderungen auf Gruppenebene 226
3.5.5.2 Überprüfung der Veränderungen auf Individuumsebene 227
3.5.6 Exploration der Wirksamkeit der Einzelcoachings anhand subjektiver Kriterien 227
3.5.6.1 Skalenfragen zur individuellen Zielerreichung und zur Entwicklung des Führungsverhaltens 227
3.5.6.2 Vorgehen bei der Interviewauswertung 228
3.5.6.3 Kategoriensysteme 229

3.5.7 Exploration der Zusammenhänge zwischen Veränderung in den Führungsstilen, Übereinstimmungsgrad und Selbstdarstellungsclustern ... 233
3.5.7.1 Datenanalysen zum Zusammenhang zwischen Übereinstimmungsgrad mit Veränderungen in den Führungsstilen ... 233
3.5.7.2 Datenanalysen zum Zusammenhang zwischen Übereinstimmungsgrad mit den Selbstdarstellungsclustern ... 234

4 Ergebnisse ... 235

4.1 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen: Variablenzentrierte Untersuchung ... 235
4.1.1 Deskriptive Statistik und korrelative Zusammenhänge ... 235
4.1.1.1 Skalenkennwerte und Interkorrelationen im MLQ ... 235
4.1.1.2 Skalenkennwerte und Interkorrelationen der Selbstdarstellungsskalen ... 238
4.1.1.3 Korrelative Zusammenhänge zwischen Selbstdarstellungsskalen und MLQ-Skalen 239
4.1.2 Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse ... 242
4.1.2.1 Dimensionalität der Führungsstilskalen des MLQ ... 242
4.1.2.2 Dimensionalität der Selbstdarstellungsskalen ... 243
4.1.2.3 Dimensionalität von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen ... 244

4.2 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen: Personenzentrierte Untersuchung ... 246
4.2.1 Beschreibung der Cluster ... 246
4.2.2 Überprüfung der 4-Clusterlösung und Zusammenhang zur transformationalen Führung .. 248

4.3 Veränderungen in der Häufigkeit gezeigter Führungsstile ... 250
4.3.1 Vergleich der Interventionsgruppe mit Gruppe C ... 250
4.3.1.1 Indirekte Veränderungsmessung ... 251
4.3.1.2 Direkte Veränderungsmessung ... 255
4.3.2 Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B und Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen ... 257
4.3.2.1 Gruppenanalysen ... 257
4.3.2.2 Einzelfallanalysen ... 264

4.4 Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen ... 269
4.4.1 Vergleich der Interventionsgruppe mit Gruppe C ... 269
4.4.1.1 Korrelative Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen ... 269
4.4.1.2 Niveau-Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen ... 271
4.4.1.3 Zusammenfassung ... 272
4.4.2 Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B und Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen ... 273
4.4.2.1 Gruppenanalysen ... 273
4.4.2.2 Einzelfallanalysen ... 277

4.5 Zusammenhang der Veränderungen in den Führungsstilen mit den individuellen Coachingzielen ... 281
4.5.1 Überblick über Coachingziele und Experimentalvariablen in den sechs Einzefällen ... 281
4.5.1.1 Coachingteilnehmer A (FK 17) ... 281
4.5.1.2 Coachingteilnehmer B (FK 1) ... 283
4.5.1.3 Coachingteilnehmer C (FK 16) ... 284
4.5.1.4 Coachingteilnehmer D (FK 13) ... 285
4.5.1.5 Coachingteilnehmer E (FK 5) ... 286

4.5.1.6 Coachingteilnehmer F (FK 10) ... 287
4.5.2 Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung ... 288
4.5.2.1 Deskriptive Statistik ... 288
4.5.2.2 Zusammenfassung ... 290
4.5.3 Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung ... 291
4.5.3.1 Deskriptive Statistik ... 291
4.5.3.2 Zusammenfassung ... 292

4.6 Subjektive Einschätzung der Erreichung der Coachingziele ... 293
4.6.1 Coachingteilnehmer A (Führungskraft 17) ... 294
4.6.1.1 Überblick über den Coachingprozess ... 294
4.6.1.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 295
4.6.1.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 296
4.6.1.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 297
4.6.2 Coachingteilnehmer B (Führungskraft 1) ... 297
4.6.2.1 Überblick über den Coachingprozess ... 297
4.6.2.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 298
4.6.2.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 300
4.6.2.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 300
4.6.3 Coachingteilnehmer C (Führungskraft 16) ... 301
4.6.3.1 Überblick über den Coachingprozess ... 301
4.6.3.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 302
4.6.3.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 303
4.6.3.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 303
4.6.4 Coachingteilnehmer D (Führungskraft 13) ... 304
4.6.4.1 Überblick über den Coachingprozess ... 304
4.6.4.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 305
4.6.4.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 306
4.6.4.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 306
4.6.5 Coachingteilnehmer E (Führungskraft 5) ... 307
4.6.5.1 Überblick über den Coachingprozess ... 307
4.6.5.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 308
4.6.5.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 309
4.6.5.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 309
4.6.6 Coachingteilnehmer F (Führungskraft 10) ... 309
4.6.6.1 Überblick über den Coachingprozess ... 310
4.6.6.2 Entwicklung der Zielerreichung ... 310
4.6.6.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten ... 311
4.6.6.4 Kommentierungen zur Zielerreichung ... 312

4.7 Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Erfolg und Veränderungen ... 313
4.7.1 Allgemeine Einschätzung, Zufriedenheit und Erfolg ... 313
4.7.1.1 Ergebnisse zur Zufriedenheit ... 313
4.7.1.2 Ergebnisse zum Erfolg des Coachings ... 314
4.7.1.3 Ergebnisse zur allgemeinen Einschätzung des Coachings ... 314
4.7.1.4 Zusammenfassung ... 316
4.7.2 Veränderungen durch das Coaching ... 316
4.7.2.1 Veränderungen im Verhalten ... 317
4.7.2.2 Veränderungen in den Emotionen, in Einstellungen und in der Selbsteinschätzung ... 318
4.7.2.3 Weitere positive Veränderungen ... 318
4.7.2.4 Zusammenfassung ... 318

4.8 Zusammenhang des Ausmaßes der Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen 319
4.8.1 Korrelative Zusammenhänge 319
4.8.2 Typen von Selbsteinschätzern 319
4.8.2.1 Zuordnung der Führungskräfte zu den vier Selbsteinschätzungstypen 320
4.8.2.2 Deskriptive Daten 321
4.8.2.3 Überprüfung von Gruppenunterschieden 323

4.9 Zusammenhang des Übereinstimmungsgrads mit Selbstdarstellungsclustern 324
4.9.1 Deskriptive Daten 324
4.9.2 Überprüfung von Gruppenunterschieden 325
4.9.3 Zusammenfassung 326

5 Diskussion 327

5.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen 327
5.1.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse zu den neun Fragestellungen 327
5.1.1.1 Fragestellung I/1 327
5.1.1.2 Fragestellung I/2 336
5.1.1.3 Fragestellung II/1 339
5.1.1.4 Fragestellung II/2 349
5.1.1.5 Fragestellung II/3 357
5.1.1.6 Fragestellung II/4 364
5.1.1.7 Fragestellung II/5 369
5.1.1.8 Fragestellung III/1 372
5.1.1.9 Fragestellung III/2 376
5.1.2 Beantwortung der drei Forschungsfragen 380
5.1.2.1 Beantwortung Forschungsfrage I 380
5.1.2.2 Beantwortung Forschungsfrage II 384
5.1.2.3 Beantwortung Forschungsfrage III 391

5.2 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens 394
5.2.1 Grenzen der Untersuchung und Empfehlungen für die weitere Forschung 394
5.2.1.1 Aspekte der internen und externen Validität der Evaluationsuntersuchung 394
5.2.1.2 Wirksamkeitskriterien und Erhebungsinstrumente 397
5.2.1.3 Praktische Umsetzung der Untersuchung im Unternehmen 400
5.2.1.4 Vergleich der Strategien der Veränderungsmessung 401
5.2.2 Vergleich zu anderen Evaluationsstudien 402
5.2.3 Besonderheiten der Forschung in der betrieblichen Praxis 405

5.3 Implikationen für Theorie und Praxis 407
5.3.1 Grundzüge eines theoretischen Modells transformationaler Selbstinterpretation 407
5.3.1.1 Begriffsklärung 408
5.3.1.2 Komponenten transformationaler Selbstinterpretation: Inhalt und Darstellung 411
5.3.1.3 Prozesse transformationaler Selbstinterpretation 415
5.3.1.4 Ergebnisse transformationaler Selbstinterpretation 416

5.3.2 Grundzüge eines Coachingkonzepts zur individuellen Förderung transformationaler Selbstinterpretation 419
5.3.2.1 Persönlichkeitscoaching zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation (PC-T) 419
5.3.2.2 Zielsetzungen, Zielgruppe und Coachinganlässe 420
5.3.2.3 Prinzipien der Prozessgestaltung 422
5.3.2.4 Ablauf des PC-T 426
5.3.2.5 Vorschlag von Coachingmodulen zu den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation 429
5.3.2.6 Empfehlungen zum Einsatz von Coachingmethoden im PC-T 432

5.4 Fazit und Ausblick 438

Literaturverzeichnis 441

Abbildungsverzeichnis 457

Tabellenverzeichnis 459

Anhang 462

Zusammenfassung

Das Konzept *transformationaler Führung* nach Bass (1985) gilt seit den 1980er Jahren als einer der populärsten Führungsansätze, der insbesondere in Hinblick auf seine Wirkungen breit erforscht wurde. Transformationale Führung zeichnet sich durch eine Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten aus, in der sich diese gegenseitig hin zu gemeinsamen Zielsetzungen fortentwickeln und sich dadurch gegenseitig zu höheren Werte-Standards sowie auf eine höhere Ebene der Motivation transformieren (vgl. Avolio & Bass, 1998; Burns, 1978; Rathgeber & Jonas, 2003; Steyrer, 1995). Transformationale Führungspersonen zeigen Verhaltensweisen, die den vier von Bass (1985, 1990) sowie Bass und Avolio (1993) postulierten Komponenten transformationaler Führung Idealized Influence (Charisma und Vorbildwirkung), Inspirational Motivation (Motivation durch eine inspirierende Zukunftsvision), Intellectual Stimulation (Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken) und Individualized Consideration (Individuelle Berücksichtigung und Förderung der Mitarbeiter) zuzuordnen sind. Transformationale Führung definiert sich darüber hinaus über die Art der erzielten Erfolge, die durch diese Verhaltensweisen erreicht werden: Mitarbeiter verändern als Konsequenz transformationaler Führung ihr Anspruchsniveau und erbringen damit Leistung, die über die ursprüngliche Erwartung hinausgeht. Weiterhin setzen sich die Mitarbeiter verstärkt für strategische (Gruppen)-Ziele ein und zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie ein höheres psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der *Forschungsgegenstand transformationale Führung aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet*: Zum einen wird der Zusammenhang transformationaler Führung mit Konzepten der Selbstdarstellung theoretisch und empirisch exploriert. Zum anderen wird in einer Evaluationsstudie die Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene überprüft.

Den *führungstheoretischen Hintergrund* bildet das Modell des Full Range of Leadership (vgl. Bass & Avolio, 1994), das inklusive der transformationalen Führungskomponenten insgesamt acht Führungsstile umfasst, deren jeweilige Ausprägung mit dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ nach Bass & Avolio, 1995) erhoben werden kann. Der *selbstdarstellungstheoretische Hintergrund* beruht auf dem Konstrukt der Selbstinterpretation (vgl. Laux, 1992; Laux & Renner, 1994), dessen Komponenten und Prozesse in einem dynamischen Interaktionsmodell (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) zusammengefasst werden. Darüber hinaus werden Modelle von Führung, die einen besonderen Selbstdarstellungsbezug aufweisen (z.B. Modelle charismatischer Führung nach House (1977), House und Shamir (1993) und Gardner und Avolio (1998) sowie Rollenkonzept von Führung nach Steiger (2008b)) zum dynamischen Interaktionsmodell der Selbstinterpretation in Beziehung gesetzt. Den *empirischen Hintergrund* für die Untersuchung zur Förderung transformationaler Führung bilden bisherige Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung (vgl. z.B. Barlin, Weber & Kelloway, 1996; Peus, 2005; Radstaak, 2008). Die Studie von Laux und Renner (2002) zu akquisitiver und protektiver Selbstüberwachung und Authentizität liegt der personen- und variablenzentrierten Untersuchung des Zusammenhangs von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen zu Grunde. Zudem werden der jeweilige theoretische Hintergrund und die praktische An-

wendung des multiperspektivischen Führungsfeedbacks und des Führungskräftecoachings sowie die Grundlagen der Evaluationsforschung als *forschungsmethodische und anwendungsbezogene Basiskonzepte* der Untersuchung dargestellt.

Die *drei übergeordneten Forschungsfragen* sind aus den Grundannahmen und den offenen Fragen des Theorieteils abgeleitet. Die Forschungsfragen I und II beziehen sich auf die zwei Untersuchungsperspektiven zum Forschungsgegenstand: auf die selbstdarstellungstheoretische Interpretation und die Förderung transformationaler Führung. Forschungsfrage III schlägt eine Brücke zwischen den beiden Hauptteilen der Arbeit.

I. Wie hängen die Führungsstile des Full Range of Leadership mit habituellen Formen der Selbstdarstellung (Selbstdarstellungsstilen) von Führungskräften zusammen?
II. Wie wirksam sind Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene?
III. Welche Zusammenhänge bestehen zwischen möglichen Veränderungen in den Führungsstilen, dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und der Zugehörigkeit zu einem Selbstdarstellungstypus?

Die drei Forschungsfragen teilen sich in *neun untergeordnete Fragestellungen* auf. Diese wurden an einer *Stichprobe* von zwanzig Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchieebene in einer Bank in Deutschland und 174 deren direkt unterstellten Mitarbeitern untersucht.

Das *forschungsmethodische Vorgehen* untergliedert sich entsprechend der zwei Betrachtungsebenen des Forschungsgegenstands in eine empirisch-quantitative Exploration des Zusammenhangs von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen auf Basis von Fragebogendaten und in eine quasi-experimentelle Evaluationsstudie zur Untersuchung der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung.

Die Wirksamkeit der Interventionsmodule wurde auf Gruppen- und Einzelfallebene anhand verschiedener Kriterien überprüft. Dabei standen die Veränderungen in den Führungsstilen, die mit dem MLQ erfasst wurden, der Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Führungsstile und das Ausmaß der individuellen Zielerreichung der Coachingteilnehmer im Mittelpunkt. Die Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership wurden sowohl indirekt über einen Prä-Post-Vergleich als auch direkt durch eine retrospektive Einschätzung von Richtung und Ausmaß der Veränderung erfasst. Die 20 Führungspersonen der Stichprobe teilten sich selbst einer von drei Interventionsbedingungen zu: Führungskräfte der Interventionsgruppe A nahmen an fünf zweistündigen Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung teil, Führungskräfte der Interventionsgruppe B durchliefen darüber hinaus sechs Einzelcoachingsitzungen. Führungskräfte der Gruppe C erhielten ausschließlich eine Placebointervention, die nicht auf die Förderung transformationaler Führung ausgerichtet war. Alle 20 Führungspersonen nahmen an einem Auftaktworkshop und an zwei multiperspektivischen Führungsfeedbacks teil. Diese fanden vor Durchführung der Intervention sowie drei Monate nach Abschluss der Interventionsmaßnahmen statt.

Die *Datenerhebung* erfolgte mittels Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebogen sowie mittels Dokumentationsbogen zum Coachingprozess und halbstandardisierter Interviews. Der Selbsteinschätzungsfragebogen enthielt die Skalen des MLQ zu Führungsstilen und Erfolgskriterien von Führung sowie ausgewählte Skalen zur Erfassung von Selbstdarstellungsstilen. Im Fremdeinschätzungsfragebogen wurden die Skalen des MLQ erfasst. Beide Fragebogen enthielten

darüber hinaus offene Fragen zum Führungsverhalten, die jedoch in der Untersuchung nicht berücksichtigt wurden. In den Dokumentationsbogen zum Coachingprozess wurde mittels Skalenfragen und offenen Fragen das jeweilige Ausmaß der individuellen Zielerreichung erfasst und kommentiert. Der Interviewleitfaden enthielt Fragen zur Zufriedenheit, zur Erfolgseinschätzung, zu Veränderungen und zur Gesamtbewertung der Einzelcoachings.

Die *Datenauswertung* zum Zusammenhang von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen beruht auf korrelativen Analysen. Die variablenzentrierte Analyse erfolgte mittels exploratorischer Faktorenanalysen, die personenzentrierte Analyse erfolgte mittels einer Clusteranalyse. Auf Grund der geringen Stichprobengröße wurde bei der Analyse der Daten aus der Evaluationsstudie neben Singifikanztests ein besonderes Augenmerk auf die deskriptive Datenanalyse und die Berechnung von Effektstärken gelegt. Die Bestimmung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen erfolgte durch die Berechnung von Niveauunterschieden der Ratingscores und auf Basis korrelativer Zusammenhänge. Die Ergebnisse der Skalenfragen wurden graphisch dargestellt und anhand der Kommentierungen der Coachingteilnehmer interpretiert. Die Auswertung der Interviewdaten orientierte sich an den Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007).

Es resultieren folgende *Hauptergebnisse* zu den drei Forschungsfragen:

I. Transformationale Führungsstile hängen mit einer ausgeprägten Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung zusammen. Gemeinsam mit dem Führungsstil Contingent Reward bilden diese Merkmale den übergeordneten Faktor transformationale Selbstinterpretation, auf dem die passiven Führungsstile des Full Range of Leadership negativ laden. Die Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung hängt hingegen negativ mit transformationaler Führung und positiv mit Laissez Faire-Verhaltensweisen zusammen. Es lassen sich darüber hinaus vier Cluster der habituellen Ausgestaltung der Führungsrolle identifizieren, die durch ein jeweiliges charakteristisches Profil von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen gekennzeichnet sind. Die Personengruppe der transformationalen Selbstinterpreten zeichnen sich insbesondere durch die Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung und zur authentischen Selbstdarstellung sowie durch eine überdurchschnittliche Ausprägung transformationaler Führungsverhaltensweisen aus. Insgesamt können die vier von Laux und Renner (2002) ermittelten Selbstdarstellungscluster repliziert und zu vier Clustern der Ausgestaltung der Führungsrolle erweitert werden.
II. Ein Interventionsprogramm mit den Modulen multiperspektivisches Führungsfeedback, Gruppenworkshops und Einzelcoachings ist bei Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebene im Bankgewerbe, die freiwillig an den Interventionsmodulen teilnehmen, in Bezug auf folgende Kriterien wirksam: Der durchschnittliche Einsatz transformationaler Führungsstile kann aus Sicht der Mitarbeiter der Führungspersonen leicht gesteigert, der Einsatz von Laissez-Faire-Verhaltensweisen kann in moderatem Ausmaß reduziert werden. Der Einsatz der Führungsstile Individualized Consideration und des transaktionalen Stils Contingent Reward wird aus Sicht der Mitarbeiter der Führungspersonen in bedeutsamem Ausmaß gesteigert. Durch den zusätzlichen Einsatz von Einzelcoachings über Gruppenworkshops hinaus kann der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in bedeutsamem Ausmaß erhöht werden. Einzelcoachings sind in Bezug auf subjektive Wirksamkeitskriterien wie individuelle Zielerreichung oder Zufriedenheit mit der Maßnahme hoch wirksam. Zur Förderung transformationaler Führungsprinzipien im Sinne deren Operationalisierung im MLQ weisen sie hingegen nur eine geringe Wirksamkeit auf.

In Hinblick auf eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades resultiert für die Einzelcoachings eine eindeutige inkrementelle Wirksamkeit über Gruppenworkshops hinaus. Insgesamt führt die Teilnahme an Gruppenworkshops und Einzelcoaching in Bezug auf alle erfassten Kriterien insbesondere dann zu erwarteten Veränderungen, wenn die Interventionen kurz nach der Übernahme einer neuen Führungspostion eingesetzt werden.

III. Aus personenzentrierter Perspektive lassen sich keine systematischen Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Veränderung in den Führungsstilen beobachten: Personen der vier Selbsteinschätzungscluster unterscheiden sich nicht systematisch im Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen von t1 zu t2. Aus variablenzentrierter Perspektive lassen sich hingegen systematische Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen beobachten: Je höher die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in den transformationale Führungsstilen und in der Variablen Management by Exception active ausfällt, desto höher ist das Ausmaß der Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes dieser Führungsstile.

Die Ergebnisse zum Zusammenhang von Übereinstimmungsgrad und Selbstdarstellungsclustern lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Schwache Selbstüberwacher weisen in den drei Variablen Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire den niedrigsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 auf. Bei den protektiven Selbstüberwachern, die dem Selbsteinschätzungscluster In-Agreement/Poor zuzuordnen sind, resultieren in den Variablen Contingent Reward und Laissez Faire die höchsten Übereinstimmungen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1. Die akquisitiven Selbstüberwacher weisen in den transformationalen Skalen sowohl den höchsten Mittelwert als auch den höchsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auf. Für die transformationalen Führungsstile und über alle Führungsstile hinweg resultieren zwischen den schwachen Selbstüberwachern und den akquisitiven Selbstüberwachern signifikante Mittelwertsunterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1.

Die *Implikationen für Theorie und Praxis* aus den Ergebnissen der drei Forschungsfragen werden in einem Modell transformationaler Selbstinterpretation und einem Coachingkonzept zur individuellen Förderung transformationaler Selbstinterpretation zusammengefasst.

Das theoretische Modell enthält acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation, die sich jeweils in einen Darstellungs- und einen Inhaltsaspekt unterscheiden lassen. Über die Prozesse der Selbstinterpetation können in der Interaktion zwischen der Führungsperson und ihren Interaktionspartnern auf Individuumsebene eine transformationale Führungsidentität, auf Ebene des Gesamtsystems eine transformationale Unternehmensidentität etabliert werden.

Der vorgeschlagene Coachingansatz, der auf dem Ansatz des Persönlichkeitscoachings (Riedelbauch & Laux, 2011) beruht, verbindet die selbstdarstellungstheoretische Betrachtungsweise des Führungskonzepts mit den Ergebnissen zur Wirksamkeit von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung (Forschungsfragen I und II): Es wird ein Konzept entwickelt, in dem die individuellen Anliegen des Coachingklienten mit transformationalen Führungsprinzipien kombiniert und auf dessen Basis transformationale Selbstinterpretation auf individueller Ebene gefördert werden kann. Das Ablaufmodell zur systematischen Reflexion und Modifikation der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation orientiert sich an den acht Schritten des Persönlichkeitscoachings. Die inhaltliche Arbeit innerhalb der acht Schritte richtet sich an den vier Bereichen transformationaler Führungsprinzipien aus, zu denen einzelne Coachingmodule mit entsprechenden Coachingmethoden vorgeschlagen werden.

Der *zentrale Erkenntnisgewinn* zur Untersuchung transformationaler Führung aus selbstdarstellungstheoretischer Perspektive liegt darin, dass sowohl auf empirischem als auch auf theoretischem Weg aufgezeigt werden kann, dass transformationale Führung und Selbstdarstellung in der Führungsrolle eng assoziiert sind. Die Art des Zusammenhangs weist darauf hin, dass insbesondere akquisitive und authentische Formen der Selbstdarstellung eine transformationale Wirkung auf die Geführten begünstigen.

Im Forschungsteil zur Förderung transformationaler Führung wird deutlich, dass der Einsatz transformationaler Führungsstile, insbesondere des Führungsstils Individualized Consideration, bei Führungspersonen der unteren und mittleren Hierarchiebene durch gruppenbezogene und individuumsorientierte Interventionsmaßnahmen gesteigert werden kann. Einzelcoachings weisen eine inkrementelle Wirksamkeit gegenüber Gruppenworkshops hinsichtlich der Erhöhung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile auf.

Insgesamt kann die Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Prinzipien orientiert, als transformationaler Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden. Es erscheint lohnenswert, in weiteren Untersuchungen die Verknüpfung der beiden Forschungsperspektiven der Arbeit zu vertiefen und sich mit der Konzeption und Evaluation spezifischer Coachingansätze zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation zu beschäftigen.

Einführung und Übersicht über die Arbeit

Die Gespräche am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg im Sommer 2005 wurden durch Diskussionen über folgende Fragen geprägt: „Kann das Modell transformationaler Führung selbstdarstellungstheoretisch interpretiert werden? Eignet es sich als Rahmenmodell von Führung, um individuumsorientierten Einzelcoachings von Führungskräften zu Grunde gelegt zu werden? Kann transformationale Führung als sehr idealistisch formuliertes Führungskonzept auch auf der unteren und mittleren Führungsebene gefördert werden?“ Über die Dissertation von Rathgeber (2005) war Prof. Dr. L. Laux auf das Modell transformationaler Führung aufmerksam geworden. Die darin enthaltenen Konzepte bezog er auf Themen wie Selbstdarstellung, Persönlichkeitscoaching, 360°-Feedback, Charisma und Stressbewältigung, die am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie zu diesem Zeitpunkt im Fokus von Forschung und Praxis standen. In meiner Diplomarbeit zum Thema „360°-Feedback und Coaching im Kontext von Selbstdarstellung“ (Schorch, 2004) hatte ich mich im Jahr vorher intensiv damit beschäftigt, wie Führungspersonen darin unterstützt werden können, ihrer individuelle Selbstdarstellung im Rahmen der Führungsrolle zu reflektieren und zu optimieren. War es möglich, die gewonnenen Erkenntnisse auch auf die Förderung transformationaler Führung zu übertragen? Die Idee wurde geboren, sich im Rahmen einer Dissertation mit einem Ausschnitt der vielfältigen Fragen zu beschäftigen, die die Sommergespräche 2005 zwischen Prof. Dr. L. Laux und seinen Mitarbeitern und Studierenden prägten. Es sollte noch zwei Jahre dauern, bis aus der Idee ein konkretes Vorhaben entstand und ein Unternehmen gefunden werden konnte, mit dem eine Kooperation zum Forschungsthema möglich war. Auch heute, zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Arbeit, haben die Fragen nichts an Aktualität eingebüßt: So beschrieb Prof. Dr. S. Greif im Juni 2010 im Rahmen seines Vortrags „Coaching International“ auf den 3. Ekeberger Coaching-Tagen zentrale Trends und Trendsetter der aktuellen internationalen Coachingszene. Als einen dieser Trends hob er den Anschluss von Coaching an neuere Führungskonzepte wie z.B. die Verknüpfung mit dem Konzept der transformationalen Führung hervor. Doch weder der Coachingboom noch die Beschäftigung mit dem Konzept der transformationalen Führung sind tatsächlich brandaktuelle Themen. Vielmehr befindet sich Coaching bereits seit Ende des 20. Jahrhunderst in einer Phase der Professionalisierung (vgl. Böning & Fritschle, 2005), wie z.B. die Zunahme an wissenschaftlichen Evaluationsstudien zum Coaching (vgl. Greif, 2008), die zielgruppenspezifische Differenzierung (vgl. Böning & Fritschle, 2005) oder auch das Bemühen um Qualitätsstandards von Coachingweiterbildungen durch Coachingverbände wie z.B. den DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) aufzeigen. Die transformationale Führung findet ihrerseits seit Ende der 1980er Jahre in der Führungsliteratur als Teil der Führungsströmung des *New Leadership* (Bryman, 1992; Felfe, 2009) sowie in Studien zu Führung und Führungsverhalten zunehmende Berücksichtigung. Insbesondere in der US-amerikanischen Management-Literatur zeichnet sich dieser Trend seit der Wiederentdeckung des Charisma-Konzepts vor circa 30 Jahren (vgl. Bass, 1985; Bass, 1990; Burns, 1978; House, 1977; Shamir, House & Arthur, 1993) deutlich ab.

Dennoch kann die *Verknüpfung* von Coaching und transformationaler Führung als aktueller Trend bezeichnet werden: Ansätze zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens waren bisher hauptsächlich im Trainingsbereich vorzufinden. Coaching wiederum versteht sich als individuelle Beratungs- und Betreuungsform, bei der eine Ausrichtung an standardisierten Führungsmodellen zunächst weniger nahe liegt. Die vorliegende Arbeit befindet sich damit, wie

im Vortrag von Prof. Dr. S. Greif deutlich wurde, „voll im Trend“: Die Förderung transformationaler Führung durch Gruppencoachings und Einzelcoaching wird empirisch auf die Probe gestellt. Darüber hinaus wird transformationale Führung unter einem selbstdarstellungstheoretischen Blickwinkel betrachtet, der sowohl für die praktische Arbeit im Einzelcoaching als auch für das theoretisch-konzeptionelle Verständnis transformationaler Führung neue Einsichten bietet.

Forschungsgegenstand

Bass & Avolio wiesen bereits 1990 (Bass & Avolio, 1990a) darauf hin, dass die anstehenden Veränderungen in der Arbeitswelt Führungskräfte erfordern, die in der Lage sind, auf kontinuierliche Veränderungen flexibel zu reagieren. Sie führen auf, dass der global agierende Manager mit heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen konfrontiert sein wird und schnelle Veränderungen eher die Regel als die Ausnahme sein werden. Um die Führungskräfte der Zukunft auf diese Aufgaben vorzubereiten, schlagen die Autoren vor, Führungskräfte im Einsatz transformationaler Führung zu fördern, damit diese gemeinsam mit ihren Mitarbeitern innovativ und veränderungsbereit dem Chaos begegnen können. Zusammenfassend stellen Bass und Avolio fest, dass transformationale Führung unbedingt erforderlich ist, wenn Unternehmen den Herausforderungen standhalten wollen, die ab den 1990er Jahren auf sie zukommen werden.

Was in dieser verkürzten Darstellung der Stellungnahme von Bass und Avolio aus den 1990ern vielleicht den Beigeschmack eines vereinfachenden Patentrezepts oder eines zu vermarktenden Allheilmittels hat, stellte sich in den kommenden Jahren als vielversprechender und breit erforschter Führungsansatz heraus:

> Gegenwärtig stellt das Konzept der transformationalen Führung in der wissenschaftlichen Literatur den aktuellsten Ansatz dar, zu dem bereits mehr Studien veröffentlicht wurden, als zu allen anderen bekannten Führungstheorien […] zusammen (Peus, 2005, S. 1).

Das Forschungsinteresse am Konzept der transformationalen Führung ergibt sich aus der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Notwendigkeit, Arbeitsbeziehungen innovations- und gesundheitsförderlich zu gestalten. Aus dem schnellen und tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt und aus dem daraus resultierenden Flexibilisierungsdruck resultieren für Führungskräfte und Geführte Belastungen, die deren innovative Gestaltungspotenziale hemmen und langfristig Einschränkungen in deren physischer und psychischer Gesundheit bewirken können. Aus der Veränderung von Arbeitsformen ergeben sich stets neue Handlungsfelder mit sehr heterogenen Anforderungen, sodass Führungskräfte über ein breites Führungsrepertoire verfügen müssen. Dabei reicht es nicht mehr aus, auf neue Anforderungen nur zu reagieren, sondern diese müssen gemeinsam von Führungskraft und Mitarbeitern aktiv angegangen und die Gestaltungspotenziale aller Mitarbeiter genutzt und gefördert werden. Um präventiv die Leistungsfähigkeit und psychische Gesundheit zu erhalten, ist die Konzentration auf eine optimistische Zukunftsorientierung, auf Möglichkeiten der Partizipation und auf eine Orientierung an den vorhandenen Ressourcen und den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten erforderlich. Das Konzept der transformationalen Führung (vgl. Burns, 1978; Bass, 1985) birgt das Potenzial, diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, indem das Augenmerk auf eine innovations- und entwicklungsförderliche Gestaltung der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung gelegt wird. So geht eine transformationale Führungskraft mit den Geführten eine Beziehung ein, in der sie sich gegenseitig fortentwickeln und sich dadurch gegenseitig transformieren (vgl. Rathgeber & Jonas, 2003). Damit können die persönlichen Ressourcen der Führungskraft selbst und – durch die Mediator-

funktion der Führungskraft – die Ressourcen der Mitarbeiter aktiviert und erweitert werden. Indem sie den Schwerpunkt auf positive Phänomene wie Begeisterung, Identifikation, Sinnfindung und soziale Unterstützung legt, kann transformationale Führung dazu beitragen, Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten und psychische Fehlbelastungen im Arbeitskontext zu reduzieren. Insgesamt gelten Führungsverhaltensweisen, die transformationalen Führungsstilen (vgl. Bass, 1985) zuzuordnen sind, nicht nur als effektiv hinsichtlich einer gesteigerten Motivation und Leistung von Mitarbeitern, sondern wirken sich auch förderlich auf deren Wohlbefinden und auf die Arbeitszufriedenheit aus.

Seitdem erste quantitativ-empirische Ergebnisse von Bass (1985) vorgelegt wurden, erfährt das transformationale Führungsmodell in einer Vielzahl von Studien und auch in Meta-Analysen Bestätigung (vgl. z.B. Judge & Piccolo, 2004). Nach anfänglicher Zurückhaltung ist das Konzept der transformationalen Führung auch im deutschsprachigen Raum aufgegriffen worden und hat dort vielfältige theoretische, v.a. aber empirische Arbeiten angeregt (vgl. z.B. Felfe, 2005, 2006b; Gebert, 2002; Geyer & Steyrer, 1998). Nach Felfe (2006a) ist dies darauf zurückzuführen, dass das eher mystifizierende Verständnis von Charisma, wie es zum Teil noch bei Weber (1980) zu finden war, einer eher verhaltensorientierten und pragmatischen Sichtweise gewichen ist. Charisma ist nach den aktuellen „neo-charismatischen Ansätzen“ (House & Aditya, 1997, S. 439) nicht länger nur wenigen Auserwählten vorbehalten, sondern es handelt sich um ein spezifisches und beschreibbares Führungsverhalten, das in unterschiedlicher Ausprägung praktiziert wird und unterschiedliche Wirkungen bei den Geführten erzielt (vgl. Bass, 1985).

Auf Basis der Arbeiten zu Selbstdarstellung am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg liegt die *selbstdarstellungstheoretische Interpretation transformationaler Führung* als einer der populärsten neocharismatischen Führungsansätze nahe. Dies wird z.B. in Gardners & Avolios (1998) dramaturgischem Modell zur Entstehung einer charismatischen Beziehung als Teilaspekt der transformationalen Führung deutlich. Zentrale Konstrukte transformationaler Führung wie z.B. das modellhafte, glaubwürdige Verhalten, die spezifische Ausstrahlungskraft einer Führungsperson oder die Begeisterung von Mitarbeitern sind bereits in ihrer Bezeichnung und Beschreibung „selbstdarstellungsgetränkt“. Die Betrachtung transformationaler Führung unter selbstdarstellungstheoretischer Perspektive stellt darüber hinaus unserer Auffassung nach einen theoretisch und praktisch besonders ergiebigen, weiterführenden und vertiefenden Interpretationsansatz dar. Daher wird in der vorliegenden Arbeit der Forschungsgegenstand transformationale Führung zunächst unter selbstdarstellungstheoretischem Gesichtspunkt beleuchtet: Führungs- und Selbstdarstellungkonzepte werden unmittelbar aufeinander bezogen und deren Gemeinsamkeiten theoretisch und empirisch untersucht.

Aus der hohen empirischen Evidenz zur Effektivität transformationaler Führung und deren Bedeutung im gesellschaftlich-ökonomischen Kontext ergibt sich zudem die wichtige Frage, ob und wie Führungskräfte verschiedener Hierarchiebenen im Einsatz und in der Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien geschult werden können. Obwohl es eine fast unüberschaubare Anzahl von Veröffentlichungen gibt, die sich mit dem Konzept transformationaler Führung auseinandersetzen, so sind Evaluationsstudien zur Förderung transformationaler Führung v.a. im deutschsprachigen Raum bisher nur vereinzelt vorhanden (vgl. z.B. Peus, 2005; Radstaak, 2008). Dies gilt insbesondere für die Förderung transformationaler Führung durch Einzelcoaching. Daher wird in der vorliegenden Arbeit ein zweites Augenmerk auf die *Evaluation von Interventionsmaßnahmen zur Förderung transformationaler Führung* gelegt.

Aufbau der Arbeit

Transformationale Führung wird in der vorliegenden Arbeit unter zwei Perspektiven beleuchtet: Die erste Perspektive bezieht sich auf eine selbstdarstellungstheoretische Interpretation transformationaler Führung, die zweite Perspektive bezieht sich auf die Bewertung der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings als Interventionen zur Förderung transformationaler Führung auf der unteren und mittleren Hierarchieebene.

In *Kapitel 1* werden die theoretischen und empirischen Grundlagen zu den zentralen Themenbereichen der Arbeit in sechs Abschnitten dargestellt: Transformationale Führung und Selbstdarstellung werden zunächst in je einem eigenen Abschnitt behandelt, bevor die beiden Themenbereiche aufeinander bezogen und deren konzeptuelle Gemeinsamkeiten beschrieben werden. Das multiperspektivische Führungsfeedback und Coaching von Führungskräften werden als Methoden der Diagnostik und Intervention im Führungskontext eingeführt. Im Abschnitt zur Evaluationsforschung werden die methodischen Grundlagen für den empirischen Teil der Arbeit dargestellt. Im Fazit am Ende eines jeden Abschnitts werden die jeweiligen Inhalte zusammengefasst, Grundannahmen für die Arbeit abgeleitet sowie offene Fragen und Hypothesen formuliert. Am Ende des Theorieteils wird ein Gesamtfazit gezogen und es werden Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen der Arbeit aufgezeigt.

Kapitel 2 stellt die drei Forschungsfragen der Arbeit und die untergeordneten neun Fragestellungen im Überblick dar. Darüber hinaus werden Veränderungshypothesen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung aufgestellt.

In *Kapitel 3* wird das methodische und praktische Vorgehen bei der empirischen Untersuchung der neun Fragestellungen erläutert. Die Untersuchungsstichprobe von 20 Führungspersonen, die von 174 Mitarbeitern in ihrem Führungsverhalten eingeschätzt wurden, wird vorgestellt und das unternehmensspezifische Interventionsprogramm mit den Modulen Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung beschrieben. Darüber hinaus wird das Vorgehen bei der Datenerhebung skizziert und über die eingesetzten Verfahren zur Datenerhebung berichtet. Abschließend werden die eingesetzten Methoden zur Datenanalyse aufgeführt.

In *Kapitel 4* werden die Einzelergebnisse zu den neun Fragestellungen in je einem eigenen Abschnitt dargestellt. Der Fokus des Kapitels liegt auf der Präsentation der Ergebnisse. Teilweise werden aber erste Interpretationen vorgenommen, um die Verständlichkeit der Einzelergebnisse zu erhöhen.

In *Kapitel 5* werden die Ergebnisse zunächst interpretiert und diskutiert. Auf dieser Basis werden sowohl die neun Fragestellungen als auch die drei übergeordneten Forschungsfragen jeweils zusammenfassend beantwortet. Darüber hinaus wird das methodische und praktische Vorgehen der empirischen Untersuchung kritisch beleuchtet und daraus Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet. Weiterhin werden Implikationen für Theorie und Praxis aufgezeigt, indem Grundzüge eines theoretischen Rahmenmodells transformationaler Selbstinterpretation und eines Coachingkonzepts zur individuellen Förderung transformationaler Selbstinterpretation skizziert werden. Die Arbeit wird mit einem Fazit und Ausblick abgeschlossen.

Hinweise für den eiligen Leser: Im Inhaltsverzeichnis sind diejenigen Abschnitte grau hervorgehoben, deren Lektüre geeignet ist, sich einen schnellen Überblick über die zentralen Inhalte der Arbeit zu verschaffen.

1 Theoretische und empirische Grundlagen

Kapitel 1 stellt die theoretischen und empirischen Grundlagen zu den fünf zentralen Themenbereichen transformationale Führung (siehe 1.1), Selbstdarstellung (siehe 1.2), Multiperspektivisches Führungsfeedback (siehe 1.4), Coaching von Führungskräften (siehe 1.5) und Evaluationsforschung (siehe 1.6) dar. In Abschnitt 1.3 werden die beiden Themenbereiche Führung und Selbstdarstellung aufeinander bezogen.

Hinweise für den eiligen Leser:
Im jeweiligen Fazit am Ende der Abschnitte 1.1 bis 1.6 werden die Inhalte zusammengefasst, Grundannahmen für die Arbeit abgeleitet sowie offene Fragen oder Thesen formuliert. In Abschnitt 1.7 werden die Inhalte des Theorieteils insgesamt zusammengefasst und Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen der Arbeit abgeleitet.

1.1 Transformationale Führung

Nach einer Begriffsbestimmung und Einordnung transformationaler Führung als Leadership-Konzept in Abschnitt 1.1.1 wird in Abschnitt 1.1.2 das grundlegende Führungsmodell des Full Range of Leadership dargestellt, in das die transformationale Führung eingebettet ist. Abschnitt 1.1.3 widmet sich den vier Komponenten der transformationalen Führung. Abschnitt 1.1.4 beschreibt den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ nach Bass & Avolio, 1990b, 1995, 2000) als Messinstrument transformationaler Führung. Die empirischen und theoretischen Grundlagen zu Funktionen und Wirkungen transformationaler Führung werden in Abschnitt 1.1.5 dargestellt. Abschnitt 1.1.6 geht auf die Erlernbarkeit und Förderung transformationaler Führung ein. Auf die Grenzen und Gefahren transformationaler Führung wird in Abschnit 1.1.7 hingewiesen, bevor in Abschnitt 1.1.8 ein Fazit zur transformationalen Führung gezogen wird.

1.1.1 Begriffsklärung

In Abschnitt 1.1.1.1 erfolgt die Begriffsklärung von Mitarbeiterführung, die als dynamische Interaktion zwischen Führungsperson und Geführten aufgefasst wird. Abschnitt 1.1.1.2 stellt die für die transformationale Führung grundlegende Unterscheidung von Leadership und Management dar, bevor in Abschnitt 1.1.1.3 transformationale Führung definiert wird.

1.1.1.1 Mitarbeiterführung als dynamische Interaktion

Wenn von Führung gesprochen wird, so ist damit meist *Mitarbeiterführung in Organisationen* gemeint, die von anderen Führungsbereichen, wie z.B. der Unternehmensführung oder dem Personalmanagement abzugrenzen ist (vgl. Felfe, 2009). Bei der Unternehmensführung handelt es sich „um allgemeine Steuerungsfunktionen, die die ganze Organisation oder Teilfunktionen betreffen“ (Felfe, 2009, S. 3). Unter personaler Führung oder Mitarbeiterführung wird hingegen die „direkte und zielgerichtete Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter in Organisationen“ verstanden (Felfe, 2009, S. 3). Auch in der Definition von Führung nach Weinert (2004) steht die soziale Einflussnahme im Mittelpunkt:

Unter Führung ist

> […] der Versuch zu verstehen, Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren. Einfluss kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson (Weinert, 2004, S. 458).

Dabei würde aber die Auffassung, es mit einer unidirektionalen Beeinflussung der Mitarbeiter durch die Führungsperson zu tun zu haben, zu kurz greifen. Ein zentrales Merkmal der personalen Führung ist die *Interaktion* zwischen Führungsperson und Mitarbeitern: Nicht nur die Führungsperson nimmt Einfluss auf ihre Mitarbeiter, sondern auch Mitarbeiter beeinflussen ihre Vorgesetzten und schreiben der Führungsperson bestimmte Attribute zu. Als Rezipienten des Handelns der Führungsperson müssen die Mitarbeiter dieses wahrnehmen und bewerten. Lord und Maher (1991) beschreiben Führung entsprechend mit dem Augenmerk auf die Mitarbeiterseite als „Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden" (S. 11) und Müller und Dachler (1988) sprechen von Führung als „eine konstruierte gesellschaftliche Realität" (S. 44). Wird Führung als wechselseitige Einflussnahme (vgl. Schettgen, 1991) begriffen, so ist auch der Führungserfolg als Funktion der sozialen Interaktion und der Situation zu betrachten (vgl. Gebert, 2002). Das „Wie" dieser Interaktion sowie die zentralen Einflussfaktoren und Auswirkungen auf und aus der spezifischen Interaktionsform ist Gegenstand verschiedener Führungstheorien (im Überblick siehe Weinert, 2004).

Personale Führung verfolgt immer bestimmte Ziele, „ vor allem die Erreichung organisationaler Ziele, aber auch die Balance individueller und organisationaler Ziele" (Felfe, 2009, S. 11). Daher interessieren insbesondere erwünschte und unterwünschte Auswirkungen der Führung, die in der Führungsforschung anhand unterschiedlicher Erfolgskriterien operationalisiert werden. Solche Kriterien reichen von der Erhebung „harter", betriebswirtschaftlicher Kriterien wie z.B. Umsatzzahlen oder Fehltage der Mitarbeiter bis hin zu eher „weichen", psychologischen Kriterien wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Leistungsmotivation. Bemerkenswert ist, dass Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft eher zufrieden sind, ein überdurchschnittlich hohes Commitment aufweisen, weniger Stress erleben und weniger unter psychosomatischen Beschwerden leiden als Mitarbeiter, die mit ihrer Führungskraft unzufrieden sind (vgl. Felfe, 2009; Six & Felfe, 2006). Führung hängt also sowohl mit leistungsrelevanten Kriterien als auch mit Gesundheit und Wohlbefinden zusammen. Ausgehend von der Auffassung von Führung als Interaktionsphänomen ist also anzunehmen, dass die Interaktionsqualität einen entscheidenden Faktor für das Funktionieren der Gesamtorganisation und des einzelnen Mitarbeiters darstellt.

Als eine empirisch gut untersuchte und auf dieser Basis als effizient erachtete Form der dynamischen Interaktion zwischen Führungsperson und Geführten gilt die *transformationale Führung* (vgl. Burns, 1978; Bass, 1985), die insbesondere durch ihre positiven Auswirkungen auf die Interaktionsbeteiligten und die Gesamtorganisation gekennzeichnet ist. Dabei richtet die transformationale Führung ihr Augenmerk auf die gegenseitige Beeinflussung von Führungsperson und Mitarbeitern innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen und stellt damit einen Führungsansatz im Rahmen des Paradigmas des *dynamischen Interaktionismus* (vgl. Magnusson, 1990; vgl. auch reziproker Determinismus, Bandura, 1978; vgl. transaktionaler Ansatz, Lazarus, 1998) dar. Dieser geht von einer wechselseitigen, nicht linearen Beeinflussung von Person, Situation und Verhalten aus, bei der keine Unterscheidung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen getroffen werden kann. Im Fokus dieser Arbeit stehen transformationale Füh-

rungsprinzipien als spezifische Form der dynamischen Interaktion zwischen Führungsperson und Mitarbeitern.

1.1.1.2 Zwei Auffassungen von Führung: Leadership und Management

Entwicklungen der Führungsforschung, die dem *New Leadership Approach* (vgl. Bryman, 1992; Felfe, 2009) zugeordnet werden können, stellen den Ausgangspunkt für aktuelle Arbeiten zur transformationalen Führung dar. Eine zentrale Basis für die New Leadership Strömungen bildet die Unterscheidung von zwei Typen von Führungspersonen, der *Manager* und der *Leader* (Zaleznik, 1977). Beide unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ziele, Einstellungen, Rollen und Handlungsstrategien. Nach Bennis und Nanus (1985) konzentrieren sich Manager eher darauf, die Dinge richtig zu tun, während es Leadern gelingt, die richtigen Dinge zu tun.

Dem *Management* kommt in erster Linie eine strukturierende und ordnende Funktion zu, die sich vornehmlich auf anfallende Aufgaben bezieht (vgl. Bass & Avolio, 1999). Es werden komplexe Pläne zur Zielerreichung entworfen und Ergebnisse kontinuierlich überwacht. So bestehen die Aufgaben eines Managers z.B. darin zu planen, zu organisieren, Kontrolle auszuüben und Vorstellungen mit Weitblick umzusetzen. Der Manager kann bei der Erfüllung dieser Aufgaben, muss aber nicht unbedingt, in die Führung von Mitarbeitern involviert sein (vgl. Weinert, 2004).

Leadership hat hingegen weniger die Aufgaben, als den Menschen, der diese Aufgaben erfüllt, also den Mitarbeiter im Blick und sorgt unter Verwendung diverser Führungsinstrumente (z.B. Motivation durch offene Kommunikation, Lob und Anerkennung) für eine gleichermaßen effiziente und effektive Erreichung der vorgegebenen Unternehmensziele (vgl. von Rosenstiel & Comelli, 2003). Bennis listet 1989 eine Reihe von Charakteristika für künftige Führungspersonen auf, die sich aus seiner Sicht in Zukunft verstärkt als Leader begreifen sollten: So setzen Leader beispielsweise auf Vertrauen, verstehen sich als Innovatoren, konzentrieren sich auf Menschen, weisen eine Langzeitperspektive und Weitblick auf, fragen „was und warum“, richten ihren Blick auf das gesamte Unternehmen und fordern den Status quo heraus. Conger (1992) definiert Leadership folgendermaßen:

> Leaders are individuals who establish direction for a working group of individuals, who gain commitment from these group members to this direction, and who then motivate these members to achieve the direction’s outcomes (p. 18).

In dieser Definition werden drei Funktionen deutlich, die Leadership vom klassischen Management abgrenzen (vgl. Kotter, 1990): Es wird eine gemeinsame Entwicklungsrichtung etabliert beziehungsweise eine Zukunftsvision kreiert, die Geführten werden auf dieses Entwicklungsziel hin ausgerichtet (indem die Vision durch Worte und Taten kommuniziert wird) und die Führungskraft inspiriert und motiviert die Geführten, sich in diese Richtung zu bewegen.

Seit Mitte der 80er Jahre wuchs in der Führungsforschung das Interesse an Ansätzen der *charismatischen beziehungsweise transformationalen Führung* (vgl. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988; House, 1977), die die genannten Funktionen des Leaderships in den Mittelpunkt stellen. Transformationale beziehungsweise charismatische Führungspersonen gestalten die Interaktion zu ihren Mitarbeitern, indem sie diese emotional ansprechen und kognitiv herausfordern. Sie nehmen Einfluss, indem sie attraktive Visionen vermitteln, gemeinsame Interessen in den Mittelpunkt stellen, vorbildhaftes Verhalten zeigen und die Mitarbeiter individuell

unterstützen und fördern. House (1995) weist darauf hin, dass alle seit 1980 vorgeschlagenen Führungstheorien und Konzepte des New Leaderships in verschiedenen Varianten Komponenten inspirierender, intellektuell stimulierender und charismatischer Führung enthielten. So beinhalten die zentralen Konzepte des New Leaderships nach Conger und Kanungo (1988, 1998), Bass (1985, 1999) sowie House (1977) jeweils die gleichen *Kernfacetten transformationaler und charismatischer Führung*: visionäre Führung, Inspiration, modellhaftes Verhalten, Unterstützung persönlichen Wachstums, Vertrauen und Berücksichtigung der Bedürfnisse der Geführten.

Bass (1985) entwickelte mit seiner Konzeptualisierung der transformationalen und transaktionalen Führung ein Modell, das anstrebte, diese Komponenten zu systematisieren, aufeinander zu beziehen und durch die Entwicklung eines entsprechenden Fragebogens messbar zu machen.

1.1.1.3 Transformationale Führung

Die Theorie der transformationalen Führung findet erstmalige Erwähnung in der Monografie „Leadership“ von Burns aus dem Jahre 1978. Der Autor nimmt hier die Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung vor, die für ihn zwei Pole ein und derselben Dimension darstellen. Die transaktionale Führung ist dabei durch ein Austauschprinzip von Leistungen zwischen Führungskraft und Geführten gekennzeichnet, während der transformationale Führer auf charismatische Art und Weise die Werte und Bedürfnisse seiner Untergebenen erhöht und sie dadurch zu Leistungen jenseits des Erwarteten anspornt (vgl. Burns, 1978). Die aus der Politik stammende Konzeption wurde von Bass (1981) auf den Bereich der Wirtschaft übertragen und weiterentwickelt. Seitdem gewann die Theorie beständig an Relevanz. So wird in Zeiten des globalen Wettbewerbsdrucks nach Möglichkeiten gesucht, die eigenen Unternehmensressourcen, insbesondere die Humanressourcen, optimal zu nutzen: Mitarbeiter sollen sich mit den Unternehmenszielen identifizieren, Begeisterung für ihre berufliche Tätigkeit empfinden und das Gefühl haben, etwas Sinnvolles zu tun, um so die nötige Motivation aufzubringen, ihre Arbeit mit vollem Einsatz zu leisten. An dieser Stelle sind Führungskräfte gefordert, ihre Mitarbeiter auf den vier von Bass (1985, 1990) sowie Bass und Avolio (1993) postulierten Ebenen *Idealized Influence* (Charisma und Vorbildwirkung), *Inspirational Motivation* (Motivation durch eine inspirierende Zukunftsvision), *Intellectual Stimulation* (Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken) und *Individualized Consideration* (Individuelle Berücksichtigung und Förderung der einzelnen Mitarbeiter) anzusprechen. Diese vier Ebenen werden als Komponenten transformationaler Führung bezeichnet, die in erster Linie *charakteristische Verhaltensweisen* beschreiben, durch die eine transformational führende Person gekennzeichnet ist.

Transformationale Führung definiert sich darüber hinaus über die *Art der erzielten Erfolge*, die durch diese Verhaltensweisen erreicht werden (sollen): Mitarbeiter verändern als Konsequenz transformationaler Führung ihr Anspruchsniveau und erbringen damit Leistung, die über die ursprüngliche Erwartung hinausgeht. Weiterhin setzen sich die Mitarbeiter verstärkt für strategische (Gruppen)-Ziele ein und zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit sowie ein höheres psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die Konsequenzen transformationaler Führung werden als transformationale Effekte (siehe 1.1.5.1 und 1.1.5.2) bei den Geführten bezeichnet und von Avolio & Bass (1998) folgendermaßen zusammengefasst:

> Altogether, transformational leadership is predicted to develop exemplary followers who trust their leaders, who anticipate a more optimistic future, who are willing to question their leaders, and who focus on continuous improvement and development in themselves, as well as their colleagues (p. 394).

Insgesamt liegt transformationale Führung, die als klassisches Leadership-Modell eingeordnet werden kann, dann vor, wenn sich Führer und Geführte „so engagieren und aufeinander einlassen, daß [sic] sie sich reziprok auf eine höhere Ebene der Motivation und Moralität ‚transferieren„" (Steyrer, 1995, S. 147). Demnach gehen Führungskräfte und Geführte eine Beziehung ein, in der sie sich gegenseitig fortentwickeln – hin zu gemeinsamen Zielsetzungen und höheren Werte-Standards (vgl. Burns, 1978; Rathgeber und Jonas, 2003). Entsprechend der gegenseitigen Transformation wird die tranformationale Führung bei Weinert (2004) der veränderungsorientierten Führung zugeordnet.

1.1.2 Full Range of Leadership

Transformationale Führung ist eingebettet in den Full Range of Leadership (vgl. Bass & Avolio, 1994), der neben den Komponenten der transformationalen Führung auch Verhaltensweisen transaktionaler Führung und Komponenten passiver Führung bis hin zur Verweigerung von Führung (Laissez Faire) umfasst. In Abschnitt 1.1.2.1 werden die beiden übergeordneten Hauptbestandteile des Full Range of Leadership, die transaktionale und transformationale Führung, charakterisiert. Abschnitt 1.1.2.2 führt die Kennzeichen und Führungsbausteine des Full Range of Leadership im Einzelnen auf. Die vier Komponenten transformationaler Führung werden in Abschnitt 1.1.3 dargestellt.

1.1.2.1 Transaktionale und transformationale Führung

Bass griff bei der Konzeption seines Führungsansatzes auf die terminologische Unterscheidung von Burns (1978) zurück, der im Zuge einer qualitativen Analyse von Politikerbiographien zwei Formen von politischer Führung differenzierte, die er als *transactional* und *transforming* bezeichnete.

a) Beschreibung transaktionaler und transformationaler Führung

Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung basiert nach Burns auf dem Prinzip des sozialen Austausches, also vereinfacht ausgedrückt auf dem Prinzip von Geben und Nehmen (vgl. Rathgeber & Jonas, 2003). Dieser Austausch kann sich auf der wirtschaftlichen, politischen oder auf der psychologischen Ebene abspielen (vgl. Weinert, 2004). Erwartetes Ergebnis dieses Austauschs ist die zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vereinbarte Leistung, d.h. der Mitarbeiter wird belohnt, wenn er vorher vereinbarte Ziele erreicht (vgl. Bass, 1988). Die Führungskraft versucht zu erkennen, welche Gegenleistung oder Belohnung ein Mitarbeiter für seine Arbeit erwartet und erbringt diese Gegenleistung bei entsprechender Arbeitsleistung des Mitarbeiters. Komponenten der transaktionalen Führung umfassen damit klassische Führungsaufgaben wie Zielsetzung, Kontrolle und Feedback. Bass (1988) fasst zusammen, dass es sich bei der transaktionalen Führung um kontingente Verstärkung („contingent reinforcement"; Bass, 1988, p. 30) handelt. Dabei kann eine Komponente der transaktionalen Führung, das Management by Exceptions, als

kontingente negative Verstärkung verstanden werden, d.h. die Führungskraft interveniert nur, wenn die vereinbarten Standards nicht eingehalten werden. Felfe und Goihl (2002) fassen die zentrale Aussage der transaktionalen Führung treffend zusammen: „In this sense, executives and subordinates are business partners in a deal, where good work earns a reward“ (p. 91). Die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten geht bei der transaktionalen Führung nicht über die beschriebene Austauschbeziehung hinaus, da sie keine gemeinsame Zielsetzung oder Absicht verbindet, auf welche sie hinsteuern (vgl. Burns, 1978).

Transformationale Führung

Bei der transformationalen Führung gehen Führungskräfte und Geführte hingegen eine Beziehung ein, in der sie sich gegenseitig fortentwickeln: „Such leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality” (Burns, 1978, p. 20). Die transformationale Führungskraft erkennt also nicht nur die Bedürfnisse der Geführten und reagiert entsprechend darauf, sondern sie versucht, das Niveau dieser Bedürfnisse auf eine höhere Reifestufe anzuheben (vgl. Bass, 1985). Indem an die Werte und an den Sinn für übergeordnete Zwecke der Geführten appeliert wird, lässt sich der Status quo verändern (vgl. Weinert, 2004) und Mitarbeiter werden für Ziele motiviert, die über die jeweiligen Eigeninteressen hinausreichen:

> […] the transformational leaders shift goals away from personal safety and security towards achievement, self-actualization, and the greater good. Transformational leaders may have the charisma to fulfill the frustrated needs for identity and lack of socials support felt by followers (Bass, 1998, p. 41).

Darüber hinaus nimmt die transformationale Führungskraft Einfluss auf das Selbstkonzept der Geführten (vgl. Shamir, House & Arthur, 1993) und fördert damit das Selbstvertrauen der Mitarbeiter. Mitarbeiter verändern ihr Anspruchsniveau, setzen sich für höhere Ziele ein und erbringen somit Leistung über die Erwartungen hinaus. Insgesamt steht bei der transformationalen Führung die Beziehungsstruktur zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Vordergrund.

b) Zusammenhang transaktionaler und transformationaler Führung

Unabhängige Dimensionen

Burns (1978) begriff die Konstrukte der transformationalen und transaktionalen Führung als Endpunkte einer einzigen Dimension. Kennzeichnend für die Theorie von Bass ist im Gegensatz dazu, dass transaktionale und transformationale Führung unabhängige Dimensionen darstellen, die sich jeweils in empirisch gewonnene Subfaktoren untergliedern lassen. So griff Bass zwar Burns terminologische Unterscheidung von transaktional und transformational auf, fasste jedoch die beiden Konstrukte nicht länger als bipolare Dimensionen, sondern als komplementäre Führungsfacetten auf: „…transformational and transactional leadership are likely to be displayed by the same individuals in different amounts and intensities“ (Bass, 1985, p. 26). Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass die besten Führungspersonen typischerweise sowohl transaktionale als auch transformationale Verhaltensweisen zeigen (vgl. Bass & Avolio, 1993). So kann zwar auch die transaktionale Führung alleine sehr erfolgreich sein, es wird damit aber keine echte Veränderung des jeweiligen Status quo erreicht. Transformationale Führung führt hingegen zu besseren Resultaten, wie z.B. zu besseren Gruppenleistungen und zu größeren Veränderungen in der Organisation (vgl. Avolio & Bass, 2002).

Augmentationshypothese

Nach der Augmentationshypothese ist allerdings auch die transformationale Führung nicht allein, sondern erst auf der Basis transaktionaler Führung erfolgreich (vgl. Bass & Avolio, 1990a). So müssen die alltäglichen Anforderungen effektiv gemanagt werden, d.h. die Transaktion mit den Geführten muss effektiv gestaltet werden, um darauf aufbauend transformationale Wirkungen zu erzielen. Darüber hinaus erfahren die Geführten durch transaktionale Prinzipien (wie z.B. das Treffen und die Einhaltung transparenter und expliziter Vereinbarungen) Verlässlichkeit und Konsistenz in der Beziehung zur Führungskraft, die die Basis dafür darstellt, eine transformationale Führungsbeziehung aufzubauen. Die nach dem Austauschprinzip der transaktionalen Führung erwartete Anstrengung und dementsprechend erwartete Leistung des Mitarbeiters wird durch transformationale Führung erhöht, da der Mitarbeiter „extra effort" (Bass, 1985) zeigt, was zu Erfolg führt, der über die Erwartungen hinaus geht (siehe Abbildung 1.1.1):

> Transformational leaders motivate others (followers, colleagues, clients, and supervisors) to do more than they originally intended and often even more than they thougt possible. They set challenging expectations and typically motivate and enable others to achieve higher levels of performance (Avolio & Bass, 1998, p. 394).

Durch transformationale Führungsprinzipien werden Visionen als erstrebenswert erachtet, Selbstinteressen werden den Teaminteressen untergeordnet und Bedürfnisse werden in Richtung Selbstaktualisierung verändert. Daraus resultiert eine Veränderung des Anspruchsniveaus bei den Geführten, die zu „extra effort" und in der Konsequenz zu "performance beyond expectations" (Bass & Avolio, 1997) führen.

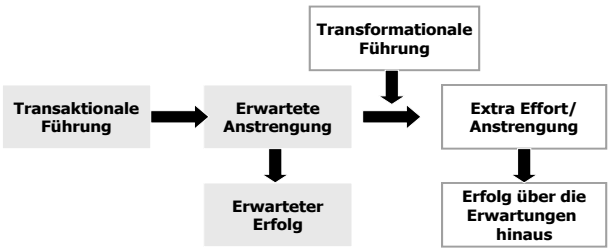


Abbildung 1.1.1: Augmentationshypothese (Abbildung modifiziert nach Bass & Avolio, 1997)

Dieser – über die transkationale Führung hinausgehende – zusätzliche Beitrag der transformationalen Führung zu verschiedenen Erfolgsmaßen konnte in mehreren Studien empirisch nachgewiesen werden (vgl. z.B. Bass, 1985; Brown & Dodd, 1999; Felfe, 2006b; Geyer & Steyrer, 1998; Heinitz, 2006; Judge & Piccolo, 2004; Martin & Epitropaki, 2001; Waldmann, Bass & Yammarino, 1990). Nicht transformationale Führung allein, sondern transformationale Führung auf der Basis der transaktionalen Führung ist nach dem Modell also erfolgreich.

1.1.2.2 Führungsbausteine im Full Range of Leadership

Das Repertoire möglicher Führungsverhaltensweisen ordneten Bass (1985) sowie Bass und Avolio (1994) auf zwei Kontinua an, die zum einen den Aktivitätsgrad, zum anderen die Effektivität des Führungsverhaltens beschreiben (siehe Abbildung 1.1.2). Bass und Avolio postulierten, mit diesem Modell die gesamte mögliche Führungsbreite abzudecken – was von Yukl (1999) in Bezug auf die theoretische Konzeption kritisiert wurde – und bezeichneten daher dieses Kontinuum als *Full Range of Leadership*. Jede Führungskraft kann die einzelnen Dimensio-

nen individuell ausgestalten und von partizipativ bis direktiv umsetzen. Damit sind Führungspersonen nicht auf eine einzige Strategie festgelegt, sondern können das gesamte Führungsspektrum in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Art und Weise der Umsetzung nutzen. Entscheidend für den Erfolg des Führungsverhaltens ist die Gewichtung der Faktoren im Führungsalltag: Da die Führungsbausteine unterschiedlich effektiv sind, sollte deren Einsatzhäufigkeit von Laissez-Faire, über die Komponenten transaktionaler Führung bis hin zu den Komponenten transformationaler Führung steigen.

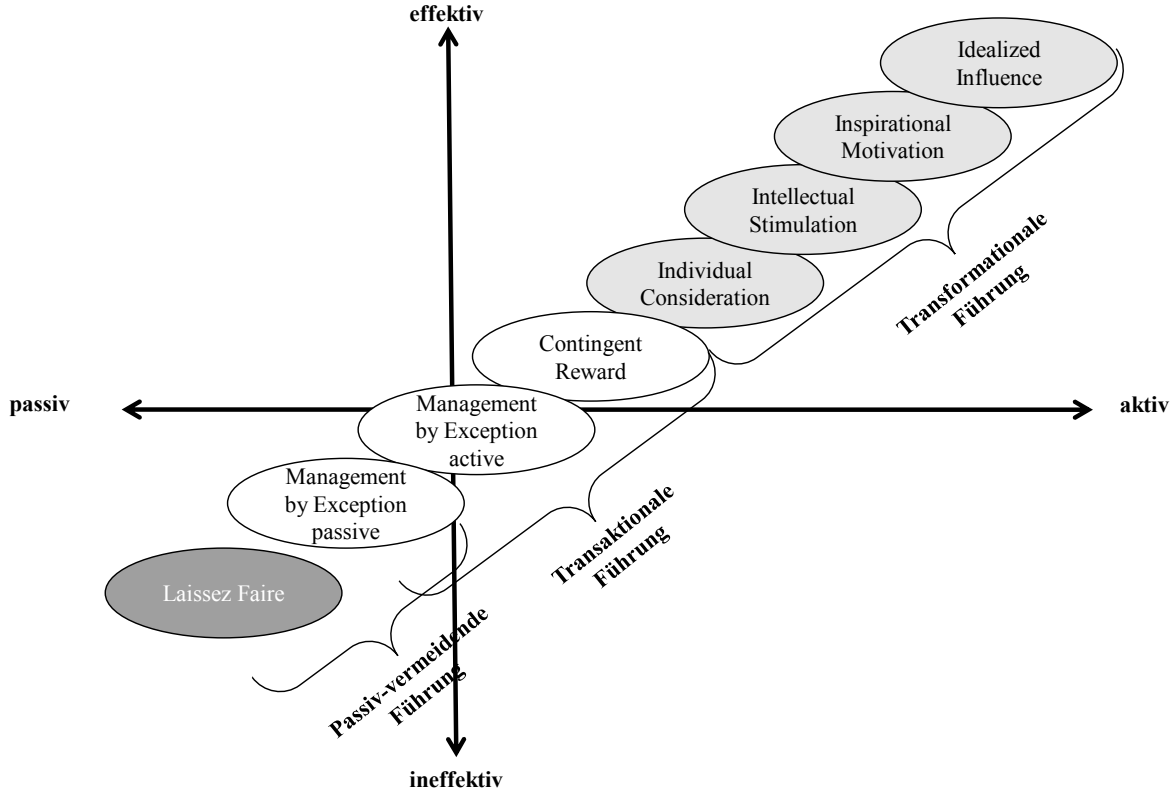


Abbildung 1.1.2: Full Range of Leadership (Abbildung modifiziert nach Bass & Avolio, 1994)

Folgende Komponenten sind im Full Range of Leadership verankert (siehe Abbildung 1.1.2):

Laissez Faire

Das untere Ende des Full Range of Leadership ist durch extreme Passivität gekennzeichnet und ist als Führungsform grundsätzlich ineffektiv. Laissez Faire kann daher auch als Nicht-Führung oder Verweigerung von Führung gekennzeichnet werden. Im schlimmsten Fall ist ein solches Verhalten nicht nur ineffektiv, sondern verursacht darüber hinaus zusätzliche Probleme, da z.B. erforderliche Entscheidungen zu spät getroffen werden. Daher übersetzte Felfe (2006b) diese Komponete auch mit *Vermeidung von Führung*.

Management by Exception

Management by Exception zeigt an, dass der Führende nur dann in den Arbeitsprozess eingreift, wenn Abweichungen oder Ausnahmen auftreten oder wenn der Status quo gefährdet und daher aktiv aufrecht zu erhalten ist.

Grundsätzlich lässt sich die transaktionale Führung in zwei relevante Faktoren untergliedern (vgl. Avolio & Bass, 1988): Contingent Reward (kontingente Verstärkung) und Management by Exception. Der zweite Faktor weist wiederum eine aktive und eine passive Komponente auf. Die passive Komponente wird zum Teil der transkationalen Führung, zum Teil der passiv-vermeidenden Führung zugeordnet (siehe 1.1.5). Insgesamt versteht sich die *passive Form* des Management by Exceptions als eine Art „Feuerwehr-Strategie" (Rathgeber & Jonas, 2003, S. 58), bei der abgewartet wird bis Ausnahmesituationen eintreten und erst dann reagiert wird. Damit ist diese Strategie durch weitgehende Zurückhaltung gekennzeichnet. Bei der *aktiven Form* sucht die Führungsperson hingegen aktiv nach Normabweichungen und verfolgt eingetretene Fehler konsequent. Sie sieht sich in der Rolle eines Monitors, der die Prozesse kontrolliert und frühzeitig korrigierend eingreift (vgl. Felfe, 2006b).

Insgesamt bleibt beim Management by Excpetion die positive Verstärkung durch eine bedürfnisadäquate Belohnung des Mitarbeiters aus, während die Bestrafung bei Nicht-Erfüllung der Anforderungen erfolgt. Felfe (2006b) wählt für die beiden Komponenten des Managements by Exception die deutschen Bezeichnungen *Führung durch aktive Kontrolle* sowie *Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall*.

Contingent Reward

Eine kontingent verstärkende Führungskraft klärt mit den Mitarbeitern, welche Rollen- und Aufgabenanforderungen erfüllt sein müssen, um ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen (vgl. Bass, 1988). Es geht um die positive und negative Verstärkung von Zielerreichungsgraden nach dem Prinzip des operanten Lernens sowie um das Ausmaß, in dem Führungsperson und Mitarbeiter bereit sind, für den jeweils anderen etwas zu tun, wenn dieser eine entsprechende Gegenleistung erhält. Die Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter werden eruiert und instrumentalisiert, d.h. die Führungskraft versucht bei entsprechender Arbeitsleistung der Mitarbeiter eine diesen Motiven entsprechende Gegenleistung zu erfüllen. Somit ist zu erwarten, dass die Motivation zur Erfüllung der Zielvereinbarungen steigt. Insgesamt weist die Konzeption des Führungsstils Contingent Reward Parallelen zur betriebswirtschaftlichen und in der Praxis beliebten Methode des Management by Objectives auf (vgl. auch Zielsetzungstheorie von Locke & Latham, 1990). Felfe (2006b) übersetzt Contingent Reward mit der Bezeichnung *leistungsorientierte Belohnung*.

Gründet eine transkationale Führungskraft ihre Führungstätigkeit nur auf der Perspektive einer kontingenten Verstärkung ihrer Mitarbeiter, so kann es sein, dass Mitarbeiter v.a. bestrebt sein werden, ihre kurzfristigen Ziel zu erreichen, ohne auf die langfristigen Implikationen zu achten (vgl. Bass, 1988; Bass & Avolio, 1997). Kontingente Verstärkung scheint dann effektiv zu sein, wenn es darum geht, Rollenunklarheiten zu reduzieren. Außerdem ist sie für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern ein effektiver extrinsischer Motivator, um Anstrengung und Motivation zu erhöhen. Insgesamt lassen sich aber durch positive wie v.a. auch durch negative kontingente Verstärkung keine höheren Motivations- oder Leistungslevel bei den Mitarbeitern generieren, womit die kontingente Verstärkung nach Bass (1988) durch transformationale Führungsverhaltensweisen ergänzt werden muss.

Komponenten transformationaler Führung

Die Komponenten beziehungsweise charakteristischen Verhaltensweisen transformationaler Führung lassen sich den von Bass (1985) eingeführten vier Dimensionen, den „vier Is" zuord-

nen. Die vier Komponenten der transformationalen Führung sind im Full Range of Leadership durch einen hohen Level an Aktivität und Effektivität gekennzeichnet. Dabei repräsentieren *Idealized Influence* und *Inspirational Motivation* das Konzept des Charismas (vgl. Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985) und ähneln solchen Verhaltensweisen und Attributen, welche auch in anderen Theorien charismatischer Führung spezifiziert wurden (vgl. z.B. Conger & Kanungo, 1998). Bass (1985) ergänzte die charismatische und visionäre Komponente um zwei weitere Führungsdimensionen, die fördernde (*Individual Consideration*) und fordernde (*Intellectual Stimulation*) Führung.

Situationale Abhängigkeit der Effektivität der Führungsbausteine

Wie in anderen Führungstheorien hervorgehoben, so wird auch in der Konzeption des Full Range of Leadership angenommen, dass die Situation eine entscheidende Determinante von Führungseffektivität darstellen kann. Durch ein möglichst breites Repertoire an Führungsverhaltensweisen sollte eine flexible Anpassung der Führung an wechselnde situative Arbeitsbedingungen und –anforderungen gewährleistet werden. Im Idealfall kann das Repertoire an Führungsverhaltensweisen demnach situationsabhängig eingesetzt werden, um adäquat auf neue Anforderungen zu reagieren. So wird nicht von dem „one best way“ der Führung ausgegangen, sondern die Art und Weise des Einsatzes von Führungsmustern orientiert sich zum einen an den individuellen Voraussetzungen auf Seiten der Führungskraft, zum anderen an situationsbedingten Faktoren. Charakeristisches Kennzeichen der transformationalen Führung ist allerdings die Annahme, dass die Führungsperson fähig ist, aktiv auf die Situation Einfluss zu nehmen: „More specifically, transformational leaders do not necessarily react to environmental cirumstances – they create them” (Bass, 1988, p. 36). Die Führungsperson wird als ein dynamischer Gestalter der Situation verstanden. In diesem Sinne sollte eine transformational führende Person dazu fähig sein zu erkennen, wann der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung von Individuen, Organisationen und/oder gesellschaftlichen Sichtweisen gegeben ist.

1.1.3 Vier Komponenten transformationaler Führung

Abschnitt 1.1.3.1 gibt einen tabellarischen Überblick über die vier Komponenten transformationaler Führung, die in den Abschnitten 1.1.3.2 bis 1.1.3.5 beschrieben werden.

1.1.3.1 Überblick

In Tabelle 1.1.1 können die vier Komponenten transformationaler Führung mit den jeweils charakteristischen Verhaltensweisen und deren Konsequenzen nachvollzogen werden.

Tabelle 1.1.1: Vier Komponenten transformationaler Führung (die „vier Is“) (nach Bass, 1985, 1990; deutsche Übersetzung nach Felfe, 2006b)

Komponenten transformationaler Führung	Beschreibung/ Spezifizierung	Charakteristische Verhaltensweisen	Konsequenzen/ Erfolge eines entsprechenden Führungsverhaltens
Idealized Influence (II) Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	- Charisma - Unterteilung in attributionalen und behavioralen Teil - Spezifische Ausstrahlungskraft der FK, die unabhängig von ihren fachlichen Kompetenzen wirkt.	- Modellhaftes Verhalten - FK ordnet eigene Bedürfnisse unter die Teambedürfnisse - FK erwartet hohe Leistungs- und ethische Standards - FK strahlt aus, das Richtige zu tun	- Bewunderung - Vertrauen und Respekt - Modellwirkung: FK wird zur Identifikationsfigur - FK vermittelt Enthusiamus - Geführte wollen FK nachahmen
Inspirational Motivation (IM) Motivation durch begeisternde Visionen	- Visionäre Führung - Beeinflussung hin zu einem Ideal - Ansteckender Teil der Führung, durch den Enthusiamus für ein Ziel verbreitet wird. - Überzeugung vermitteln, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart	- Visionen haben, kommunizieren, symbolisieren und leben - Hohe Erwartungen kommunizieren - Wichtige Ziele in einfacher Manier ausdrücken - FK vermittelt Optimismus und Zuversicht	- Selbstvertrauen & Selbstwirksamkeit - Begeisterung & Interesse - Arbeit erscheint bedeutsam, sinnvoll, ganzheitlich
Intellectual Stimulation (IS) Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	- Intellektuelle Anregung der Mitarbeiter auf intellektueller Ebene - Manager als Problemlöser, Führer als Problemsucher	- Zu kreativem und innovativem Denken anregen, indem gewohnte Annahmen in Frage gestellt werden - Neue Perspektiven einnehmen (lassen), Probleme in neuen Bezugsrahmen stellen - Entscheidungen hinterfragen und infrage stellen lassen - Zu kreativen Ideen ermuntern	- Selbstständigkeit - Partizipation - Kreativität & Innovation - Mentale Flexibilität - Problemlösefähigkeit - Förderung von Rationalität - Größerer Ideenpool
Individualized consideration (IC) Individuelle Unterstützung und Förderung	- Führungsrolle als Mitarbeiter-Coach - Potenzial einzelner Mitarbeiter erkennen und fördern	- Aufmerksamkeit gegenüber individuellen Unterschieden - Jeder Mitarbeiter wird individuell gefördert - Führungskraft hört aktiv zu: Erkennen der Bedürfnisse der Mitarbeiter	- Motivation zu zusätzlicher Anstrengung, Veränderung des Anspruchsniveaus - Individuelle soziale Unterstützung - Individuelle Förderung und Beratung - Optimale Potenzialentwicklung

Anmerkungen: FK= Führungskraft

1.1.3.2 Idealized Influence: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit

Charisma wird oft als Form persönlicher Anziehung und Bewunderung verstanden, die dazu beiträgt, dass die Führungsperson unterstützt und akzeptiert wird (vgl. Weinert, 2004). Führung als Beeinflussungsprozess (siehe 1.1.1.1) wird also begünstigt, wenn die Führungsperson von

den Geführten als charismatisch wahrgenommen wird. Das „erste I“ der transformationalen Führung beschreibt deren *charismatische Komponente* und damit die spezifische Ausstrahlungskraft einer Führungsperson, die unabhängig von ihren fachlichen Kompetenzen wirkt. Die Führungskraft erwartet hohe Leistungsstandards und ethische Standards von ihren Mitarbeitern, richtet sich aber auch in ihrem eigenen Verhalten nach diesen Standards. Damit zeigt sie modellhaftes Verhalten und strahlt aus, das Richtige zu tun (vgl. Avolio & Bass, 1998). Darüber hinaus ist sie bereit, für übergeordnete Zielsetzungen persönliches Risiko einzugehen. Das Verhalten, die Werte und Prinzipien der Führungskraft stimmen also mit den Ansichten überein, die sie nach außen vertritt, was eine transformationale von einer „pseudo-transformationalen“ Führungskraft (siehe 1.1.7.2) unterscheidet. Als Konsequenz der idealisierten Einflussnahme wird die Führungsperson bewundert und respektiert und wird damit zu einer Identifikationsfigur für die Geführten (vgl. Avolio & Bass, 1998).

Auffassungen von Charisma

Lange Zeit waren viele Forscher der Auffassung, dass Charisma allein in der Persönlichkeit des Führenden zu verankern ist. Inzwischen steht bei der Beschreibung von charismatischer Führung weniger die „Führungsperson mit übermenschlichen Qualitäten“ (Weinert, 2004, S. 509), als vielmehr die besondere *Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten* im Mittelpunkt. Bass (1988) hebt hervor, dass er Charisma nicht als Persönlichkeitseigenschaft oder als Gabe auffasst, sondern dass Charisma als Funktion dessen verstanden wird, wie Geführte bestimmte Verhaltensweisen und Eigenschaften der Führungsperson wahrnehmen. Um Missverständnissen, zu hohen Erwartungen oder Provokationen vorzubeugen, die aufgrund der historischen und konzeptionellen Vorbelastung des Konstrukts des Charimas einhergehen, schlug Bass (1999) sogar vor, auf die Verwendung des Begriffs Charisma im Kontext transformationaler Führungsprinzipien ganz zu verzichten.

Eine *verhaltensbezogene* Auffassung von Charisma kommt insbesondere bei Conger und Kanungo (1987, 1988) zum Ausdruck, die Charisma als Kombination von Fähigkeiten und Verhaltensweisen einer Person begreifen, die in einem bestimmten organisationalen Kontext wirksam werden. Sie beschreiben fünf trainierbare Bereiche von Schlüsselfertigkeiten charismatischer Führung, die den vier Komponenten transformationaler Führung in vielen Aspekten ähneln. Tabelle 1.1.2 gibt einen Überblick über die Verhaltenskomponenten charismatischer Führung nach Conger und Canungo (1988) und deren Bezug zu den „vier Is“ nach Bass (1985).

Conger und Kanungo (1988, 1998) betonen, dass die in Tabelle 1.1.2 aufgeführten Faktoren ihre Wirkung nicht einzeln erzielen, sondern eine *integrierte Konstellation der Komponenten* angestrebt werden muss, damit sich eine charismatische Wirkung manifestiert. In ihrem sehr verhaltensnahen Prozessmodell charismatischer Führung von 1998 beschreiben die Autoren drei aufeinanderfolgende Phasen der charismatischen Führung, in denen die aufgezeigten Komponenten ihre Wirkung entfalten: Die Situationsanalyse, die Formulierung und Kommunikation einer Vision sowie in der dritten Phase die konkreten Schritte zum Erreichen der Vision, die häufig innovativ und unkonventionell sind und bei denen die Führungsperson bereit ist, persönliche Risiken auf sich zu nehmen.

Tabelle 1.1.2: Bereiche trainierbarer Schlüsselfertigkeiten charismatischer Führung nach Conger & Kanungo (1988)

Bereiche von Schlüsselfertigkeiten nach Conger & Kanungo (1988)	**Zu Grunde liegende Kompetenzen auf Verhaltensebene und kognitiver Ebene**	**Abgleich mit den „vier Is" nach Bass (1985)**
Critical evaluation and problem detection skills	- Problemsensitivität - Wahrnehmung von Defiziten im Status quo - Situationen neu erfassen und Probleme umdefinieren	- entspricht partiell dem dritten I
Visioning and planning skills	- Visionen entwickeln - Realistische aber unkonventionelle Umsetzungsstrategien zur Zielerreichung planen - Strategisches, langfristiges Denken - Anwendung von Kreativitätstechniken	- entspricht einer Kombination aus dem zweiten und dritten I
Communication (articulation and interpersonal sensitivity) skills	- Sprachliche und rhetorische Ausdrucksfähigkeit - Bedeutung transportieren und überzeugen - Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter wahrnehmen und bei der Vermittlung der Vision berücksichtigen	- entspricht partiell dem zweiten I - entspricht partiell dem vierten I
Personal exemplary behavior and impression management	Selbstdarstellungskompetenzen: - Vorbildhaftes, glaubwürdiges, konsistentes Verhalten - Äußere Erscheinung, Körpersprache, verbale Fähigkeiten	- entspricht partiell dem ersten I
Empowering skills	- Unterstützung von Mitarbeitern - Förderung von Selbstwirksamkeitserwartungen - Förderung von Selbstvertrauen - Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ausdrücken - Inspirierende, bedeutsame Ziele setzen	- entspricht partiell dem vierten I

Insgesamt sind die Komponenten charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (siehe Tabelle 1.1.2), deutlich auf Selbstdarstellungs- und Kommunikationskompetenzen bezogen. Dies wird besonders deutlich in der Phase 2, in der die Führungkraft eine attraktive Vision überzeugend vermittelt und sich dabei durch eine besonders glaubwürdige und überzeugende Selbstdarstellung auszeichnet.

Um die Verhaltenskomponenten von Charisma zu erfassen, wie sie im Modell von 1987 und 1988 vorgeschlagen wurden, entwickelten die Autoren die Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership (vgl. Conger, Kanungo, Menon & Mathur, 1997).

Behaviorale und attributionale Komponente des „ersten Is"

Entsprechend der aufgeführten Auffassungen von Charisma ist das „erste I" in eine *Zuschreibungs- und eine Verhaltenskomponente* untergliedert (Idealized Influence attributed und Idealized Influence behavior; vgl. Bass & Avolio, 1995). Diese Trennung ist aufgrund der spezifischen Merkmale von Charisma sinnvoll, da dieses nicht alleine durch Verhaltensweisen beschrieben werden kann sondern immer auch durch sein Ergebnis, also durch die Außenwirkung, definiert ist. Charisma als eine Funktion der Reaktion der Geführten auf die Führungsperson liegt demnach in den Augen des Betrachters und ist mit starken emotionalen Reaktionen der Geführten auf die Führungsperson verbunden (vgl. Weinert, 2004).

Charisma als zentrale Komponente transformationaler Führung

Eine Faktorenanalyse der Führungsskalen des Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ; siehe 1.1.4) macht deutlich, dass die Komponenten der charismatischen Führung für einen großen Teil der Varianzaufklärung transformationaler Führung verantwortlich sind (vgl. Bass, 1988). Die transformationale Führung kann somit zu den Führungstheorien gezählt werden, die unter dem Label „neo-charismatisch" (House & Aditya, 1997, S. 439) zusammengefasst wurden. Diese weisen nach House und Aditya (1997) vier gemeinsame Charakteristika auf: Die Theorien erklären,

- wie Führungskräfte ihre Organisationen zu außergewöhnlichen Leistungen und Veränderungen führen können,
- wie Führungskräfte bei ihren Mitarbeitern außergewöhnliches Vertrauen und Commitment sowie
- außergewöhnliche Loyalität, Begeisterung, Motivation und Leistung hervorrufen können und
- wie Führungskräfte Motive, Werte und Präferenzen ihrer Mitarbeiter von Selbstinteresse hin zu Gruppeninteresse transformieren können.

Auch wenn sich also zahlreiche konzeptionelle Parallelen zwischen transformationaler und charismatischer Führung aufzeigen lassen und die Begriffe auch synonym verwendet werden (vgl. House & Shamir, 1993), so betonen Bass und Avolio (1993), dass Charisma und transformationale Führung nicht gleichzusetzen sind. Das „zweite bis vierte I" sind jeweils hoch mit Charisma korreliert, aber dennoch von Charisma konzeptuell zu unterscheiden. So kann eine Führungskraft Verhaltensweisen der anderen Faktoren zeigen, ohne sich charismatisch zu verhalten oder charismatisch zu wirken. Außerdem bleiben transformationale Führer nicht auf der Stufe stehen, die Geführten für ihre Ideen und Visionen zu begeistern. Sie coachen ihre Mitarbeiter darüber hinaus, selbstständig zu denken und neue Sichtweisen einzubringen, die die Gruppenziele vorantreiben.

1.1.3.3 Inspirational Motivation: Motivation durch begeisternde Visionen

Bei der zweiten Komponente der transformationalen Führung handelt es sich um den „ansteckenden Teil" der Führung, um die Beeinflussung der Geführten hin zu einem Ideal. Inspirierende Führungskräfte „haben Visionen, kommunizieren diese, symbolisieren und leben sie" (Rathgeber & Jonas, 2003, S. 60) beziehungsweise formen Visionen über das, was möglich und wie dies zu erreichen ist (vgl. Bass & Avolio, 1997). Die Führungskraft versteht es, wichtige Ziele griffig zu formulieren und vermittelt die Überzeugung, dass die Zukunft deutlich attraktiver ist als die Gegenwart. Wichtig ist, dass die Führungsperson durchwegs optimistisch ist, diese Vision gemeinsam mit ihrem Team auch erreichen zu können. Die Vision zeigt Chancen auf, vermittelt Sinn und spricht höhere Bedürfnisse der Mitarbeiter an. Inspirierende Motivation fokussiert demnach auf den Inhalt der Vision, den Kommunikationsstil der Führungskraft sowie auf deren persönliche Überzeugungen.

Konsequenzen eines solchen Verhaltens bestehen darin, dass sich Mitarbeiter begeistert für bestimmte Ziele einsetzen, da die Arbeit sinnvoll erscheint und in einen größeren Gesamtzusammenhang einzuordnen ist. Führung ist demnach dann inspirierend und motivierend, wenn sie die Geführten mit Herausforderungen, Überzeugungen, Sinngebung und einem Verständnis für gemeinsame Handlungen und Ziele versorgt (vgl. Avolio & Bass, 1998). Insgesamt formu-

liert eine inspirierende Führungsperson eine gemeinsame Vision der zu erreichenden Ziele und motiviert Mitarbeiter durch ihre überzeugende Kommunikation dieser Vision, herausfordernde Aufgaben optimistisch anzugehen (vgl. Avolio & Bass, 2002).

1.1.3.4 Intellectual Stimulation: Anregung von kreativem und unabhängigem Denken

Beim „dritten I“ geht es um die Anregung und Forderung der Mitarbeiter auf intellektueller Ebene: „Through Intellectual Stimulation, transformational leaders help others to think about old problems in new ways“ (Bass & Avolio, 1997, p. 28). Die Führungsperson fungiert hier weniger als Problemlöser denn als Problemsucher, indem sie gewohnte Annahmen in Frage oder Probleme in einen neuen Bezugsrahmen stellt. Sie versucht, neue Perspektiven einzunehmen und fordert dies auch von ihren Mitarbeitern. Dazu zählt ebenfalls, dass Ideen, die denen der Führungsperson widersprechen, willkommen sind und dass die Führungskraft bereit ist, Entscheidungen zu hinterfragen und infrage stellen zu lassen. Eine intellektuell stimulierende Führungskraft unterstützt Kreativität am Arbeitsplatz und ermutigt dazu, Probleme von einer neuen Perspektive aus zu betrachten und unkonventionelle Wege bei der Lösung dieser zu beschreiten (vgl. Avolio & Bass, 2002)

Konsequenzen dieses Führungsstils liegen in der Förderung der Selbstständigkeit von Mitarbeitern (vgl. Bass & Avolio, 1997) und in einer erhöhten Bereitschaft, mitzudenken sowie kreative und innovative Vorschläge zu erarbeiten (vgl. Avolio & Bass, 1998). Zukünftige Probleme, die von der Führungskraft nicht vorausgesehen werden, können so von Mitarbeitern selbstständig gelöst werden. Der Erfolg eines solchen Führungsverhaltens lässt sich demnach durch das Ausmaß beschreiben, in dem sich die Führungsperson selbst „überflüssig“ macht: „A key measure of a leader’s effectiveness is how capable their associates are when operating without the leader’s presence or direct involvement“ (Bass & Avolio, 1997, p. 28). Intellectual Stimulation stellt darüber hinaus die Grundlage dafür dar, dass der Status quo in Frage gestellt und kreative Methoden entwickelt werden, um die Mission des Unternehmens zu erreichen (vgl. Bass, 1985).

1.1.3.5 Individual Consideration: Individuelle Unterstützung und Förderung

Die transformationale Komponente der individuellen Unterstützung und Förderung ist durch ihren Fokus auf die Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale des einzelnen Mitarbeiters gekennzeichnet: „It means understanding and sharing in others„ concerns and developmental needs and treating each individual uniquely“ (Bass & Avolio, 1997, p. 29). Es wird das Ziel verfolgt, für jeden Mitarbeiter einen Rahmen zu schaffen, in dem er sich optimal entfalten kann. Dafür nimmt die Führungskraft die Rolle eines Coaches oder Mentors ein, der seine Mitarbeiter kontinuierlich bei deren Weiterentwicklung unterstützt (vgl. Bass & Avolio, 1993). Basis dafür ist die Aufmerksamkeit der Führungsperson gegenüber den individuellen Unterschieden zwischen Mitarbeitern. Indem transformational führende Personen aktiv zuhören, erkennen sie die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter auch in Bezug auf Weiterbildung und Wachstum, sodass das Potenzial des Einzelnen gezielt gefördert werden kann (vgl. Rathgeber, 2005). Individual consideration beinhaltet auch, dass interindividuelle Unterschiede in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse nach Autonomie, Verantwortung, Unterstützung, Arbeitsstruktur oder -anweisungen akzeptiert und berücksichtigt werden. Die Führungskraft verbringt Zeit damit, andere anzuleiten und behandelt ihre Mitarbeiter als Individuen und nicht als beliebige Mitglie-

der einer Gruppe (vgl. Bass & Avolio, 1990b). Konsequenzen bestehen in einer Veränderung des Anspruchsniveaus der Mitarbeiter und die Bereitschaft, sich zusätzlich anzustrengen.

1.1.4 Messung transformationaler Führung: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Zur Erfassung der neun Führungsstile des Full Range of Leadership (siehe 1.1.2) wurde von Bass (1985) sowie Bass und Avolio (1990b) der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) entwickelt, der seitdem im Laufe zahlreicher Studien mehrfach untersucht und modifiziert worden ist (vgl. z.B. Avolio, Bass & Jung, 1999; Den Hartog, Van Muihen & Koopman, 1997; Felfe, 2006b; Geyer & Steyrer, 1998; Heinitz, 2006; Heinitz, Liepmann & Felfe, 2005). Der MLQ war als Instrument entwickelt worden, mit dem Mitarbeiter ihre direkte Führungskraft einschätzen (Fremdeinschätzungen). Eine aktuelle Version umfasst auch die Selbstbeschreibung und ist an umfangreichen deutschen Stichproben validiert worden (vgl. Felfe, 2006b).

Alle theoretisch angenommenen *Führungsbausteine des Full Range of Leadership* werden in einzelnen Skalen des Fragebogens repräsentiert. So wird das Führungskontinuum von passiv-vermeidender Führung (zwei Skalen) über transaktionale Führung (zwei Skalen) bis hin zur transformationalen Führung (fünf Skalen) abgebildet. Hinzu kommen drei *Skalen zu internen Erfolgskriterien von Führung* (Satisfaction with leadership, Leader Effectiveness, Extra Effort). Die Skala zur Zufriedenheit mit der Führung bezieht sich auf die emotionale Qualität der Führungsbeziehung, die Effizienz der Führungsperson beschreibt, inwieweit die Führungsperson erfolgreich Gruppenziele und organisationale Ziele umsetzt. Die Skala zur zusätzlichen Anstrengungbereitschaft erfasst, inwieweit die Mitarbeiter dazu bereit sind, sich zusätzlich zu engagieren und mehr zu schaffen, als erwartet wird.

1.1.4.1 Entwicklung des MLQ

Der MLQ wurde häufig kritisiert, da die postulierte Faktorenstruktur vielfach nicht repliziert werden konnte. So können die fünf transformationalen Skalen empirisch nicht differenziert werden und die transaktionale Skala Contingent Reward weist hohe Korrelationen mit den transformationalen Skalen auf (vgl. z.B. Felfe, 2006b; Geyer & Steyrer, 1998; Judge & Piccolo, 2004; Vandenberghe, Stordeur & D'hoore, 2002).

Ausgangspunkt für die Entwicklung des MLQ waren qualitative Pilotstudien, in denen Manager und Offiziere gebeten wurden, charismatische beziehungsweise transformationale Personen zu beschreiben, die ihnen im Laufe ihrer Karriere begegnet waren. Auf der Basis der aus den Beschreibungen abgeleiteten Items wurde die ursprüngliche Faktorenstruktur des MLQ abgeleitet, die nach Bass (1985) die *sieben Führungsfaktoren* Charisma, Inspiration, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Contingent Reward, Management by Exception und Laissez Faire umfasste. Darüber hinaus konnte Bass *zwei übergeordnete Faktoren*, die aktive und passive Führung, nachweisen.

Die urprüngliche Skala Charisma wurde in Idealized Influence umbenannt (vgl. Bass, 1998, 1999; Bass & Avolio, 1993). Bei der Entwicklung des MLQ Form5x differenzierten Bass und Avolio (1990, 1993) darüber hinaus zwischen einer attribuationalen und einer behavioralen Komponente charismatischer Führung. Damit konnte gewährleistet werden, dass der MLQ Form5x in allen Skalen – ausgenommen die attributionale Komponente charismatischer Führung – nur verhaltensbezogene Items umfasste.

Hater und Bass (1988) teilten Management by Exception in die zwei Faktoren Management by Exception active und Management by Exception passive. Positive Korrelationen zwischen Management by Exception passive und Laissez Faire deuteten darauf hin, dass diese beiden Komponenten einen Faktor höherer Ordnung bildeten, wohingegen die aktive und passive Form von Management by Exception meist kaum oder negativ korrelieren (vgl. Yammarino & Bass, 1990).

a) Extraktion übergeordneter Faktoren

Aufgrund der Kritik untersuchten Avolio, Bass und Jung 1999 erneut die Faktorenstruktur der damals aktuellen Version des MLQ Form5x. Auch in dieser Studie ergab sich das Problem einer geringen diskriminativen Validität der Skala Contingent Reward und der transformationalen Führungsskalen. Durch die Extraktion zweier übergeordneter Faktoren konnten hingegen die Interkorrelationen reduziert und die diskriminative Validität erhöht werden: Den ersten Faktor bildeten die Skalen Charisma, Inspirational Leadership und Intellectual Stimulation. Zu einem ähnlichen Ergebnis kamen Geyer und Steyrer (1998), bei denen Items der drei genannten Skalen auf einem gemeinsamen Faktor luden, den sie als *Core-transformationale Führung* bezeichneten. Den zweiten Faktor bildeten bei Avolio et al. (1999) die Skalen Individualized Consideration und Contingent Reward. Die Autoren interpretieren, dass Contingent Reward die Basis für Individualized Consideration darstellen könnte, indem Erwartungen zur individuellen Entwicklung transparent kommuniziert und strukturiert werden. Außerdem wird Vertrauen aufgebaut, indem die Einhaltung von Vereinbarungen konsistent honoriert wird. Auch hier kommen Geyer und Steyrer (1998) zu einem ähnlichen Ergebnis: Der Faktor, den sie als *Core-Transaktionale Führung* bezeichnen, enhält hauptsächlich die Items der Contingent Reward Skala und wird durch Items der Skala Individualized Consideration ergänzt. Sie interpretieren, dass durch die Hinzunahme von Items der Skala Individualized Consideration die Transaktion zwischen Führungsperson und Mitarbeitern in Richtung eines kommunikativen Austausches erweitert wird. In Bezug auf die Konzeptualisierung transformationaler Führung sprechen Avolio et al. (1999) zusammenfassend von einem „higher end of transformational leadership“ (Charisma, Inspirational Leadership und Intellectual Stimulation), das unterschieden werden kann von einem „lower-end“ transformationaler Führung, bestehend aus den Komponenten Contingent Reward und Individualized Consideration (p. 458).

b) Übergeordnete und untergeordnete Faktoren

Insgesamt resultiert bei Avolio et al. (1999) und in ähnlicher Form bei Geyer und Steyrer (1998) ein Ergebnis mit *sechs untergeordneten* (Charisma, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration, Contingent Reward, Management by Exception active und Passive-Avoidant (bestehend aus Management by Exception passive und Laissez Faire)) und *drei übergeordneten Faktoren* des MLQ Form5x:

- Transformationale Führung (Charisma, Inspirational Leadership und Intellectual Stimulation)
- Transaktionale/Entwicklungsunterstützende Führung (Individualized Consideration, Contingent Reward)
- Kontrollierend-vermeidende Führung (Management by Exception und Laissez Faire)

c) Korrelationen der transformationalen Skalen untereinander und mit Contingent Reward

Goodwin, Wofford und Whittington (2001) sehen eine mögliche Ursache für die hohen Korrelationen von Contingent Reward (CR) mit den transformationalen Skalen in der Zweidimensionalität der Skala CR, die sowohl transaktionale als auch transformationale Items enthält. Sie schlagen eine Zweiteilung der Skala vor und unterscheiden Items, die eher darauf abzielen, Vereinbarungen zu treffen (expliziter Kontrakt) von Items, die eher die Erwartung betreffen, dass Vereinbarungen eingehalten werden (impliziter Kontrakt). Zweitere beruhen auf gegenseitigem Vertrauen und werden daher eher der transformationalen Führung zugeordnet. Empirische Ergebnisse zeigen, dass der explizite transaktionale Faktor tatsächlich geringer mit den transformationalen Skalen korreliert als Items des impliziten Kontrakts (vgl. Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Goodwin, Wofford & Whittington, 2001).

Insgesamt schlussfolgern Avolio et al. (1999), dass die Komponenten transformationaler Führung zwar korrelieren, dass jedoch die separate Betrachtung der Faktoren sowohl für eine differenzierte Diagnostik als auch für Beratungs- und Trainingszwecke nützlich ist. So konnte beispielsweise Dvir (1998) aufzeigen, dass einige der transformationalen Komponenten im Sinne der MLQ-Ratings durch Training beeinflusst werden konnten, andere Komponenten hingegen nicht. Den Hartog et al. (1997) kommen zu dem gleichen Ergebnis: "…distinguishing between different components of transformational leadership may remain useful, particularly for training purposes" (p. 32).

1.1.4.2 Deutsche Version des MLQ

Es wurde eine deutsche Übersetzung des MLQ entwickelt (vgl. Felfe, 2006b sowie Felfe & Goihl, 2002, 2003), die eine adaptierte Fassung des MLQ in der Version Form 5x Short (vgl. Bass & Avolio, 1995) darstellt. Dabei wurde zusätzlich zur Fremdeinschätzungsversion eine entsprechende Version zur Selbsteinschätzung übersetzt und angepasst (vgl. Felfe, 2005). Die Fremdeinschätzungsversion wurde auf der Basis einer umfassenden deutschen Stichprobe (N = 3500) validiert. Überprüft wurden sowohl die psychometrischen Qualitäten als auch Fragen der Validität auf der Grundlage unterschiedlicher betrieblicher Stichproben. Die gefundende Faktorenstruktur lässt sich im Rahmen des Gesamtmodells interpretieren, insgesamt zeigt sich eine gute Konstruktsvalidität (vgl. Felfe, 2006b).

Das Instrument wurde durch Items ergänzt, die in Interviews und Vorstudien gewonnen wurden (vgl. Felfe & Goihl; 2002; Felfe, 2005) und die einen zusätzlichen relevanten Aspekt der charismatischen Führung abbilden. Es handelt sich um Items, die sich auf das Bedürfnis nach intensiverem Kontakt mit der Führungskraft *(Die Führungskraft ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche / pflege*), Aspekte einer besonderen Ausstrahlung *(Die Führungskraft vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren*), die Fähigkeit zu begeistern *(Die Führungskraft versteht es, mich immer wieder zu begeistern*) sowie bewundernswerte Fähigkeiten und Eigenschaften der Führungsperson *(Die Führungskraft verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere*) beziehen (vgl. Felfe, 2006b). Damit sollten *besondere* Aspekte von Führung abgebildet werden, die dem konzeptionellen Anspruch der transformationalen Führung als herausragende Führung Rechnung tragen. Die Skala wurde als *Charisma* (*Ausstrahlung und emotionale Bindung)* bezeichnet.

Eine weitere Modifikation der deutschen Version gegenüber der Originalversion bestand darin, dass die negativ formulierten Items der Skala Laissez Faire positiv formuliert wurden (siehe Anhang 1.1), um die gleiche Version auch für die Selbsteinschätzung (vgl. Felfe, 2005) verwenden zu können.

Bei der Überprüfung der Dimensionalität durch eine exploratische Faktorenanalyse wurden fünf Faktoren extrahiert (vgl. Felfe, 2006b):

- Auf dem ersten Faktor finden sich die Items der Skalen Idealized Influence attributed, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und die Items der neu eingeführten Charismaskala.
- Der zweite Faktor bündelt die Items der Skala Management by Exception active.
- Der dritte Faktor fasst die Items der Skalen Idealized Influence behavior und Inpirational Motivation zusammen.
- Die Items der Skalen Management by Exception passive und Laissez Faire bilden zwei weitere eigene Faktoren.

In der konfirmatorischen Faktorenanalyse konnte die von Bass (1985) postulierte 9-fakorielle Struktur mit der Ausnahme von Contingent Reward weitgehend bestätigt werden. Contingent Reward stellt keinen eigenständigen Faktor dar (vgl. Felfe, 2006b).

1.1.5 Funktionen und Wirkung transformationaler Führung

Abschnitt 1.1.5.1 stellt die Wirkungen transformationaler Führung im Überblick dar, die empirische Befundlage zu den Effekten transformationaler Führung ist Gegenstand von Abschnitt 1.1.5.2. Abschnitt 1.1.5.3 fasst die Bedeutung transformationaler Führung im gesellschaftlichen Kontext zusammen.

1.1.5.1 Überblick

Wie in den vorherigen Abschnitten dargestellt, motivieren transformationale Führungspersonen ihre Mitarbeiter, indem sie Visionen entwickeln und überzeugend kommunizieren, aufzeigen, wie Ziele gemeinsam erreicht werden können, selber als Vorbild wahrgenommen werden und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen (vgl. Bass, 1985). Insgesamt verändern sie dadurch die Ziele, Werte, Bedürfnisse, Einstellungen und Hoffnungen der Geführten. An die Stelle egoistisch motivierter Ziele treten übergeordnete Werte und Ideale. Indem transformationale Führungspersonen Einfluss auf das Selbstkonzept der Mitarbeiter nehmen und so deren Selbstvertrauen und Einsatzbereitschaft steigern (vgl. Shamir, House & Arthur, 1993), wird eine Leistungssteigerung erreicht. Die Wahrnehmung der eigenen Arbeit wird verändert und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt.

Weinert (2004) fasst die Verhaltensweisen, Wirkungen und Ergebnisse der charismatischen Führung in einem Modell zusammen, das in Abbildung 1.1.3 nachvollzogen werden kann. Dabei umfasst die Charakterisierung der charismatischen Führung in diesem Modell ebenfalls Aspekte der anderen drei Komponenten der transformationalen Führung (visionäre Aspekte, hohe Leistungserwartungen, Vertrauen in die Fähigkeiten der Geführten etc.) und kann daher – mit einigen Ergänzungen durch die Verfasserin – als Übersichtsmodell für die postulierten Wirkungen transformationaler Führung herangezogen werden.

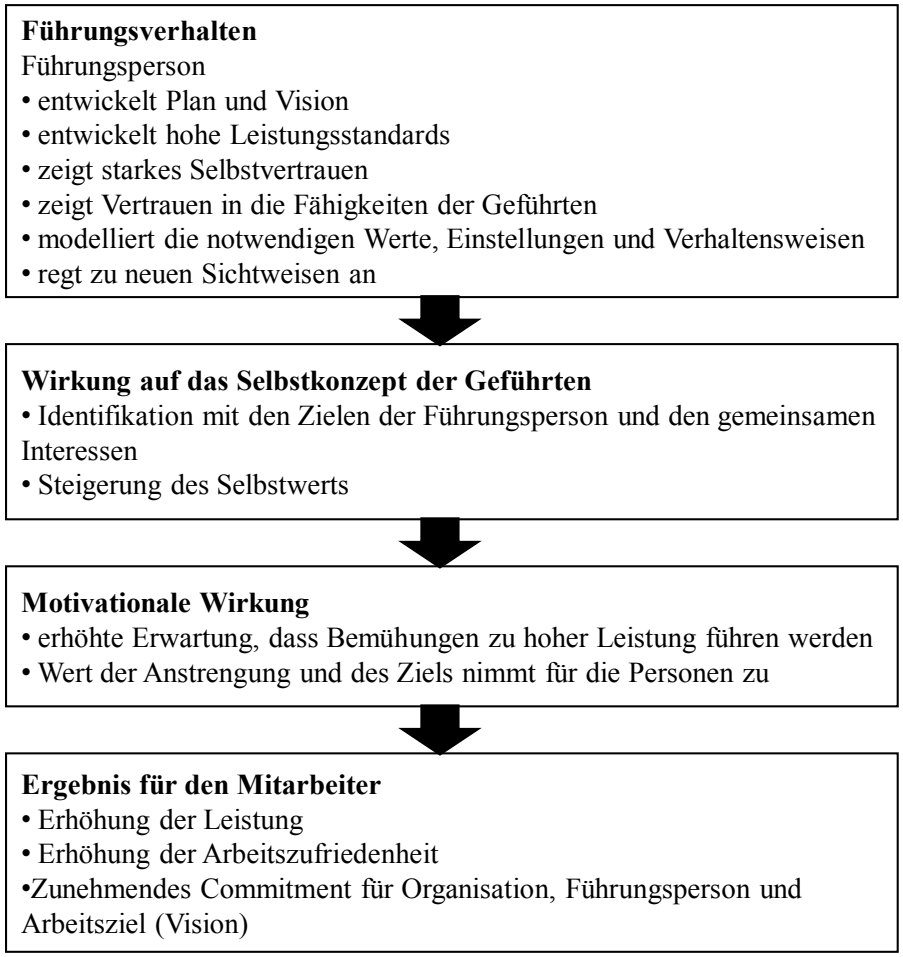


Abbildung 1.1.3: Modell charismatischer/transformationaler Führung (Abbildung modifiziert nach Weinert, 2004)

Mitarbeiter erhöhen als Konsequenz transformationaler Führung ihr Leistungsniveau. Dies ist – neben der gesteigerten Anstrengung – auf die Erwartung der Geführten zurückzuführen, hohe Leistungen auch erreichen zu können. Zu diesem Pygmalion-Effekt (vgl. Eden, 1991; Weinert, 2004) kommt es, wenn eine Führungsperson hohe Erwartungen an die Mitarbeiter stellt und das Vertrauen ausdrückt, dass diese Erwartungen auch erreicht werden können. Bei den Geführten resuliert ein Gefühl von Empowerment, sie fühlen sich stärker und mächtiger, kurzgefasst, die Selbstwirksamkeits- und Erfolgserwartungen (vgl. Bandura 1977, 1997) steigen. Darüber hinaus können transformationale Führungspersonen die Geführten begeistern und inspirieren, mit der Folge, dass sich diese stärker anstrengen und Leistungen über die Erwartung hinaus erbringen (vgl. Bass, 1990; Howell & Avolio, 1993).

Entsprechend der aufgeführten Wirkungen unterscheidet sich transformationale Führung von anderen Führungstheorien in Hinblick auf die abhängigen Variablen, an denen Führungserfolg gemessen wird. Während traditionelle Führungstheorien v.a. die Arbeitszufriedenheit und –leistung messen, geht es bei der charismatischen und transformationalen Führung darüber hinaus um den Einfluss auf die Emotionen der Geführten, um deren Selbstwertschätzung, das Vertrauen in die Führungsperson sowie um das Motiv der Mitarbeiter, Leistung über die eigentlichen Verpflichtungen hinaus zu erbringen (vgl. Bennis & Nanus, 1985; Weinert, 2004). Empirische Untersuchungen zur Wirkung transformationaler Führung, deren Ergebnisse

im Folgenden im Überblick dargestellt werden, beziehen sich auf diese unterschiedlichen Wirksamkeitskriterien.

1.1.5.2 Empirische Befundlage zur Wirkung transformationaler Führung

Ausschlaggebend für den außerordentlichen Forschungsboom, welchen das Modell transaktionaler und transformationaler Führung von Bass (1985) auslöste, war der Versuch, die Bausteine der Führung des Full Range of Leadership im MLQ (vgl. Bass & Avolio, 1990b, 1995, 2000; siehe 1.1.4) in Fragebogenitems zu operationalisieren. In einer Vielzahl von empirischen Befunden wurden positive Zusammenhänge zwischen Attributen transformationaler Führung – die üblicherweise mit dem MLQ erhoben werden – und unterschiedlichen Effektivitätskriterien deutlich (für einen Überblick siehe Felfe, 2006a; Gebert, 2002; Geyer & Steyrer, 1998; Rathgeber & Jonas, 2003).

Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Erfolg konnte insbesondere für die *internen* Erfolgskriterien von Führung (Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, Anstrengungsbereitschaft und Effizienz der Führungsperson), die auch mit dem MLQ erfasst werden, nachgewiesen (vgl. z.B. Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990) und in neueren Metanalaysen bestätigt (vgl. Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Judge & Piccolo, 2004) werden. Auch mit der deutschen Version des MLQ konnten die Zusammenhänge der transformationalen Skalen mit den internen Erfolgskriterien an einer deutschen Stichrprobe repliziert werden (vgl. Felfe, 2006b). Da aber die Zusammenhänge mit den internen Erfolgskriterien von Führung methodisch erheblich konfundiert sind (vgl. Tartler, Liepmann, Felfe & Nettelnstroth, 2004), wurde die Aufmerksamkeit zunehmen auf *externe* subjektive und objektive Erfolgsmaße gerichtet (vgl. Felfe, 2006a): So zählen zu den untersuchten Erfolgsindikatoren nicht nur *subjektive Erfolgseinschätzungen* anderer Personen, wie z.B. der Vorgesetzten oder der Mitarbeiter der jeweiligen Führungskraft (vgl. z.B. Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998), sondern ebenso *harte Kennziffern*, wie z.B. die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (vgl. Waldmann, Javidan & Varella, 2004), Absentismus im Unternehmen (vgl. Zhu, Chew & Spangler, 2005) oder Kunden- und Marktausschöpfung im Bankgewerbe (vgl. Geyer & Steyrer, 1994, 1998). Beachtenswert ist, dass die nachgewiesene erhöhte Leistung der Mitarbeiter keineswegs auf Kosten von Wohlbefinden und Zufriedenheit zustande kommt, sondern transformationale Führung auch mit allgemeiner *Arbeitszufriedenheit* (vgl. Felfe, 2006b) und *Kriterien psychischen Wohlbefindens am Arbeitsplatz* positiv korreliert ist (vgl. Rathgeber & Jonas, 2003). Darüber hinaus konnte ein negativer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und *Stresserleben* nachgewiesen werden (vgl. Seltzer, Numerof & Bass, 1989; Felfe, 2006b, 2009): So gaben in einer Untersuchung von Felfe (2006b) 45 % der Befragten, die ihre Führungskraft als transformational einschätzten, an, dass sie nur geringen Stress erleben. Hingegen gaben nur 21% der nicht transformational Geführten an, wenig Stress zu erleben.

Geyer und Steyrer (1998) unterscheiden in ihrer Übersicht zu den bis dato veröffentlichten Befunden zum Zusammenhang zwischen den einzelnen MLQ-Skalen und verschiedenen Erfolgsindikatoren zwischen subjektiven und objektiven Indikatoren.

In Tabelle 1.1.3 sind ausgewählte empirische Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien beispielhaft aufgelistet.

Tabelle 1.1.3: Auswahl empirischer Studien zum Zusammenhang transformationaler Führung mit verschiedenen Erfolgskriterien

Empirisch nachgewiesene Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und...	
...direkten Erfolgsvariablen von Führung	
Größeres Vertrauen in die Führungskraft	Bass, 1998 Pillai, Schriesheim, Williams, 1999
Erhöhung der wahrgenommen Effektivität der Führung / Zufriedenheit mit Führung durch Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte	Bass, 1985 Hater & Bass, 1988 Yammarino & Bass, 1990
...Variablen der Leistungs- und Innovationsfähigkeit	
Extra Effort / über die Erwartung hinausgehende Leistung / positive Leistungsentwicklung	Barling, Weber & Kelloway, 1996 Bass, 1985 Brown & Dodd, 1999
Verkaufserfolg von Mitarbeitern	Geyer & Steyrer, 1994; 1998 Mac Kenzie, Podsakoff & Rich, 2001
Erhöhung von Kreativität und Innovation	Howell & Higgins, 1990 Jung, 2000 Shin & Zhou, 2003
Gruppenleistung / Leistung der Abteilung	Avolio, Waldman & Einstein, 1988 Howell & Avolio, 1993
Leistungsrelevanten Einstellungen von Mitarbeitern	Peus, 2005
Engagament im Ideenmanagement	Pundt & Schyns, 2005
...Kriterien psychischer Gesundheit am Arbeitplatz	
Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	Jung & Avolio, 2000
Erhöhung von Wohlbefinden	Martin & Epitropaki, 2001 Turner, Barling & Zacharatos, 2002
Reduktion von Burnout und Stresserlebens	Felfe, 2006b Podsakoff, Mac Kenzie & Bommer, 1996 Seltzer, Numerof & Bass, 1989
...theoriespezifischen Effekten transformationaler Führung	
Emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen (Affektives Commitment)	Felfe, 2006b Felfe & Goihl, 2002
Bereitschaft, sich zusätzlich zu engagieren	Felfe, 2006b Mac Kenzie, Podsakoff & Rich, 2001

Anmerkungen: FK = Führungskraft; MA= Mitarbeiter

Metaanalysen bestätigen die dargestellte Befundlage zum positiven Zusammenhang transformationaler Führung mit Erfolgskriterien weitgehend (vgl. Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). In den beiden Studien von Fuller et al. (1996) und Lowe et al. (1996) wurde darüber hinaus gefunden, dass die Zusammenhänge durch den Kontext (öffentlicher Dienst vs. privatwirtschaftliche Organisationen) sowie durch die Art der eingesetzten Erfolgskriterien (subjektiv vs. objektiv) moderiert werden.

Zusammenfassend kann also durch empirische Daten die von Bass (1985, 1988) formulierte Augmentationshypothese aufrecht erhalten werden: Die durch transformationale Führung hervorgebrachte individuelle Leistung und Gruppenleistung geht signifikant über die Wirkungen

transaktionaler Führung hinaus. Die bislang vorliegenden Ergebnisse lassen insgesamt den Schluss zu, dass transformationale Führung mit subjektiven Kriterien (Zufriedenheit, Commitment, Wohlbefinden) sowie objektiven Kriterien (Verkaufszahlen, Fehltage) zusammenhängt. Nach Geyer und Steyrer (1998) stellt sich die Befundlage zum *Zusammenhang aller MLQ-Skalen mit verschiedenen Erfolgskriterien* folgendermaßen dar:

1. Transformationale Führungsdimensionen korrelieren stärker mit Erfolgsindikatoren als Skalen transaktionaler Führung (Contingent Reward). Dieser Zusammenhang konnte in der Metanalyse nach Judge und Piccolo (2004) nicht eindeutig bestätigt werden. Für einige Kriterien resultierten hier stärkere Zusammenhänge zu Contingent Reward als zu den transformationalen Skalen.
2. Die Zusammenhänge mit Management by Exception sind widersprüchlich und häufig nicht signifikant (vgl. Judge & Piccolo, 2004).
3. Laissez Faire weist durchgehend eine signifikant negative Beziehung zu Erfolgsindikatoren auf.
4. Es gibt einen beträchtlichen Unterschied zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren, wobei die objektiven Indikatoren jeweils schwächere Zusammenhänge liefern als die subjektiven Indikatoren.

Der vierte Punkt weist darauf hin, dass das Problem der Single-method-Konfundierung (vgl. Tartler et al., 2004) – das durch die Erhebung der Ausprägung der Führungsstile und der Erfolgskriterien von Führung mit dem gleichen Instrument entsteht – ernst zu nehmen ist. Womögliche Artefakte in den Ergebnissen zum Zusammenhang der Führungsstile mit internen Erfolgskriterien, die durch die Verknüpfung zwischen Prädiktor und Kriterium entstehen, müssen daher bei der Interpretation der Befunde berücksichtigt werden. Sie können nur durch die zunehmende Berücksichtigung externer Erfolgsmaße ausgeräumt werden.

Bei der beeindruckenden Befundlage zu positiven Effekten transformationaler Führung darf nicht übersehen werden, dass es auch *Hinweise auf negative Wirkungen* gibt. So wird in der Studie von Geyer und Steyrer (1998) deutlich, dass Teilaspekte transformationaler Führung zwar positiv mit kurzfristigem, aber langfristig mit negativem Erfolg zusammenhängen. Als Erfolgsindikatoren dienten bei Geyer und Steyrer sowohl die Kunden- als auch die Marktausschöpfung als Resultat der Mitarbeiter- und Führungsaktivität. So konnte zwar die Augmentationshypothese insgesamt bestätigt, musste aber folgendermaßen spezifiziert werden: Der Faktor Core-transformationale Führung (siehe 1.1.4.1) hat einen stärkeren Einfluss auf den langfristigen als auf den kurzfristigen Verkaufserfolg. Der Führungsstil individuelle Berücksichtigung und Förderung („viertes I“) ist hingegen mit kurzfristigem Verkaufserfolg positiv und mit langfristigem Erfolg negativ assoziiert. Die Autoren interpretierten dieses Ergebnis so, dass die Notwendigkeit eines auf Coaching, Entwicklung und Wertschätzung fokussierten Führungsverhaltens gewisse Defizite im Qualifikationsniveau der Mitarbeiter vermuten lässt, das sich wiederum negativ auf den langfristigen Erfolg auswirken. Insgesamt werden kritische Aspekte transformationaler Führung in Abschnitt 1.1.7 beleuchtet.

1.1.5.3 Bedeutung transformationaler Führung im ökonomisch-gesellschaftlichen Kontext

Die Relevanz transformationaler Führung unter dem Aspekt ökonomischer und gesellschaftlicher Prozesse wurde im Laufe der Entwicklung und Weiterentwicklung des Konzepts immer wieder hervorgehoben (vgl. z.B. Bass, 1990; Bass & Avolio, 1990a; Gebert, 2002). Heute bewirken der schnelle Wandel in der Arbeitswelt und ein hieraus entstehender Flexibilisierungs-

und Wettbewerbsdruck, dass Unternehmen ihre Innovationskraft und Veränderungsfähigkeit ständig optimieren müssen. Zentraler Ansatzpunkt hierfür sind die Fähigkeiten und Potenziale der Beschäftigten. Um diese zu nutzen und auszubauen, bedarf es Führungsansätze, die auf eine Weiterentwicklung aller Beschäftigten abzielen und die gemeinsamen Gestaltungspotenziale von Führungskraft und Geführten in den Mittelpunkt stellen. Darüber hinaus können Überlastung, Überforderung, Resignation, fehlende Unterstützung oder Misstrauen am Arbeitsplatz innovative Gestaltungspotenziale hemmen und langfristig Einschränkungen in der psychischen Gesundheit bewirken. Indem das Augenmerk in der transformationalen Führung auf Faktoren wie Begeisterung, Motivation, Identifikation und soziale Unterstützung gerichtet wird, kann solchen Hemmnissen entgegengewirkt und damit zu einer gemeinsamen Bewältigung von Problemen und einer aktiven Gestaltung der Zukunft beigetragen werden.

Abbildung 1.1.4 fasst in Anlehnung an Gebert (2002) die Funktionen transformationaler Führungsprinzipien vor dem Hintergrund gesellschaftlicher und ökonomischer Gegebenheiten zusammen.

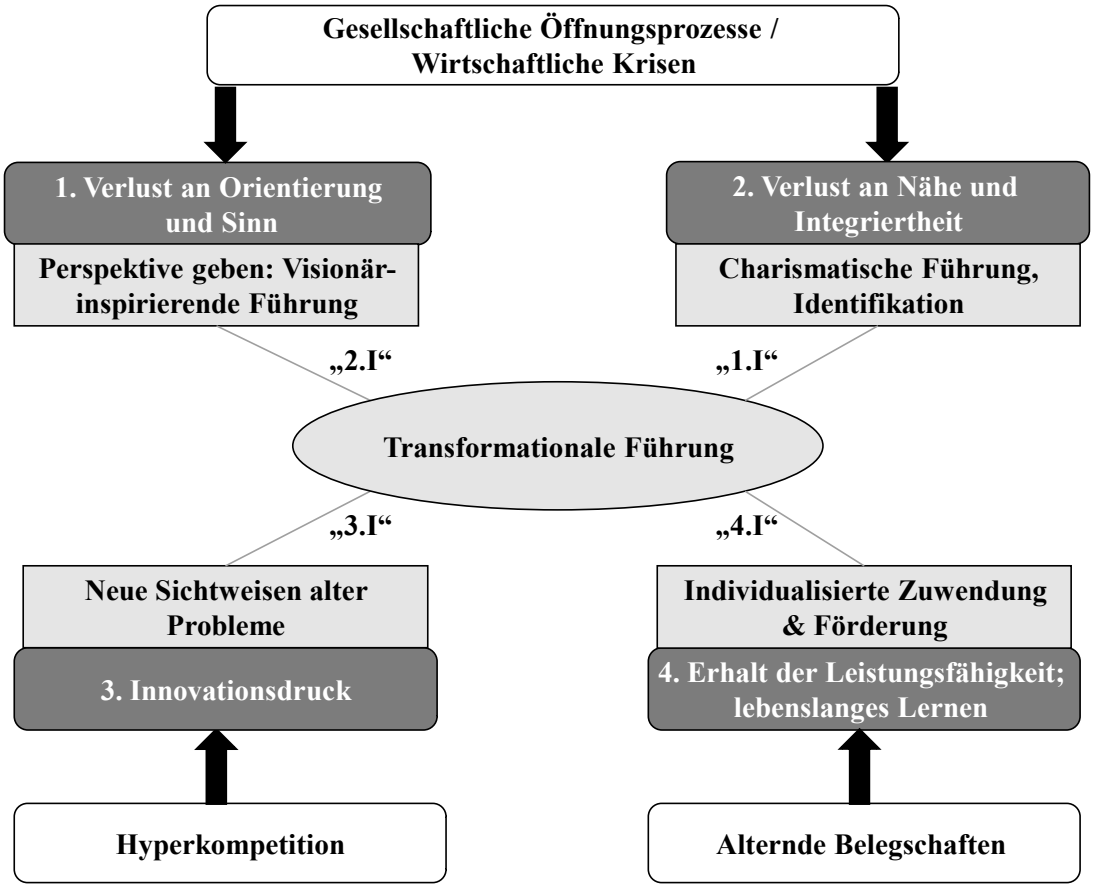


Abbildung 1.1.4: Funktionen transformationaler Führungsprinzipien („4 Is“) als Antwort auf ökonomische und gesellschaftliche Prozesse (Abbildung modifiziert nach Gebert, 2002)

Es wird deutlich, dass die transformationalen Führungsprinzipien Möglichkeiten bieten, ökonomischen und gesellschaftlichen Phänomenen aktiv zu begegnen:

1. Gesellschaftliche Öffnungsprozesse können im Zuge einer Erosion von Wertmaßstäben (vgl. Gebert, 2002) den *Verlust von Orientierung und Sinn* bedingen. Durch ein rasches Tempo des technischen und sozialen Wandels entstehen Orientierungsprobleme. Tradi-

tionen und Gewohnheiten werden kritisch hinterfragt und büßen ihre Selbstverständlichkeit ein. Es entstehen polivalente Gesellschaften mit all ihren Vorzügen und Schwierigkeiten. Eine visionär-inspiriende Führung („zweites I“) kann Perspektive geben, auf ein gemeinsames Ziel lenken und damit Orientierung ermöglichen. Als Konsequenz daraus wird die eigene Arbeit als sinnvoll erlebt.

2. Gebert (2002) beschreibt darüber hinaus Phänomene, die eine globalisierte Gesellschaft in Bezug auf *Nähe und Integriertheit* mit sich bringt:

   > Die individualistischen Orientierungen, die nachlassende Verbindlichkeit von Normen und Werthaltungen sozialer Kollektive, die abnehmende soziale Kontrolle sowie Anynomisierungstendenzen schaffen einen Verlust an persönlicher Nähe und Integriertheit (Gebert, 2002, S. 203).

   Eine charismatische, modellhafte Führung setzt an dieser Stelle an, indem sie eine „doppelte Identifikation“ (Gebert, 2002, S. 202) mit der Person des Führenden und mit dem Inhalt des eigenen Tuns ermöglicht. Werte werden von der Führungsperson vermittelt, vorgelebt und glaubwürdig vertreten. Mitarbeiter werden emotional angesprochen durch eine auf menschliche Nähe und Unmittelbarkeit ausgerichtete Führungsbeziehung.
3. *Hyperkompetition* bringt einen hohen Wettbewerbs- und Innovationsdruck mit sich. Eine intellektuell anregende Führung („drittes I“) zielt darauf ab, alte Probleme und zukünftige Herausforderungen in einem neuen Licht zu sehen, Alternativen aufzuzeigen und zu vermitteln, „dass die Realität im Prinzip auch ganz anders gestaltet werden kann“ (Gebert, 2002, S. 202). Doch nicht nur die intellektuell anregende Führung, sondern die transformationalen Prinzipien insgesamt tragen dazu bei, die Innovationsfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Gebert, 2002; Howell & Higgins, 1990; Janssen, 2002; Pundt & Schyns, 2005): So gibt eine fordernde, intellektuell stimulierende Führungskraft („drittes I“) den Anstoß, Probleme gemeinsam aus unkonventionellen Perspektiven zu betrachten und damit traditionelle Sichtweisen aufzubrechen. Auf motivationalem Weg erhöht transformationale Führung die Veränderungs*bereitschaft* der Geführten, indem über das visionäre Moment („zweites I“) eine neue, attraktive Soll-Wert-Vorstellung vermittelt wird. Fördernde Führung („viertes I“) steigert die Veränderungs*fähigkeit* der Mitarbeiter, indem individuelle Stärken der Mitarbeiter und das Zutrauen in die eigene Leistung ausgebaut werden. Außerdem belegen Untersuchungen, dass Loyalität zum Vorgesetzten (durch „erstes I“) die Bereitschaft begünstigt, sich im Team für Erneuerungen zu engagieren.
4. Die *Überalterung der Gesellschaft*, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die damit in Zusammenhang stehende Notwendigkeit des lebenslangen Lernens erfordern eine Führung, die individuelle Bedürfnisse, Kompetenzen, Potenziale aber auch Leistungsgrenzen berücksichtigt. Mehr denn je sind Führungspersonen gefordert, für jeden einzelnen Mitarbeiter einen individuellen Rahmen zu schaffen, in dem sich dieser bestmöglich entfalten und seine Ressourcen einbringen kann. Der transformationale Führungsstil der individualisierten Zuwendung und Förderung („viertes I“) stellt diese Funktion von Führung als Mitarbeitercoach in den Mittelpunkt.

1.1.6 Erlernbarkeit und Förderung transformationaler Führung

Aus der hohen empirischen Evidenz zur Effektivität transformationaler Führung und deren Bedeutung im ökonomischen und gesellschaftlichen Kontext ergibt sich die wichtige Frage, ob und wie Führungskräfte im Einsatz und in der Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien geschult werden können (vgl. Kelloway, Barling & Helleur, 2000). Barling, Weber & Kelloway (1996) betonen, dass die Brauchbarkeit transformationaler Führung für die Praxis eingeschränkt bleibt, wenn es keinen Nachweis gibt, dass sie gezielt geschult und erlernt werden kann.

Auch wenn in den letzten fünfzehn Jahren einige Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung vielversprechende Ergebnisse zur prinzipiellen Erlernbarkeit der Führungsstile aufzeigen konnten (siehe 1.1.6.4), so stellt sich immer noch die Frage, welche Konzepte am besten geeignet sind, transformationales Führungsverhalten systematisch zu fördern:

> Zahlreiche Fragen, z.B. mit welchen Methoden (Rollenspiele, Fallstudien) und in welchen Settings (Verhaltenstraining, Coaching etc.) transformationale Führung effizient vermittelt werden kann, müssen aber noch empirisch untersucht werden, um den praktischen Nutzen des Konzepts zu erhöhen (Felfe, 2006a, S. 172).

In den folgenden Abschnitten werden zentrale Ansätze und empirische Evaluationsstudien zur Förderung transformationaler Führung dargestellt.

1.1.6.1 Zugänge zur Entwicklung von Leadership

Werden Personen zur Führungskraft geboren, sind Führungsfähigkeiten genetisch angelegt oder kann gute Führungskräfte durch Förderung und Training erlernt werden? Derartigen Fragen stellt sich Conger (1992) in seinem Buch „Learning to Lead“ und widmet sich im Kapitel „Born oder Made?“ den verschiedenen Erklärungsmöglichkeiten und Entstehungsbedingungen von Leadership. Sowohl die genetische Prädisposition als auch Entwicklungsbedingungen und prägende Erfahrungen in der Kindheit werden als Grundlagen für die Entstehung von Leadership-Fähigkeiten diskutiert. Später kommen Lernerfahrungen im Arbeitskontext hinzu, die es in unterschiedlichem Ausmaß ermöglichen, das entsprechende Wissen und zentrale Verhaltensfertigkeiten zu erwerben. Neben dem persönlichen Bedürfnis und der Bereitschaft, Führungsaufgaben zu übernehmen, führt Conger auch Glück und „günstige Gelegenheiten“ als diejenigen Bedingungen an, die schließlich darüber entscheiden, wer die Möglichkeit erhält, zu führen. Damit kommt Conger (1992) zu dem Schluss: „Leaders, then, are a combination of the two schools of thougth: they are both born and made“ (p. 33). Wenn aber sowohl Erfahrung, als auch die individuelle Motivation, als auch grundlegende Fähigkeiten für die Entwicklung von Führungskompetenzen eine Rolle spielen und diese zudem komplex und kontextabhängig sind, scheint Congers Frage mehr als berechtigt: „What role can training hope to play?“ (p. 34).

Insgesamt ist es Congers Anliegen, herauszufinden, ob Training tatsächlich zur Entwicklung von Führungsqualitäten beitragen kann und falls ja, welche Ansätze dazu am effektivsten sind. Um sich hier einen Überblick zu verschaffen, nahm er selbst an den bis dato innovativsten Führungstrainings teil und führte gemeinsam mit anderen Mitgliedern seines Forschungsteams „Trainingstagebücher“ um seine Erfahrungen festzuhalten. Zudem wurden Interviews mit anderen Trainingsteilnehmern zur Effektivität verschiedener Trainingsbausteine geführt. Conger (1992) beschreibt diese Trainingsprogramme und fasst sie in einer Typologie von Ansätzen zur Führungskräfteentwicklung zusammen, die vier zentrale Aspekte umfasst:

- *Finding my true self:* Training von Führung unter humanistischer Perspektive mit dem Fokus auf persönliches Wachstum und der Entdeckung schlummernder Potenziale
- *Understanding the Leadership Difference:* Führungsentwicklung durch die Förderung des konzeptuellen Verstehens von Führung und Führungsaufgaben
- *Looking into the mirror:* Führungsentwicklung durch Feedback zu individuellen Stärken und Entwicklungsbereichen
- *Mastering the Zen of Leadership:* Führungsentwicklung durch den Ausbau von Fertigkeiten und Kenntnissen

Auf der Basis seiner eigenen Forschung nimmt Conger (1992) zur Frage nach dem Stellenwert von Trainings eine optimistische Haltung ein: Er argumentiert, dass Elemente von Führung erlernt werden können und daher Training eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung von Führungskompetenzen einnehmen kann. Um jedoch erfolgreich zu sein, sollte sich ein Training von Führungskräften an allen vier Ansätzen orientieren. Training sollte demnach

- Möglichkeiten bereitstellen, Fertigkeiten gezielt zu erlernen und weiterzuentwickeln,
- auf konzeptuelle Fähigkeiten ausgerichtet sein, d.h., die strategischen und visionären Kompertenzen fördern und auf die Fähigkeit fokussieren, die eigene Führungsrolle zu gestalten und Leadership von Management abzugrenzen,
- an individuelle Bedürfnisse und Interessen anknüpfen und das Selbstwertgefühl aufbauen,
- dazu beitragen, interpersonelle Fähigkeiten auszubauen (vgl. Conger, 1992).

1.1.6.2 Full Range of Leadership Training nach Bass und Avolio

Nach Bass und Avolio (1990a) wurden die Bedeutung transformationaler Führung und die Möglichkeiten der Entwicklung transformationalen Führungsverhaltens bis dato in Trainingsprogrammen zu wenig beachtet, weil transformationale Führung immer wieder als festgelegte Persönlichkeitseigenschaft, als „Gabe“, die man hat oder nicht hat, konstruiert wurde. Das Konzept transformationaler Führung war jedoch von Anfang an verhaltensbezogen formuliert worden und von den Autoren wurden seit den 1980er Jahren Ansätze zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens konzipiert, durchgeführt und evaluiert (vgl. Bass & Avolio, 1990a). Auch wenn Bass & Avolio standardisierte Workshops zur Förderung transformationaler Führung vorschlagen, so heben sie dennoch hervor, dass das jeweilige Vorgehen und die jeweiligen verwendeten Materialien und Beispiele an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des spezifischen organisationalen Settings angepasst werden müssen. Ein grundlegendes Ziel sei es, die Trainingsbemühungen auf die laufenden strategischen Vorhaben der Organisationsentwicklung abzustimmen. Aus diesem Grund bedarf es vorher einer Organisationsanalyse, um eine optimale Passung von Trainingszielen und organisationalen Bedürfnissen zu erreichen. Auf diese Weise konnten in Nord-Amerika bereits seit den 1980er Jahren passende Trainingsprogramme nicht nur für Profit-Organisationen (z.B. Banken, Versicherungen, Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen, Industriebetriebe), sondern auch für Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie für religiöse Institutionen konzipiert werden (vgl. Bass & Avolio, 1990a). Doch nicht nur die Passung von Unternehmen und Trainingszielen, sondern auch die individuelle Gestaltung der Führungsstile durch die jeweilige Führungskraft wird hervorgehoben: Es wird kein „one best way“ der Führung anvisiert, sondern es bleibt nach dem Modell des Full Range of Leadership jeder Führungskraft individuell überlassen, wie sie verschiedene Führungsmuster umsetzt.

Bereits 1990 schlugen Bass und Avolio (1990a) ein Trainingsprogramm zur transformationalen Führung mit 14 Modulen vor, die auf zwei dreitägige Workshops aufgeteilt werden. 1999 veröffentlichen Bass & Avolio schließlich das *Full Range Leadership Training* (FRLT). Dieses hat den Anspruch, individuell bei der Person anzusetzen. Der jeweilige Trainingsteilnehmer wird darin unterstützt, ein eigenes Konzept von Führung zu entwicklen, dieses mit dem Konzept der transformationalen Führung zu vergleichen und aus diesem Bezugsrahmen heraus einen Plan für die eigene Weiterentwicklung abzuleiten. Eine deutsche Übersetzung des Trainings liegt von Rowold & Radstaak (2005) vor.

Das Training konzentriert sich auf die Analyse und Verbesserung der Führungsstile des Full Range of Leadership und umfasst einen dreitägigen Basis-Workshop und einen dreitägigen Fortgeschrittenen-Workshop (vgl. Avolio & Bass, 1998; Bass & Avolio, 1999). Zwischen den beiden Workshops liegt ein ca. 3-monatiges Intervall, währenddessen die geplanten Veränderungen geübt und Veränderungspläne angepasst werden sollen. Die beiden Workshops des Trainings konzentrieren sich auf zwei kombinierbare Entwicklungsmaßnahmen: auf die Vermittlung von Informationen und auf das Training von Fertigkeiten in Kleingruppen sowie auf persönliches Feedback zur Führung und Ableitung von Zielen in individuellen Beratungsgesprächen und in Kleingruppen (vgl. Avolio & Bass, 1998; Bass & Avolio, 1990a). Ziel des Programms ist es, den Einsatz von Verhaltensweisen transformationaler Führung zu erhöhen und den Einsatz des Laissez Faire-Stils zu senken.

Avolio & Bass (1998) konnten zeigen, dass ein Training in transformationaler Führung Veränderungen in den Komponenten transformationaler Führung (erfasst im MLQ) in der erwarteten Richtung bewirkt. Einschränkend ist allerdings festzuhalten, dass nur kleine Veränderungen bei wenigen Teilnehmern nachgewiesen wurden und aufgrund des Designs der Studie (fehlende Kontrollgruppe) auch Alternativerklärungen für Veränderungen möglich sind. Die Follow-up-Erhebungen ließen die Schlussfolgerung zu, dass die Verbesserungen in den Komponenten transformationaler Führung von der *Bereitschaft* der Trainingsteilnehmer abhingen, das eigene Führungsverhalten zu entwickeln: Die Änderungsbereitschaft wurde anhand des Kriteriums operationalisiert, ob die Teilnehmer einen schriftlichen Plan zur Optimierung des eigenen Führungsverhaltens erstellt hatten und welche Komponenten darin angesprochen wurden. Hilfreich für die tatsächliche Umsetzung des Entwicklungsplans waren nach Angabe der Trainingsteilnehmer die eigene Motivation, die Unterstützung durch Kollegen, das gewonnene Wissen und Feedback. Als größte Hindernisse bei der Umsetzung des Entwicklungsplans wurden fehlende Selbstdisziplin und Zeitdruck angegeben (vgl. Avolio & Bass, 1998). Eigene Pläne zur Umsetzung von Veränderungsschritten konnten effektiver implementiert werden als Pläne, die von außen kamen. Avolio & Bass (1998) kommen insgesamt zu dem Schluss, dass ein Training transformationaler Führung

- die Mitwirkung der trainierten Führungskraft beim Erstellen von Entwicklungsplänen,
- Möglichkeiten zur Übung,
- sowie den Einbezug des Führungskontextes und Follow-up-Termine

enthalten sollte.

1.1.6.3 Weitere Ansätze zur Förderung transformationaler Führung

a) Training charismatischer Führung nach Conger und Kanungo (1988)

Conger und Kanungo (1988) beschäftigen sich mit der Frage, ob und wie charismatische Führung (als ein Teilaspekt der transformationalen Führung) trainiert werden kann. Sie betonen, dass Charisma als Prozess zu verstehen ist, der aus einer Interaktion von Kontext-, Beziehungs- und Personfaktoren resultiert. Wenn die Elemente charismatischer Beeinflussungsprozesse im Rahmen dieser Faktoren operationalisiert werden können, sei es dementsprechend möglich, charismatische Führung zu trainieren. Dabei sollte jedes effektive Führungskräftetraining die beiden klassischen Funktionen Informationsvermittlung und Ausbau von Fertigkeiten und Kompetenzen umfassen. Im Kontext charismatischer Führung heißt dies z.B., die Trainingsteilnehmer darüber zu informieren, was charismatische Führung ausmacht, welche Verhaltensweisen ihr zugeordnet sind und wie sie im Führungsalltag umzusetzen ist sowie Lernmöglichkeiten zur Umsetzung charismatischer Führung in Form von Filmen, Fallstudien und Rollenspielen zur Verfügung zu stellen.

Verhaltenskomponenten, die charismatische von nicht-charismatischen Führenden unterscheiden, können in *fünf Bereiche von Schlüsselkompetenzen* eingeteilt werden, die verschieden kognitive und verhaltensbezogene Fähigkeiten umfassen (vgl. Conger & Kanungo, 1988; siehe Tabelle 1.1.3 in Abschnitt 1.1.3.2). Um diese Schlüsselkompetenzen zu fördern, schlagen Conger und Kanungo u.a. folgende *Vorgehensweisen* vor: Bezogen auf den jeweiligen organisationalen Kontext sollte im Training die Möglichkeit bestehen, die kritische Bewertung von Situationen sowie das Identifizieren von Problemen zu üben. Um eine Zukunfsvision zu entwerfen und realistische aber unkonventionelle Wege der Zielerreichung zu planen, können Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Die Förderung kommunikativer Fähigkeiten umfasst sowohl rhetorische Fähigkeiten als auch interpersonelle Sensibilität: „… it is through effective articulation of the vision and a sensitivity to followers„ needs that the leader's vision is made meaningful and inspiring" (Conger & Kanungo, 1988, p. 316). Im Training sollte daher geübt werden, wie strategische Ziele und Pläne in eine einfache und griffige Sprache übertragen werden können. Darüber hinaus können z.B. Methoden zur Förderung des Aktiven Zuhörens eingesetzt werden.

Um eine charismatische Wirkung auf die Mitarbeiter zu erzielen, müssen Führungskräfte auch über entsprechende Selbstdarstellungskompetenten verfügen. Dazu gehört, sich vorbildhaft zu verhalten, Körpersprache und äußeres Erscheinungsbild steuern zu können und verbale Fähigkeiten zu besitzen, die dazu beitragen, zentrale Werte, die mit der Vision assoziiert sind, auszudrücken. Der vierte Bereich der Schlüsselkompetenzen, das „Empowerment" von Mitarbeitern, umfasst darüber hinaus Führungspraktiken, die darauf abzielen, Mitarbeiter hin zu mehr Eigenständigkeit und einem höheren Selbstwirksamkeitserleben zu entwickeln. Führungskräfte sollen im Training darin geschult werden, Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auszudrücken, inspirierende Ziele zu setzen und Mitarbeitern Autonomie bei der Umsetzung bürokratischer Vorgaben zu gewährleisten.

Insgesamt betonen die Autoren, dass die isolierte Entwicklung von Fähigkeiten in einem dieser vier Bereiche nicht ausreicht, um Charimsa zu manifestieren, sondern dass es um deren Zusammenspiel geht: „… the various behavioral components must appear in a more integrated constellation to manifest charisma" (Conger und Kanungo, 1988, p. 319).

b) Weiterentwicklung der Trainingsansätze: Das „Leadership Programm“

In Münster wurde von Rowold und Rowold (2005) ein Leadership-Programm entwickelt, das die Bausteine *Training* in Form des Full Range Leadership Training (FRLT nach Bass & Avolio, 1999; deutsche Übersetzung nach Rowold & Radstaak, 2005; siehe 1.1.6.2), *Coaching* in Form des sog. „Kollegialen Team Coachings“ (KTC; s. Rowold & Schley, 1998) und *Bildungscontrolling* in der genannten Reihenfolge verbindet. Das im FRLT Gelernte wird durch die Arbeit im Coaching vertieft und auf die individuelle Führungssituation übertragen. Teamcoaching zeichnet sich dabei dadurch aus, „dass gleichberechtigte Experten (Führungskräfte) sich im Team unter der Anleitung eines erfahrenen Coaches gegenseitig coachen“ (Rowold & Rowold, 2005, S.18). Im KTC werden klar definierte Rollen an jeden Teilnehmer verteilt und es werden für jede Person Schlüsselthemen festgelegt, die in der Gruppe bearbeitet werden. Für die vier zentralen Komponenten der transformationalen Führung können KTC-Blöcke durchgeführt werden, um diese Aspekte des Führungsverhaltens gezielt zu verbessern. Insgesamt versteht sich das KTC als

> eine methodische Anleitung zur Problemlösung in Gruppen, die sich unter der Perspektive einer kollegialen Teamarbeit und Entwicklung kontinuierlich und unter methodischer Anleitung treffen, und ihren persönlichen Entwicklungsprozeß mit dem ihrer Rollen im jeweiligen sozialen System verknüpfen (Rowold & Schley, 1998, S. 71).

Das Bildungscontrolling stützt sich auf die wiederholte Erfassung der eingesetzten Führungsstile im 360°-Feedback. Auf individueller Ebene beinhaltet das Bildungscontrolling eine Rückmeldung der Ergebnisse aus dem 360°-Feedback an die beteiligten Führungskräfte in Form eines schriftlichen Berichts über die Entwicklung ihrer Führungsstile und ihrer Arbeitsleistung.

1.1.6.4 Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung

Es liegen einige empirische Studien zur Wirksamkeit von Trainings- und Coachingmaßnahmen zur Förderung transformationaler Führung vor. Tabelle 1.1.4 gibt einen Überblick zu empirischen Studien zum Training und Coaching transformationaler Führung. Die Überprüfung von Veränderungen im Führungsverhalten erfolgt meistens auf der Basis von Mitarbeitereinschätzungen, um tatsächlich beobachtbare Verhaltensänderungen der Führungskraft zu erfassen (vgl. z.B. Barling et al., 1996) und diese nicht mit Veränderungs*absichten* gleichzusetzen. So beruhen die Ergebnisse der aufgeführten Studien – sofern nicht anders angegeben – auf den Einschätzungen des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter der jeweiligen Führungskräfte.

Tabelle 1.1.4: Überblick über Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung

Studien zum Training und Coaching transformationaler Führung		
Evaluationsstudie	**Stichprobe und Trainingsmethoden**	**Studiendesign und Ergebnisse**
Barling, Weber, & Kelloway (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcome	- *Stichprobe:* 20 FK aus einer Bank (KG: 11 FK; EG: 9 FK; randomisierte Zuteilung) - *Interventionsmethode:* Eintägiger Workshop und individuelle Auffrischungssitzungen - *Inhalte:* Es wurden alle Komponenten transformationaler Führung berücksichtigt, der Fokus aber auf die Komponente Inspirational Motivation gesetzt	- Experimentelles Design - Multivariate Kovarianzanalysen zeigten signifikante Effekte auf das Ausmaß transformationaler Führung, insbesondere Intellectual Stimulation, Charisma und Individualized Consideration. - Es konnten positive Effekte auf das Commitment der MA aufgezeigt werden.

Fortsetzung Tabelle 1.1.5

Evaluationsstudie	Stichprobe und Trainingsmethoden	Studiendesign und Ergebnisse
Dvir, Eden, Avolio, & Shamir (2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment	- *Stichprobe:* 54 FK der israelischen Armee wurden trainiert und die Auswirkungen auf die Leistung der 90 direkten und 724 indirekt Geführten untersucht. - *Interventionsmethode:* Dreitägiger Workshop und individuelle Auffrischungssitzungen zur transformationalen Führung in der EG vs. dreitägiger Workshop zu allgemeinen Führungsthemen in der KG (jeweils mit Vorträgen, Fallstudien, Rollenspielen,…) - *Inhalte des Programms:* Es wurden alle Komponenten transformationaler Führung berücksichtigt	- Feldexperiment mit randomisierter Zuteilung zu den Gruppen; Varianzanalytische Auswertung der Daten - Positive Effekte der FK der EG auf militärspezifische Leistungsvariablen (z.B. physische Fitness) und Variablen persönlicher Entwicklung (z.B. Selbstwirksamkeitserleben, Anstrengungsbereitschaft) der indirekt und direkt Geführten
Frese, Beimel, & Schoenborn (2003): Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision	- *Stichprobe I:* 25 FK der mittleren Führungsebene eines Telekommunikationsunternehmens - *Stichprobe II:* 22 FK der mittleren Führungsebene einer Baufirma - *Interventionsmethode:* Zweitägiges „Action"-Training - *Inhalte des Programms:* Inspirierende Kommunikation einer Vision	- Internale Referenzstrategie als quasiexperimentelles Versuchsdesign; Varianzanalytische Auswertung der Daten - Es konnte ein spezifischer, positiver Effekt des Trainings auf die trainierten Verhaltensvariablen (charismatische und inspirierende Kommunikation einer Vision) nachgewiesen werden
Kelloway, E. K., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback.	- *Stichprobe:* 40 FK der mittleren Hierarchieebene im Gesundheitswesen (EG mit individueller Beratung: 10 FK; EG mit Training: 10 FK; EG mit Training und individueller Beratung: 12 FK; KG: 8 FK; randomisierte Zuteilung) - *Interventionsmethoden:* Eintägiger Workshop zur transformationalen Führung sowie einstündiges Beratungs- & Feedbackgespräch zu den Ergebnissen im MLQ mit der Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans - *Inhalte des Programms:* Es wurden alle Komponenten transformationaler Führung berücksichtigt	- Experimentelles Design; Varianzanalytische Auswertung der Daten - FK, die an einer der Interventionsbedingungen teilgenommen hatten, bekamen nach der Intervention von ihren Mitarbeitern höhere Werte in der transformationalen Führung zugeschrieben als FK, die an der jeweiligen Intervention nicht teilgenommen hatten. - Die Interventionsbedingungen zeigten keine unterschiedlichen Effekte.

Anmerkungen: FK= Führungskraft / Führungskräfte; MA = Mitarbeiter; EG = Experimentalgruppe(n); KG = Kontrollgruppe(n)

Fortsetzung Tabelle 1.1.5

Evaluationsstudie	Stichprobe und Trainingsmethoden	Studiendesign und Ergebnisse
Peus, C. (2005). Impact of Different Leadership Styles on Followers´ Innovativeness, Performance-Related Attitudes, an Organizational Performance. Peus, C., Frey, D. & Braun, S. (2009). Einsatz von Gruppenworkshops in Kombination mit Individualcoaching zur Förderung von Führungskompetenzen.	- *Stichprobe:* 14 FK der mittleren Hierarchieebene eines öffentlichen Versorgungsunternehmens und eines Finanzdienstleisters (EG: 9 FK; KG mit Pseudotraining: 5 FK; randomisierte Zuteilung) - *Interventionsmethode:* FK-Entwicklungsprogramm bestehend aus drei Gruppenworkshops und vier Einzelcoachings (über einen Zeitraum von zehn Monaten) - *Inhalte des Programms:* Dimensionen Leistungsorientierte Belohnung, Intellektuelle Stimulierung, Inspirierende Motivierung	- Experimentelles Design, Qualitative Auswertung von Interviewdaten zum Lernerfolg; Varianzanalytische Auswertung der Daten aus dem MLQ - Selbsteinschätzung: Signifikante Verbesserungen auf trainierten Dimensionen im Vergleich zur KG - Einschätzung durch Mitarbeiter: Signifikante Verbesserungen hinsichtlich Laissez Faire und Tendenzen nach oben bei Contingent Reward, Intellektuelle Stimulierung und Motivierung durch Visionen
Radstaak, J. (2008). Training and coaching of transformational leadership. Dissertation an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster.	*Stichprobe I:* Sieben FK der mittleren Hierarchieebene aus der Industrie ohne KG - *Interventionsmethode:* Kollegiales Teamcoaching *Stichprobe II:* 19 FK der mittleren und oberen Führungsebene aus dem Dienstleistungssektor und Warte-KG (zehn FK) *Stichprobe III:* 59 FK aus dem Bildungssektor (Schule und Universität) (EG: 43 FK; KG: zehn FK; Warte-KG: sechs FK) - *Interventionsmethoden:* Kollegiales Teamcoaching und Training transformationaler Führung nach Bass & Avolio (2005) (insgesamt zwei Tage)	- Quasiexperimentelles Design, Berechnung von Effektstärken - Stichprobe I: Es konnte ein kleiner Effekt (d = .33) für die Coachingmaßnahme nachgewiesen werden - Stichproben I und II: Es konnten überdurchschnittliche Effektstärken (d = .72 bis d = .92) in den EG nachgewiesen werden. Die Effektstärken in den EG sind höher als die Effektstärken in den KG. - Insgesamt: Transformationale Führung konnte in der EG im Vergleich zur KG bedeutsam verbessert werden.
Rowold, J. (2008). Empirische Studien zur Wirksamkeit des Kollegialen Team Coachings ®.	*Stichprobe I:* 42 FK der mittleren Führungsebene eines Call-Center Unternehmens (EG: 22 FK, KG: 20 FK) - *Interventionsmethoden:* Vorbereitungstag mit 360°-Feedback und theoretischem Input, vier Tage kollegiales Teamcoaching (im Verlauf von acht-Monaten) *Stichprobe II:* 34 FK der mittleren Führungsebene eines Pharmaunternehmens (EG: 25 FK, KG: 9 FK) - *Interventionsmethode:* Fünf Kollegiale Team Coachings (im Verlauf von zehn Monaten)	- Experimentelles Design, Gegenüberstellung von Mittelwerten - Transformationale Führung konnte in der EG im Vergleich zur KG nachhaltig verbessert werden (Erhöhung der Mittelwerte zur transformationalen Führung in der EG von 2.60 bis 2.70 auf 3.00 bis 3.10)

Anmerkungen: FK= Führungskraft / Führungskräfte; MA = Mitarbeiter; EG = Experimentalgruppe(n); KG = Kontrollgruppe(n)

Fortsetzung Tabelle 1.1.5

Evaluationsstudie	Stichprobe und Trainingsmethoden	Studiendesign und Ergebnisse
Towler (2003) Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance	- *Stichprobe:* 41 Studierende der Wirtschaftswissenschaften - *Interventionsmethoden:* 2,5-stündiges Training zur charismatischen Beeinflussung oder zu Präsentationstechniken - *Inhalte des Programms:* charismatischer Kommunikationsstil und visionärer Inhalt	- Experimentelles Design, varianzanalytische Auswertung der Daten - Studierende, die in charismatischem Verhalten trainiert worden waren, zeigten in einer vorbereiteten Rede mehr charismatische Verhaltens-weisen als die Studierenden der KG und hatten einen positiven Einfluss auf die Leistung anderer Studierender in einer vorgegebenen Aufgabe.

Anmerkungen: FK= Führungskraft / Führungskräfte; MA = Mitarbeiter; EG = Experimentalgruppe(n); KG = Kontrollgruppe(n)

Beschreibung der Evaluationsstudien

Anmerkungen: Im folgenden Text werden Abkürzungen verwendet, wobei FK = Führungskraft / Führungskräfte(n); MA = Mitarbeiter; EG = Experimentalgruppe(n); KG = Kontrollgruppe(n)

Im Folgenden werden ausgewählte Studien aus Tabelle 1.1.5 ausführlicher beschrieben, die besondere Relevanz für die Ableitung von Fragestellungen und für das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit haben:

In einer Studie von Barling et al. (1996) in einer kanadischen Bank mit einer Stichprobe von 20 FK konnte aufgezeigt werden, dass die Kombination aus Workshops und Einzelcoachings eine Verbesserung transformationalen Führungsverhaltens bewirkt. Die FK wurden randomisiert den Gruppen zugeteilt. FK der EG nahmen an einem eintägigen Trainingstag teil, an dem sie mit den zentralen Konzepten transformationaler Führung vertraut gemacht wurden und in Rollenspielen die Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien im Führungsalltag erpoben konnten. In jeweils vier anschließenden Einzelcoachingsitzungen wurden individuelle Ziele festgelegt und die Inhalte des Trainingstages vertieft. FK der KG erhielten keinerlei Training. Die Interventionen der EG mit besonderer Betonung der transformationalen Komponente Inspirational Motivation, führten bei den neun trainierten FK im Vergleich zu den elf FK der KG fünf Monate nach Trainingsende dazu, dass deren MA ein deutlich stärker transformationales Führungsverhalten (insbesondere Inspirational Motivation) wahrnahmen. Darüber hinaus sprechen die Ergebnisse auch für die Effektivität transformationaler Führung: Die MA der FK aus der EG hatten nicht nur eine höhere Bindung an ihr Unternehmen als die MA der FK aus der KG, sondern sie waren hinsichtlich der Verkaufzahlen auch ökonomisch erfolgreicher. Aufgrund des Designs dieser Studie konnte der relative Beitrag der Workshops und der Einzelcoachings zur Führungsentwicklung nicht bestimmt werden. Einschränkend ist für dieses Studiendesign festzuhalten, dass die unterschiedlichen Ergebnisse in der EG und KG auch auf einen Hawthorne Effekt (= das Wissen der EG, Teilnehmer einer Untersuchung zu sein) zurückgeführt werden können, da die KG keinerlei Intervention (und damit Zuwendung) erhalten hatte.

Kelloway, Barling und Helleur (2000) richteten in einer Studie mit 40 FK im Gesundheitswesen ihr Augenmerk auf den *Vergleich* der Wirksamkeit von Workshops und individuellen Beratungsgesprächen. Das Führungsverhalten wurde von 180 Geführten vor Durchführung des Trainings und sechs Monate nach dem Training auf den Skalen des MLQ eingeschätzt.

Aufgrund der hohen Interkorrelationen der Skalen wurden die Dimensionen transformationaler Führung zu einem globalen Maß zusammengefasst. Die Führungspersonen wurden randomisiert auf vier Gruppen mit verschiedenen Interventionsbedingungen verteilt: eine Gruppe, die nur den Trainingsworkshop durchlief, eine Gruppe, die nur individuelle Beratungsgespräche absolvierte, eine Gruppe, die beide Interventionen erhielt und eine KG. Es konnten keine Unterschiede in den Effekten von Einzelberatung, Workshops oder einer Kombination aus beiden nachgewiesen werden: Bei allen drei Interventionsvarianten konnten gegenüber der KG ohne Interventionsmaßnahme deutliche Verbesserungen im Führungsverhalten festgestellt werden. Laut der Autoren ist dies kein unerwartetes Ergebnis, da sich beide Interventionsformen darauf konzentrieren, spezifische, herausfordernde und erreichbare Ziele zu setzen, die sich auf transformationales Führungsverhalten beziehen. Wenn Gruppenworkshops und Einzelberatungen in Bezug auf die Förderung transformationalen Führungsverhaltens tatsächlich austauschbar sein sollten, so scheint es nur plausibel, dass die Autoren für den zukünftigen Einsatz der ökonomischeren Form der gruppenbasierten Trainings plädieren.

In einem Forschungsprojekt zur Förderung effektiver Führung im mittleren Management (vgl. Peus, Frey & Braun, 2009) wurde überprüft, wie transformationale Führung mit Hilfe einer Kombination aus Gruppenworkshops und Individualcoachings in zwei kommerziellen Organisationen systematisch gefördert werden kann. In der von Peus (2005) durchgeführten Studie wurden neun FK aus einem Unternehmen aus dem Versorgungsbereich und einem Finanzdienstleister in den Dimensionen transformationaler Führung gefördert. Vor und nach Abschluss des zehnmonatigen Trainingsprogramms wurden die MA der trainierten FK und die einer nicht trainierten KG erneut um die Beurteilung des Führungsstils ihres Vorgesetzten sowie seiner Effektivität gebeten und es wurden leistungsrelevante Einstellungen der MA erfasst. Auch die FK selbst schätzten ihr Führungsverhalten vor und nach dem Training im MLQ ein. Im Vergleich mit der KG zeigten die trainierten FK nach den zehn Monaten ein signifikant geringeres Ausmaß an Laissez Faire Führung. Sie wurden nach Abschluss der Trainings auch in den Dimensionen transformationaler Führung tendenziell höher bewertet, wobei dieser Effekt die statistische Signifikanz nicht erreichte, was Peus auf die geringe Stichprobengröße zurückführt.

Radstaak (2008) untersuchte in einem quasi-experimentellen KG-Design mit einer Prä-Post-Messung die Wirksamkeit eines Interventionsprogramms, das aus einem eintägigen Training (in Anlehnung an das Full Range of Leadership Training; siehe 1.1.6.2) und einem eintägigen Coaching (nach der Methode des Kollegialen Team Coaching, siehe 1.1.6.3) bestand. Es wurde ein 360°- Feedback vor und nach dem Training mit den FK und den Einschätzungen ihrer MA, Kollegen und Vorgesetzten durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es, das Training zur transformationalen Führung an den deutschen Markt anzupassen und zu evaluieren. Das Interventionsprogramm wurde in drei verschiedenen Organisationsbereichen durchgeführt: Die erste Stichprobe, bestehend aus FK in der Industrie (N = 7) nahm am Kollegialen Team Coaching teil. Eine zweite Stichprobe mit FK aus dem Dienstleistungssektor (N = 19) umfasste eine Warte-KG und eine EG, die am Training und Coaching transformationaler Führung teilnahm. Die größte Stichprobe aus dem Bildungsbereich (N = 59) umfasste zwei KG und eine EG, die am Training und Coaching transformationaler Führung teilnahm. Die Wirksamkeit des Interventionsprogramms konnte in allen drei Stichproben nachgewiesen werden. Es wurden Effektstärken (siehe 1.6.4.5) als Maß für die Trainingseffektivität berechnet (vgl. Arthur, Bennett, Edens, Bell, 2003). Mit Werten von d = .72 bis d = .92 liegen die Ergebnisse über dem von Arthur et al.

(2003) ermittelten Durchschnitt von Effektstärken (d = .62) für Trainings (Ergebnis einer Metaanalyse von 395 Trainings). Damit konnte in verschiedenen organisationalen Bereichen gezeigt werden, dass Training und Team Coaching transformationaler Führung eine wirksame Personalentwicklungsmaßnahme im deutschen Raum darstellt. Das Interventionsprogramm zeigt Erfolge in verschiedenen organisationalen Bereichen und kann auf verschiedenen Hierarchieebenen verwendet werden. Radstaak (2008) zieht die Schlussfolgerung, dass die Kombination aus Training und Coaching als einer der Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit des Interventionsprogramms angesehen werden kann. Die Ergebnisse der ersten Stichprobe zeigen einen kleinen Effekt für Coaching, die Kombination aus Training und Coaching erzielt sehr viel höhere Effektstärken. Radstaak (2008) weist darauf hin, dass weitere Evaluationsstudien zum Coaching von großem Interesse sind. Er schlägt vor, in weiteren Untersuchungen eine höhere Anzahl an FK einzubeziehen, um varianzanalytische Berechnungen zu ermöglichen. Zudem wäre es aus seiner Sicht wünschenswert, in weiteren Forschungen eine randomisierte Zuteilung der FK auf die Kontroll- und Experimentalgruppen vorzunehmen. Ebenso wäre es interessant zu überprüfen, ob die reine Durchführung des 360°-MLQ-Feedbacks einen Effekt aufweist. In der Untersuchung von Radstak konnten aufgrund des Designs keine Aussagen dazu getroffen werden, welchen Effekt die alleinige Durchführung eines Trainings, ohne eine entsprechende Vertiefung der Inhalte im Team Coaching, gehabt hätte. Zudem können nur eingeschränkte Aussagen zu Wirksamkeit des Team Coachings gemacht werden, da in der ersten Stichprobe keine KG als Referenz vorlag. Dennoch dienen die Ergebnisse der ersten Stichprobe als Hinweise auf die Effektivität von Coaching zur Förderung transformationaler Führung. Erstaunlich sind die Ergebnisse aus den KG: In beiden Stichproben konnten positive Effekte für transformationale Führung in den KG nachgewiesen werden. Die Warte-KG aus der dritten Stichprobe zeigte sogar den größten Effekt (d = 1.84) der gesamten Untersuchung. Allein die Teilnahme an einem 360°-Feedback scheint demnach positive Auswirkungen auf das Ausmaß transformationalen Führungsverhaltens zu haben.

Fazit aus den Evaluationsstudien

Die Studien weisen insgesamt darauf hin, dass die Komponenten transformationaler Führung prinzipiell trainierbar sind. Weiterhin wird deutlich, dass sowohl individuelle Beratungsgespräche beziehungsweise Einzelcoachingsitzungen als auch Gruppentrainings und Gruppenworkshops die gewünschten Effekte erzielen können. Zu klären bleibt jedoch der jeweils relative Beitrag von individuumszentrierten und gruppenbezogenen Interventionsmaßnahmen zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens. So ergibt sich nach Felfe (2006a) weiterhin die Frage, mit welchen konkreten Methoden (z.B. Rollenspiele, Fallstudien) und in welchen Settings (z.B. Trainings, Coachings) transformationale Führung am effizientesten vermittelt werden kann. Mit dem Fokus auf individuumszentrierte Maßnahmen ist darüber hinaus zu klären, welche Rolle die Förderung transformationalen Führungsverhaltens in unterschiedlichen *individuellen* Führungskontexten spielt und wie sie im Einzelfall mit den Anliegen von FK zur persönlichen Weiterentwicklung zusammenhängt.

1.1.7 Grenzen und Gefahren transformationaler Führung

Geßner (2010) beschäftigt sich in ihrer qualitativen Studie zur Analyse von Tagebüchern von Anhängern und Gegnern Hitlers mit der Frage „Hitler und die Deutschen – Eine charismatische Beziehung?“ und damit mit der dunklen Seite des Charismas. Aber nicht nur die großen Dramen des Machtmissbrauchs charismatischer Führung in der deutschen Geschichte mit fatalen Auswirkungen, sondern auch die kleinen Beispiele der charismatischen Beeinflussung mit negativen Auswirkungen für Einzelpersonen und Gruppen in Arbeitsteams, Schulklassen oder Subkulturen legen es nahe, neben den Erfolgen auch die Gefahren transformationaler und charismatischer Führung zu berücksichtigen.

1.1.7.1 Gefahren transformationaler Führung

In der bisherigen Darstellung wurde davon ausgegangen, dass sich die Komponenten des transformationalen Führungsstils z.B. förderlich auf das Leistungsniveau, die Einsatzbereitschaft, das innovative Handeln, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitern auswirken (siehe 1.1.5) und damit in erster Linie positive Effekte transformationaler Führung zu verzeichnen sind. Einige Aspekte der transformationalen Führung können aber kritisch hinterfragt werden (vgl. Gebert, 2002):

Der visionär-charismatische Aspekt – so wird häufiger kritisiert – könnte in *Dogmatik und Ideologie* abgleiten und zu einer *Homogenisierung* von Werten und Einstellungen führen (vgl. Gebert, 2002). Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wäre die von Geßner (2010) untersuchte charismatische Beziehung zwischen Hitler und den Deutschen ein passendes Beispiel dafür, wie kollektive Begeisterung für ein gemeinsames Ziel, in „kollektiven Wahnsinn“ (Gebert, 2002; S. 221) einmünden kann. Wie Gebert (2002) aber treffend argumentiert, wird durch die Komponente der intellektuellen Stimulierung, also durch das Aufbrechen tradierter Vorstellungen, gerade ein Gegengewicht zur Homogenisierung – die durch die charismatische Vermittlung von Wertvorstellungen und Zielen erzeugt werden kann – hergestellt und damit auf eine offene, polyvalente Gesellschaft abgezielt. Auch Bass und Avolio (1988) weisen auf die Gefahr hin, dass eine ausschließlich charismatische Führungsperson den Geführten ihre Meinung und ihren Willen aufzwingt. Hingegen ist dann eine echte Transformation möglich, wenn die charismatische Führungsperson darüber hinaus zu kreativem Denken anregt und ihre Mitarbeiter individuell fördert („drittes und viertes I“). So wird bei der transformationalen Komponente der Intellectual Stimulation ausdrücklich betont, dass Geführte darin bestärkt werden, die Ideen des Führenden zu hinterfragen und über etablierte Sichtweisen und Ideen kritisch nachzudenken.

Als weitere Gefahr transformationaler Führung kann die wechselseitige *Abhängigkeitsentwicklung* diskutiert werden: „Der Führende benötigt, vereinfacht formuliert, den Beifall spendenden Geführten, und die Geführten benötigen ihren verehrungswürdigen Hoffnungsträger“ (Gebert, 2002, S. 151). Im Extremfall ist der charismatisch Führende nicht mehr bereit, sich selbst zu hinterfragen, und auch die Geführten sind nicht bereit, den Führenden und ihre Beziehung zu ihm zu hinterfragen. Wenn aber das wechselseitige Hinterfragen behindert wird, so wäre eine elementare Voraussetzung für unabhängiges Denken und Handeln und das Einnehmen verschiedener Perspektiven nicht mehr gegeben. Damit würden kreative Ideen und die Entwicklung von Innovationen gehemmt.

1.1.7.2 Orientierung an ethischen Standards

Aufgrund wiederkehrender Beispiele von Machtmissbrauch (Korruptionsaffären, steigende Managergehälter, Fehlspekulationen,…) hat sich in den letzten Jahren die Forderung etabliert, transformationale Führung an *ethischen Standards* zu orientieren (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo, 2001). Eine Führung, die durch Machtmissbrauch zum Erreichen egoistischer Interessen (*personalisiertes Charisma*) gekennzeichnet ist, wird vom *sozialisierten Charisma* (vgl. House & Howell, 1992; Howell & Shamir, 2005) unterschieden, das an übergeordneten, ethischen Prinzipien ausgerichtet ist. Bass und Steidlmeier (1999) führen drei Dimensionen an, anhand derer sie eine Abgrenzung *authentischer transformationaler Führung* von *pseudo-transformationaler Führung* (Bass, 1998) vornehmen:

- der moralische Charakter der Führungsperson und die Berücksichtigung eigener Interessen und der Interessen anderer
- die ethischen Standards und Werte, die im Inhalt der Vision, der Vermittlung der Vision und in der Art und Weise der Zielerreichung zum Ausdruck kommen und die von den Geführten anerkannt oder zurückgewiesen werden können
- die moralische Komponente sozial-ethischer Entscheidungen und Handlungen, die von der Führungskraft und den Geführten getroffen und umgesetzt werden

Howell und Avolio (1992) trafen in Analogie zum personalisierten und sozialisierten Machtstreben die Unterscheidung zwischen ethischen und unethischen Führungspersonen. Ethische Führungspersonen stellen ihren Einfluss in den Dienst anderer Personen während unethisch führende Personen ihre Macht zur Durchsetzung persönlicher Ziele nutzen. Avolio und Bass (1998) weisen darüber hinaus darauf hin, dass die *Selbstdarstellung* transformationaler und pseudo-transformationaler Führungspersonen jeweils unterschiedlich motiviert ist:

> Transformational leaders […] can be counted on to do what's right, demonstrating high standards of ethical and moral conduct. Impressions are managed for the good of the organization and its members, not for the purpose of deceit and / or subterfuge. The ‚pseudo-transformational' leader may create the impression of doing some of the ‚right things', but actually fail to do so when it conflicts with his or her personal interest (Avolio & Bass, 1998; p. 394).

Kanungo (2001) unterscheidet in seinem Rahmenmodell ethischen Führungsverhaltens zwischen den ethisch-moralischen Grundlagen transformationaler und transakationaler Führung und differenziert zwischen Motiven, Werten, Verhaltensweisen, Strategien und Grundhaltungen gegenüber der Umwelt. Eine Skala zur Messung ethischer Führung haben Brown, Trevino und Harrison (2005) entwickelt, die insbesondere eine ethische Legitimation und eine Auseinanderstzung mit ehtischen Fragen im Führungsalltag beschreibt. Tatsächlich ließ sich auch ein empirischer Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem Niveau moralischer Urteile von Führungspersonen zeigen (vgl. Turner et al., 2002). Als Versuch, „ein Modell für ehrliche, verantwortungsbewusste und aufrichtige Führung" (Felfe, 2009; S. 52) anzubieten, hat sich in den letzten Jahren das Konzept der authentischen Führung (authentic leadership) etabliert. Luthans und Avolio (2003) definieren *authentische Führung* als

> a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organization context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development (p. 243).

Authentische Führungspersonen greifen also auf positive psychologische Ressourcen wie Selbstvertrauen, Optimismus, Hoffnung und Resilienz (= psychische Widerstandsfähigkeit) zurück, die psychisches Wohlbefinden und einen positiven Selbstwert begleiten (vgl. Luthans & Avolio, 2003). Wenn eine Person mit diesen psychologischen Ressourcen in einem positiven organisationalen Kontext arbeitet, werden sowohl Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein als auch Selbstregulationsprozesse der Führungsperson als Teile eines Selbstentwicklungsprozesses gefördert (vgl. Avolio & Gardner, 2005). Durch modellhaftes Verhalten der Führungsperson werden wiederum die entsprechenden Ressourcen der Geführten angesprochen: So bringt die Integrität der Führungsperson im Rahmen einer als sinnvoll erachteten Arbeit hohes Vertrauen, Einsatz und Wohlbefinden der Geführten mit sich. Folge einer authentischen Führung ist damit auf der Seite der Geführten die *authentische Anhängerschaft* (authentic followership; Gardner et al., 2005). Authentische Führung umfasst als Führungsmodell (vgl. Gardner et al., 2005) explizit eine ethische beziehungsweise moralische Komponente (vgl. May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). So diskutieren May et al. (2003) ausführlich den moralischen Aspekt authentischer Führung unter dem Fokus ethisch begründeter und transparenter Entscheidungsprozesse. Authentische Führungspersonen greifen bei solchen Entscheidungsprozessen auf Ressourcen wie moralische Kompetenzen, Effizienz, Mut und Resilienz zurück, beziehungsweise entwickeln diese, um ethische Aspekte zu berücksichtigen und authentische, moralische Handlungen zu vollziehen. Insgesamt umfasst „self-awareness“ als eine der beiden zentralen Komponenten der authentischen Führung die Reflexion persönlicher Werte und eine ausgeprägte Verbundenheit mit diesen Werten, die sich im Handeln der Führungsperson zeigt.

1.1.7.3 Sollte charismatische Führung gefördert werden?

Vor dem Hintergrund des Risikos, dass charismatische Führung für manipulative und selbstbezogene Zwecke missbraucht werden kann, stellen sich Conger und Kanungo (1988) die Frage „Is it ethical to train charismatic leadership?“ (p. 319). Sie kommen zu dem Schluss, dass jegliche Form der Führungskräfteentwicklung, die darauf ausgerichtet ist, die Fähigkeiten von Führungspersonen zur Beeinflussung der Geführten zu erhöhen, die Gefahr in sich birgt, für eigene Zwecke missbraucht zu werden. Sie weisen darauf hin, dass es selten eine Konstellation geben wird, in der eine Führungskraft entweder nur im Sinne der organisationalen und sozialen Belange handeln wird oder sich ausschließlich an eigenen Interessen orientiert:

> In reality, most managers seek personal reward and achievement within a concern for the overall effectiveness of their work units or organizations. They are motivated by both their personal values and organizational and societal norms (Conger & Kanungo, 1988, p. 320).

Sie plädieren dafür, die Chancen zu nutzen, die ein Training charismatischer Verhaltenskomponenten mit sich bringen kann und führen drei Sicherheitsaspekte an, die dazu beitragen, die Risiken des Machtmissbrauchs durch einzelne Führungspersonen zu verringern: Erstens können Teilnehmer für Führungstrainings ausgewählt werden, die aufgrund bestimmter Merkmale als geeignet erachtet werden. Zweitens können die Trainings darauf ausgerichtet sein, die Sensibilität der Führungspersonen für die Bedürfnisse und Werte anderer Personen zu erhöhen, die dem Missbrauch charismatischer Beeinflussung für rein selbstbezogene Zwecke entgegen steht. Drittens können Vorgesetzte und Kollegen als „safeguards“ fungieren, da sie innerhalb einer Organisation wechselseitig Verantwortung für die Handlungen der jeweils anderen Führungsperson übernehmen müssen. Insgesamt ziehen Conger und Kanungo (1988) die Schlussfolgerung:

„Training managers to be leaders is a risky business – but one without which there would likely be no industrial progress" (p. 321).

1.1.8 Fazit zur transformationalen Führung

Aus den dargestellten theoretischen Ansätzen und empirischen Untersuchungen zur transformationalen Führung lassen sich folgende Grundannahmen und offene Fragen ableiten:

Zusammenfassung und Grundannahmen

(1) Transformationale Führung als dynamische Interaktion: Führung wird im Rahmen dieser Arbeit als dynamische Interaktion zwischen der Führungsperson und ihren Mitarbeitern verstanden. Transformationale Führungsprinzipien beschreiben spezifische Interaktionsformen, die durch positive Auswirkungen auf die Interaktionsbeteiligten und die Gesamtorganisation gekennzeichnet sind.

(2) Transformationale Führung definiert sich über charakteristische Verhaltensweisen und durch die Art ihrer erzielten Erfolge: Nach dem grundlegenden Modell von Bass (1985) können vier Komponenten (die „vier Is") transformationaler Führung unterschieden werden, die charakteristische Verhaltensweisen der Führungsperson beschreiben. Diese umfassen vorbildhaftes, charismatisches Verhalten, Motivation von Mitarbeitern durch begeisternde Visionen, Anregung von kreativem und unabhängigem Denken sowie individuelle Unterstützung und Förderung von Mitarbeitern. Transformationale Effekte auf der Seite der Geführten wie z.B. eine gesteigerte Einsatzbereitschaft und Anstrengung, ein erhöhtes Anspruchs- und Leistungsniveau sowie die Identifikation mit der Führungsperson und der Aufgabe, sind sowohl theoretisch begründet als auch empirisch nachgewiesen.

(3) Full Range of Leadership und MLQ: Im Full Range of Leadership lassen sich neun verschiedene Führungsstile verorten, die mit dem MLQ erfasst werden können. Es ist sowohl eine gesonderte Betrachtung dieser neun Stile, als auch die Betrachtung von drei Faktoren höherer Ordnung (transformationale Führung, transaktionale/entwicklungsunterstützende Führung, kontrollierend-vermeidende Führung) möglich und aussagekräftig.

(4) Empirisch und ökonomisch-gesellschaftlich begründete Relevanz des Führungsmodells: Positive Wirkungen der transformationalen Führung, die sowohl gesamtgesellschaftlich als auch organisationsintern als erwünscht gelten können, sind empirisch belegt. Darüber hinaus lässt sich die Relevanz transformationaler Führung im ökonomisch-gesellschaftlichen Kontext aufzeigen.

(5) Förderung transformationaler Führung: Transformationale Führung kann in konkrete und erlernbare Verhaltensweisen zerlegt und damit auch gefördert werden. Dabei sollten sowohl Informationen vermittelt, Fertigkeiten trainiert, persönliches Feedback gegeben und ein individueller Entwicklungsplan erstellt und überprüft werden. Evaluationsstudien belegen, dass Komponenten transformationaler Führung prinzipiell gefördert werden können und dass dabei der Einsatz verschiedener Interventionsformen (z.B. Vorträge, Fallstudien, Rollenspiele, Selbstreflexion) in unterschiedlichen Settings (z.B. Gruppenworkshops und -trainings, Einzel- und Gruppencoachings) möglich ist.

(6) Den Gefahren transformationaler Führung kann entgegengewirkt werden*:* Um „echte“ transformationale Führung im Gegensatz zur pseudo-transformationalen Führung zu erreichen, muss eine Orientierung an den Interessen und Zielen der Gemeinschaft – über die Orientierung an Selbstinteressen hinaus – gegeben sein. Eine gezielte Ausrichtung des Verhaltens einer Führungskraft an transformationalen Prinzipien muss demnach auf der Motivation gründen, ethisch vertretbare Vorteile für die Gesamtorganisation und für ihre Mitglieder erreichen zu wollen.

Offene Fragen

(1) Übertragbarkeit eines idealistischen Führungsmodells auf verschiedene Kontexte und Hierarchiebenenen: Es wird darauf hingewiesen, dass sich transformationale Führung in unterschiedlichen organisationalen Settings und auf allen Hierarchieebenen finden lässt (vgl. Rathgeber, 2005; Rowold & Radstaak, 2005). Dennoch stellt sich die Frage, inwieweit ein derart idealistisches Führungsmodell auf der mittleren und unteren Hierarchiebene umgesetzt wird und inwieweit dieses mit individuellen Führungsthemen, die die einzelne Führungsperson bewegen, in Einklang zu bringen ist.

(2) Adaptation des transformationalen Führungsmodells für organisationsspezifische Belange und Voraussetzungen: Interventionsprogramme zur Förderung transformationaler Führung orientieren sich inhaltlich stark an den durch das Modell vorgegebenen Prinzipien. Es wird aber kaum aufgezeigt, wie die Grundprinzipien des Führungsmodells mit den kulturellen und strategischen Merkmalen der jeweiligen Organisation abgeglichen werden und an organisationsspezifische Voraussetzungen zur Etablierung dieses Führungsmodell angeknüpft wird. Es stellt sich daher die Frage, wie eine unternehmensspezifische Anpassung des Führungsmodells aussehen kann.

(3) Ablauf und (inkrementelle) Wirksamkeit von Einzelcoachingprozessen zur Förderung transformationaler Führung: Gruppenbezogene Interventionen zur Förderung transformationaler Führung werden teilweise durch stärker individuumsorientierte Maßnahmen wie Einzelcoachings (vgl. Peus, 2005), individuelle Feedback- und Entwicklungsgespräche (vgl. Bass & Avolio, 1999) oder Kollegiales Team Coaching (vgl. Rowold & Rowold, 2005), in denen auf individuelle Belange eingegangen werden kann, begleitet und ergänzt. Es gibt allerdings bisher keine empirischen Hinweise auf die inkrementelle Wirksamkeit von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung über gruppenbezogene Interventionen hinaus. Außerdem fehlen Beschreibungen zu den Anlässen und dem Ablauf von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung. Damit stellt sich die Frage nach der inkrementellen Wirksamkeit von Einzelcoachings über Gruppenworkshops hinaus, sowie nach individuellen Anlässen für und Abläufen von Einzelcoachingprozessen.

1.2 Selbstdarstellung

Neben der transformationalen Führung handelt es sich beim Konzept der Selbstdarstellung um das zweite große, inhaltliche Themengebiet dieser Arbeit. Der vorliegende Abschnitt widmet sich den theoretischen Grundlagen der Selbstdarstellung.

Nach der Begriffsklärung und Einführung des Begriffs *Selbstinterpretation* als Alternativkonzeption zur Selbstdarstellung in Abschnitt 1.2.1, geht es in Abschnitt 1.2.2 um das „Was" der Selbstdarstellung in Form von *Selbstbildern* und um die Ergebnisse der Selbstdarstellung in Form von *Fremdbildern*. Abschnitt 1.2.3 befasst sich mit *grundlegenden Formen* der Darstellung von Selbstbildern. Abschnitt 1.2.4 beschreibt die *Komponenten*, die bei der individuellen Selbstdarstellung eine Rolle spielen, Abschnitt 1.2.5 charakterisiert die *Prozesse* der Selbstinterpretation. In Abschnitt 1.2.6 werden die bis dahin dargestellten Inhalte in einem *dynamischen Interaktionsmodell* der Selbstinterpretation zusammengefasst.

Wenn bestimmte Formen der Vermittlung von Selbstbildern nach außen zeitlich stabil und in vielen Situationen eingesetzt werden, können sie als individuelles Selbstdarstellungsmuster bezeichnet werden, das auf charakteristischen Fähigkeits- und Motivationsausprägungen basiert (vgl. Renner, 2002). Solche *habituellen Selbstdarstellungsformen* als „Wie" der Selbstdarstellung sind Gegenstand von Abschnitt 1.2.7.

Abschließend wird in Abschnitt 1.2.8 ein Fazit zur Selbstdarstellung gezogen und es werden Grundannahmen für diese Arbeit und offene Fragestellungen abgeleitet.

1.2.1 Begriffsklärung: Vom Eindrucksmanagement zur Selbstinterpretation

Im Rahmen der Selbstdarstellung werden einem Publikum Bilder der eigenen Person vermittelt. In der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Selbstdarstellung werden zur Beschreibung verschiedener Aspekte dieses Phänomens unterschiedlich akzentuierte Begriffe verwendet, wie z.B. „Impression Management" (Mummendey, 1995), „Selbstidentifikation" (Schlenker, 1985; 1986) und „Selbstkonstruktion" (Baumeister & Tice, 1986). Diese Begriffe betonen unterschiedliche Motive und Funktionen von Selbstdarstellung (siehe 1.2.4.3 und 1.2.4.4), die sich an ein externes oder internes Publikum richten kann (siehe 1.2.4.1). Letztendlich ist Selbstdarstellung ein interpretativer Prozess, bei dem die Person sich entscheiden muss, wem, mit welchem Schwerpunkt und Inhalt, zu welchem Zweck und mit welchen Konsequenzen sie ihr Selbst darstellt.

1.2.1.1 Eindrucksmanagement

In der Selbstdarstellungsforschung wird oft eher die bewusste-absichtsvolle als die automatisierte Form von Selbstdarstellung in den Mittelpunkt der Betrachtung gesetzt (vgl. z.B. Goffman, 1969; Tedeschi, 1986; Arkin & Baumgardner, 1986). Diese Betonung einer strategischen Ausrichtung von Selbstdarstellung spiegelt sich im Begriff „Impression Management" wider, der wie folgt zusammengefasst wird: „Individuen kontrollieren (beeinflussen, steuern, manipulieren etc.) in sozialen Interaktionen den Eindruck, den sie auf andere Personen machen" (Mummendey, 1995, S.111). Verhalten wird demnach absichtsvoll eingesetzt, um eine bestimmte Wirkung bei anderen zu erzielen. Ebert und Piwinger (2007) charakterisieren Impression Management als „aktive Form der Selbstdarstellung zum Zwecke einer Nutzenerzielung" (S. 205) im Sinne einer „personenorientierten Öffentlichkeitsarbeit" (S. 210).

Es gibt eine breite Palette an Systematisierungsversuchen zu Verhaltensweisen des Eindrucksmanagements (vgl. z.B. Arkin, 1981; Mummendey, 1995; Jones & Pittman, 1982; Tedeschi & Riess, 1981). Eine der *umfassendsten Klassifikationen verschiedener Impression-Management-Formen* stammt von Tedeschi, Lindskold und Rosenfeld (1985), die zwei grundlegende Dimensionen unterscheiden, auf denen die Verhaltensweisen eingeordnet werden können:

a) Selbstdarstellungstaktiken und -strategien

In Anlehnung an einen ursprünglich militärischen Sprachgebrauch werden Selbstdarstellungstaktiken von Selbstdarstellungsstrategien unterschieden, wobei sich erstere auf Verhaltensweisen zum Umgang mit begrenzten und spezifischen Situationen beziehen, zweitere auf Verhaltensweisen, die situationsübergreifend wirken. Selbstdarstellungstaktiken tragen zur Erreichung kurzfristiger Ziele bei, Selbstdarstellungsstrategien werden zur Erreichung langfristiger Ziele, wie z.B. zum Aufbau bestimmter Reputationen (z.B. Glaubwürdigkeit oder Expertentum) eingesetzt (vgl. Tedeschi & Norman, 1985). Um erwünschte Reputationen aufzubauen, bedarf es einer strategischen Selbstdarstellung, die wiederum den konsistenten Einsatz vieler taktischer Schritte erfordert. Im beruflichen Kontext ist die strategische Ausrichtung der Selbstdarstellung vor allem im Zusammenhang mit ihren Auswirkungen auf die Personalauswahl, z.B. innerhalb von Assessment Centern oder in Einstellungsgesprächen (vgl. z.B. Diemand & Schuler, 1991; Sievering, 2001; Weißhaupt, 1997) untersucht worden.

b) Assertive und defensive Formen der Selbstdarstellung

Es werden assertive (durchsetzungbereite) von defensiven (verteidigende) Strategien beziehungsweise Taktiken unterschieden. Eine Person, die assertive Verhaltensweisen einsetzt, versucht aktiv, bei anderen einen positiven Eindruck zu erzeugen. Ziel defensiver Selbstdarstellung ist es hingegen, „die Identität [des Individuums] zu bewahren, zu schützen und zu verteidigen, wenn sie von anderen Personen in Frage gestellt, bedroht oder beeinträchtigt erscheint“ (Mummendey, 1995, S. 136).

c) Vier Möglichkeiten des Eindrucksmanagements

Die Dimensionen können als voneinander unabhängig aufgefasst werden, sodass sich folgende vier Möglichkeiten des Eindrucksmanagements ergeben (vgl. Tedeschi et al., 1985; vgl. auch Schütz, 1992):

- Taktisch-assertive Selbstdarstellung
- Strategisch-assertive Selbstdarstellung
- Taktisch-defensive Selbstdarstellung
- Strategisch-defensive Selbstdarstellung

Taktisch-assertive Selbstdarstellung bezieht sich auf Versuche, in konkreten Situationen eine bestimmte Wirkung auf das Publikum zu erzeugen, z.B. sich beliebt zu machen. Strategisch-assertive Selbstdarstellung beschreibt das Bestreben, eine langfristige, erwünschte Identität aufzubauen, z.B. als glaubwürdiger Politiker. Taktisch-defensive Selbstdarstellung umfasst Versuche, in bestimmten Situationen eine erwünschte Außensicht aufrechtzuerhalten oder zu schützen, z.B. durch Ausreden oder Entschuldigungen. Strategisch-defensive Selbstdarstellung bezieht sich auf „chronische“ Versuche, sich gegen Bedrohungen der eigenen Identität zu schützen, z.B. indem befürchtetes oder tatsächlich stattgefundenes Versagen in Bewertungssituationen wiederholt auf die eigene Angst zurückgeführt und damit das zentrale Selbstbild als kompetent und leistungsstark aufrechterhalten wird.

1.2.1.2 Selbstinterpretation

Die Frage, welches Selbstdarstellungsverhalten als authentisch und welches als situationsangepasst bis hin zu täuschend anzusehen ist, ist schwierig zu beantworten. Grundsätzlich stellt fast jeder Aspekt des Verhaltens Informationen über die Person bereit. Sobald sich eine Person in Gegenwart anderer Leute befindet und ihre Selbstsicht in Verhalten umsetzt und nach außen transportiert, stellt sie anderen Personen Informationen über sich zur Verfügung. Aus diesen Informationen können Eindrücke über die Fähigkeiten, Einstellungen, Motive oder Gefühle der Person gewonnen werden. Fast alle Verhaltensweisen können demnach dazu dienen, sich selbst zu präsentieren. Dabei kann die jeweilige Verhaltensweise entweder primär einem anderen Zweck als der Darstellung des Selbst dienen oder aber intentional und funktional eingesetzt werden, um einen bestimmten Eindruck zu erzielen.

Letzendlich handelt es sich bei der Selbstdarstellung selten um wirkliche Täuschung als vielmehr um einen selektiven Vorgang, bei dem die Person versucht, diejenigen Facetten der eigenen Person auszuwählen und darzustellen, die situationsgemäß den besten Eindruck hinterlassen:

> We are all multifaceted individuals, and in any given situation, we would convey many different impressions of ourselves, all of which are true. Rather than lying, people typically select the images they want others to form from their repertoire of true self-images (Leary 1995, p. 4).

Es gilt also, das Selbst dem Kontext entsprechend zu interpretieren: Die Person muss sich entscheiden, bei wem, mit welchem Schwerpunkt und Inhalt, zu welchem Zweck und mit welchen Konsequenzen sie das Selbst darstellt.

a) Auffassungen von Selbstinterpretation

Um diesen interpretativen Aspekt von Selbstdarstellung zu betonen, haben Cheek und Hogan (1983) sowie Laux (1992) *self-interpretation* beziehungsweise *Selbstinterpretation* als Alternativkonzept zur Selbstdarstellung vorgeschlagen. Cheek und Hogan (1983) unterscheiden Selbstdarstellung und Selbstinterpretation nach dem jeweiligen Inhalt der Darstellung und dem Situationsbezug:

> Self-interpretation involves an attempt to communicate one's enduring self-image, whereas self-presentation implies an attempt to create an impression that is situationally appropriate as defined by immediate external pressures (p. 258).

Während Cheek und Hogan (1983) Selbstinterpretation also für die Vermittlung von habituellen Selbstbildern beziehungsweise von Kernaspekten des Selbstkonzepts (siehe 1.2.2.1) im Gegensatz zu situationsbezogener Selbstdarstellung reservieren, fassen Laux (1992) sowie Laux und Renner (1994) Selbstinterpretation als umfassendes Konzept auf. Unter Selbstinterpretation werden nach Laux (1992) alle Versuche einer Person zusammengefasst, anderen mitzuteilen, wie sie sich selbst sieht und wie sie gesehen werden möchte. Selbstinterpretation betont den *produktiven Gestaltungsvorgang* bei der Auswahl, der Wiedergabe und der Auslegung von Selbstbildern und wird als Prozess aufgefasst, der die reziproke Beziehung zwischen Innensicht, Außensicht und der Selbstdarstellung als Vermittler zwischen beiden umfasst. Selbstinterpretation umfasst alle Formen der Selbstdarstellung – von der Täuschung bis hin zur authentischen Darstellung des Selbst.

b) Verständnis von Selbstinterpretation im Rahmen dieser Arbeit

Die Konzeption von Selbstinterpretation im Rahmen dieser Arbeit beruht auf der Auffassung des Konstrukts nach Laux (1992) beziehungsweise Laux und Renner (1994). Darüber hinaus werden von der Autorin (vgl. auch Riedelbauch und Laux, 2011) zwei zentrale Prozesse der Selbstinterpretation spezifiziert (siehe 1.2.5.1) und deren Bedeutung bei der Entwicklung von Teilidentitäten hervorgehoben (siehe 1.2.5.2 und 1.2.5.3). Die Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation werden in einem dynamischen Interaktionsmodell zusammengefasst (siehe 1.2.6), das die zentrale selbstdarstellungstheoretische Grundlage für diese Arbeit bildet.

1.2.2 Inhalte und Ergebnisse von Selbstdarstellung: Selbst- und Fremdbilder

Selbstdarstellung verbindet die *Innen- und Außenperspektive* einer Person (vgl. Laux, 2008): Selbstbilder werden von der Person dargestellt, von den Interaktionspartnern wahrgenommen und von diesen als Fremdbilder der Person konstruiert. Die Reaktionen der Interaktionspartner auf die Selbstdarstellung werden wiederum von der Person wahrgenommen und mit ihrem Selbstkonzept abgeglichen. Die Außensicht ist damit zum einen *Ergebnis* der Vermittlung von Selbstbildern, zum anderen *Einflussfaktor* auf die Art und Weise der Selbstdarstellung: So orientiert sich der Selbstdarsteller bei der Vermittlung von Selbstbildern auch an den spezifischen Erwartungen des Publikums, die zu einem großen Teil daraus resultieren, welcher äußere Eindruck der Person bereits gebildet wurde. Die Außensicht wird durch die Gesamtheit der Fremdbilder konstituiert und kann – je nach Authentizität der Darstellung von Selbstbildern und der Art und Weise der Wahrnehmung der Selbstdarstellung durch die Interaktionspartner – ein Spiegelbild der Innensicht sein oder sich stark von ihr unterscheiden.

Abschnitt 1.2.2.1 beschreibt die zentralen Konzepte, die der Innensicht zugeordnet sind. Abschnitt 1.2.2.2 geht auf die Fremdbilder ein, die die konstituierenden Elemente der Außensicht darstellen (zur Beschreibung von Innen- und Außensicht vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.2.2.1 Innensicht: Selbst, Selbstbilder und Selbstkonzept

Abschnitt 1.2.2.1 widmet sich zunächst den Konstrukten Selbst und Selbstkonzept, um anschließend auf reale, mögliche und normative Selbstbilder als Bestandteile des Selbstkonzepts einzugehen.

a) Das Selbst als affektiv-kognitives System

Das Selbst beschreibt als *Teilaspekt der Gesamtpersönlichkeit* die Innensicht des Individuums.

Selbst als Subjekt und als Objekt

Um die unterschiedlichen Facetten des Selbst herauszuarbeiten, ist es nützlich, es in verschiedene Komponenten zu zerlegen: Das Selbst als affektiv-kognitives System kann in ein erkennendes Subjekt und ein Objekt der Erkenntnis unterschieden werden (vgl. Unterscheidung von „I“ und „Me“ nach William James, 1890).

Das Selbst als *Objekt der Erkenntnis* enthält die organisierten, ziemlich stabilen Inhalte der Erfahrungen eines Individuums. In der modernen Forschung wird dieser Teil als Selbstkonzept bezeichnet und meint „das Gesamt des (relativ zeitstabilen) selbstbezogenen Wissens oder auch das ‚selbstbezogene Wissenssystem' der Person“ (Fillipp & Mayer, 2005, S. 266).

Das Selbst als *Subjekt* umschreibt die aktiven intrapersonalen (Verarbeitungs-) Prozesse und lenkt die Gedanken, Gefühle und das äußere Verhalten einer Person (vgl. Schlenker, 1986). Bei der Selbstreflexion ist das Selbst damit gleichzeitig Ausführender und Gegenstand der Reflexion: „Das, was wir über ‚das Selbst' erfahren können, stellt somit stets das Produkt einer Interaktion zwischen dem Selbst als Subjekt und dem Selbst als Objekt dar" (Fillipp & Mayer, 2005, S. 266).

Selbstrepräsentationen und Selbstkonzept

Es stehen nicht immer alle Annahmen über die eigene Person im Selbstkonzept zum Abruf bereit, sondern jede Person verfügt auch über *kognitive und affektive Selbstrepräsentationen* (vgl. Fillipp & Mayer, 2005), die der Introspektion und dem Bewusstsein nicht zugänglich sind. Diese können in verbaler, bildhafter oder sensu-motorischer Form vorliegen und das Selbst in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft repräsentieren (vgl. Markus & Wurf, 1987).

Von den prinzipiell bewusstseinsfähigen Selbstrepräsentationen ist immer nur ein Teil im selbstbezogenen Wissenssystem aktiviert. Dieser Teil, der als *Arbeitsselbstkonzept* („working self concept"; Markus & Wurf, 1987) bezeichnet wird, steht in Wechselwirkung mit den aktuellen *intrapersonalen Prozessen* (z.B. motivationale und emotionale Prozesse; vgl. Abschn. 1.2.4.4) der Person. Das Arbeitsselbstkonzept beschreibt damit denjenigen Ausschnitt der Selbstrepräsentationen, der im Moment im übertragenen Sinn „im Scheinwerferlicht" steht, da er für die aktuelle Situation eine besondere Rolle spielt. Andere Teile des Selbstkonzepts hingegen bleiben in bestimmten Situationen „im Dunkeln". Selbstrepräsentationen können also – abhängig vom situativen Kontext und motivationalen Zustand der Person – im aktuellen *Selbstwissen* als Selbstbilder präsent sein. Auch diejenigen Selbstrepräsentationen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht im selbstbezogenen Wissenssystem aktiviert sind, nehmen automatisch Einfluss auf das intrapsychische Geschehen und das äußere Verhalten der Person, können aber nicht in kontrollierter Form genutzt werden.

Kernaspekte des Selbst

Bestimmte Kernaspekte des Selbst sind der Person unabhängig vom situativen Kontext zugänglich, d.h., sie sind „chronisch verfügbar" (Markus & Wurf, 1987, S. 306). Solche Selbstbilder wurden durch wiederholte Erfahrung in das Selbstwissen eingeprägt und sind für die Selbstdefinition der Person als einzigartiges Individuum zentral, d.h., sie charakterisieren die Person als abgehoben von anderen, sind konstitutiv für ihre Identität und das Erleben personaler Kontinuität über die Zeit (vgl. Filipp & Mayer, 2005). Neben den immer zugänglichen Aspekten des Selbst gibt es aber auch jene individuellen Merkmale, die der Person nie bewusst werden, also zu keinem Zeitpunkt im Selbstwissen aktiviert sind.

Stabilität des Selbstkonzepts

Das Selbstkonzept ist gleichzeitig stabil und veränderbar (vgl. Markus & Wurf, 1987): Stabil ist das Selbstkonzept in seinen Kernaspekten. *Vorübergehende* Veränderungen im Selbstkonzept sind zurückzuführen auf die jeweils aktuelle Aktivierung bestimmter Annahmen über die eigene Person. Es können aber auch *andauernde* Veränderungen stattfinden, wenn neue Selbstbilder aufgrund wiederholter Erfahrungen in das Selbstkonzept integriert werden (*Internalisierungsprozesse*; siehe 1.2.5.2) oder wenn vorhandene Selbstbilder ihre Bedeutung ändern.

Bereichsspezifisches Selbstkonzept am Beispiel Führung

Beziehen sich die Selbstbilder einer Person auf einen bestimmten Bereich, etwa den Beruf, so spricht man von einem bereichsspezifischen Selbstkonzept, z.B. das *Selbstkonzept als Führungsperson*. So wird das Handeln einer Führungsperson maßgeblich dadurch bestimmt, welche Annahmen sie über sich als Führungsperson hat. Eine Veränderung und Flexibilisierung des Führungsverhaltens setzt dementsprechend voraus, sich in systematischer Form mit seinen Selbstbildern auseinanderzusetzen. Um sich in der Führungsposition möglichst flexibel verhalten zu können, sollten in der Konsequenz alle Selbstbilder, die für die Ausgestaltung der Führungsposition relevant sein können, für die Person zugänglich sein.

b) Reale Selbstbilder im Arbeitsselbstkonzept

Auf die Frage „Wie sehe ich mich?“ gibt es nicht eine, sondern viele Antworten. Kein Mensch sieht und erlebt sich als vollkommen einheitlich, denn je nach äußerer Situation oder innerer Verfassung stehen unterschiedliche Facetten der eigenen Person im Vordergrund. Menschen verfügen über eine Vielfalt von Vorstellungen und Phantasien, wie sie sind, wie sie sein könnten und gerne sein würden und wie sie denken, sein zu müssen. Das Selbstkonzept des Menschen setzt sich also aus einer Vielzahl von realen, möglichen und normativen Selbstbildern zusammen (vgl. Fillipp & Mayer, 2005).

Reale Selbstbilder beschreiben Merkmale,

- durch die sich eine Person derzeit gekennzeichnet sieht,
- die durch vergangene Erfahrungen abgesichert sind und
- die durch soziale Rückmeldung bestätigt wurden.

Zum einen enthalten reale Selbstbilder die Annahmen über die öffentliche Sicht der eigenen Person *(Wie denke ich, dass andere mich sehen?*), zum anderen beziehen sich sich auf die private Sicht der eigenen Person *(Wie sehe ich mich?*) (vgl. Markus & Cross, 1990).

Die aktuell abrufbaren, subjektiven Annahmen der Person über sich selbst sind im Arbeitsselbstkonzept verankert und haben erheblichen Einfluss darauf, wie eine Person handelt und welche Entscheidungen sie trifft. Je nachdem, über welche Teile des Selbstkonzepts die Person in welcher Situation bewusst verfügt, wird sie sich also unterschiedlich verhalten.

c) Mögliche und normative Selbstbilder

> Jeder Mensch trägt, wenn auch vage und kaum bewußt, ein Ideal von sich in der Seele, dem er entsprechen möchte. Und wiederum (oft ohne daß [sic] er das weiß) sucht er sich zu überzeugen, daß [sic] er diesem Ideal entspräche (Müller-Freienfels, 1927, S. 199, Klammer i.O.).

Das Verhalten einer Person wird sowohl durch das beeinflusst, was diese Person zu sein glaubt, als auch durch das, was sie gerne sein möchte und was sie annimmt, sein zu müssen. Über das aktuelle „Real-Selbst“ hinaus haben Personen mehr oder weniger genaue Vorstellungen davon, wie und wohin sie sich weiter entwickeln wollen oder sollten. Zu diesen *möglichen Selbstbildern* („possible selves“ nach Markus & Nurius, 1986) zählen solche, wie die Person zu werden wünscht („hoped-for-selves“), aber auch solche, vor denen eine Person sich fürchtet („feared selves“). Die Summe der erwünschten Selbstbilder bildet das *Idealselbst*. Ideale Selbstbilder haben eine große Zugwirkung, denn sie motivieren eine Person, etwas Bestimmtes erreichen zu wollen.

Normative Selbstbilder („ought self“ nach Higgins, 1987) enthalten Annahmen über Merkmale, über die die Person aus ihrer Sicht oder aus der Sicht wichtiger Bezugspersonen verfügen sollte. So können z.B. die Erwartungen von Eltern an ihre Kinder („Du solltest die Regeln befolgen“) als normatives Selbstbild („Ich verhalte mich regelkonform“) internalisiert werden.

Aus den möglichen und normativen Selbstbildern ergeben sich Zielsetzungen, an denen das Individuum sein Handeln über die realen Selbstbilder hinaus ausrichtet und nach denen es versucht, die eigene Entwicklung zu gestalten (vgl. Filipp & Mayer, 2005). Ideale und normative Selbstbilder werden dabei als Entwicklungsrichtung angestrebt, gefürchtete Selbstbilder werden vermieden. Dabei setzen mögliche Selbstbilder als Orientierungspunkte der eigenen Entwicklung Imaginationsfähigkeit voraus: Kann die Person ein spezifisches und lebendiges mögliches Selbstbild als Teil des Arbeitsselbstkonzepts konstruieren, so hat sie im übertragenen Sinn „ein Bild ihrer eigenen Entwicklungsrichtung vor Augen“, das eine zielgerichtete Verhaltenssteuerung möglich macht.

1.2.2.2 Außensicht: Vielheit von Fremdbildern

Die Vielheit von Fremdbildern kann nach Riedelbauch und Laux (2011) – analog zur Systematisierung der Selbstbilder – in reale, mögliche und normative Fremdbilder unterschieden werden. Fremdbilder beschreiben damit die Vorstellungen und Phantasien anderer Personen darüber, wie die Fokusperson ist, wie sie sein könnte und wie sie aus Sicht der Interaktionspartner sein sollte.

a) Außensicht als Gesamtheit der Fremdbilder

In seinem Buch „Philosophie der Individualität“ (1921) unterscheidet Müller-Freienfels sieben Erscheinungsweisen der Individualität. Eine von ihnen sieht er als Innenbild, das so etwas wie eine subjektive Gesamtvorstellung unserer Individualität umfasst. Das Außenbild beschreibt er dagegen als die Vorstellung anderer Personen von unserem Selbst. Heutzutage sprechen wir meistens von den Eindrücken, die andere von uns haben, beziehungsweise von Fremdbildern (vgl. Laux, 2008). Der Begriff Fremdbild bezieht sich dabei generell auf Einschätzungen, die Interaktionspartner von einer Person vornehmen, egal, ob es sich bei den Interaktionspartnern tatsächlich um Fremde oder um gute Bekannte handelt. Die Gesamtheit der Fremdbilder konstituiert die Außensicht einer Person, die – je nach Art und Weise der Vermittlung von Selbstbildern (Selbstdarstellung) und der Wahrnehmung durch die Interaktionspartner – mit der Innensicht weitgehend übereinstimmen oder sich stark von ihr unterscheiden kann.

b) Reale Fremdbilder

Reale Fremdbilder beschreiben Merkmale,

- durch die andere Personen die Fokusperson gekennzeichnet sehen und
- die durch vergangene Erfahrungen, die andere Personen in der direkten Interaktion mit der Fokusperson gemacht haben, abgesichert sind oder
- die andere Personen der Fokusperson aufgrund indirekter Informationen, die sie von Dritten über die Fokusperson erhalten, zuschreiben.

c) Mögliche Fremdbilder

Zu den möglichen Fremdbildern zählen Vorstellungen der Interaktionspartner, wie eine Person in Zukunft sein könnte. Dazu gehören zum einen Befürchtungen über die Entwicklung unerwünschter Merkmale, aber auch Hoffnungen auf die Entwicklung erwünschter Merkmale.

Mögliche Fremdbilder enthalten damit die subjektiven Annahmen der Interaktionspartner über die spezifischen Entwicklungspotenziale der Fokusperson.

d) Normative Fremdbilder

Die normativen Fremdbilder beschreiben Vorstellungen und Erwartungen der Interaktionspartner, wie eine Person im Rahmen einer bestimmten Position oder Rolle im Idealfall sein sollte. Diese Erwartungen können je nach Interaktionspartner sehr verschieden sein. Über die individuellen normativen Fremdbilder einzelner Personen hinaus (Was denkt der Einzelne, wie Person X sein sollte?) gibt es auch *interindividuelle Rollenerwartungen*, die z.B. in einem Unternehmen die gemeinsame Vorstellung darüber bestimmen, aus welchen Merkmalen sich der *Prototyp* einer Führungskraft (siehe 1.3.2.3) zusammensetzt (Was ist der Konsens darüber, wie eine Führungsperson im Unternehmen XY sein sollte?).

1.2.3 Grundlegende Formen der Selbstdarstellung

Selbstdarstellung ist allgegenwärtig. Wenn Menschen interagieren, ist sie unvermeidlich. Da wir zum Erreichen nahezu aller Ziele im Leben andere Menschen benötigen, ist es naheliegend, dass wir die Eindrücke, die sie sich von uns machen (bewusst oder unbewusst), zu steuern versuchen (vgl. Laux & Renner, 2008c). In den folgenden Abschnitten 1.2.3.1 und 1.2.3.2 werden grundlegende Formen der Selbstdarstellung beschrieben, die sich zum einen nach den Inhalten der Darstellung, zum anderen nach dem „Bewusstheitsgrad" der Darstellung unterscheiden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.2.3.1 Unterscheidung nach den Inhalten der Selbstdarstellung

Selbstdarstellung kann sich an realen und idealen Selbstbildern orientieren und/oder auf Rollenbildern basieren.

a) Realbildgestützte Selbstdarstellung

Entgegen der Alltagsverwendung des Begriffs Selbstdarstellung – der oft mit der negativen Assoziation von Verstellung und Täuschung verbunden ist – umfasst der psychologische Begriff der Selbstdarstellung alle Formen der Eindruckslenkung, auch den Versuch einer Person, anderen ein möglichst akkurates Porträt ihrer Persönlichkeit zu vermitteln (vgl. Schlenker, 2003; Leary, 1995; Cheek & Hogan, 1983). Die Grundlage für solch eine *authentische Form* der Selbstdarstellung ist die Orientierung an den realen Selbstbildern. Eine Person stellt sich dann authentisch dar, wenn sie versucht, „den Interaktionspartnern ein möglichst genaues Bild der habituellen Merkmale oder des aktuellen Zustands der eigenen Person zu vermitteln" (Laux & Renner, 1994, S. 106). Eine solche „Selbstexpressivität" (Schlenker, 2003, S. 494) beinhaltet den stimmigen Ausdruck von Eigenschaften, wichtigen Selbstbildern und Emotionen, die von der Person als „wahr" empfunden werden. *Ziel ist es also, sich anderen gegenüber so darzustellen, wie man sich selbst sieht.* Mit authentischer Selbstdarstellung ist aber keine absolute Offenheit, im Sinne einer „Offenheit um jeden Preis" intendiert. Es geht immer um eine selektive, dem jeweiligen Rahmen angemessene, Authentizität.

Wenn Personen sich dagegen so präsentieren, dass ein Widerspruch zu ihren zentralen realen Selbstbildern vorliegt, geben sie vor, etwas zu sein, was sie nicht sind. Dabei kann es sich um eher harmlose Übertreibungen, Angeberei und Imponiergehabe, aber auch um massive Verstellungen und Täuschungen handeln. Die bestmögliche Anpassung an äußere Anforderungen,

z.B. an die Wünsche der Adressaten, ist jedoch nicht von vornherein als Verstellung zu werten. Personen können in solchen Situationen durchaus akkurate Selbstbilder vermitteln:

> They select from a myriad of possible self-images those that are most likely to meet with approval or other desired reactions. Impression management in such contexts is tactical, but not necessarily deceptive (Leary & Kowalski, 1990, p. 41).

b) Idealbildgestützte Selbstdarstellung

Wenn die Orientierung an realen Selbstbildern die Grundlage authentischer Selbstdarstellung ist, wie hängt dann die Orientierung an idealen (und ebenfalls an normativen) Selbstbildern mit authentischer Selbstdarstellung zusammen? Diese Frage lässt sich ganz unterschiedlich beantworten. Einerseits kann man argumentieren, dass die Darstellung *möglicher Selbstbilder* („possible selves" nach Markus & Nurius, 1986) eine Art Verstellung, ja sogar eine Täuschung bedeutet, da man vorgibt, etwas zu sein, was man (noch) nicht ist. Anderseits lässt sich konstatieren, dass die Vermittlung idealer Vorstellungen von sich selbst einen wesentlichen Teil der Persönlichkeit zum Ausdruck bringt, nämlich persönliche Werte und Zielvorstellungen. Was könnte also authentischer sein? Etwas entschärft wird die Frage dadurch, dass Personen sich im Allgemeinen weniger an extrem idealen, sondern mehr an *erwünschten Selbstbildern* (vgl. Schlenker & Pontari, 2000) orientieren, die für eine Art Kompromiss zwischen glaubwürdigem Realbild und kaum zu erreichendem Ideal stehen. Damit wird eine überzogene, unverhältnismäßig positive Selbstdarstellung vermieden.

c) Rollenbildgestützte Selbstdarstellung

Im Prinzip stehen Personen eine große Vielzahl von Selbstbildern zur Verfügung, die als Grundlage für ihre Selbstdarstellungen in Frage kommt. Einige davon – wie die realen, idealen und normativen Selbstbilder – gehören zum Fundus der sehr persönlichen Selbstmerkmale einer Person. Sie stellen also zentrale Aspekte des Selbstkonzepts dar. Daneben gibt es ein breites Mittelfeld weiterer Selbstbilder, die weniger bedeutsame Einzelaspekte unseres selbstbezogenen Wissens umfassen. In deutlicher Distanz zu zentralen Selbstbildern befinden sich schließlich die *Rollenbilder*. Sie bezeichnen das, was von einem Positionsinhaber in sozialen Situationen erwartet wird. Rolle wird meist explizit als Gegenbegriff zum Selbst aufgefasst: „begrifflich ist ein ‚Eigentliches' denknotwendig, was nicht Rolle ist: ein Träger dieser Rollen und möglicherweise auch etwas, aus dem heraus ohne Rolle gehandelt wird" (Sader, 1969, S. 216). Rolle und Selbst lassen sich aber nicht isoliert voneinander betrachten: Das Selbst als Rollenträger nimmt ebenso Einfluss auf die Rolle, wie geeignetes Rollenverhalten auch das Selbst mitprägt.

1.2.3.2 Automatisierte versus bewusste Selbstdarstellung

Selbstdarstellung kann einerseits von der Person absichtsvoll eingesetzt werden, um ein bestimmtes kurz- oder langfristiges Ziel zu erreichen. Diese bewusste Form der Selbstdarstellung macht eine zielbezogene Auswahl von Selbstbildern und Kontrolle selbstdarstellerischer Verhaltensweisen notwendig. Andererseits erfolgt die Darstellung von Selbstbildern oft unbewusst, automatisiert und habituell. In diesem Fall sind die *typischen Selbstdarstellungsmuster* der Person aktiviert und die Auswahl von selbstdarstellerischen Verhaltensweisen erfolgt ohne bewusste Kontrolle.

Selbstdarstellung ist also nicht auf Situationen beschränkt, in denen die eigene Person im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit anderer steht und von ihnen beurteilt wird, wie etwa bei einem Bewerbungsgespräch. Das Vermitteln von Selbstbildern ist vielmehr ein durchgängiges

Merkmal unseres Verhaltens in sozialen Situationen und läuft zumeist automatisch ab, ohne permanente, bewusste Kontrolle (vgl. Schlenker & Pontari, 2000). Das ständig vorhandene, aber meistens nicht bewusste Ziel, bestimmte Selbstbilder zu vermitteln und aufrechtzuerhalten, drängt sich erst dann in den Vordergrund, wenn die automatisierte Verhaltens- und Darstellungskontrolle durch besondere Ereignisse unterbrochen wird.

1.2.4 Komponenten der Selbstdarstellung

In den vorausgegangenen Abschnitten ging es um das „*Was*“ und um die Ergebnisse der Selbstdarstellung in Form von Selbst- und Fremdbildern sowie um grundlegende, interindividuelle Formen der Selbstdarstellung. Der *individuellen* Selbstdarstellung liegen bestimmte Komponenten zugrunde, deren jeweilige, individuumspezifische Konfiguration das *„Wie“* der Vermittlung von Selbstbildern maßgeblich beeinflusst. In den folgenden Abschnitten 1.2.4.1 bis 1.2.4.4 werden die jeweiligen Komponenten der Selbstdarstellung – die Adressaten, Kompetenzen und Motive – im Einzelnen behandelt (zur Darstellung der Komponenten der Selbstdarstellung vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.2.4.1 Adressaten der Selbstdarstellung

> Sicherlich hat Robinson auf seiner Insel nicht bloß vegetativ dahingelebt; er fühlte sich als Held und kühner Jäger, hat sich Beifall geklatscht, wenn ihm ein guter Schuß gelang, kurz, er hat eine Rolle gespielt, zum mindesten vor sich selbst, wenn nicht vor einem imaginären Publikum (Müller-Freienfels, 1927, S. 199).

Müller-Freienfels beschreibt hier ein Phänomen, das der Auffassung von Selbstdarstellung als Vermittlung von Selbstbildern an ein ausschließlich externes Publikum widerspricht. Anhand seines Robinson-Beispiels wird deutlich, dass sich Selbstdarstellung auch an die eigene Person als Zuschauer – an einen internen Adressaten – oder eben an ein imaginäres Publikum richten kann. In systematischer Form können nach Schlenker (1985) die im Folgenden aufgeführten Adressaten der Selbstdarstellung unterschieden werden.

a) Externes Publikum: Real und imaginiert

Die Darstellung des Selbst kann gegenüber einem externen Publikum stattfinden (vgl. Tedeschi, 1986). Dieses besteht entweder aus *realen*, anwesenden Bezugspersonen oder es setzt sich aus *vorgestellten* Interaktionspartnern im Sinne eines imaginierten Publikums zusammen (wenn ein Doktorand z.B. seinen Vortrag für die Prüfungskommission der Disputation – als ein real existierendes Publikum – zunächst im „stillen Kämmerlein“ übt).

b) Internes Publikum

Selbstdarstellung kann sich darüber hinaus auch primär an das eigene Selbst und somit an ein inneres Publikum richten (vgl. Arkin & Baumgardner, 1986; Baumeister & Tice, 1986; Schlenker, 1985). Dabei kann die Darstellung sogar dann primär gegenüber dem eigenen Selbst erfolgen, wenn andere Personen als potenzielles Publikum anwesend sind: Auf den ersten Blick mag z.B. eine konfrontative Ärgerreaktion des Chefs auf den Mitarbeiter abzielen. Die zugrunde liegende Intention („Ich wollte mir selbst beweisen, dass ich mich durchsetzen kann“) bezieht sich aber möglicherweise auf den internen Adressaten (vgl. Laux & Renner, 2008c). Dieses innere Publikum wird auch als *self-as-audience* bezeichnet (vgl. Schlenker, 2003).

1.2.4.2 Kompetenzen des Selbstdarstellers

Die Auswahl, Gestaltung und Wiedergabe realer oder möglicher Selbstbilder erfordert intra- und interpersonale *Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen* (vgl. Renner, 2002). Die Art und Weise der Ausprägung bestimmter Kompetenzen beschreibt die Möglichkeiten und Grenzen einer Person, welche wiederum ihren Handlungsspielraum bei der Auswahl und Vermittlung von Selbstbildern bestimmen. Voraussetzung für ein adäquates Selbstdarstellungsverhalten ist es, sowohl im Umgang mit sich selbst (*intrapersonale Kompetenz*) als auch im Umgang mit anderen Personen (*interpersonale Kompetenz*) relevante Signale wahrnehmen und das Handeln darauf abstimmen zu können.

a) Intrapersonale Kompetenz

Bei der intrapersonalen Kompetenz geht es um die Fähigkeit des Individuums, Zugang zu den eigenen Gefühlen und Handlungstendenzen zu haben, d.h. eigene Motive, Emotionen und Selbstbilder wahrzunehmen, zu benennen und im Verhalten zu berücksichtigen. Intrapersonale Kompetenzen sind z.B. notwendig, wenn es darum geht, in der beruflichen Rolle das Verhalten nicht nur an den äußeren Anforderungen, sondern auch an eigenen Bedürfnissen und Standards auszurichten.

b) Interpersonale Kompetenz

Größte Bedeutung für die Selbstdarstellung kommt den interpersonalen Kompetenzen zu. Man kann auch von Interaktionskompetenz oder von sozialer Intelligenz sprechen. Bei der zielführenden Vermittlung von Selbstbildern geht es dabei sowohl um den Wahrnehmungs- als auch um den Handlungsbereich (vgl. Laux, 2008; Renner, 2002) interpersonaler Kompetenzen: Der Bereich der interpersonalen Wahrnehmung beschreibt die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, d.h., wie gut eine Person dazu in der Lage ist, sich in andere Personen hineinzuversetzen und deren Reaktionen, Gefühle und Erwartungen wahrzunehmen und vorherzusagen. Um die Interaktionspartner „richtig“ einzuschätzen, ist eine genaue Beobachtung notwendig, denn Einstellungen oder Situationsbewertungen anderer Personen können nicht direkt abgelesen, sondern müssen erschlossen werden. Der Handlungsbereich interpersoneller Kompetenzen dreht sich um die Fähigkeit zu partner- und situationsorientiertem Verhalten, also inwieweit die Person fähig ist, so zu handeln, dass bei anderen der gewünschten Eindruck und die gewünschte Reaktion hervorgerufen wird.

c) Verankerung im Selbstwissen

Die erfolgreiche Vermittlung erwünschter Selbstbilder hängt also davon ab, dass die Person soziale Situationen adäquat interpretiert (Wahrnehmungskompetenzen) und ihr Verhalten entsprechend anpasst (Handlungskompetenzen). Wichtig scheint dabei zu sein, dass die Kompetenzen, über die eine Person verfügt, auch im Selbstwissen verankert sind (vgl. Renner, 2002): So stellen kompetenzbezogene reale oder mögliche Selbstbilder die *kognitiven Repräsentationen subjektiv eingeschätzter Kompetenzen* dar (z.B. „Ich kann die aktuelle Stimmung anderer Personen gut einschätzen“). Die explizite kognitive Repräsentation wird sogar als ein zentraler Aspekt der „objektiven“ Kompetenz interpretiert (vgl. Markus, Cross & Wurf, 1990). Ohne das explizite Bewusstsein, dass man über eine bestimmte Kompetenz verfügt, wird deren Einsatz vermutlich wahllos und läuft ohne systematische Selbstregulation und ohne Richtung ab.

Um die eigenen Kompetenzen also gezielt einsetzen und kontrollieren zu können, bedarf es *bewusster kompetenzbezogener Selbstbilder* (vgl. Markus et al., 1990). Kompetenzbezogene Selbstbilder beeinflussen die Selbstwirksamkeitserwartungen sowie das tatsächliche Verhalten und erzeugen einen positiven emotionalen Zustand. Genauso wie Kompetenz kann auch Inkompetenz in realen oder möglichen Selbstbildern repräsentiert sein. Die Selbstzuschreibungen von Inkompetenz beeinflussen das Verhalten sowie die Emotion und Motivation einer Person (vgl. Renner, 2002).

1.2.4.3 Publikumszentrierte Motive des Selbstdarstellers

Die Selbstdarstellungstheorie unter dem Blickwinkel publikumszentrierter Motive geht davon aus, dass Menschen aktiv ihre soziale Umwelt im Rahmen von Interaktionsprozessen beeinflussen (vgl. Mummendey, 1983). Dabei nehmen vor allem die gegenseitigen Erwartungen der Beteiligten einer Interaktion Einfluss auf deren Verlauf:

> Konkret bedeutet dies, dass eine Person vor der Ausführung einer Verhaltensweise potenzielle Reaktionen anderer Personen auf diese Verhaltensweise antizipiert, und je nachdem, ob diese antizipierten Reaktionen als erwünscht oder unerwünscht gelten, wird die Verhaltensweise gezeigt, modifiziert oder unterlassen (Mummendey, 1983, S. 2).

Voraussetzung dafür, die Reaktionen anderer Personen auf sich selbst zum Gegenstand der Betrachtung zu machen, ist die Fähigkeit des Menschen zur *Rollenübernahme* (vgl. Mead, 1934): Indem wir uns in die Rolle eines anderen versetzen, können wir uns fragen, wie wir in der Position des anderen auf die eigene Person reagieren würden (vgl. Hannover, Pöhlmann & Springer, 2004). Auf dieser Erkenntnisgrundlage wird dann entschieden, welche Art von Interaktion passend oder unpassend für die Beteiligten ist.

a) Selbstbezogene Interessen versus prosoziale Basis

Zu den publikumszentrierten Motiven zählen Bedürfnisse nach Anerkennung, Macht, materiellem Gewinn und sozialem Einfluss (vgl. Laux, 2008). Wenn Personen durch Selbstdarstellung erreichen, von anderen positiv bewertet zu werden, so haben sie damit eine soziale Ressource gewonnen, mittels derer sie sozialen Einfluß ausüben können (vgl. Mummendey, 1999). Publikumszentrierte Motive spielen damit vor allem dann eine Rolle, wenn wichtige persönliche Ziele von dem Eindruck abhängen, den eine Person bei anderen macht. Um erwünschte Reaktionen zu erzielen, versuchen Personen zum einen, soziale Ablehnung zu vermeiden, indem sie sich selbst von negativen Aktionen und Ergebnissen distanzieren. Zum anderen versuchen sie, Anerkennung und soziale Billigung zu erreichen, indem sie sich mit positiven Ergebnissen und Ereignissen in Verbindung bringen.

Publikumszentrierte Motive sind also einerseits darauf ausgerichtet, persönliche Vorteile zu erreichen, indem die Person beim Publikum die Reaktionen hervorruft, die sie ihren persönlichen Zielen näherbringen. Andererseits betonen gerade neuere Ansätze die *prosoziale Basis* von Selbstdarstellung (vgl. Schlenker, 2003), wonach sich Personen gegenüber den Interaktionspartnern so darstellen, dass diese in ihrem Selbstwert nicht beeinträchtigt werden.

b) Überwachung des Eindrucks versus aktive Eindruckslenkung

Der Wunsch, einen bestimmten Eindruck zu erzeugen, ist nicht immer mit einer konkreten Handlung verbunden. Personen werden nicht bei jeder Gelegenheit selbstdarstellerisch aktiv, sondern „überwachen“ oft nur den Eindruck, den sie bei anderen hinterlassen. In solchen Fällen wollen Personen sichergehen, dass der äußere Eindruck noch stimmt, ohne wirklich aktiv Ver-

haltensweisen zur Selbstdarstellung einzusetzen (vgl. Leary, 1995). Der Wunsch, einen bestimmten Eindruck zu erzeugen (*impression motivation*; Leary & Kowalski, 1990), muss nicht unbedingt mit dem Einsatz einer konkreten Handlung (*impression construction*; Leary & Kowalski, 1990) verbunden sein. Es kann sein, dass der Person das entsprechende Verhaltensrepertoire fehlt oder sie das Risiko einer misslungenen Selbstdarstellung als zu hoch einschätzt (vgl. Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000). Ebert und Piwinger (2007) betonen in diesem Zusammenhang, dass die Inszenierung des Selbst wirtschaftlichen Regeln folgt, „denn schließlich geht es darum, sich mittels Maximierung des eigenen Wertes wettbewerbsrelevante Vorteile zu verschaffen“ (S. 206). Bei der Entscheidung über den Einsatz bestimmter Selbstdarstellungstechniken werden Aufwand und Ertrag einander gegenübergestellt.

c) Bedingungen für eine aktive Eindruckslenkung

Unter welchen Bedingungen versuchen Personen aktiv ihre Außenwirkung zu steuern? Eine Person ist dann motiviert, den Eindruck aktiv zu steuern, den sie auf andere macht, wenn folgende Bedingungen vorliegen (vgl. Leary, 1995):

- Die Person ist überzeugt, dass der Eindruck, den sie auf ihre Interaktionspartner macht, relevant ist, um persönlich wichtige und wertvolle Ziele zu erreichen,
- Der Grad der Öffentlichkeit des Verhaltens ist hoch: Je öffentlicher das Verhalten einer Person ist, desto relevanter ist ihr Verhalten für den äußeren Eindruck und umso motivierter wird die Person sein, den Eindruck, den sie auf andere macht, zu steuern.
- Die Person nimmt eine Diskrepanz zwischen dem Eindruck, den sie zu erzielen wünscht und dem Eindruck, den andere aktuell von ihr haben, wahr.
- Die Person befindet sich in einer starken Abhängigkeit von den Interaktionspartnern.
- Die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Interaktionen mit den Interaktionspartnern ist hoch.

1.2.4.4 Individuumszentrierte Motive des Selbstdarstellers

Eine der zentralen Funktionen des Selbstkonzepts liegt in der Regulation von Gefühlen. Menschen haben das Bedürfnis, sich selbst vor negativen Emotionen zu schützen, indem sie ihr Selbst beschönigen, erhöhen oder versuchen, neue Erfahrungen in Einklang mit ihren Selbstbildern zu bringen. Grundlegende, *auf das Selbst bezogene Motive* wie Selbstkongruenz und Selbstkonsistenz, Selbstwerterhöhung, Selbstbestätigung und das Bedürfnis nach Einzigartigkeit, können situationsspezifisch als aktuelle Motivation handlungsleitend werden. Die jeweils aktuelle Ausprägung und situationsspezifische Aktivierung der Bedürfnisse haben somit erheblichen Einfluss darauf, wie intrapersonale Prozesse (z.B. Informationsverarbeitung) und interpersonale Prozesse (z.B. Verhalten anderer Personen gegenüber), gesteuert werden.

a) Selbstkongruenz und Selbstkonsistenz

Ein wichtiges selbstbezogenes Grundbedürfnis ist das Bedürfnis nach Authentizität beziehungsweise *Selbstkongruenz* als Tendenz, sich in Übereinstimmung mit seinen realen Selbstbildern beziehungsweise aktuellen Emotionen zu verhalten. Die Annahme, dass Personen versuchen, sich ihrem Selbstkonzept entsprechend zu verhalten, ist nicht neu. Die Kongruenz zwischen Selbstkonzept und Verhalten, beziehungsweise zwischen innerem Gefühl und Gefühlsausdruck, gilt in der humanistischen Psychologie als Merkmal für psychische Gesundheit. Entsprechende humanistische Ansätze sind mit den Begriffen Selbstenthüllung, transparentes Selbst oder Echtheit verbunden (vgl. Laux, 2008). Möchte eine Person ihre Selbstbilder konti-

nuierlich vermitteln und über verschiedene Situationen hinweg beständig erscheinen, so spricht man von einem Bedürfnis nach *Selbstkonsistenz* (vgl. Swann, 1983, zitiert nach Renner, 2002).

b) Selbstwerterhöhung

Menschen neigen zu einer selbstwertdienlichen Informationsverarbeitung im Sinne einer Selbstaufwertung beziehungsweise Selbstwerterhöhung (self-enhancement). Positiven Informationen über die eigene Person wird im Vergleich zu negativen Informationen mehr Aufmerksamkeit geschenkt und sie werden von der Person als zutreffender eingeschätzt und besser erinnert. Eine Möglichkeit für eine selbstwertdienliche Informationsverarbeitung besteht z.B. darin, unerwünschte selbstbezogene Ereignisse mit persönlichkeitsfernen Faktoren zu erklären (externale Attribution). Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung steuert in diesem Fall die Verarbeitung der selbstbezogenen Information mit dem Ergebnis, unangenehme Affekte, z.B. Selbstzweifel, vermeiden zu können. Personen gehen sogar so weit, sich selbst in bestimmten Bereichen schlecht zu machen, um in zentraleren Selbstaspekten den Selbstwert schützen zu können. Eine solche *Selbstbehinderung* („self-handicapping" nach Berglas & Jones, 1978; vgl. auch Tedeschi et al., 1985) wird definiert als die Zurückführung von befürchtetem oder tatsächlich stattgefundenem Versagen in der Bewertungssituationen auf die eigene Angst: Jemand, der fürchtet, in einem Leistungstest zur Bewerberauswahl zu scheitern und damit als inkompetent aufzufallen, könnte z.B. sagen: „Ich kann mich bestimmt nicht konzentrieren, weil ich furchtbar nervös bin." Die Symptome der Angst werden funktionalisiert, d.h. strategisch genutzt mit dem Ziel, von dem vermeintlichen oder vorhandenen Defizit im Kompetenzbereich abzulenken. Ein erwünschtes, aber nicht allzu persönlich bedeutsames Selbstbild, nämlich das des Nichtängstlichen, des Nichtaufgeregten, wird „geopfert" zugunsten eines wesentlich zentraleren Selbstbildes, nämlich das des Kompetenten, des Leistungsfähigen (vgl. Laux, 2008).

c) Selbstbestätigung

Für eine Person ist es von zentraler Bedeutung, das Selbstkonzept als „Gewissheit des eigenen Seins" (Fillipp & Mayer, 2005, S. 273) zu validieren und zu verteidigen. Die Selbstbestätigung wird somit für eine Person zu einem zentralen Motiv, weshalb selbstbezogene Informationen „konsistenzmaximierend" verarbeitet werden. Gerade die Kernaspekte des Selbstkonzepts im Sinne situationsübergreifend aktivierter, realer Selbstbilder werden immer wieder zu bestätigen versucht. Wenn es sich dabei um eher negative Selbstbilder handelt (z.B. „Ich bin ein uninteressanter Gesprächspartner"), kann in bestimmten Situationen die Motivation zur Selbstbestätigung (z.B. „In der Kaffepause unterhält sich niemand längere Zeit mit mir") der Motivation zur Selbstwerterhöhung („Eigentlich bin ich gar nicht so uninteressant, aber die anderen sind einfach nicht auf meiner Wellenlänge ") bei der Informationsverarbeitung entgegenstehen. In solchen Fällen wird eine konsistenzförderliche Verarbeitung selbstbezogener Information (z.B. „Die Person unterhält sich nur aus Pflichtgefühl mit mir"), um den Preis der Stabilisierung eines niedrigen Selbstwertgefühls erkauft (vgl. Filipp & Mayer, 2005).

d) Bedürfnis nach Einzigartigkeit

Informationen werden auch dann selektiv verarbeitet, wenn es sich um positiv bewertete Selbstaspekte handelt, die die Person als Bestätigung ihrer Einzigartigkeit (vgl. Brewer, 1991) auffasst. Negative Aspekte hingegen werden auch für viele andere Menschen als charakteristisch angesehen und nicht ausschließlich auf sich selbst bezogen.

Insgesamt werden selbstbezogene (und v.a. selbst-kongruente) Informationen aufmerksamer wahrgenommen, effizienter (d.h. schneller, leichter und sicherer) verarbeitet und besser erinnert als nicht-selbstbezogene oder nicht selbst-kongruente Informationen (vgl. Markus & Wurf, 1987). Abhängig davon, wie sich die Person selbst sieht, nimmt sie Informationen also selektiv wahr. Außerdem werden Merkmale, die im Selbstkonzept verankert sind, auch bei anderen Personen häufiger wahrgenommen und Informationen, die sich auf diese Merkmale beziehen, bei der Wahrnehmung anderer Personen effizienter und subjektiv sicherer verarbeitet (vgl. Filipp & Mayer, 2005).

e) Selbstidealisierung

Menschen haben auch ein Bedürfnis danach, ihren idealen oder normativen Selbstbildern möglichst nahe zu kommen: Aus dem Bedürfnis nach Selbstidealisierung heraus versuchen sie zu dem zu werden, was sie gerne sein möchten. Geht es bei der Selbstwerterhöhung um die Maximierung des globalen Selbstwerts, so bezieht sich das Motiv der Selbstidealisierung eher darauf, spezifischen, hochbewerteten Selbstbildern zu entsprechen (vgl. Laux, 2008). Schafft es die Person, ihr Verhalten an idealen und normativen Selbstbildern auszurichten, so wird das Bedürfnis nach Selbstidealisierung befriedigt und die Person erlebt positive Emotionen (z.B. Stolz, Freude, Erleichterung). Nimmt die Person hingegen wahr, dass sie ihre inneren Standards in Form von normativen oder idealen Selbstbildern nicht erreichen kann oder dass Aspekte ihres Verhaltens ihren gefürchteten Selbstbildern entsprechen, so kann dies zu negativen Emotionen führen (z.B. Ärger, Angst, Scham). Um solche negativen Emotionen zu vermeiden, werden selbstwertdienliche Prozesse der Informationsverarbeitung aktiviert oder die Motivation steigt, angestrebte Selbstbilder zu erreichen, indem die Person zielbezogene Handlungen intensiviert.

Es wird also deutlich, dass mögliche und normative Selbstbilder mit *intra*personalen Prozessen (Affektregulation, Aktuelle Motivation, Verarbeitung selbstbezogener Informationen) in Wechselwirkung stehen. Gleichzeitig wird auch das *inter*personale Verhalten (z.B. die Selbstdarstellung anderen Personen gegenüber) maßgeblich durch mögliche und normative Selbstbilder beeinflusst: Die Tendenz zur Selbstidealisierung, nach der sich der Handelnde in seinem Verhalten an idealen Selbstbildern orientiert und diese auch nach außen vermitteln möchte, bezeichnet Baumeister (1982) als *Selbstkonstruktion.* Personen versuchen demnach, sich selbst davon zu überzeugen, dass sie ihren Idealen entsprechen, indem sie sich anderen Personen gegenüber so darstellen, dass der nach außen vermittelte Eindruck den eigenen Idealen möglichst nahe kommt. Handelt eine Person nach dem Motiv der Selbstkonstruktion, so hängt das konkrete Verhalten in einzelnen Situationen eher von den persönlichen Zielen und Idealen der Person ab, als von den vermuteten Werten und Erwartungen der jeweiligen Interaktionspartner. Das Verhalten der Person sollte demnach in unterschiedlichen Situationen – auch unabhängig von den jeweiligen Interaktionspartnern – relativ konstant bleiben (vgl. Renner, 2002).

f) Streben nach Selbstidentifikation

Selbstkonzepte werden abhängig von dem gebildet, was die Person über sich in Erfahrung bringen kann. Dies geschieht zu einem großen Teil durch soziale Rückmeldung. Tatsächliche und vermutete Urteile anderer Personen haben Auswirkungen auf die Selbstwahrnehmung und -bewertung, weshalb das Individuum versucht, diese Urteile systematisch zu beeinflussen. Personen versuchen also, sich durch die entsprechende Selbstdarstellung sowohl gegenüber anderen als auch gegenüber sich selbst zu definieren. Dieses Streben nach Selbstidentifikation (vgl. Schlenker, 1986) umfasst alle Gedanken oder Verhaltensweisen, die dazu dienen, eine Identität

in einem bestimmten Kontext aufzubauen, zu erhalten, zu klären oder zu verändern: „Self-identification is the process, means, or result of showing oneself to be a particular type of person, thereby specifying one's identity" (Schlenker, 1986, p. 23). Identität definiert Schlenker (1986) als „theory of self that is formed and maintained through actual or imagined interpersonal agreement about what the self is like" (p. 23).

Um die Identität zu konstruieren und zu festigen, bedarf es bestimmter Erfahrungen und Belege, die auf privater und öffentlicher Ebene durch verschiedene Verhaltensweisen gesammelt werden können. Selbstidentifikation heißt im Kontext sozialer Interaktionen demnach, dass Personen versuchen, anderen Personen Selbstbilder von sich zu vermitteln, wobei die anderen gleichzeitig dazu beitragen, diese Selbstbilder zu formen. Dabei ist Selbstidentifikation stets ein *aktiver Prozess zur Konstruktion von Identität* und nicht nur eine Reflexion des Selbstkonzeptes oder eine Reaktion auf die Anforderungen der Situation. Neben dem Einfluss auf ein externes Publikum ist also auch die Konstruktion und Bewahrung des Selbst eine zentrale Funktion von Selbstdarstellung, sie verschafft dem Individuum nach innen und nach außen eine Identität (vgl. Mummendey, 1999).

1.2.5 Prozesse der Selbstinterpretation

Im vorherigen Abschnitt ging es um die Komponenten der Selbstdarstellung, deren Zusammenspiel dafür verantwortlich ist, wie die individuelle Selbstdarstellung abläuft. Im Folgenden werden von der Autorin zwei zentrale Prozesse der Selbstinterpretation spezifiziert (zur Beschreibung der Prozesse der Selbstinterpretation vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Selbstinterpretation wird dabei als Konstrukt aufgefasst, das über das Konzept der Selbstdarstellung hinausgeht.

1.2.5.1 Zwei Prozesse der Selbstinterpretation: Selbstdarstellung und Selbstbewertung

Selbstinterpretation schließt nicht nur alle Formen der Selbstdarstellung – vom Ausdruck „wahrer" Persönlichkeitsmerkmale über Beschönigung bis hin zu Täuschung (siehe 1.2.3.1) – mit ein, sondern beschreibt *zwei Richtungen der Interpretation des Selbst* (vgl. Laux, 1992; Renner, 2002): Den *Weg von innen nach außen*, indem bestimmte Selbstbilder ausgewählt und dargestellt werden, aber auch den *Weg von außen nach innen*, indem die Person sich selbst und soziale Rückmeldung über die eigene Person wahrnimmt und interpretiert (siehe Abbildung 1.2.1). Renner (2002) betont, dass es aus konzeptuellen und analytischen Gründen sinnvoll ist, zwischen diesen beiden Prozessen zu unterscheiden, dass diese aber in der Praxis miteinander verwoben sind.

Im Folgenden wird der Begriff Selbstdarstellung dann verwendet, wenn es um den Prozess von innen nach außen und um die entsprechenden beobachtbaren Verhaltensweisen geht. Dies entspricht dem Verständnis von „self-presentation" nach Schlenker (1985), der darunter Aktivitäten zur Regulation der Identität für andere versteht. Unter Selbstinterpretation werden hingegen beide Richtungen der Interpretation des Selbst verstanden, wie sie in Abbildung 1.2.1 dargestellt sind. Auch Schlenker (1985) subsumiert „self-presentation" unter dem Prozess der „self-identification", wobei sich ersteres ausschließlich auf die Bemühungen der Person bezieht, den Eindruck auf andere zu beeinflussen, zweiteres auch die Selbstreflexion beinhaltet.

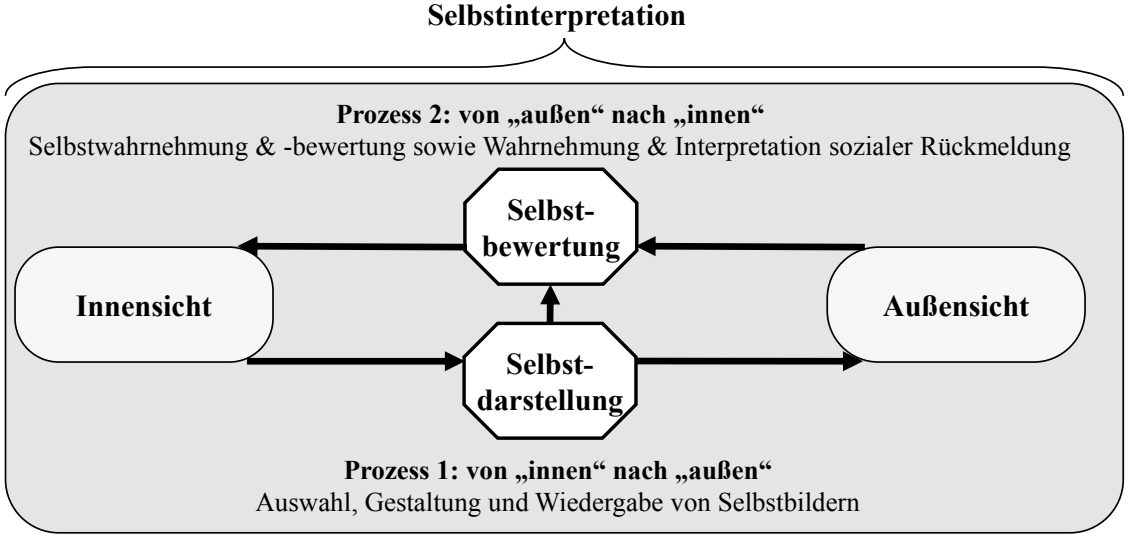


Abbildung 1.2.1: Zwei Prozesse der Selbstinterpretation – Selbstdarstellung (Prozess von „innen“ nach „außen“) und Selbstbewertung (Prozess von „außen“ nach „innen“) (Abbildung modifiziert nach Riedelbauch & Laux, 2011)

1.2.5.2 Internalisierungsprozesse

Personen verändern beziehungsweise erweitern unter bestimmten Bedingungen ihr Selbstkonzept entsprechend ihrer Selbstdarstellung. Der *Prozess*, bei dem eine Person Sichtweisen über sich selbst (Selbstbilder) auf der Basis von bereits ausgeführtem selbstinterpretativem Verhalten konstruiert, wird als *Internalisierung* bezeichnet (vgl. Tice, 1994). Das *Ergebnis* eines Internalisierungsprozesses ist ein „carry-over-Effekt“ (Rhodewalt, 1986) von draußen (öffentliches Verhalten) nach drinnen (Selbstbilder). Pointiert formuliert könnte dies bedeuten: „If one wants to become a certain type of person, one should try to publicly act like that type of person“ (Schlenker & Pontari, 2000, p. 224).

Die beiden Interaktionskreisläufe der sozialen und personalen Internalisierung spezifizieren den Prozess 2 (Selbstwahrnehmung und -bewertung) der Selbstinterpretation (Weg von außen nach innen) (siehe Abbildung 1.2.1).

a) Personaler Weg der Internalisierung

Nach Arkin und Baumgardner (1986) lassen sich zwei verschiedene Wege der Internalisierung unterschieden: Geschieht die Internalisierung präsentierter Persönlichkeitsfacetten in das Selbstkonzept auf dem personalen Weg, so macht eine Person das eigene Verhalten direkt zum Objekt ihrer Wahrnehmung. In diesem Fall gibt es nur einen Mediator, nämlich die Art der Interpretation (Wahrnehmung und Bewertung) des eigenen Verhaltens. Der Darsteller nimmt sein Verhalten in ähnlicher Weise wahr, wie es ein externer Beobachter tun würde und trifft daraus Folgerungen bezüglich seines Selbstkonzeptes. Dabei geht es implizit um die Frage: „Durch welches Merkmal muss ich gekennzeichnet sein, nachdem ich mich so wie jetzt verhalten bzw. dargestellt habe?“ (Laux & Renner, 2008b, S. 274).

b) Sozialer Weg der Internalisierung und dynamischer Interaktionismus

> Man lernt sich nur kennen in Beziehung zu anderen; aber lernt man wirklich damit ‚sich’ kennen? Ist nicht dieses Ich in gewissem Sinne nur ein neues Ich, wie die Blüte, die sich in der Sonne aus der Knospe entfaltet, damit eben keine Knospe mehr ist. Aber wo ist die

> Grenze, daß [sic] solche Wandlungen dauernd sind, daß [sic] sie nicht bloß ‚gespielt' werden für den Augenblick (Müller-Freienfels, 1927, S. 200)?

Beim sozialen Weg der Internalisierung muss der Darsteller die Reaktion anderer auf seine Darstellung wahrnehmen und interpretieren. Diese Interpretationen wirken sich dann gegebenenfalls auf das Selbstkonzept und das Selbstwertgefühl des Darstellers aus. Die Internalisierung wird hier also durch zwei Faktoren bestimmt, zum einen durch die Reaktion des Publikums auf die Darstellung des Akteurs (Wahrnehmung und Interpretation der Selbstdarstellung und Rückmeldung der Fremdbilder), zum anderen durch die Reaktion des Akteurs auf das Feedback des Publikums (Wahrnehmung und Interpretation der Fremdbilder durch den Akteur). In vielen Fällen gibt jedoch ein Publikum kein direktes oder explizites Feedback über das Gelingen der Selbstdarstellung, sodass indirekte oder nonverbale Hinweise des Publikums vom „Selbstdarsteller" wahrgenommen und interpretiert werden müssen.

Wird die Darstellung bestimmter Charakteristika vom Publikum positiv aufgenommen, als authentisch anerkannt und entsprechend zurückgemeldet oder „überzeugt" sich der Akteur durch sein Verhalten selbst, dann kann er als Reaktion darauf folgern, dass diese präsentierten Charakteristika zu seiner Person gehören.

Den formalen Rahmen für eine Erklärung von Veränderungen im Selbstkonzept durch die Reaktion anderer Personen auf aktuelle Selbstdarstellungen bietet das Paradigma des *dynamischen Interaktionismus*, auch als „transaktionaler Ansatz" (vgl. Lazarus, 1999) oder „reziproker Determinismus" (vgl. Bandura, 1978) bezeichnet, nach welchem Person und Umwelt sich wechselseitig beeinflussen. Im speziellen Fall sozialer Interaktionen wird dabei die Umwelt durch andere Personen repräsentiert. Formal gesehen handelt es sich bei der Selbstdarstellung um ein Beispiel für eine *dynamisch-interaktive Persönlichkeitsauffassung*, denn es findet eine wechselseitige Beeinflussung von Selbstdarsteller und externem Adressaten statt: Häufig gezeigte Reaktionen der Adressaten können beim Akteur nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Veränderungen von Selbstbildern bewirken. So wird angenommen, dass wahrgenommene soziale Rückmeldung gegenüber dem Verhalten sowie die Selbstwahrnehmung und -beurteilung desselben zu stabilen Persönlichkeitsmerkmalen führen, wenn diese Prozesse in mehreren Situationen über die Zeit hinweg immer wieder in ähnlicher Form ablaufen (vgl. Renner, 2002). Bezogen auf Selbstdarstellung heißt dies, dass ideale und normative Selbstbilder, die eine Person immer wieder in Verhalten umzusetzen versucht, über die Zeit zu stabilen, realen Selbstbildern werden können.

c) Phasen der Internalisierungsprozesse und „self-defining-feedback"

Der personale und der soziale Weg der Internalisierung sind in verschiedenen Phasen der Ausbildung des Selbstkonzeptes und der Selbstkonzeptveränderung unterschiedlich wichtig. Eine Person muss über den Prozess der Selbstwahrnehmung zuerst eine Vorstellung von sich selbst in bestimmten Interaktionssituationen entwickeln, damit sie Rückmeldungen von anderen überhaupt akzeptieren und in ihr Selbstkonzept aufnehmen kann (vgl. Renner, 2002). Wiederholte Reaktionen der Adressaten können dann nicht nur zu momentanen, sondern auch zu andauernden Veränderungen von Selbstbildern (*self-defining-feedback)* führen. In dem Ausmaß, in dem ein bestimmtes Bild der eigenen Person anderen gegenüber regelmäßig vermittelt wird, wird das Publikum dieses Bild auch erneut erwarten und die Person wird das Bild als Teil ihres Selbstkonzeptes internalisieren.

Selbstbilder können sich also als Folge der öffentlichen Darstellung des Selbst verändern, wenn die präsentierten Persönlichkeitsfacetten entweder von der Person direkt oder über die Rückmeldung anderer Personen wahrgenommen und in das Selbstkonzept integriert werden. Sich selbst auf eine ganz bestimmte Art und Weise darzustellen, kann demnach dazu führen, ideale oder normative Selbstbilder oder sogar zunächst persönlichkeitsfremde Rollenbilder als reale Selbstbilder zu internalisieren.

1.2.5.3 Selbstdarstellungs- und interpretationsstil und Identität

Aus den vielen alltäglichen Situationen, in denen sich Personen selbst darstellen, erwachsen mit der Zeit ganz persönliche Muster, wie sie ihre Selbstbilder auswählen und vermitteln. Dabei kann die Art und Weise der Selbstdarstellung von der Person zunächst absichtsvoll etabliert worden sein, mit der Zeit wird sie jedoch zur Gewohnheit und erfolgt damit automatisiert (siehe 1.2.3.2). Selbstdarstellungsmuster können bestimmte Selbstdarstellungstaktiken oder -strategien (siehe 1.2.1.1) umfassen, die von der Person in verschiedenen Situationen eingesetzt werden. Jeder Mensch ist durch bestimmte Selbstdarstellungsmuster gekennzeichnet, die ganz wesentlich von den aktuellen Zuständen und überdauernden Eigenschaften der Person sowie von Merkmalen wiederkehrender Situationen beeinflusst werden. Renner (2002) bezeichnet solche *Selbstdarstellungsmuster* als Selbstinterpretationsstil, der „auf einer typischen Konfiguration von Selbstbildern, Motiven und Kompetenzen sowie damit einhergehenden Verhaltensmustern basiert“ (S. 11). Selbstinterpretationsstile betreffen somit nach Renner das „Wie“ der Darstellung von Selbstbildern, das in der Interaktion mit verschiedenen Personengruppen oder in unterschiedlichen Rollen möglicherweise variiert, sich jedoch im Laufe wiederkehrenden Interaktionen verfestigen und zu einem habituellen (überdauernden, gewohnheitsmäßigen) Merkmal der Person werden kann. Aufgrund der *konzeptuellen Unterscheidung von Selbstdarstellung und -interpretation* in der vorliegenden Arbeit werden auch Selbstdarstellungs- und Selbstinterpretationsstil unterschieden, wie im Folgenden aufgezeigt wird.

a) Unterscheidung von Selbstdarstellungs- und interpretationsstil

In Abbildung 1.2.1 (siehe 1.2.5.1) wurden die zwei Wege der Selbstinterpretation von innen nach außen (= *Selbstdarstellung*) und von außen nach innen (= *Selbstbewertung*) aufgezeigt. Selbstinterpretation umfasst demnach die Auswahl und Darstellung von Selbstbildern, aber auch die Wahrnehmung und Bewertung der Außenwirkung der eigenen Person: Die spezifischen Verhaltensweisen der Selbstdarstellung werden von Interaktionspartnern wahrgenommen, die daraus Fremdbilder konstruieren und diese der selbstdarstellenden Person zurückmelden. Die Person nimmt diese Rückmeldung wiederum wahr und interpretiert sie auf der Basis ihres bestehenden Selbstkonzepts.

Die Art und Weise, wie diese beiden Prozesse von innen nach außen und von außen nach innen in wiederholten Interaktionen mit bestimmten Personengruppen stattfinden – also welche Interpretationsmuster sich über die Zeit in bestimmten Personenkonstellationen etablieren – beschreibt den *Selbstinterpretationsstil* einer Person. Der Selbstinterpretationsstil umfasst damit sowohl spezifische Selbstdarstellungsmuster als auch Muster in der Selbstwahrnehmung und -bewertung beziehungsweise der Interpretation sozialer Rückmeldung. Damit geht die Auffassung des Selbstinterpretationsstils in der vorliegenden Arbeit über die Auffassung des Konstrukts von Renner (2002) hinaus: Selbstinterpretationsstile beziehen sich nach Renner ausschließlich auf das „Wie“ der Selbstdarstellung (s.o.). Geht es um wiederkehrende Muster im Prozess von „innen“ nach „außen“ so wird im Rahmen dieser Arbeit von *Selbstdarstellungsstil* gesprochen (siehe Abbildung 1.2.2).

b) Selbstinterpretationsstil und Identität

Der Selbstinterpretationsstil als spezifische Art und Weise einer Person, sich mit Interaktionspartnern in Beziehung zu setzen und sich selbst in sozialen Interaktion zu bewerten, ist ein zentraler Einflussfaktor auf die Etablierung *individueller, sozial konstruierter Identitäten* (siehe Abbildung 1.2.2).

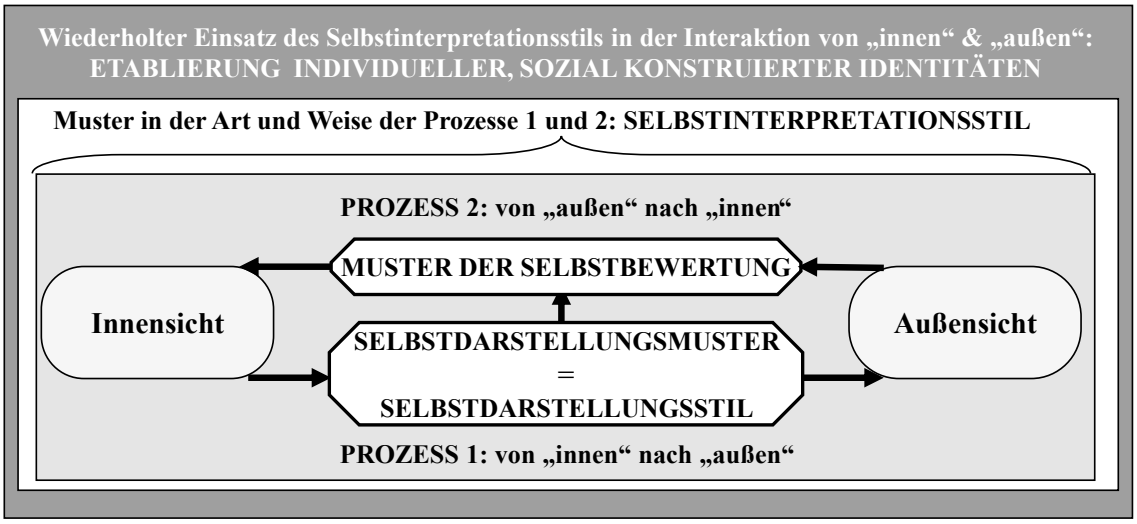


Abbildung 1.2.2: Selbstdarstellungsmuster – Prozesse der Selbstinterpretation – Selbstinterpretationsstil – Bildung von Teilidentitäten (Abbildung modifiziert nach Riedelbauch & Laux, 2011)

Eine solche Auffassung von Selbstinterpretation kommt dem Konstrukt der „Selbstidentifikation“ nach Schlenker (1985; 1986) sehr nahe:

> Fixing and expressing identity involves systematically defining and categorizing oneself, bringing relevant evidence and experiences to bear. It is accomplished privately, through contemplation about oneself, and publicly, through self-disclosure, self-presentation, and other activities that serve to construct one’s identity for audiences (Schlenker, 1986, p. 66).

Dabei bezieht sich Schlenker eben nicht nur auf das externe, sondern ebenso auf das interne Publikum als Adressaten der Selbstdarstellung (siehe 1.2.4.1).

Soziale Identität „im Sinne einer an soziale Interaktionssituationen angepaßten, nach außen dargestellten Individualität“ (Mummendey, 1995, S. 57) entsteht danach im Austauschprozess mit der Umwelt. Schlenker (1985) spricht von situativen Identitäten, die als Selbsttheorien in einer spezifischen sozialen Situation oder bestimmten sozialen Beziehungen bewusst oder unbewusst konstruiert werden. Diese unterscheidet er von einer grundlegenden, zeitlich überdauernden Identität. Diese Grundidentität oder „basale Identität“ ergibt sich sowohl langfristig aus der biographischen Entwicklung einer Person als auch aus der Integration von situativen Identitäten. Keupp et al. (1999) verwenden für die Grundidentität den Begriff *Identitätsgefühl*, verschiedene situative Identitäten bezeichnen sie als *Teilidentitäten*:

> Während die Teilidentitäten jeweils einen bestimmten Ausschnitt einer Person darstellen, entsteht das Identitätsgefühl aus der Verdichtung sämtlicher biographischer Erfahrungen und Bewertungen der eigenen Person auf der Folie zunehmender Generalisierung der Selbstthematisierung und Teilidentitäten (S. 225).

In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass sich in der dynamischen Interaktion zwischen einer Person und ihren Interaktionspartnern spezifische Teilidentitäten entwi-

ckeln. Diese Entwicklung wird moderiert durch habituelle Muster, nach denen die beiden Prozesse der Selbstinterpretation in wiederholter Form ablaufen (siehe Abbildung 1.2.2).

Riedelbauch und Laux (2011) vertreten die Auffassung, dass die Etablierung einer individuellen, *beruflichen Identität* als soziale Konstruktion beruflicher Interaktionspartner gezielt beeinflusst werden kann. Zentraler Ansatzpunkt ist dabei die individuelle Selbstdarstellung beziehungsweise -interpretation der Person. Die Einzelkomponenten der Selbstinterpretation und deren Zusammenspiel können in einem individuumsorientierten Einzelcoaching zum Gegenstand der Klärung und Modifikation gemacht und auf dieser Basis ein persönlicher Identitätsentwurf im Sinne einer situativen Identität oder beruflichen Teilidentität (z.B. Führungsidentität) formuliert und angestrebt werden.

1.2.6 Zusammenfassung der Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation: Dynamisches Interaktionsmodell

Die in den vorausgegangenen Abschnitten beschriebenen Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation werden in einem dynamischen Interaktionsmodell zusammengefasst (siehe Abbildung 1.2.3), das die reziproke Beeinflussung von Innen- und Außensicht beschreibt (vgl. Riedelbauch und Laux, 2011).

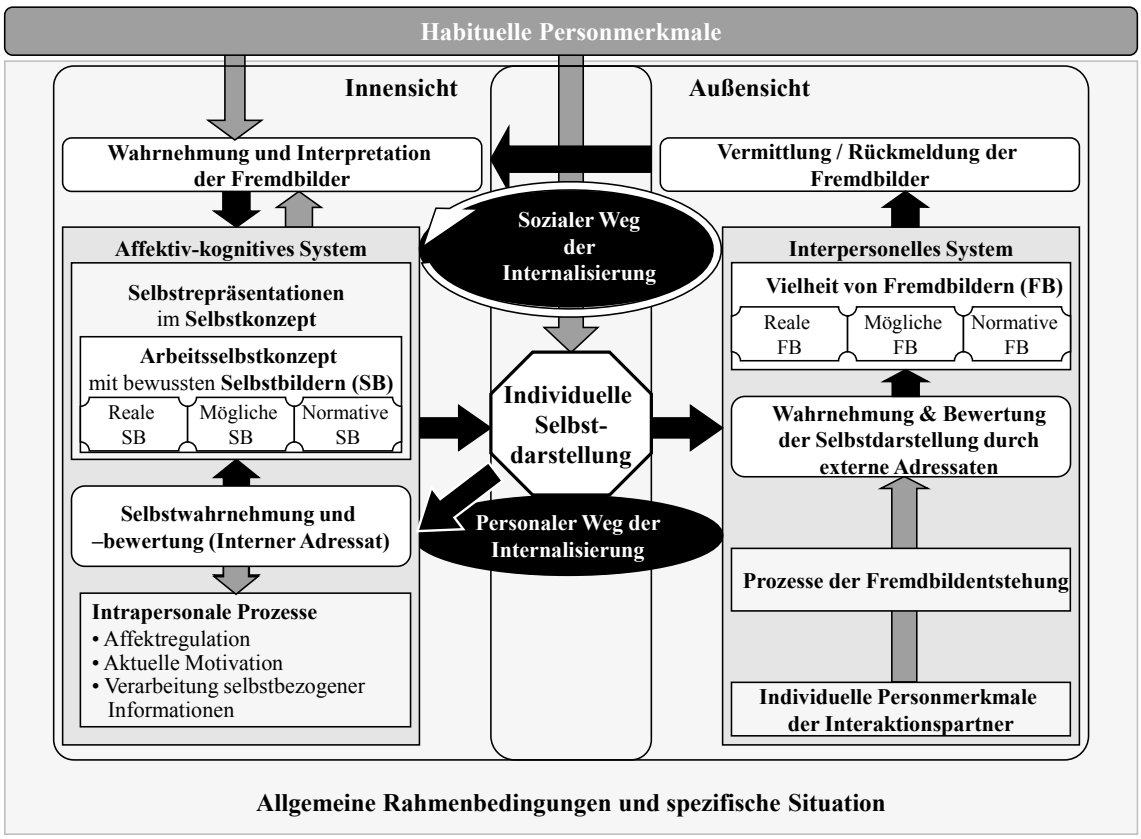


Abbildung 1.2.3: Dynamisches Interaktionsmodell – Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation (Abbildung modifiziert nach Riedelbauch & Laux, 2011)

Auf der linken Seite der Abbildung 1.2.3 ist die Innensicht einer Person (Bereich innerhalb des gestrichelten Rahmens), auf der rechten Seite die Außensicht einer Person (Bereich innerhalb des gepunkteten Rahmens) dargestellt. Im Folgenden werden die zentralen Komponenten des dynamischen Interaktionsmodells und deren Zusammenhänge zusammengefasst.

a) Innensicht

Die Innensicht umfasst das affektiv-kognitive System des Selbst als Inhalt (Selbstkonzept) und Prozess (siehe 1.2.2.1). Das Arbeitsselbstkonzept enthält den in der jeweiligen Situation bewussten Teil der Selbstrepräsentationen, die realen, normativen und idealen Selbstbilder. In Abschnitt 1.2.4.4 wurden die individuumszentrierten Motive als Teil der auf das Selbst bezogenen intrapersonalen Prozesse beschrieben. Die Selbstwahrnehmung und -bewertung versteht sich als Zusammenspiel der Inhalte des Selbstkonzepts (Selbstbilder) mit den motivationalen, emotionalen und informationsverarbeitenden intrapersonalen Prozessen.

b) Selbstdarstellung

Die Selbstdarstellung der Person durch verbales und nonverbales Verhalten beschreibt den Prozess 1 der Selbstinterpretation und versteht sich als Bindeglied zwischen der Innen- und Außensicht des Individuums. Über die Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Verhaltens kann es über den personalen Weg zur Internalisierung des gezeigten Verhaltens in das Selbstkonzept kommen (siehe 1.2.5.2).

c) Außensicht

Die individuelle Selbstdarstellung wird aber nicht nur von der Person selbst als interner Adressat bewertet, sondern richtet sich auch an *externe Adressaten*, die das Verhalten wahrnehmen und bewerten. Die Art und Weise der Wahrnehmung und Bewertung wird durch ein Zusammenspiel individueller Personmerkmale der Adressaten mit spezifischen Prozessen der Fremdbildentstehung wie z.B. selektive Wahrnehmung oder die Beeinflussung der Wahrnehmung durch Werte und Erwartungen (vgl. Hossiep & Paschen, 2003c) moderiert. Es entsteht eine Vielheit von Fremdbildern (siehe 1.2.2.2), die – je nach Art und Weise der Selbstdarstellung und je nach Interpretation der Darstellung durch die externen Adressaten – den Selbstbildern weitgehend entsprechen oder sich von diesen stark unterscheiden können.

d) Feedbackprozesse

Externe Adressaten melden der Person mehr oder weniger explizit die entstandenden Fremdbilder zurück. Dieses Feedback wird von der Person wahrgenommen und interpretiert und kann zu einer Festigung, aber auch zur Veränderung oder Erweiterung des Selbstkonzepts der Person führen. Veränderungen im Selbstkonzept auf der Basis sozialer Rückmeldung werden durch den sozialen Weg der Internalisierung beschrieben (siehe 1.2.5.2). Der soziale und der personale Weg der Internalisierung, also die Übernahme bereits gezeigten Verhaltens in das Selbstkonzept durch die Interpretation sozialer Rückmeldung oder durch Selbstwahrnehmung und -bewertung beschreiben insgesamt den zweiten Prozess der Selbstinterpretation.

e) Habituelle Personmerkmale

Sowohl die Art und Weise der Selbstdarstellung als auch die Interpretation sozialer Rückmeldung (Wahrnehmung und Interpretation der Fremdbilder) werden durch habituelle Personmerkmale des Individuums, wie z.B. Kompetenzen, basales Selbstwertgefühl oder die „basale“ Identität als stabiler Anteil im Selbstkonzept (siehe 1.2.2.1) beeinflusst. Ebenso wirkt das Selbst als affektiv-kognitives System auf die Interpretation sozialer Rückmeldung zurück, dass heißt, dass z.B. selbstkongruente oder selbstwertdienliche Informationen leichter verarbeitet werden als andere Informationen.

f) Rahmenbedingungen

Die dynamische Interaktion von Innen- und Außensicht finden insgesamt nicht in „luftleerem Raum“, sondern innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen statt, die sowohl auf die Art und Weise der Selbstdarstellung als auch auf die Wahrnehmung, Interpretation und Rückmeldung „Selbst“-bezogener Informationen Einfluss nehmen. Riedelbauch und Laux (2011) beschreiben zentrale Merkmale der Rahmenbedingungen, die im organisationalen Kontext für die dynamische Interaktion von Führungsperson und Geführten eine Rolle spielen.

1.2.7 Formen habitueller Selbstdarstellung: Selbstdarstellungsstile

Werden bestimmte Formen der Selbstdarstellung wiederholt und situationsübergreifend eingesetzt, so entstehen mit der Zeit also individuelle Selbstdarstellungsstile, die mit charakteristischen Motivations- und Fähigkeitsausprägungen verbunden sind. In den Abschnitten 1.2.7.1 bis 1.2.7.5 werden die interindividuellen Formen habitueller Selbstdarstellung beziehungsweise die Selbstdarstellungsstile des Self-monitorings, der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung, der Persönlichkeitsdarstellung und des Stimmungsmanagement dargestellt. Aufgrund konzeptueller Überschneidungen wird ein Zusammenhang dieser Formen habitueller Selbstdarstellung mit den transformationalen Führungsprinzipien angenommen. Zur Art dieses Zusammenhangs werden in den Abschnitten 1.2.7.2 bis 1.2.7.5 jeweils Thesen abgeleitet.

1.2.7.1 Self-monitoring

Der amerikanische Psychologe Mark Snyder (1974; 1987) fasst die interindividuellen Unterschiede im Selbstdarstellungsverhalten unter dem Persönlichkeitsmerkmal Self-monitoring zusammen. Dabei konzentriert sich Snyder in seinem Konzept auf die Tendenz zur gezielten Beeinflussung eines externen Publikums, lässt also die individuumszentrierten Motive der Selbstdarstellung außer Acht. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass es bedeutende Unterschiede in der Art und Weise gibt, wie Menschen ihr Interaktionsverhalten regulieren und sich in sozialen Situationen präsentieren. Self-monitoring als Persönlichkeitsmerkmal bedingt, wie gut und gerne Menschen sich darstellen können und wie häufig sie dies tun:

> Self-monitoring wird meist mit Selbstüberwachung übersetzt und meint die bewusste Beobachtung, Regulierung und Kontrolle der eigenen Darstellung gegenüber einem Publikum (Laux & Renner, 2002, S. 130).

a) Starke und schwache Selbstüberwacher

Die ursprüngliche Konzeption des Self-monitorings aus den 70er Jahren kann nach Laux und Renner (2002) als differentialpsychologische Extremposition verstanden werden. Danach werden Personen einer von zwei Gruppen zugeordnet, die sich darin unterscheiden, wie stark sie ihr Publikum bewusst beobachten und ihre eigene Darstellung dementsprechend regulieren und kontrollieren:

Starke Selbstüberwacher mit einer hohen Self-monitoring-Ausprägung besitzen demnach ausgeprägte Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen (siehe 1.2.4.2) und reagieren besonders sensibel auf die sozialen Schlüsselreize anderer Personen. Sie sind geschickt darin, ihre Selbstdarstellung an den wahrgenommenen Befindlichkeiten ihres Publikums auszurichten und ihre selbstdarstellerischen Fähigkeiten für das einzusetzen, was bei diesem Publikum ihrer Einschätzung nach am besten ankommt (vgl. Laux & Renner, 2005).

Schwache Selbstüberwacher sind hingegen weniger aufmerksam gegenüber Informationen über die Angemessenheit der Selbstdarstellung in verschiedenen sozialen Situationen (vgl. Laux, 2000). Sie richten ihr Verhalten stärker an der eigenen inneren Befindlichkeit aus und versuchen, Emotionen so auszudrücken, wie sie sie selbst erleben: „Sie streben nach einer Kongruenz zwischen dem ‚wer sie sind„ und dem ‚was sie tun„ – selbst wenn sie damit bei anderen Personen anecken. Im Gegensatz zu den situationsbestimmten starken Selbstüberwachern ist ihr Verhalten vor allem dispositionsorientiert“ (Laux & Renner, 2002, S. 130).

b) Kritik am Self-monitoring-Ansatz

Snyder ging davon aus, dass Self-monitoring eine *homogene unidimensionale Persönlichkeitsvariable* darstellt. Faktorenanalysen zur Self-monitoring-Skala von Snyder ergeben jedoch die drei Faktoren Inkonsistenz, Extraversion und schauspielerische Fähigkeiten (Lennox, 1988), wobei Extraversion und schauspielerische Fähigkeiten unter den Bereich „soziale Fähigkeiten“ subsumiert werden können. In der Konsequenz besteht die deutschsprachige „Self-monitoring-scale“ von Kammer und Nowack (1983), die eine Revision der Originalskala von Snyder darstellt, aus den zwei Subskalen „soziale Fähigkeiten“ (social skills factor) und „Inkonsistenz“ (inconsistency factor).

In einer *Revision des Self-monitoring-Ansatzes* durch Gangestad und Snyder (2000) ergab sich, dass Self-monitoring mit der Kontrolle des Ausdrucks, dem Entschlüsseln nonverbaler Signale und einer starken Variation des Verhaltens über unterschiedliche Situationen hinweg (niedrige Konsistenz des Verhaltens) zusammenhängt. Die Kernaussage des ursprünglichen Ansatzes des Self-monitoring konnte in neueren Untersuchungen allerdings nicht bestätigt werden: „Ironischerweise bestand gerade kein Zusammenhang zwischen Self-monitoring und der auf das Verhalten der Interaktionspartner abgestimmten ‚Überwachung„ der eigenen Selbstdarstellung“ (Laux & Renner, 2005, S. 489).

c) Betonung der Motive

In ihrer Revision des Self-monitoring-Ansatzes konzentrieren sich Gangestad und Snyder (2000) auf die Motive von starken und schwachen Selbstüberwachern. Von ersteren wird angenommen, dass sie das ausgeprägte Eindrucksmanagement einsetzen, um ihren *sozialen Status zu erhöhen*. Wie „soziale Chamäleons“ würden sie demnach ihre öffentliche Darstellung von Einstellungen und Verhalten an den Erwartungen anderer ausrichten. Den schwachen Selbstüberwachern gehe es hingegen stärker darum, von ihren Interaktionspartnern als *echt und aufrichtig* eingeschätzt zu werden. Sie seien weniger bereit und weniger fähig dazu, sich abweichend von ihrem Selbstbild darzustellen und streben danach, vertrauensvolle und stabile Beziehungen zu etablieren. Damit tendieren beide Gruppen – entgegen der ursprünglichen Konzeption des schwachen Selbstüberwachers als rein innenorientiert – zu einer publikumszentrierten Selbstdarstellung, unterscheiden sich aber in den Zielen und Inhalten der vermittelten Selbstbilder (vgl. Laux & Renner, 2005).

Insgesamt liegt somit bei starken Selbstüberwachern eine Kombination von starker Kompetenzausprägung und einem niedrigen Selbstkongruenzmotiv und geringer Konsistenzneigung vor. Bei schwacher Selbstüberwachung ist hingegen ein hohes Selbstkongruenzmotiv und eine hohe Konsistenzneigung mit niedriger Kompetenzausprägung gepaart (vgl. Laux & Renner, 2002; 2005).

1.2.7.2 Akquisitive und protektive Selbstüberwachung

Ein Alternativmodell zum Self-monitoring stammt von Wolfe, Lennox & Cutler (1986) und umfasst eine akquisitive und eine protektive Komponente. Erstere ist mit der Tendenz verknüpft, aktiv soziale Gewinne zu machen, zweitere hängt mit dem Bestreben zusammen, soziale Ablehnung zu vermeiden (vgl. Laux, 2000). Nach Laux und Renner (2002) handelt es sich dabei um eine Abwandlung des Motivpaares „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“ (S. 132).

a) Merkmale akquisitiver und protektiver Selbstdarstellung

Ein *akquisitiver Selbstdarsteller* versucht sich richtig zu präsentieren, indem er sich so darstellt, wie es die Umstände verlangen und geht davon aus, dass er belohnt wird, wenn ihm dies gelingt (vgl. Laux und Renner, 2002). Der *protektive Selbstdarsteller* nimmt hingegen an, dass er betraft, also missbilligt wird, wenn er sich nicht richtig darstellt. Er versucht sich in seinem Verhalten variabel an die Situation anzupassen, um nicht aufzufallen. Dabei vergleicht er sich mit anderen, um deren Verhalten für sich übernehmen zu können. Die Bezeichnung „protektive Selbstdarstellung“ wurde von Arkin (1981) eingeführt, um die Gegenkraft des Strebens nach sozialer Anerkennung zu erfassen: Den Wunsch, Verluste von sozialer Anerkennung, beziehungsweise soziale Missbilligung zu vermeiden.

Einige Autoren charakterisieren die Unterscheidung zwischen protektiver und akquisitiver Selbstüberwachung mit dem Begriffspaar „getting along“ (protektive Selbstdarstellung) und „getting ahead“ (akquisitive Selbstdarstellung) (vgl. Wolfe et al., 1986; Arkin & Sheppard, 1989). Eine Person, für die „getting along“ im Vordergrund steht, ist dadurch gekennzeichnet, möglichst neutrale Meinungen, beziehungsweise gar keine Meinung zu haben. Sie wird es vermeiden, extreme oder polarisierende Meinungen zu äußern:

> In contrast to the individual seeking leadership, the individual who values getting along as much or more than getting ahead tilts toward a neutral position, the safe territory where followers wait for consensus to emerge (Arkin & Sheppard, 1989, p. 129).

Zur Erfassung dieser Selbstdarstellungsstile wurden zwei entsprechende Skalen entwickelt (vgl. Wolfe et al., 1986), wobei es sich bei der Skala zur Erfassung der akquisitiven Komponente um eine revidierte Form der Self-monitoring-Scale handelt. Eine Übertragung der Skalen ins Deutsche und eine Kürzung der Skalen erfolgte von Laux und Renner (2002). Eine detaillierte Beschreibung der Skalen erfolgt in Kapitel 3 (siehe 3.4.2.2).

b) Thesen zum Zusammenhang mit transformationaler Führung

Es ist anzunehmen, dass die transformationalen Führungsstile, die im Full Range of Leadership durch hohe Aktivität gekennzeichnet sind (siehe 1.1.2) eher mit der Tendenz zur akquisitiven als zur protektiven Selbstüberwachung einhergehen. Die prototypische transformationale Führungskraft strebt durch ihr Führungsverhalten soziale Gewinne im Sinne der Gemeinschaft und eines übergeordneten Zwecks an und geht davon aus, dass sie diese erzielen kann, wenn sie modellhaftes Verhalten zeigt, die Geführten begeistert, intellektuell anregt und als Individuen anspricht. Es wird also die These aufgestellt, dass transformationale Führungspersonen eine Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung aufweisen.

1.2.7.3 Persönlichkeitsdarstellung

Laux und Renner (2002) kritisieren den Self-monitoring-Ansatz:

> Was bei der beinahe karikaturhaften Polarisierung im Self-monitoring-Ansatz verloren geht, ist die Auffassung, daß [sic] wir durch unsere Selbstdarstellung häufig versuchen, zentrale Merkmale unserer Persönlichkeit zu vermitteln (S. 131).

So ist es zwar manchmal das Ziel von Personen, durch gezielte Selbstdarstellung ein Bild von sich nach außen zu vermitteln, das nicht ihrer eigenen Selbstauffassung entspricht. Meist versuchen Personen aber eher, sich anderen so zu präsentieren, wie sie sich selbst sehen (vgl. Jones & Pittman, 1982; Leary, 1995), also ein Bild von sich nach außen zu vermitteln versuchen, das mit Teilaspekten des Selbstkonzepts übereinstimmt. Persönlichkeitsdarstellung bezieht sich auf diese Tendenz einer Person, ein als wirklich empfundenes (authentisches) Selbstbild darzustellen.

Warum bedarf es aber einer gezielten Selbstdarstellung, um so zu erscheinen, wie man auch wirklich ist? Zunächst ist es sehr schwierig zu eruieren, in welchem Ausmaß das Verhalten einer Person auf ihre momentane Rolle, auf zu beachtende Normen oder auf ihre persönlichen Charakteristika zurückzuführen ist. Dementsprechend kann es wichtig sein, Informationen über die eigene Person gesondert zum Ausdruck zu bringen, z.B. indem Emotionen übertrieben dargestellt, oder bestimmte Einstellungen stark betont werden. Weiterhin ist die Zeit, sich darzustellen und Informationen über die eigene Person Preis zu geben, oft sehr begrenzt. Daher muss ausgewählt werden, welchen Informationen über die eigene Person Vorrang gewährt wird.

a) Motive und Kompetenzen des Persönlichkeitsdarstellers

Personen, bei denen das Vermitteln zentraler Bilder der eigenen Persönlichkeit im Vordergrund steht und bei denen die Absicht, sich so darzustellen, wie sie sich selbst sehen, hoch ausgeprägt ist, werden als *Persönlichkeitsdarsteller* bezeichnet (vgl. Laux & Renner, 2002). In der ursprünglichen Version des Self-monitoring-Ansatzes, bei der hohe Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen mit geringer Kongruenzneigung und niedrige Kompetenzen mit hoher Kongruenzneigung gepaart sind, geht verloren, dass die authentische Vermittlung zentraler Bilder der Persönlichkeit nach außen genauso ein umfangreiches Repertoire an Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen voraussetzt (vgl. Laux & Renner, 2002), wie es diese bei einer erhöhten Selbstdarstellung bis hin zur „Täuschung“ der Interaktionspartner bedarf:

> Skill in social communication should enhance a person’s ability to transmit his or her self-image successfully to other people. […] …, both social communication skill and self-awareness should moderate the congruence between person’s private self-image and the image of that person held by others; that is associated with a match between self-image and social behavior (Cheek & Hogan, 1983, p. 257).

Eine Kombination von hoher Wahrnehmungs- und Selbstdarstellungskompetenz und hoher Kongruenzneigung liegt hingegen in der Konzeption nach Laux und Renner (2002) beim Persönlichkeitsdarsteller vor. Die Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung hängt auch mit der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen zusammen: Cheek (1982) konnte empirisch nachweisen, dass Personen mit hohen Fähigkeiten zur Selbstdarstellung und ausgeprägten Kompetenzen zur Selbstwahrnehmung in ihrer Selbsteinschätzung am höchsten mit der Fremdeinschätzung übereinstimmen. Darüber hinaus weichen Personen mit geringer Ausprägung der Selbstwahrnehmung, aber hohen selbstdarstellerischen Fähigkeiten (vgl. Cheek, 1982), eben-

falls weniger von der Fremdeinschätzung ab, als Personen mit geringen Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen. Letztere zeigen die höchste Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen.

b) Thesen zum Zusammenhang mit transformationaler Führung

Die Betonung der Authentizitätskomponente bei gleichzeitig ausgeprägter Selbstdarstellungskompetenz, schlägt eine Brücke zu den transformationalen Führungsprinzipien. Wie in Abschnitt 1.1 dargestellt, zeichnen sich transformationale Führungspersonen durch ihr glaubwürdiges und modellhaftes Verhalten und ihre charismatische Wirkung auf die Geführten aus. Sie bringen ihre Wertvorstellungen und attraktive Visionen zum Ausdruck und begeistern und motivieren die Geführten, indem sie auf deren Selbstkonzept Einfluss nehmen. Es wird also deutlich, dass es für eine transformationale Führungsperson nicht reicht, so zu sein wie sie ist, sondern dass sie ihre spezifischen Merkmale gezielt zum Ausdruck bringen muss, sofern sie auf andere Personen charismatisch wirken möchte. Es wird also die These aufgestellt, dass transformationale Führungspersonen eine Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung aufweisen.

1.2.7.4 Integration: 4-Cluster-Lösung

Laux und Renner (2002) untersuchten den Zusammenhang zwischen Self-monitoring und Authentizität.

a) Akquisitive und protektive Selbstüberwachung und Authentizität

Dafür verließen sie die unidimensionale Auffassung von Self-monitoring nach Snyder (1974; 1987; siehe 1.2.7.1) zu Gunsten einer Aufteilung von Self-monitoring in eine akquisitive und eine protektive Komponente (siehe 1.2.7.2) und konnten aufzeigen, dass der von Snyder behauptete negative Zusammenhang zwischen Selbstüberwachung und Authentizität nur für die protektive Selbstüberwachung zutrifft. Clusteranalytische Ergebnisse ließen darüber hinaus die Schlussfolgerung zu, dass es bestimmte Personengruppen gibt, die sich eher in das Modell der starken und schwachen Selbstüberwacher nach Snyder einordnen lassen und Personengruppen, auf die eher die bimodale Konzeption der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung zutrifft. So konnten vier Cluster von Selbstdarstellern identifiziert werden, die Laux und Renner (2002) mit den folgenden Bezeichnungen charakterisieren (siehe Abbildung 1.2.4):

1. *Starke Selbstüberwacher:* Personen dieses Clusters weisen sowohl hohe akquisitive als auch hohe protektive Selbüberwachungstendenzen auf. Der Authentizitätswert ist gering.
2. *Schwache Selbstüberwacher:* Personen dieses Clusters erfüllen die entsprechenden Merkmale nach Snyder (1987), die mit einer geringen Self-monitoring-Tendenz einhergehen. Sie weisen niedrige akquisitive und protektive Tendenzen bei gleichzeitig hoher Authentizitätsausprägung auf.
3. *Protektive Selbstüberwacher:* Im Vergleich zur Gesamtstichprobe tendieren Personen dieses Clusters eher zur protektiven als zur akquisitiven Selbstüberwachung und weisen geringe Authentizitätswerte auf.
4. *Akquisitive Selbstüberwacher:* Personen dieses Clusters weisen eine hohe Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung und eine niedrige Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung auf. Gleichzeitig liegen bei dieser Personengruppe hohe Authentizitätwerte vor.

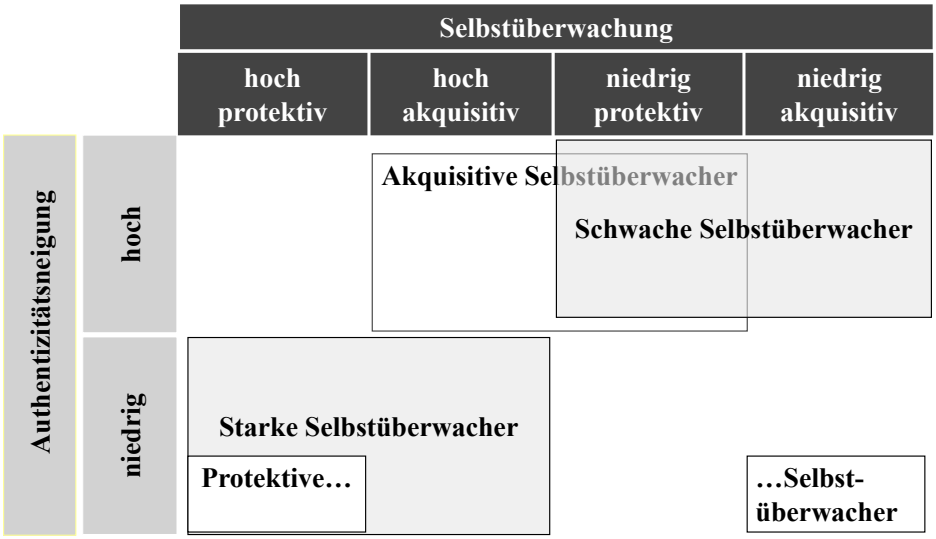


Abbildung 1.2.4: Vier Selbstdarstellungscluster nach Laux und Renner (2002)

Das Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher – nach Laux und Renner (2002) als die von Snyder „verkannten Selbstdarsteller" – nutzen also ihre Selbstdarstellungskompetenzen, um ihren Interaktionspartnern zu vermitteln, wer sie „wirklich" sind. Es handelt sich somit um Persönlichkeitsdarsteller mit einem umfangreichen Selbstdarstellungsrepertoire. Zwischen der gleichzeitigen Berücksichtigung publikums- und individuumszentrierter Motive (siehe 1.2.4.3 und 1.2.4.4) muss dabei kein Widerspruch bestehen:

> Vielmehr ist die Amalgamierung von individuums- und publikumszentrierten Motiven unserer Ansicht nach ein Merkmal sozialer Intelligenz und in gelingenden Interaktion eher der Normalfall, so z.B. wenn eine Person ihren Ärger in sozial angemesser Form zum Ausdruck bringt (Laux & Renner, 2002, S. 143).

Mit der clusteranalytischen Bestimmung dieser vier Personengruppen wird somit eine Synthese des unimodalen Self-monitoring-Modells nach Snyder und des bimodalen Modells der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung nach Wolfe et al. (1986) erreicht.

b) Thesen zum Zusammenhang mit transformationaler Führung

Entsprechend der formulierten Annahmen zum Zusammenhang von akquisitiver und protektiver Selbstüberwachung beziehungsweise Persönlichkeitsdarstellung mit transformationaler Führung in den Abschnitten 1.2.7.2 und 1.2.7.3 ist davon auszugehen, dass transformationale Führungspersonen am ehesten als akquisitive Selbstüberwacher einzuordnen sind.

1.2.7.5 Stimmungsbeeinflussung: Mood Manipulation

Empirische Arbeiten, in denen unterschiedliche Kommunikationsstile miteinander verglichen wurden, weisen darauf hin, dass stilistische Merkmale, die Renner (2006) als histrionisch bezeichnet, vor allem auf den Auf- oder Abbau von emotionaler Spannung bei den Interaktionspartnern und der eigenen Person abzielen (vgl. Norton, 1983). Um Aufbau von Spannung handelt es sich, wenn eine Person versucht, die Interaktionspartner durch ihre kommunikativen Möglichkeiten (z.B. Als-ob-Rollenspiel, Erzählen von Geschichten, Situationskomik etc.) in ihren Bann zu ziehen (vgl. Renner, 2006). Wenn es ihr gelingt, das Publikum gefangen zu nehmen, resultiert daraus primär Freude über den gelungenen Selbstausdruck, die sich mit Kompetenz- und Machtgefühlen mischen kann (vgl. Norton, 1983).

a) Mood Manipulation als Aspekt des dramatischen Kommunikationsstils

Norton (1983) unterscheidet verschiedene Kommunikationsstile, die jeweils mit unterschiedlichen Motiven, Verhaltensweisen und Wirkungen verknüpft sind. Als zentrales Element des *dramatischen Kommunikationsstils* hebt Norton (1983) insbesondere die auf die Spannung in der Interaktion bezogene Funktion dieses Stils hervor: „Dramatic style either manipulates tension or is manifested as a result of tension" (p. 130). Dabei kann der dramatisierende Stil sowohl eine spannungsreduzierende als auch eine spannungsgenerierende Funktion einnehmen, die sowohl auf die eigene Person als auch die Interaktionspartner wirkt. Diese Funktion wird erreicht durch nonverbale, verbale und paraverbale „dramatisierende" Verhaltensweisen, die dem Interaktionspartner einen Hinweis darauf geben, dass etwas Besonderes oder Beachtenswertes in der Interaktion geschieht: „Dramatic communicator style vividly, emotionally, or strikingly signals that literal meaning ist being highlighted or emphasized" (Norton, 1983, p. 130).

Um den dramatisierenden Kommunikationsstil durch Selbstbeschreibungen zu erfassen, konstruierte Norton einen Fragebogen. Bei der Gruppierung der Items resultierten elf Faktoren, wobei zwei dieser Faktoren einen gemeinsamen Hauptfaktor bildeten, der als Kernelement des dramatisierenden Stils identifiziert werden konnte: Diese zwei Faktoren werden als Mood Manipulation (Beispielitem: *„I am very good at manipulationg the mood of other people by the way I say things."*) und Energy change (Beispielitem: *„I got to excess to maintain attention")* bezeichnet. Damit sind die Wirkungen des dramatisierenden Stils angesprochen: Durch einen dramatisierenden Kommunikationsstil beeinflusst der Akteur die Stimmung der Interaktionspartner und nimmt Einfluss auf deren Energielevel. Die Items zur Stimmungsbeeinflussung (Mood Manipulation) beschreiben die Kompetenz, die Stimmung zu beeinflussen und die Vorstellungskraft der Interaktionspartner anzuregen, indem dramatische Effekte hervorgerufen werden. Der „Mood Manipulator" verfügt über die Fähigkeit, Emotionen anderer anzusprechen, indem der Geschichten erzählt, Begeisterung aufbaut und Aufmerksamkeit auf sich zieht. Insgesamt fasst Norton den dramatischen Kommunikationsstil folgendermaßen zusammen:

> In short, the dramatic communicator vividly, emotionally, or strikingly signals that literal meaning is being emphazied to manipulate moods, change energy, and/or seek attention. The form-giving function is emphasis; the hoped-for consequent is change in some kind – moods are transformed or shifted, energy is increased or decreased, attention is refocused (Norton, 1983, p. 151).

b) Thesen zum Zusammenhang mit transformationaler Führung

Es wird deutlich, dass der dramatisierende Kommunikationsstil insgesamt und das Kernelement der Stimmungsbeeinflussung (Mood Manipulation) im Besonderen, zahlreiche Parallelen zu den Verhaltensweisen und Wirkungen der transformationalen Führungsstile aufweisen. Besonders deutlich wird dies in der Interpretation Goffmans (1974), nach der das Dramatisieren eine Form der Organisation von Erwartungen darstellt. Durch das Dramatisieren kann die Wahrnehmung der Realität verändert werden, indem z.B. Träume und Fiktion eingebunden werden. In einer dramatisierenden Art und Weise zu kommunizieren, birgt das Potenzial, eine „neue Wirklichkeit" zu konstruieren:

> […], communicating in a dramatic way has the magnificent ability to create a mind set that initially has little match up with reality but can eventually become self-fulfilling – a person who ‚acts' bigger than life frequently ‚becomes' bigger than life (Norton, 1983, p. 152).

Im Kontext dieser Aussage ist zu interpretieren, dass über einen dramatisierenden Kommunikationsstil neue, gegebenenfalls ideale Bilder der eigenen Person und der jeweils relevanten Umgebung kreiert werden, die durch Internalisierungsprozesse (siehe 1.2.5.2) verinnerlicht werden. Der „Mood Manipulator" zieht damit Aufmerksamkeit auf sich (vgl. Idealized Influence), schürt die Begeisterungsfähigkeit für eine alternative Wirklichkeit (vgl. Inspirational Motivation) und regt die Vorstellungskraft und Perspektivenvielfalt anderer Personen an (vgl. Intellectual Stimulation). Dabei kann die Wirkung des Mood Manipulators – ebenso wie die Wirkung der transformationalen Führungsperson – nur durch die Reaktion der Interaktionspartner beschrieben werden. Neben der Beschreibung durch charakteristische Verhaltensweisen und Kompetenzen, definieren sich beide Interaktionsformen durch die Wirkung, die sie auf andere erzielen. Weder die Stimmungsbeeinflussung noch die transformationale Führung können dabei an sich positiv bewertet werden, sonden müssen stets an den Absichten des Handelnden sowie den unmittelbaren Wirkungen und Konsequenzen des jeweiligen Führungs- beziehungsweise Selbstdarstellungsverhaltens gemessen werden (siehe 1.1.7). Es wird also die These aufgestellt, dass transformationale Führungspersonen eine Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung aufweisen.

1.2.8 Fazit zur Selbstdarstellung

Im Folgenden werden die dargestellten theoretischen Ansätze zu Selbstdarstellung und Selbstinterpretation zusammengefasst und zentrale Grundannahmen für die vorliegende Arbeit abgeleitet. Darüber hinaus werden offene Fragen formuliert, die sich aus den Inhalten des Abschnitts 1.2 ergeben.

Zusammenfassung und Grundannahmen

(1) Selbstinterpretation als Alternativkonzept zur Selbstdarstellung: Selbstinterpretation umfasst alle Versuche einer Person, anderen mitzuteilen, wie sie sich selbst sieht und wie sie gesehen werden möchte. Betont wird mit dem Begriff der Selbstinterpretation der produktive Gestaltungsvorgang bei der Auswahl, der Wiedergabe und der Auslegung von Selbstbildern, der alle Varianten der Selbstdarstellung umfasst. Dieser Prozess umfasst die reziproke Beziehung zwischen Innensicht, Außensicht und Selbstdarstellung als Vermittler zwischen beiden.

(2) Selbst- und Fremdbilder: Die Innensicht einer Person umfasst reale, normative und ideale Selbstbilder, die – abhängig vom jeweiligen Kontext – im Arbeitsselbstkonzept repräsentiert und damit der Person als Selbstwissen zugänglich sind. Neben diesen Selbstbildern können auch Rollenbilder Gegenstand der Selbstdarstellung sein. Die Außensicht einer Person umfasst analog zur Innensicht reale, normative und ideale Fremdbilder als Vorstellungen und Phantasien anderer Personen darüber, wie die Fokusperson ist, wie sei sein könnte und wie sie aus Sicht dieser Personen sein sollte.

(3) Komponenten der individuellen Selbstdarstellung: Neben der Auswahl der Selbstbilder, die nach außen dargestellt werden, hängt die individuelle Art und Weise der Selbstdarstellung davon ab, über welche Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen die selbstdarstellende Person verfügt und welche spezifischen publikums- und/oder individuumszentrierten Motive bei ihr aktiviert sind. Darüber hinaus spielt es eine zentrale Rolle, ob sich die Person in ihrer Selbstdarstellung primär an ein externes oder internes, reales oder imaginiertes Publikum richtet.

(4) Selbstdarstellung als Teilaspekt von Selbstinterpretation: Eine Ausdifferenzierung der reziproken Interaktion zwischen „innen“ und „außen“ ergibt zwei Prozesse der Selbstinterpretation. Die Vermittlung von Selbstbildern als Prozess von innen nach außen – die Selbstdarstellung – und die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens sowie die Rückmeldung von Fremdbildern als Prozess von außen nach innen – die Selbstbewertung. Selbstdarstellung ist im Rahmen dieser Arbeit damit als ein Teilaspekt von Selbstinterpretation einzuordnen, die als umfassendes Konzept die Interaktion von Innen- und Außensicht einer Person umschreibt.

(5) Internalisierungsprozesse: Personen können Aspekte ihres Selbstkonzepts entsprechend ihres bereits ausgeführten selbstinterpretativen Verhaltens verändern beziehungsweise erweitern. Der personale und der soziale Weg der Internalisierung spezifizieren den Prozess der Selbstbewertung als Teilaspekt der Selbstinterpretation.

(6) Selbstdarstellungsstile als habituelle Formen der Selbstdarstellung: Typische Konfigurationen von Selbstbildern, Motiven und Kompetenzen sowie damit einhergehenden Verhaltensmuster werden als Selbstdarstellungsstile bezeichnet. Diese beschreiben habituelle Formen der Selbstdarstellung oder Selbstdarstellungsmuster, die von einer Person gewohnheitsmäßig in einer Vielzahl von Situationen eingesetzt werden.

(7) Selbstinterpretationsstile als habituelle Formen der Interaktion von Innen- und Außensicht: Selbstinterpretationsstile umfassen sowohl spezifische Selbstdarstellungsmuster als auch Muster in der Selbstwahrnehmung und -bewertung beziehungsweise der Interpretation sozialer Rückmeldung.

(8) Selbstinterpretationsstil als Grundlage der Etablierung sozialer Identitäten: Der Selbstinterpretationsstil als spezifische, situationsübergreifende Art und Weise, sich mit Interaktionspartnern in Beziehung zu setzen und sich selbst in sozialen Interaktionen zu bewerten, stellt einen zentralen Einflussfaktor auf die Entstehung kontextbezogener Teilidentitäten dar. Diese werden als soziale Konstruktion aufgefasst, die im Austausch zwischen den Interaktionsbeteiligten entstehen. Da Prozesse der Selbstinterpretation in Einzelkomponenten zerlegt und diese zum Gegenstand der Klärung und Modifikation gemacht werden können, ist eine gezielte Konstruktion individueller Identitäten in bestimmten Kontexten (z.B. Führungsidentität als berufliche Identität) möglich.

(9) Formen habitueller Selbstdarstellung: Es lassen sich verschiedene Selbstdarstellungsstile beschreiben, die sowohl theoretisch als auch empirisch hergeleitet wurden und Versuche darstellen, interindividuelle charakteristische Ausprägungen des „Wie“ der Selbstdarstellung zu beschreiben und zu erfassen. Die vier Selbstdarstellungsstile akquisitive und protektive Selbstüberwachung, Persönlichkeitsdarstellung und Stimmungsmanagement (Mood Manipulation) werden im Kontext transformationaler Führung als besonders relevant erachtet.

Offene Fragen und Thesen

(1) Empirischer Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungsformen und transformationaler Führung: Auf der Basis theoretisch-konzeptueller Überlegungen in den Abschnitten 1.2.7.2 bis 1.2.7.5 wurden Thesen zum Zusammenhang zwischen den aufgezeigten Selbstdarstellungsstilen und transformationaler Führung abgeleitet, die im Folgenden aufgelistet werden.

- Transformationale Führungspersonen weisen eine Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung auf, zeigen hingegen kaum protektive Tendenzen.
- Transformationale Führungspersonen weisen eine Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung auf.
- Transformationale Führungspersonen sind im 4-Cluster-Modell nach Laux und Renner (2002) als akquisitive Selbstüberwacher einzuordnen.
- Transformationale Führungspersonen weisen eine Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung (Mood-Manipulation) auf.

Es stellt sich die Frage, ob sich diese Zusammenhänge auch empirisch nachweisen lassen. Insbesondere ist von Interesse, inwieweit sich die vier Selbstdarstellungscluster nach Laux und Renner (2002) auch bei Führungspersonen ergeben und ob transformationale Führungspersonen tatsächlich am ehesten dem Typus des akquisitiven Selbstüberwachers zuzuordnen sind.

(2) Konzeptueller Zusammenhang von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen: Darüber hinaus wurden Führungs- und Selbstdarstellungsstile als theoretische Konstrukte bisher getrennt voneinander im Rahmen unterschiedlicher theoretischer Kontexte dargestellt. Es interessiert daher, welche theoretischen Zusammenhänge zwischen Selbst- und Führungsstilen bestehen.

(3) Theoretisch-konzeptuelle Nähe von Selbstinterpretation und transformationaler Führung: Es bestehen konzeptuelle Überschneidungen zwischen interaktionistischen Ansätzen zur transformationalen Führung und der aufgezeigten Auffassung von Selbstinterpretation als reziproker Beeinflussungsprozess von Person und Interaktionspartnern beziehungsweise Innen- und Außensicht. Es ergibt sich die Frage, wie diese theoretisch-konzeptuellen Überschneidungen genau aussehen.

Die offenen Fragen legen neben der empirischen Untersuchung der Zusammenhänge auch eine Ausdifferenzierung der theoretischen Grundlagen zu den Themenbereichen transformationale Führung und Selbstdarstellung nahe, die die beiden Konstrukte nicht getrennt voneinander, sondern in ihrem Zusammenhang beleuchtet: Im folgenden Abschnitt 1.3 werden daher theoretische Konzepte und empirische Ergebnisse zum Zusammenhang von Selbstdarstellung/Selbstinterpretation und (transformationaler) Führung dargestellt.

1.3 Selbstdarstellung und Führung

Bezieht man die in Abschnitt 1.2.4.3 genannten Bedingungen, die Personen zu einer aktiven Eindruckslenkung motivieren, auf die Situation von Führungskräften im organisationalen Kontext, so wird deutlich, dass diese generell eine hohe Motivation zur aktiven Selbstdarstellung aufweisen müssten: Das Verhalten in einer Führungsposition ist fast immer öffentlich und die Führungskraft ist in einer hierarchisch strukturierten Organisation abhängig von den Reaktionen der Interaktionspartner auf ihre Außenwirkung. So kann z.B. der Eindruck, den Kollegen und Vorgesetze von der Führungsperson haben, von zentraler Bedeutung für deren weitere berufliche Entwicklung sein.

In Abschnitt 1.3.1 werden verwandte Konzepte zur transformationalen Führung nach Bass (1985) dargestellt, die einen eindeutigen Selbstdarstellungsbezug aufweisen: Abschnitt 1.3.1.1 behandelt das Modell charismatischer Führung nach House (1977) sowie dessen Erweiterung durch Shamir, House und Arthur (1993), in Abschnitt 1.3.1.2 werden beide Modelle in den selbstdarstellungstheoretischen Kontext eingeordnet. Die Abschnitte 1.3.1.3 und 1.3.1.4 enthalten die Darstellung des dramaturgischen Modells charismatischer Beziehung nach Gardner und Avolio (1998) sowie dessen Einordnung in den theoretischen Hintergrund der Selbstinterpretation. Abschnitt 1.3.2 beschäftigt sich mit theoretischen Modellen und empirischen Ergebnissen zu Selbstdarstellung und Führung im organisationalen Kontext. Insbesondere wird auf das Rollenkonzept von Führung eingegangen, da diese Führungstheorie zahlreiche Parallelen zur Selbstdarstellungstheorie aufweist. Abschnitt 1.3.3 fasst die Funktionen der Selbstdarstellung im organisationalen Kontext zusammen. Abschließend wird in Abschnitt 1.3.4 ein Fazit zu Selbstdarstellung und Führung gezogen: Es werden Grundannahmen für diese Arbeit zusammengefasst und offene Fragestellungen abgeleitet.

1.3.1 Verwandte Konzepte zum transformationalen Führungsmodell nach Bass (1985) mit Bezug zur Selbstdarstellung

In der Konzeption von Charisma nach Conger und Kanungo (1998) wird Selbstdarstellung als eine der Schlüsselkompetenzen charismatischer Führung begriffen und deren Bedeutung besonders bei der Vermittlung einer überzeugenden Vision hervorgehoben (siehe 1.1.3.2). Auch Avolio und Bass (1988) messen der Darstellungskomponente eine Bedeutung bei, da sie die erfolgreiche Darstellung einer Vision als ebenso bedeutsam wie die Attraktivität des Inhalts der Vision erachten. Der Selbstdarstellungsbezug der Ansätze des New Leaderships zeigt sich darüber hinaus insbesondere in der Selbstkonzepttheorie charismatischer Führung nach House (1977; siehe 1.3.1.1) und im dramaturgischen Modell charismatischer Führung nach Gardner und Avolio (1998; siehe 1.3.1.3).

1.3.1.1 Modelle charismatischer Führung nach House (1977) und Shamir et al. (1993)

Zunächst wird das Modell charismatischer Fühung nach House (1977) dargestellt, das von Shamir et al. (1993) ausdifferenziert wurde.

a) Charismatische Führung nach House (1977)

House (1977) stellt in seinem Modell dar, dass sich Führungspersonen, die charismatische Effekte bei den Geführten hervorrufen, von anderen Führungspersonen durch eine *Kombination persönlicher Eigenschaften* (wie Dominanz, Selbstvertrauen, Bedürfnis nach Einfluss und eine starke Überzeugung von der moralischen Rechtschaffenheit der eigenen Meinung und Vorstellungen), *spezifischer Verhaltensweisen* und einem daraus resultierenden *vorteilhaften Eindruck* bei den Geführten unterscheiden.

Effekte charismatischer Führung

Daraus ergeben sich *Effekte charismatischer Führung*, die in erster Linie emotionaler Natur sind. Dazu gehört z.B. die Identifikation der Geführten mit der Führungsperson, indem sie ihre Bewertungen, ihr Verhalten und ihre Gefühle an der Führungsperson ausrichten. Darüber hinaus resultieren ein unbedingter Einsatz für die „Sache", die die Führungsperson repräsentiert und eine entsprechende emotionale Eingebundheit in die Aufgabe. House (1977) verwendet den Begriff charismatische Führung für jede Führungsperson, die solche charismatischen Effekte bei den Geführten in einem hohen Ausmaß hervorruft.

Verhaltensweisen charismatischer Führung

Um die Effekte bei den Geführten zu erzielen, setzt eine charismatische Führungsperson *spezifische Verhaltensweisen* charismatischer Führung ein (vgl. auch House & Shamir, 1993):

(1) Role modeling: Die Führungsperson lebt als Modell beziehungsweise Vorbild ein spezifisches Wertesystem vor, das sie den Geführten vermitteln möchte. Um als Modell wahrgenommen zu werden, muss die Führungsperson bestimmte Eindrücke von sich bei den Geführten hervorrufen:

> There is substantial evidence that a person is more likely to be modeled to the extent that that person is perceived as nurturant (i.e., helpful, sympathetic, approving) and as being successful or possessing competence (House, 1977, p. 195).

(2) Image building: Charismatische Führungspersonen leben Werte und Grundannahmen nicht nur vor, sondern stellen sich aktiv und bewusst gegenüber den Geführten vorteilhaft (im Sinne der unter Punkt 1 beschriebenen Attribute) dar.

(3) Goal articulation: Charismatische Führungspersonen bringen ein übergeordnetes Ziel zum Ausdruck, das durch idiologische und moralische Inhalte gekennzeichnet ist.

(4) Exhibiting High Expectations and Showing Confidence: Führungspersonen, die hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter stellen und das Vertrauen ausdrücken, dass diese Erwartungen auch erfüllt werden können, beeinflussen das Selbstwertgefühl der Geführten positiv und tragen dazu bei, dass sich die Geführten herausfordernde Ziele setzen. Einen Führungsstil, der solche Effekte ausnutzt, hat Eden (1991) als „Pygmalion leadership style" beschrieben (siehe 1.3.3.3).

(5) Motive Arousal Leader Behavior: Charismatische Führungspersonen rufen durch spezifische Verhaltensweisen Motive bei den Geführten hervor, die für das Erreichen des übergeordneten Ziels (siehe Punkt 3: Goal articulation) relevant sind.

Unterscheidung charismatischer und transformationaler Führung

Es wird deutlich, in welchem Aspekt sich die „rein" charismatische von der in Abschnitt 1.1 dargestellten transformationalen Führung unterscheidet (vgl. Geßner, 2010): Während eine transformationale Führungsperson im Sinnes des „dritten Is" die Geführten darin bestärkt, ihre

Ideen zu hinterfragen und selbstständig neue Sichtweisen zu generieren, akzeptieren die Geführten in der Konzeption nach House (1977) sowohl die Person des Führenden als auch seine Ziele und Ansichten bedingungslos. Zudem betonen Avolio und Bass (1988), dass das rein charismatische Führungsverhalten im Gegensatz zur transformationalen Führung in höherem Maße emotional geprägt ist:

> The charismatic leader who is transformational will rely more heavily on rational intellectual persuasion to build into the subordinate the ability to do the same. The purely charismatic leader will depend more heavily on emotional appeals (Avolio & Bass, 1988, p. 38).

b) Motivationale Aspekte charismatischer Führung nach Shamir et al. (1993)

House betrachtete sein Modell charismatischer Führung von 1977 nicht als abgeschlossen, sondern sah es als Basis für eine Weiterentwicklung und empirische Überprüfung an. Eine grundlegende Ergänzung nehmen Shamir et al. (1993) vor, die eine motivationale Theorie basierend auf dem Konstrukt des Selbstkonzepts entwickelten. Diese erklärt den Prozess, *wie* charismatisches Führungsverhalten motivationale Effekte bei den Geführten hervorruft.

Annahmen zur motivationalen Bedeutung des Selbstkonzepts

Die folgenden Annahmen, die der Theorie zu Grunde liegen, beziehen sich auf die motivationale Bedeutung des Selbstkonzepts (vgl. auch Shamir, 1991):

(1) *Menschen streben nach Selbst-Konsistenz.* Konsistenz bezieht sich auf die Übereinstimmung zwischen den Komponenten des Selbstkonzepts zu einem bestimmten Zeitpunkt, auf die Kontinuität des Selbstkonzepts über die Zeit hinweg sowie auf die Übereinstimmung zwischen Selbstkonzept und eigenem Verhalten.

(2) *Menschen können durch Glaube, Vertrauen und Hoffnung motiviert werden.* Die Hoffnung auf eine bessere Zukunft ist eine intrinsisch befriedigende Bedingung.

(3) *Menschen sind motiviert, ihren Selbstwert zu erhalten und zu erhöhen.* Kompetenzstandards und kulturelle Normen werden in das Selbstkonzept internalisiert. Die Selbstbewertung auf Basis dieser internen Standards ist eine wichtige Quelle intrinischer Motivation (vgl. auch Bandura, 1986).

(4) *Menschen wollen sich zum Ausdruck bringen, sie sind „self-expressive“.* Sie haben das Bedürfnis, eine individuelle Identität aufzubauen und diese zu bestätigen: „We ‚do„ things because of what we ‚are„ because by doing them we establish and affirm an identity for ourselves“ (Shamir et al., 1993, p. 580). Charismatische Führung spricht diese selbst-expressiven Anteile an.

(5) *Selbstkonzepte setzen sich aus Identitäten zusammen.* Es wird davon ausgegangen, dass eine Person mehrere Identitäten in ihrem Selbstkonzept vereint. Dies entspricht der Auffassung von Teilidenitäten nach Keupp et al. (1999), die damit eine Verdichtung und Integration situativer Erfahrungen beschreiben, die sich auf verschiedene Lebensbereiche wie Beruf, Familie und Freizeit beziehen (siehe 1.2.5.3). Nach Stryker (1980) sind Identitäten im Selbstkonzept nach ihrer Bedeutsamkeit für das Individuum hierarchisch organisiert. Je bedeutsamer sich eine spezifische Identität für die Person erweist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person eine bestimmte Situation als Möglichkeit auffasst, sich im Sinne dieser Identität darzustellen.

Diese fünf motivationalen Mechanismen dienen nach der Theorie als „Schaltstellen“ zwischen dem Einfluss des Verhaltens der Führungsperson auf das Selbstkonzept der Geführten (Motivationale Mechanismen der Annahmen 1 bis 3) und zwischen dem Selbstkonzept der Geführten und deren Verhaltensweisen (Motivationale Mechanismen der Annahmen 3 bis 5).

Prozesse, durch die charismatische Führer das Selbstkonzept der Geführten ansprechen

Wie können nun aber charismatische Führungspersonen auf diese motivationalen Mechanismen Einfluss nehmen? Shamir et al. (1993) beschreiben fünf Prozesse, durch die charismatische Führer die Geführten motivieren, indem sie deren Selbstkonzept ansprechen:

(1) *Erhöhung der intrinsischen Wertigkeit von Anstrengung und Einsatz:*

- Einsatz und Ziele werden mit relevanten Aspekten des Selbstkonzepts in Verbindung gebracht.
- Das Verhalten wird mit den internalisierten Werten und den erwünschten Identitäten in Verbindung gebracht.
- Teilhabe an der Anstrengung wird als Ausdruck einer kollektiven Identität konstruiert.

(2) *Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung durch eine Erhöhung des Selbstwerts und des Selbstvertrauens:*

- Hohe Erwartungen und hohes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Geführten werden ausgedrückt.
- Die gemeinsame Wirkungskraft wird betont.

(3) *Erhöhung der intrinsischen Wertigkeit der Zielerreichung:*

- Es wird eine Vision zum Ausdruck gebracht, indem Ziele in Bezug auf die Werte, die sie repräsentieren, dargestellt werden.
- Ziele werden mit der Vergangenheit und der Gegenwart verbunden und in den Kontext einer Mission gestellt.

(4) *Vermittlung von Glauben in eine bessere Zukunft:*

- Ausdruck von Hoffnung und Optimismus.
- Die Führungsperson verwendet Symbole und regt die Vorstellung und Fantasie der Geführten an.
- Verhalten und Ziele werden in den Kontext einer idealen Zukunft gestellt.

(5) *Erhöhung des persönlichen Einsatzes der Mitarbeiter für die Aufgabe (commitment):*

Ein erhöhter Einsatz kann erreicht werden, wenn die Geführtenrolle oder die Beziehung zur Führungsperson Teil des Selbstkonzepts geworden ist. Dann dienen die Handlungen zur Erreichung der Aufgabe, die mit der Führungsperson assoziiert ist, auch dem Ausdruck des eigenen Selbstkonzepts.

1.3.1.2 Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Einordnung der Modelle

a) Stellenwert der Selbstdarstellung im Modell nach House (1977)

Die fünf Verhaltensweisen charismatischer Führung nach House (1977) entsprechen in den meisten Aspekten den „vier Is“ nach Bass (1985). In der Konzeption nach House wird allerdings noch deutlicher, dass die Selbstdarstellung des Führenden ein entscheidender Faktor bei der Entstehung einer charismatischen Beziehung ist. So kommt besonders beim „Role modeling“ und „Image building“ zum Ausdruck, dass die Führungsperson bewusst bestimmte Verhaltensweisen mit dem Ziel einsetzt, einen vorteilhaften Eindruck bei den Geführten hervorzurufen. Dieser vorteilhafte Eindruck bezieht sich auf bestimmte Fremdbilder wie fürsorglich, kompetent und erfolgreich, die als grundlegend dafür angesehen werden, dass die Führungsperson eine charismatische Wirkung auf die Geführten erzielen kann. Insgesamt wird der Stellenwert der Selbstdarstellung im Rahmen charismatischer Führung nach House sowohl in der Definition charismatischer Führung über deren Auswirkungen auf die Geführten – die durch die

Außenwirkungen der Führungsperson entstehen – als auch in den spezifischen Verhaltensweisen charismatischer Führungspersonen deutlich.

b) Selbstdarstellungstheoretische Einordnung des Modells nach Shamir et al. (1993)

Die in der Erweiterung der Theorie durch Shamir et al. (1993) aufgezeigten motivationalen Prozesse, die auf dem Selbstkonzept der Geführten basieren, lassen sich eindeutig in einen selbstdarstellungstheoretischen Rahmen einordnen. Die im vorherigen Abschnitt beschriebenen Annahmen 1, 3 und 4 zu den motivationalen Prozessen, wurden in Abschnitt 1.2.4.4 als individuumszentrierte Motive Selbstkongruenz und -konsistenz, Selbstwerterhöhung, Selbstbestätigung und Selbstidentifikation beschrieben, die als eine von mehreren Komponenten der Selbstinterpretation sowohl die Art und Weise der Selbstdarstellung (als Prozess von innen nach außen, siehe Abbildung 1.2.1) als auch die Art und Weise der Selbstbewertung (als Prozess von außen nach innen; siehe Abbildung 1.2.1) beeinflussen. Darüber hinaus wurde in Abschnitt 1.2.5.3 der Zusammenhang von Selbstdarstellungsmustern, Selbstinterpretationsstil und der Etablierung individueller sozial konstruierter Teilidentitäten aufgezeigt. Die Annahme (5) nach Shamir et al. (1993) beschreibt den Einfluss des Selbstkonzepts auf das Selbstdarstellungsverhalten, insbesondere auf den Prozess der *Auswahl* bestimmter Teilidentitäten für die Darstellung. Selbstinterpretation, wie sie in Abschnitt 1.2.5 beschrieben wurde, umfasst darüber hinaus den Einfluss des Verhaltens und der Reaktionen anderer Personen auf das Selbstkonzept, also den umgekehrten Weg. Entsprechend kann zusammengefasst werden, dass Shamir et al. die motivationalen Prozesse beschreiben, durch die charismatische Führungspersonen Effekte bei den Geführten hervorrufen. Diese motivationalen Prozesse sind als Komponenten und Prozesse im Rahmen der Selbstdarstellungstheorie aufzufassen. Da charismatische Führung nach House (1977) über diese Effekte definiert wird, kann geschlussfolgert werden, dass sich charismatische Führung durch Selbstdarstellungskomponenten und -prozesse beschreiben lässt.

Der konzeptuelle Rahmen der Selbstinterpretation geht allerdings darüber noch hinaus: Durch Internalisierungsprozesse (siehe 1.2.5.2 und 1.2.6) kann ebenfalls nachvollzogen werden, wie eine Person das Selbstkonzept einer charismatischen Führungsperson entwickelt und sich selbst diese Teilidentität zuschreibt. Dieser Aspekt wird im Modell nach Gardner und Avolio (1998), das im folgenden Abschnitt beschrieben wird, unter dem Begriff „leader identification“ aufgegriffen.

1.3.1.3 Dramaturgisches Modell charismatischer Führung nach Gardner und Avolio (1998)

In ihrem *dramaturgischen* Modell charismatischer Beziehungen vertreten Gardner und Avolio (1998) eine interaktionistische Perspektive, indem sie eine Wechselwirkung zwischen den situativen Bedingungen, dem Führenden, den Geführten und deren Verhalten postulieren. Das Modell beschreibt den Aufbau und die Etablierung einer charismatischen Identität durch Prozesse, die auf Selbstdarstellungsverhalten beruhen. Die Autoren weisen darauf hin, dass das Phänomen des „image building“ zwar eine zentrale Rolle in den Theorien zur charismatischen Führung spielt, dass aber die konkreten Strategien, die eingesetzt werden, um Charisma aufzubauen, bis dato wenig untersucht wurden. Mit ihrem Modell möchten sie zwei zentrale Fragestellungen beantworten:

- Wie setzen Führungspersonen Impression Management Strategien ein, um das Image einer charismatischen Führungsperson aufzubauen?
- Welche Rolle kommt den Geführten beim Aufbau eines charismatischen Images der Führungsperson und beim Aufbau einer charismatischen Beziehung zu?

a) Grundlagen des Modells

Gardner und Avolio (1998) stützen sich in der Tradition nach Schlenker (1980; 1985) sowie Goffman (1959) auf eine breite Auffassung von Impression Management als grundlegendes Element sozialen Verhaltens. Der Aspekt der Dramaturgie bezieht sich im Modell darauf, wie sich Personen anderen gegenüber und in Verbindung mit anderen zum Ausdruck bringen, um Bedeutung zu kreieren und Einfluss zu gewinnen. Bereits Bass (1985, 1988) wies darauf hin, dass charismatische Führungspersonen außerordentlich expressive Personen sind, Gardner und Avolio (1998) formulieren pointiert „These leaders are the epitome of drama" (p. 33).

Eine zentrale Basis des Modells stellen weiterhin die Arbeiten von Schlenker (1985; 1986) zu *Identifikationsprozessen* (siehe 1.2.4.4 und 1.2.5.3) dar. Gardner und Avolio betrachten die gemeinsamen und zusammenhängenden Identifikationsprozesse von Führungsperson und Geführten und beschreiben diese entsprechend als „leader identification" und „follower identification" (Gardner & Avolio, 1998, p. 33). Ergebnis dieser Prozesse ist die Entwicklung einer situativen Identität als Operationalisierung der Identität einer Person zu einem bestimmen Zeitpunkt (vgl. Gardner & Avolio, 1998). Im Rahmen dieser Arbeit interessiert in erster Linie der Prozess der *leader identification* als Prozess, durch den nach Gardner und Avolio (1998) ein Individuum gemeinsam mit einem Publikum eine Identität als Führungsperson konstruiert.

Abbildung 1.3.1 visualisiert in Anlehnung an Gardner und Avolio (1998) in vereinfachter Form die zentralen Komponenten der charismatischen Beziehung und deren Interaktionen. Diese werden im Anschluss an die Abbildung beschrieben.

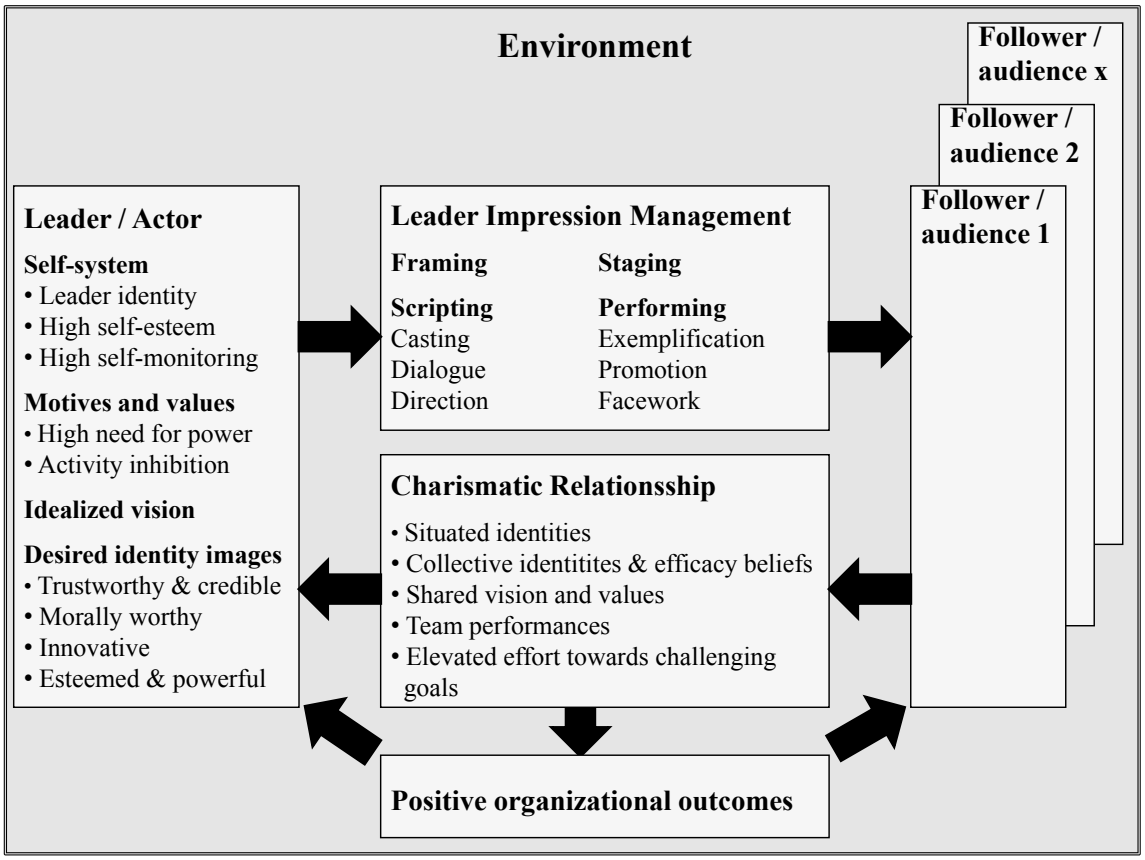


Abbildung 1.3.1: Das dramaturgische Modell charismatischer Beziehungen (Abbildung modifiziert nach Gardner & Avolio, 1998)

b) Komponenten des Modells

Kontextbedingungen

Die Kontextbedingungen dienen als „setting“ oder im dramaturgischen Sinne als Bühne für die Führungsperson und die Geführten, die innerhalb dieses Rahmens in eine charismatische Beziehung treten.

Führungsperson

Die Führungsperson als zentraler Akteur auf dieser Bühne weist in höherer oder geringerer Ausprägung bestimmte Merkmale auf, die die Entwicklung einer charismatischen Führung begünstigen.

Nach Gardner und Avolio (1998) sind zunächst drei Aspekte des *Selbstsystems* relevant: Die basale Identität, ein hohes Selbstvertrauen und die Tendenz zur starken Selbstüberwachung. Die Konstruktion situativer Identitäten hängt in hohem Ausmaß von der basalen Identität ab, die quasi eine langfristige Aggregation der Kernaspekte der situativen Identitäten darstellt (zur Unterscheidung von Identität und situativer Identität siehe Schlenker, 1985). Gardner und Avolio ziehen hier eine Parallele zum Arbeitsselbstkonzept nach Markus und Wurf (1987). Das Verhältnis von Selbstrepräsentationen im Selbstkonzept zum Arbeitsselbstkonzept (siehe 1.2.2.1) gleiche dem Verhältnis von der basalen, gewachsenen Identität zur situativen Identität. Führungspersonen sind Individuen, für die die Führungsidentität beziehungsweise das Selbstbild als Führungskraft einen zentralen und wichtigen Aspekt im Selbstkonzept als Theorie über sich selbst darstellt (vgl. Gardner & Avolio, 1998). Darüber hinaus zeichnen sich charismatische Führungspersonen durch ein positives Selbstwertgefühl aus und verfügen über eine ausgeprägte Tendenz zur Selbstüberwachung (High Self-monitoring, siehe 1.2.7.1).

Charismatische Führungspersonen weisen darüber hinaus ein starkes *Machtmotiv* und die Tendenz zur „activity inhibition“ (vgl. McClelland, 1985) – als Ausmaß, in dem ein Individuum die ihm zur Verfügung stehende Macht einsetzt, um institutionelle oder soziale Ziele an Stelle von persönlichen Ziele zu erreichen – auf. Sie sind persönlichen *Werten* verpflichtet und entwerfen eine idealisierte Vision sowohl nach den eigenen Werten, als auch in Abhängigkeit der Werte, Bedürfnisse und Wünsche der Geführten.

Welche Selbstbilder erwünscht sind (vgl. Schlenker & Pontari, 2000) und daher auch angestrebt beziehungsweise dargestellt werden, hängt bei einer charismatischen Führungsperson u.a. davon ab, welche spezifischen Attribute von den Geführten als wertvoll und bedeutsam erachtet werden. Als besonders relevant für charismatische Führung im Allgemeinen betrachten Gardner und Avolio (1998) die *erwünschten Selbstbilder* „vertrauens- und glaubwürdig“, „moralisch und vorbildlich“, „innovativ“ sowie „angesehen und einflussreich“. Um ein charismatisches Image aufzubauen ist es für die Führungskraft unerlässlich, diese erwünschten Selbstbilder so zu vermitteln, dass die Geführten entsprechende Fremdbilder der Führungsperson aufbauen und beibehalten.

Selbstdarstellungsverhalten

Wie werden diese erwünschten Selbstbilder nun vermittelt? Diese Frage bezieht sich auf das Selbstdarstellungsverhalten (Impression Management), das von charismatischen Führungspersonen eingesetzt wird. Diese Verhaltensweisen werden – in der konsequenten Nutzung des dramaturgischen Theorierahmens – von Gardner und Avolio (1998) nach *vier Phasen* eingeteilt.

(1) Framing: Die Führungsperson definiert zunächst den grundlegenden Rahmen, in dem Informationen präsentiert und interpretiert werden. Durch die Vision als Rahmen der Interaktion und Kommunikation wird sowohl Bedeutung geschaffen als auch eine soziale Realität konstruiert, die den (Nähr-) Boden für die weiteren Verhaltensweisen der Führungsperson darstellt.

(2) Scripting: Passend zur Theatermetapher gestaltet ein Führender die Interaktion mit den Geführten nach einem „Skript" als Orientierungsleitlinie für die Gestaltung von Interaktionen, die Hinweise auf adäuqate Verhaltensweisen geben. Geßner (2010) umschreibt diese Phase als Orientierung der Führungsperson an einem Drehbuch: Die Führungkraft sucht sich bestimmte Geführte als Verbündete zur besseren Umsetzung ihrer Vision aus (Casting), wählt passende rhetorische Mittel, z.B. Metaphern, um ihre Ziele zu veranschaulichen (Dialogue), und gibt sich und anderen Anweisungen für die nonverbale und verbale Selbstdarstellung (Direction).

(3) Staging: Die tatsächliche „Aufführung" erfolgt bei der charismatischen Führung unter Einsatz von Symbolen (die die Vision als Grundlage des Drehbuchs repräsentieren), durch Verwendung ausgewählter Requisiten sowie passender Schauplätze. Gardner und Avolio (1998) beschreiben die Umsetzung des Skripts „auf der Bühne" als einen Akt des „orchestrierens" von Selbstpräsentationen (p. 44).

(4) Performing: Performing bezieht sich auf die konkrete Umsetzung der Verhaltens- und Interaktionsskripts in spezifischen *Selbstdarstellungsformen*. In Abschnitt 1.2.1.1 wurden Selbstdarstellungsstrategien und -taktiken eingeführt, die als Verhaltensweisen mit kurz- oder langfristigen Zielen entweder assertiv oder defensiv umgesetzt werden können. Gardner und Avolio beschreiben die zwei assertiven Formen der Selbstdarstellung Exemplification (Vorbildhaftes Verhalten zeigen; vgl. Jones & Pittmann, 1982) und Promotion (Eigenwerbung betreiben; vgl. Jones & Pittman, 1982) sowie die protektive Form Facework (Image-Pflege) als Selbstdarstellungsstrategien, die von charismatischen Führungspersonen in besonderem Maße eingesetzt werden. Exemplification soll dabei am engsten mit charismatischer Führung verbunden sein:

> Because integrity and moral worthiness represent nearly universal ideals, exemplifiers, including charismatic leaders, typically portray themselves as exceptionally trustworthy and morally responsible individuals. They may also stress their similarity to followers with regard to their background and experiences in order to establish themselves as trusted representatives of their followers' interests (Gardner & Avolio, 1998, p. 44).

Über diese vorbildhafte Selbstdarstellung hinaus macht eine charismatische Führungsperson zum einen Werbung für sich selbst und ihre Fähigkeiten (Self-promotion), zum anderen bemüht sie sich um eine überzeugende Vermittlung der Inhalte ihrer Visionen (Vision-promotion), die von den Geführten als innovativ und attraktiv angenommen werden sollen. Um ein charismatisches Image, die Vision und das Image der Organisation zu schützen beziehungsweise wiederherzustellen, setzt eine charismatische Führungsperson darüber hinaus protektive Selbstdarstellungsformen ein: So kann die Führungsperson z.B. ihre Unschuld beteuern, sich entschuldigen, bestimmte Maßnahmen rechtfertigen, self-handicapping (siehe 1.2.4.4) betreiben oder sich um Wiedergutmachung bemühen.

Die Geführten

Die Geführten als Publikum beziehungsweise Interaktionspartner der Führungsperson im gemeinsamen Bühnenstück, entwickeln durch den Einfluss der Selbstdarstellung des Führenden zusätzlich zum eigenen Selbstkonzept die Identität von Geführten: „In the follower identification process, followers come to identify with, attribute charisma to, and experience positive affect for their leader“ (Gardner & Avolio, 1998, p. 47).

Charismatische Beziehung

Hat sich zwischen den Akteuren eine charismatische Beziehung entwickelt, so wirkt sich diese sowohl auf die Führungsperson als auch auf die Geführten aus. Durch die beschriebenen Prozesse werden bei den Geführten und der führenden Person situative Identitäten konstruiert. Die Geführten sehen bestimmte Akteure als charismatische Führende und sich selbst als einen Teil eines größeren Kollektivs, das sich dazu entschieden hat, dieser Führungsperson zu folgen. Je intensiver die Identifikation mit der Führungsperson wird und je stärker deren Vision und Werte internalisiert werden, desto mehr entwickelt sich eine kollektive Identität und ein auf das Kollektiv bezogene Gefühl von Selbstwirksamkeit. In der Konsequenz werden die Leistungen des Teams und deren Einsatz für das Erreichen herausfordernder Ziele gesteigert.

Effekte für die Organisation

Der charismatischen Beziehung werden auch im Ansatz von Gardner und Avolio (1998) günstige Effekte für die Organisation zugesprochen, wie z.B. eine hohe Wertekongruenz, ein hoher internen Zusammenhalt oder ein großes Leistungspotenzial der Mitarbeiter der Organisation.

c) Zusammenfassung

Insgesamt stellen Gardner und Avolio mit ihrem Modell einen Rahmen zur Verfügung, der es erlaubt, Merkmale, Verhaltensweisen und Prozesse zu beschreiben und zu untersuchen, die dazu beitragen, dass sich Charisma als interaktionelles Phänomen entfalten kann. Die Autoren möchten mit ihrem Modell empirische Forschungsarbeiten anregen, in denen beispielsweise untersucht wird, welche Selbstdarstellungsformen von charismatischen Führungspersonen eingesetzt werden, um die erwünschten Selbstbilder zu vermitteln. Darüber hinaus sehen sie auch praktische Relevanz in ihrem Modell. So ergeben sich Anhaltspunkte für die Förderung charismatischer Führung. Dabei können insbesondere Selbstdarstellungskompetenzen berücksichtigt und Führungspersonen diesbezüglich gecoacht werden.

1.3.1.4 Einordnung des dramaturgischen Modells in das dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation

Im Folgenden werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem dramaturgischen Modell nach Gardner und Avolio und dem dynamischen Interaktionsmodell zur Selbstinterpretation (siehe 1.2.6) dargestellt.

a) Überblick

Insgesamt sind beide Modelle als interaktionistische Modelle einzuordnen und stellen das Selbstdarstellungsverhalten der Person in den Mittelpunkt des reziproken Austausches zwischen einem Akteur (Führender) und seinen Interaktionspartnern (Geführte). Darüber hinaus gehen beide Modelle davon aus, dass im Rahmen der Interaktion Identifikationsprozesse stattfinden, die eine Veränderung in der Selbstsicht des Akteurs bewirken. Gardner und Avolio postulieren

darüber hinaus, dass diese Interaktion auch Einfluss auf das Selbstkonzept der Geführten nimmt. In der wiederholten Interaktion entwickeln sich situative Identitäten. Das dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation konzentriert sich dabei auf die soziale Konstruktion von Teilidentitäten auf der Seite des Selbstdarstellers. Gardner und Avolio beziehen sich auf beide Seiten und beschreiben, wie sich auf der Seite der Interaktionspartner situative Identitäten als Geführten etablieren, auf der Seite des Akteurs eine situative Identität als charismatischer Führer.

b) Komponenten der Modelle

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen stellen in beiden Modellen einen Bedingungsfaktor dafür da, wie die Interaktionsprozesse ablaufen und aufgefasst werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch der Kontext der dynamischen Interaktion beziehungsweise der charismatischen Beziehung nicht genauer beleuchtet.

Führungsperson als Akteur

Es werden Merkmale der Führungsperson beziehungsweise des Akteurs beschrieben, die Einfluss auf die Interaktion nehmen. Gardner und Avolio beschreiben die basale Identität als entscheidenden Einflussfaktor auf die Entwicklung situativer Identitäten. Im dynamischen Interaktionsmodell werden stabile Kernaspekte des Selbstkonzepts von situationsabhängigen Selbstbildern unterschieden. Solche überdauernden Aspekte der Selbstsicht nehmen als habituelle Personmerkmale Einfluss auf beide Prozesse der Selbstinterpretation (Selbstdarstellung und Selbstbewertung). Charismatisch Führende sind nach Bass und Avolio als starke Selbstüberwacher einzuordnen. Da sich das dynamische Interaktionsmodell als übergreifendes Modell zur Beschreibung der reziproken Interaktion der Innen- und Außensicht versteht, werden hier keine Aussagen über die Ausprägung spezifischer Selbstdarstellungsformen getroffen, sondern nur festgestellt, dass sich Personen in Bezug auf individuelle Selbstdarstellungsmuster unterscheiden. Entsprechend werden auch individuums- und publikumszentrierte Motive sowie ideale und normative Selbstbilder im dynamischen Interaktionsmodell ausschließlich als Komponenten der Selbstinterpretation beschrieben, aber keine Aussage über deren Inhalte oder Ausprägung – wie dies im Modell charismatischer Führung zu Motiven und erwünschten Selbstbildern erfolgt – getroffen.

Selbstdarstellungsverhalten

Gardner und Avolio (1998) teilen das konkrete Selbstdarstellungsverhalten in die vier Phasen Framing, Scripting, Staging und Performing ein. Selbstdarstellung im konzeptuellen Rahmen der Selbstinterpretation wurde in Abschnitt 1.2.1.2 als produktiver Gestaltungsvorgang bei der Auswahl, der Wiedergabe und der Auslegung von Selbstbildern beschrieben. Die Auswahl der Selbstbilder und des entsprechenden Verhaltens kann in die Phase des Scriptings eingeordnet werden, die Wiedergabe entspricht dem Staging und die Auslegung der Selbstbilder dem Performing. Gardner und Avolio beschreiben mit diesen vier Phasen eine bewusste, absichtsvolle und geplante Form der Selbstdarstellung. Selbstdarstellung im Rahmen des Selbstintpretationsmodells kann hingegen auch unbewusst und automatisiert stattfinden.

Geführte als Interaktionspartner

Die Geführten beziehungsweise Interaktionspartner werden im dynamischen Interaktionsmodell in erster Linie als externes Publikum aufgefasst. Auf Basis der jeweils individuellen

Personmerkmale der Individuen dieses Publikums und spezifischer Prozesse der Fremdbildentstehung entwickeln die Interaktionspartner Fremdbilder des Akteurs. Die Interaktionspartner werden damit als Rezipienten dargestellter Selbstbilder und aktive Konstrukteure von Fremdbildern aufgefasst. Bei Gardner und Avolio wird darüber hinaus das Selbstkonzept der Geführten und dessen Veränderung durch die charismatische Beziehung betrachtet.

Identifikationsprozesse im Rahmen der Interaktion

Im Rahmen der Interaktion von Führendem und Geführten entsteht nach Gardner und Avolio eine charismatische Beziehung, innerhalb derer auf beiden Seiten Identifikationsprozesse ablaufen. Es entstehen situative Identitäten. Das dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation beschreibt ebenfalls Identifikationsprozesse des Akteurs. Im Laufe wiederholt stattfindender Selbstdarstellung- und Selbstbewertungsprozesse konstruieren der Akteur und die Interaktionspartner gemeinsam eine auf den jeweiligen Kontext bezogene, individuelle Identität des Akteurs. So entstehen Teilidentitäten im Austauschprozess von Führungsperson und Geführten, wie z.B. die der transformationalen oder charismatischen Führungsidentität.

c) Praktische Relevanz der Modelle

Gardner und Avolio schreiben ihrem Modell praktische Relevanz zu, da sich daraus konkrete Ansatzpunkte für die Förderung charismatischer Führung ableiten ließen. Der Aspekt der praktischen Nützlichkeit wird für das dynamische Interaktionsmodell von Riedelbauch und Laux (2011) systematisch aufgezeigt. Sie leiten aus den Komponenten und Prozessen der Selbstinterpretation, die im dynamischen Interaktionsmodell zusammengefasst werden, sukzessive konkrete Ansatzpunkte zur Förderung eines stimmigen Führungsverhaltens ab, das sich sowohl an den Charakteristika der Führungsperson, als auch an den situativen Anforderungen und den Merkmalen der Interaktionspartner orientiert. Im acht Schritte umfassenden Prozessmodell des Persönlichkeitscoachings wird aufgezeigt, wie im Einzelcoaching die Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation systematisch geklärt und/oder modifiziert werden können, um in bewusster Form eine individuelle Führungsidentität zu etablieren (siehe 1.5.3).

1.3.2 Führung und Selbstdarstellung im organisationalen Kontext

Seit den 1980er Jahren entstanden zahlreiche Veröffentlichungen, die sich mit dem Stellenwert von Konstrukten und empirischen Forschungen der Impression Management Theorie im Rahmen organisationalen Verhaltens auseinandersetzen (vgl. z.B. Bozeman & Kacmar, 1997; Gardner & Martinko, 1988; Giacalone & Rosenfeld, 1989; 1991; Ginzel, Kramer & Sutton, 1993; Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 2002; Tedeschi & Melburg, 1984). Im Folgenden werden ausgewählte Modelle zur Selbstdarstellung im organisationalen Kontext dargestellt (siehe 1.3.2.1) sowie empirische Ergebnisse zum Zusammenhang von Impression Management Strategien mit Führung aufgezeigt (siehe 1.3.2.2). In Abschnitt 1.3.2.3 wird das Rollenkonzept von Führung dargestellt, da diese Führungstheorie zahlreiche Parallen zu einer selbstdarstellungstheoretischen Auffassung von Führung ausweist.

1.3.2.1 Modelle der Selbstdarstellung im organisationalen Kontext

a) Rahmenmodell zu Impression Management in Organisationen

Gardner und Martinko entwickelten 1988 auf der Basis der bis dato veröffentlichten Beiträge zum Thema ein Rahmenmodell zu Impression Management-Prozessen in Organisationen. Als Schlüsselvariabeln identifizieren sie selbstdarstellungrelevante Stimuli, den Selbstdarsteller, der die Situation definiert, das eigentliche Selbstdarstellungsverhalten sowie das Publikum, das aktiv auf die Situation und das Selbstdarstellungsverhalten Einfluss nimmt und dieses interpretiert. Damit beschreibt das Modell die basalen Komponenten eines dynamischen Interaktionsprozesses, wie sie auch von Gardner und Avolio (1998) für die Entstehung einer charismatischen Beziehung ausdifferenziert werden.

b) Praktikermodell für den Impression Management-Prozess in Organisationen

Martinko (1991) schlägt ein Modell für Praktiker vor, das beschreibt, wie Impression Management im organisationalen Arbeitskontext angewendet werden kann. Dabei geht es ihm darum, ein Modell zur Verfügung zu stellen, das einen Orientierungsrahmen für den Prozess der Auswahl und Implementierung bestimmter Impression-Management-Strategien in alltäglichen Arbeitssituationen bereitstellt. Martinko bezieht das Modell ausdrücklich auf intentionale Formen der Eindruckslenkung, wobei es um die strategische Beeinflussung eines externen Publikums geht, um individuelle Ziele zu erreichen. Das Modell eignet sich aber auch, um in der Form eines praktischen Leitfadens die Komponenten einer breit verstandenen Selbstdarstellung im Sinne der Selbstinterpretation zusammenzufassen. Der „Practioners's Guide to the Impression Management Process" umfasst sechs Schritte, die im Folgenden in der Darstellung nach Martinko (1991) umrissen und durch Aspekte der Selbstinterpretation ergänzt werden:

Schritt 1: Einschätzung der Ausgangssituation für die Selbstdarstellung

Die Ausgangssituation wird bestimmt durch die Innensicht und habituelle Merkmale der Führungskraft, durch die organisationalen Bedingungen und durch das jeweilige Publikum. Martinko (1991) schlägt daher als ersten Schritt vor: „Assess the impression management situation" (p. 260). Dabei soll die Person folgende Komponenten berücksichtigen:

- *Selbstbild und Charakteristika des Individuums:* Ausgehend vom Selbstkonzept wird die Fokusperson unterschiedliche Identitäten anstreben, die entweder ihr Selbstkonzept bestätigen oder aber – durch eine Orientierung am Idealselbst – das Selbstkonzept weiterentwickeln. Weiterhin beeinflussen habituelle Merkmale der Führungsperson wie der Selbstwert die zur Verfügung stehenden Selbstdarstellungskompetenzen und habituelle Selbstdarstellungsstile (z.B. Self-monitoring) die Art und das Ergebnis der Selbstdarstellung.
- *Organisationale Bedingungen:* Die Unternehmenskultur, das Setting und das Aufgabengebiet der Organisation bestimmen, welche Werte und Erwartungen in einer Organisation an die Organisationsmitglieder herangetragen werden und haben somit starken Einfluss darauf, welche Form der Selbstdarstellung als adäquat wahrgenommen wird.
- *Publikum:* Je nachdem, aus welchen Personen sich ein externes Publikum zusammensetzt, in welcher Beziehung diese zum Darsteller stehen, welche Position und welchen Einfluss diese Personen haben und wie bekannt der Darsteller mit dem Publikum ist, wird die Selbstinterpretation unterschiedlich ausfallen. Dabei kann, abhängig vom Publikum, eine täuschende oder eine authentische Darstellung des Selbst im Vordergrund stehen. Die Selbst-

interpretation wird aber nicht nur durch das externe Publikum bestimmt, sondern auch durch das innere Publikum. Dabei ist für die Richtung der Selbstinterpretation ausschlaggebend, ob sich die Person an ihren faktischen Selbstbildern oder an ihren angestrebten, potenziellen Selbstbildern (Idealselbst) orientiert.

Schritt 2: Identifikation von Ziel und Funktion der Selbstinterpretation

Martinko (1991) gibt für den zweiten Schritt den Hinweis „Identify and prioritize impression management goals" (p. 266). Bei der Identifikation von Zielen und Funktion der Selbstinterpretation spielt die Motivationslage des Darstellers eine entscheidende Rolle. Stehen individuumszentrierte Motive im Vordergrund, so kann das Ziel eine am Idealbild orientierte Selbstkonstruktion sein, oder die Festigung von Identität im Sinne einer Selbstidentifikation. Ist die Person eher dazu motiviert, sich am Publikum zu orientieren, kann es ihr Ziel sein, Einfluss auf die Reaktionen der Interaktionspartner zu erlangen, indem sie versucht, den Eindruck auf Andere zu kontrollieren. Welche Bilder der eigenen Person kreiert werden, hängt davon ab, wer die Person ist und wer sie kontextabhängig sein sollte und möchte. In seiner praktischen Handlungsanleitung schlägt Martinko (1991) vor, dass das Ergebnis des zweiten Schritts in einer schriftlichen Zusammenstellung der konkreten, erwünschten Eindrücke bestehen sollte, die die Person erreichen möchte.

Schritt 3: Auswahl geeigneter selbstdarstellerischer Verhaltensweisen

Martinko (1991) empfiehlt als dritten Schritt: „Select appropriate impression management tactics" (p. 267). Bei diesem Schritt geht es darum, eine erwünschte Identität zu kreieren, die das Gleichgewicht hält zwischen dem, was eine Person zu sein wünscht und dem, was sie sein kann. Hierzu kann die Person bestimmte Selbstdarstellungstaktiken und –strategien intentional einsetzen, um das Selbst entweder möglichst authentisch zum Ausdruck zu bringen oder um ein Publikum hinsichtlich bestimmter Charakteristika zu täuschen. Die Auswahl von selbstdarstellerischen Verhaltensweisen wird sich dabei stets an den Selbstdarstellungsressourcen der Person, den Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen, sowie den habituellen Selbstdarstellungsstilen orientieren. Am Ende des zweiten Schritts sollte nach Martinko ein schriftlicher Plan vorliegen, welche spezifischen Selbstdarstellungstaktiken die Person einsetzen möchte, um die erwünschten Eindrücke zu erzielen. Dieser Plan sollte ebenfalls Hinweisreize für zentrale Selbstdarstellungen konkretisieren sowie Zeiten für die Übung bestimmter selbstdarstellerischer Verhaltensweisen vorsehen.

Schritt 4: Einsatz spezifischen Selbstdarstellungsverhaltens

Schritt 4 umfasst das aktive Selbstdarstellungsverhalten.

Schritt 5: Einschätzung der Reaktionen des Publikums

Nachdem die Person bestimmte Selbstdarstellungstaktiken eingesetzt hat, empfiehlt Martinko (1991) in einem fünften Schritt: „Assess audience reactions and personal outcomes" (p. 269). Die Person sollte aktiv überprüfen, ob die Auswirkungen ihrer Selbstdarstellung den gesteckten Zielen entsprechen. Erwünschte Reaktionen können zum einen arbeitsbezogene Verhaltensweisen des Publikums in Richtung Leistungssteigerung, Kooperations- oder Kommunikationsbereitschaft sein, zum anderen erwünschte Rückmeldungen des Publikums darüber, wie sie die Person wahrnehmen. Ob die Reaktion des inneren Publikums der ursprünglichen Zielsetzung entspricht, kann die Person daran feststellen, wie sich die Selbstinterpretation auf den Selbstwert, auf die Sicherheit bezüglich der eigenen Identität, auf eine Verringerung der Diskrepanz

zwischen Ideal- und Realselbst und auf ihre Bereitschaft auswirkt, dargestellte Verhaltensweisen in das Selbstkonzept zu integrieren. Als Ergebnis des fünften Schritts bietet sich nach Martinko eine schriftliche Bewertung der Reaktionen des Publikums und der Effekte, die aus diesen Reaktionen für die Person entstehen, an.

Schritt 6: Beibehaltung oder Modifikation der Selbstdarstellungsziele und -taktiken

Martinko (1991) baut sein gesamtes Praktikermodell nach den Schritten eines klassischen Problemlöseprozesses auf. Entsprechend sieht er als letzten Schritt die Anpassung oder Beibehaltung erfolgreicher beziehungsweise weniger erfolgreicher Verhaltensweisen und die kontinuierliche Überprüfung und Neuformulierung von Selbstdarstellungszielen vor.

c) Kybernetisches Modell zu Impression Management in Organisationen

Auch Bozeman und Kacmar (1997) entwickeln ein Modell zu Impression Management-Prozessen in Organisationen, das sie als „kybernetisches Modell" bezeichnen. Im Mittelpunkt des Modells steht die *individuelle Vorstellung des Akteurs von seiner erwünschten sozialen Identität*. Selbstdarstellungsmotivation ist primär eine Funktion wahrgenommener Diskrepanzen zwischen der Rückmeldung durch die Interaktionspartner über die bestehende soziale Identität und der vom Akteur erwünschten Identität. Die zentrale Annahme des Modells lautet entsprechend

> … that the actor is able to derive his or her current social identity (via target feedback) for comparison to his or her desired identity (i.e., goal state) in order to sense any discrepancies that might exist between the two entities and respond accordingly (Bozeman & Kacmar, 1997, p. 13).

Je nach wahrgenommener Diskrepanz wird der Akteur eine von vier Funktionen des Impression Managements anstreben (siehe Abbildung 1.3.2):

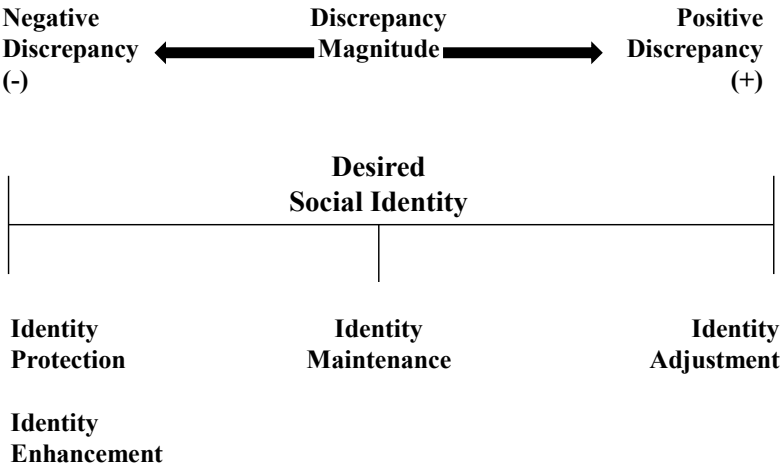


Abbildung 1.3.2.: Identitätsdiskrepanzen und damit zusammenhängende Funktionen von Selbstdarstellung (Abbildung nach Bozeman & Kacmar, 1997)

Identity Enhancement und Identity Protection

Eine negative Diskrepanz zwischen der aktuellen und der erwünschten sozialen Identität weist darauf hin, dass der Akteur beim Publikum nicht die erwünschten Eindrücke beziehungsweise Fremdbilder erzielen konnte. Aktivitäten zum Aufbau der Identität beziehen sich darauf, Möglichkeiten wahrzunehmen, in denen das eigene Image in den Augen des jeweiligen Zielpublikums verändert werden kann. Eine „Verbesserung" der aktuellen Identiät im Sinne der ange-

strebten Identität kann z.B. über den Einsatz assertiver Selbstdarstellungsstrategien wie self-promotion (Eigenwerbung betreiben; vgl. Jones & Pittmann, 1982) oder exemplification (Vorbildhaftes Verhalten zeigen; vgl. Jones & Pittmann, 1982) erfolgen. Aktivitäten, die darauf abzielen, die bestehende Identität zu schützen, werden definiert als „strategies and behaviors directed toward the prevention of damage or harm to the actor's social identity in the eyes of the target (Bozeman & Kacmar, 1997, p. 18). Solche Aktivitäten sind eher reaktiver Natur und werden meist dann eingesetzt, wenn Bedrohungen der eigenen Identität wahrgenommen werden. Um die Identiät im Sinne der erwünschten Identität zu schützen, kann eine Person protektive Selbstdarstellungsstrategien einsetzen, wie z.B. das eigene problematische Verhalten zu rechtfertigen, plausible Gründe dafür anzuführen oder sich für bereits eingetretene Missgeschicke zu entschuldigen.

Insgesamt ist das Selbstdarstellungsverhalten sowohl bei der Verbesserung der aktuellen Identität im Sinne der angestrebten Identität als auch beim Schutz der aktuellen Identität gegenüber befürchteten Bedrohungen durch das Bedürfnis motiviert, Diskrepanzen zwischen Ist- und Soll-Zustand sozialer Identität zu reduzieren oder zu eliminieren. Die beiden Formen der Identitätsgestaltung entsprechen der Konzeption akquisitiver und protektiver, beziehungsweise assertiver und defensiver Selbstdarstellungsformen nach Arkin (1981) sowie Tedeschi und Norman (1985). Bozemann und Kacmar betonen den Identitätsbegriff, um den Zielbezug von Selbstdarstellungsverhalten zum Aufbau und Erhalt erwünschter Identitäten hervorzuheben.

Identity Adjustment

Ein in der Selbstdarstellungsliteratur wenig beachtetes Phänomen betrifft positive Diskrepanzen zwischen der aktuellen sozialen Identität und der angestrebten Identität des Individuums. Diese resultieren dann, wenn die Selbstdarstellung einer Person in den Augen des Publikums bei der Konstruktion eines bestimmten Eindrucks „zu weit geht" (vgl. Schlenker, 1980). Wenn der Akteur feststellt, dass der von ihm hervorgerufene Eindruck über seine selbst gesetzte Referenz einer erwünschten Identität im positiven Sinne hinausgeht, kann er auf zweierlei Arten reagieren: Er kann seine eigenen Ansprüche an eine zu kreierende Identität anpassen („adjustment of reference goal"; Bozemann & Kacmar, 1997, p. 19) oder versuchen, die Fremdbilder des Publikums zu korrigieren. Zweiteres bezeichnen die Autoren als das eigentliche „identity adjustment" (Bozemann & Kacmar, 1997, p. 19). Diese Anpassung der Identität wird dann vorgenommen, wenn der Akteur befürchtet, die (zu) positiven Eindrücke des Publikums langfristig nicht aufrecht erhalten zu können.

Identity Maintenance

Aktivitäten zur Aufrechterhaltung der Identität umfassen Verhaltensweisen, die die aktuelle Identität, wie sie von anderen Personen und dem Akteur selbst wahrgeommen wird, stabilisieren und Konsistenz ermöglichen. Die Aufrechterhaltung der Identität kann den minimalen Einsatz von Aktivitäten zur Identitätsanpassung oder -verbesserung sowie zum Schutz der Identität erfordern. Sie dient aber nicht primär dazu, Diskrepanzen zu reduzieren, sondern dazu beizutragen, dass keine Diskrepanzen entstehen: „In other words, the actor may engage in identity maintenance activities to reinforce the identity he or she has already estabilshed" (Bozemann & Kacmar, 1997, p. 19).

1.3.2.2 Empirische Ergebnisse zu Impression Management Strategien und Führung

Ohne den Anspruch auf eine systematische Zusammenfassung empirischer Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen Impression Management Strategien und Führung erheben zu wollen, werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse empirischer Studien dargestellt.

a) Zusammenhang von Selbstdarstellungsstrategien mit charismatischer Führung

Sosik, Avolio und Jung (2002) überprüften Hypothesen zum Zusammenhang spezifischer Selbstdarstellungsstrategien und charismatischer Führung, die aus Gardner und Avolios (1998) dramaturgischem Modell abgeleitet wurden. Ihre Untersuchung beruht auf multiperspektivischen Daten, die in einer amerikanischen IT-Consulting-Firma erhoben wurden. 83 Manager beschrieben sich selbst in Bezug auf Attribute des Selbstsystems wie Self-monitoring oder erwünschte Selbstbilder. 249 Mitarbeiter bewerteten das jeweilige Ausmaß prosozialer und auf eigene Interessen bezogener Formen der Selbstdarstellung sowie die Ausprägung charismatischer Führungsstile ihrer jeweils direkten Führungskraft. Die Selbstdarstellung der Vorgesetzten wurde von den Mitarbeitern mithilfe des Leader Impression Management Questionnaires nach Gardner und Cleavener (1998, zitiert nach Sosik et al., 2002) eingeschätzt. Prosoziale Selbstdarstellung wurde durch die Subskalen Exemplification (Beispielhaft erscheinen; vgl. Jones & Pittman, 1982) und Ingratiation (Sich beliebt machen/Sich einschmeicheln; vgl. Jones, 1975) abgebildet. Eigennützige, auf eigene Interessen bezogene Selbstdarstellung wurde durch die Ausprägung auf den Skalen Intimidation (Bedrohung und Einschüchterung; vgl. Jones & Pittman) und Self-promotion (Eigenwerbung betreiben; vgl. Jones & Pittman, 1982) operationalisiert. Als Indikatoren für charismatisches Führungsverhalten dienten zwei Subskalen des MLQ-5X (Bass & Avolio, 1997; siehe 1.1.4) sowie vier Subskalen der Conger and Kanungo Scale of charismatic leadership (Conger et al., 1997; siehe 1.1.3.2).

In den *Ergebnissen* wird deutlich, dass die Komplexität des Selbstkonzepts als charismatische Führungsperson (= die Vielfalt erwünschter, charismatischer Selbstbilder) positiv mit Self-monitoring zusammenhängt. Dieser Zusammenhang wurde entsprechend der Theorie erwartet:

> Thus, a complex charismatic self-schema manifested in a constellation of desired charismatic identity images may be useful for engaging in self-monitoring required for constructing charismatic images across different situations and audiences (Sosik et al., 2002, p. 223).

Es ist also zu interpretieren, dass das Ausmaß und die Differenziertheit der erwünschten, realen oder normativen Selbstbilder sowie Rollenbilder in Bezug auf eine spezifische angestrebte Teilidentität maßgeblich dafür verantwortlich ist, dass zur Situation und zu den Interaktionspartnern passende Selbst- und Rollenbilder ausgewählt und dargestellt werden.

Hingegen ist Self-monitoring negativ mit prosozialer Selbstdarstellung assoziiert und hängt positiv mit einer auf eigene Interessen bezogenen Selbstdarstellung zusammen. Sosik et al. (2002) interpretieren, dass Führungspersonen, die als starke Selbstüberwacher gelten, ihr Verhalten an der Situation und sozialen Hinweisreizen ausrichten und sich dabei von ihren eigenen Wertvorstellungen und Idealen entfernen. Von den Geführten werden entsprechend in Bezug auf diese Führungspersonen geringe Werte auf der Skala Exemplification angegeben, da diese impliziert, dass das vorbildliche Verhalten an den eigenen Idealen, Wertvorstellungen und Grundhaltungen orientiert ist. Prosoziale Formen der Selbstdarstellung gehen mit charismatischer Führung einher, was darauf hinweist, dass bei den eingeschätzten Führungspersonen eher ein sozialisiertes als ein personalisiertes Charisma (siehe 1.1.7.2) vorlag. Die Ausprägung cha-

rismatischer Führung sagt ihrerseits die Leistung der Führungsperson und der jeweiligen organisationalen Einheit vorher.

b) Zusammenhang von Selbstdarstellungsstrategien mit transformationaler Führung

Gardner und Cleavenger (1998) untersuchten den Zusammenhang von fünf klassischen Impression Management Strategien (vgl. Tedeschi et al., 1985; Jones & Pittman, 1982; Mummendey, 1995): Ingratiation, Self-promotion, Intimidation, Exemplification und Supplication (sich als hilfsbedürftig darstellen) mit transformationaler Führung. Dafür lasen 83 Studierende der Wirtschaftwissenschaften Biographien über jeweils eine von 27 „Weltklasse"-Führenden und schätzten nachträglich das Verhalten dieser Führungsperson auf den Skalen des Leader Impression Management Questionnaires (LIMQ) und des MLQ Form5x-Short ein. In den *Ergebnissen* resultiert ein Zusammenhang zwischen Excemplification und Ingratiation zu transformationaler Führung, wohingehen Self-promotion und Intimidation negativ mit Einschätzungen zur transformationalen Führung assoziiert sind. Dasselbe Ergebnismuster zeigt sich für die mit dem MLQ erhobenen internen Erfolgskriterien von Führung (Effizienz der Führung und Zufriedenheit mit der Führung).

c) Ausprägung akquisitiver und protektiver Orientierung bei Führungskräften

Palmer, Welker, Campbell und Magner (2001) überprüften die Hypothese, dass Führungkräfte in Organisationen eine primär akquisitive Orientierung in ihrem Selbstdarstellungsverhalten zeigen. Sie weisen darauf hin, dass sich *beobachtbares Verhalten* von Managern nicht eindeutig als akquisitiv oder protektiv klassifizieren lässt, da die hinter dem Verhalten stehenden *Motive* und die emotionalen Reaktionen nicht beobachtbar sind. In ihrer Studie wählen die Autoren daher einen anderen Weg, akquisitive und protektive Selbstdarstellungstendenzen zu erfassen. Die emotionale Einstellung von 95 Managern der mittleren und oberen Hierarchiebene gegenüber ihrer Gesamtorganisation, den Führenden und der Finanzpolitik des Unternehmens wurde dazu in Beziehung gesetzt, inwieweit diese Führungspersonen ihre Arbeitsumgebung als untersützend für eine eher akquisitive oder protektive Selbstdarstellung wahrnahmen. Unter besonderer Beachtung der Motivebene lautet die Hypothese der Autoren, dass die affektive Einstellung der Führungspersonen gegenüber verschiedenen Aspekten der Organisation in Abhängigkeit davon variiert, inwieweit positive Konsequenzen bei einer „erfolgreichen Selbstdarstellung" (akquisitive Orientierung) resultieren. Die Ergebnisse zeigen entsprechend auf, dass die emotionalen Einstellungen der Führungspersonen mit der akquisitiven Orientierung der Arbeitsumgebung zusammenhängen, aber nicht mit der protektiven. Die Autoren schlussfolgern, dass die Studie damit die gängige Meinung unterstützt, dass die Gruppe der Manager im Allgemeinen eine eher akquisitive Selbstdarstellungsorientierung aufweist. Ein organisationales Klima, in dem eine assertive Eindruckslenkung im Gegensatz zur protektiven Eindruckswahrung betont und belohnt wird, geht mit positiven Emotionen von Managern gegenüber ihrer Organisation einher.

1.3.2.3 Selbstdarstellung und Rollenkonzept von Führung

a) Führung als Wahrnehmen und Ausüben von Rollen

Das Rollenkonzept von Führung basiert auf der soziologischen Rollentheorie und beschreibt Führung als Ergebnis einer komplexen Begegnung von Persönlichkeit und Organisation. Nach dem Rollenkonzept von Führung wird versucht, das tatsächliche Führungshandeln von Managern in ihrer konkreten Umgebung als „Wahrnehmen und Ausüben von Rollen" (Steiger,

2008b, S. 46) zu verstehen. Die rollentheoretische Sichtweise von Führung fokussiert die Frage, wie Menschen die gegenseitigen Anpassungsprozesse zwischen Individuum und Organisation meistern (vgl. Steiger, 2008b). Jede Position in einem Unternehmen ist in eine hierarchische Rangfolge eingebettet und mit bestimmten Kompetenzen verbunden:

> An das Verhalten des Positionsinhabers werden nun von ‚den anderen„ des sozialen Systems (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden […]) ganz bestimmte Erwartungen geknüpft. Dieses Set oder diese Kombination von Erwartungen bezeichnen wir als Rolle (Steiger, 2008b, S. 47).

Aushandeln von Rollenerwartungen

Nun sind diese Rollenerwartungen in der Realität selten explizit formuliert noch bewusst. Rollenerwartungen ergeben sich aus einer Wechselwirkung von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation und werden von anderen Personen als „Rollensender" mit eigenen Interessen und Vorstellungen vertreten. Der Rollenträger mit seinen persönlichen Merkmalen (Selbstbilder, Kompetenzen, etc.) hat seinerseits Erwartungen und Vorstellungen zur Ausgestaltung der Rolle, die sein Verhalten beeinflussen, das wiederum mehr oder weniger den Rollenerwartungen anderer entsprechen kann (vgl. Steiger, 2008b). Führen versteht sich demnach als „dynamischer Prozess des Aushandelns von Rollenerwartungen" (Steiger, 2008b, S. 48).

Rollenübernahme

Die Rollenübernahme versteht sich als Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger, für dessen erfolgreiche Umsetzung bestimmte Voraussetzungen gegeben sein müssen (vgl. Steiger, 2008b):

Zunächst bedarf es einer *Rollendefinition*, d.h. dass die beidseitigen Erwartungen und die mit der Position verbundenen Kompetenzen definiert und transparent kommuniziert werden müssen. Die Rollendefinition beziehungsweise -klärung macht den definierten Rahmen explizit: Die Klärung von Rollen und Aufgaben gibt eine normative Orientierung, was in der Rolle getan oder auch unterlassen werden muss. Dabei ist die Betrachtung der Rolle und der im Rahmen der Rolle festgelegten Aufgaben entindividualisiert. Es geht zunächst aus der Perspektive der Notwendigkeit nicht darum, was eine Person in dieser Rolle tun will, sondern was sie in der Rolle zu tun hat (vgl. Fischer-Epe, 2002).

Die Übernahme einer Rolle bedeutet allerdings nicht, die damit verbundenen Erwartungen blind zu erfüllen. Diese Rahmenbedingungen der Rolle müssen hingegen vom Rolleninhaber „belebt" und gestaltet werden. Die *Rollengestaltung* beschreibt den Prozess, in dem die Rolle und die eigene Persönlichkeit aufeinander abgestimmt werden, d.h. in dem die Erwartungen in Einklang mit persönlichen Überzeugungen und Fähigkeiten gebracht werden (vgl. Fischer-Epe, 2002).

> Rollengestaltung meint die Art und Weise, wie den geklärten Erwartungen entsprochen wird, die Handlungsspielräume, die nun sichtbar sind, auch tatsächlich ausgefüllt werden, aber auch, wie mit verbliebenen Unklarheiten und Grenzen umgegangen wird (Steiger, 2008b, S. 50).

Dabei ist das Ausmaß der Identifikation der Person mit ihrer Rolle davon abhängig, inwieweit die gebotenen Rahmenbedingungen den Werthaltungen, Neigungen, Präferenzen und individuellen Zielen entsprechen und inwieweit eine „Passung" ausgehandelt werden kann. Damit die Rolle erfolgreich übernommen wird, muss die Rolle darüber hinaus auch gegen Widerstände und widrige Umstände durchgesetzt werden. Der Prozess der *Rollendurchsetzung* wird durch die formale, fachliche und persönliche Autorität der Person moderiert. Mit persönlicher Autori-

tät ist „die Ausstrahlungskraft, die Überzeugungskraft, das Charisma eines Menschen gemeint“ (Steiger, 2008b, S. 51). Leadership-Qualitäten erleichtern nach dieser Auffassung die Durchsetzung der Rolle, reichen aber nicht aus, um Führungserfolg zu erklären.

b) Selbstdefinition des rollentragenden Systems

Das System der Rolle darf nicht mit dem Rollenträger, der Führungperson, verwechselt werden. Im systemtheoretischen Sinne agiert die Führungsperson in enger Koppelung mit dem System Führungsrolle und befindet sich dabei in einem Dilemma zwischen Systemblindheit einerseits und Gestaltungswillen andererseits (vgl. Steiger, 2008b). Die Selbstorganisation des „rollentragenden Systems“ (Steiger, 2008b, S. 55) umfasst die Erarbeitung eines eigenen Aufgabenverständisses, die Organisation und Nutzung geeigneter Strukturen (z.B. Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen) und ist geprägt von der Kultur (Werthaltungen, Normen, Regeln) des Systems Führungsrolle. Im Rahmen dieser Prozesse der Selbstdefinition entwickelt die Führungsperson eine *Identität*. Systemtheoretisch gesprochen, nimmt also das rollentragende System eine *unverwechselbare Gestalt* an. Führungserfolg zeigt sich in dieser Betrachtung

> als existenziell abhängig von der (System-)Fähigkeit, Erwartungen und Bedürfnisse der Umwelt sowie die eigenen Antriebe des Führungshandelns und seine Wirkungen kritisch zu reflektieren (Steiger, 2008b, S. 56).

c) Klassifikationen von Führungsrollen

Wie sehen solche typischen Erwartungssets, die die jeweilige Führungsrolle beschreiben, konkret aus? Erwartungen, die Organisationen typischerweise an Führungskräfte stellen, können im Einzelnen verschiedene Teilaspekte der gesamten Führungsaufgaben betreffen, d. h. es können damit verschiedene Führungsrollen beschrieben werden. In der Literatur über Führung gibt es eine große Vielfalt verschiedener Klassifikationen von Führungsrollen (vgl. z. B. Margerison & McCann, 1985; Mintzberg, 1973; Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2006): So beschreiben Schulz von Thun et al. (2006), dass verschiedene Situationen ein jeweils unterschiedliches Rollenrepertoire erfordern, sodass eine Führungsperson flexibel auf die jeweils passende Rolle zugreifen können sollte. Sie weisen darauf hin, dass Menschen- und Teamführung heutzutage eine größere Rolle spiele als früher, womit im Laufe der Zeit immer neue Rollen hinzugekommen seien, wie etwa die Rolle des Mitarbeiter-Coachs, der seine Mitarbeiter bei der Lösung schwieriger Situationen begleitet, zuhört und berät oder die Rolle des Teamentwicklers, der die Zusammenarbeit im Team zu verbessern sucht. Darüber hinaus sind mit einer Führungsposition die Rollen des Fachexperten, Managers (die Arbeit anderer Experten anleiten und koordinieren), Verantwortlichen, Löwenbändigers (auch mal ein Machtwort sprechen und Konsequenzen aufzeigen), Vorbild für die Mitarbeiter und Angestellten des Unternehmens verbunden.

Mintzberg (1973) erstellte auf der Basis empirischer Erhebungen durch Fremdbeobachtung und Interview eine Führungstypologie, in der er zehn klassische Rollen beschrieb, die in der Regel alle Führungskräfte – jeweils in unterschiedlichem Ausmaß – wahrzunehmen haben: Zunächst sind dies die interpersonellen Rollen als Repräsentant (Symbolisierung nach innen und außen), Führer (Motivation und Anleitung von Unterstellten) sowie Koordinator (formeller und informeller Kontakt mit Internen und Externen). Darüber hinaus ergeben sich drei Informationsrollen als Informationssammler, Informationsverteiler und Sprecher sowie vier Entscheiderrollen als Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler und Verhandlungsführer.

d) Rollenerwartungen als Prototypen

In Abschnitt 1.2.2 wurden normative Fremdbilder als Vorstellungen und Erwartungen der Interaktionspartner, wie eine Person im Rahmen einer bestimmten Position oder Rolle im Idealfall sein sollte, eingeführt (Was denkt der einzelne Mitarbeiter, Kollege usw., wie eine Führungsperson sein sollte?). Darüber hinaus gibt es auch interindividuelle Rollenerwartungen, die in einem Unternehmen die gemeinsame Vorstellung darüber bestimmen, aus welchen Merkmalen sich der »Prototyp« einer Führungskraft zusammensetzen sollte: Was ist der Konsens darüber, wie eine Führungsperson im Unternehmen XY sein sollte?

Selbstdarstellung in Übereinstimmung mit Prototypen

Von einer Person, die eine bestimmte Rolle innehat, wird erwartet, die Verhaltensweisen zu zeigen, die mit der Rolle assoziiert sind (vgl. Leary, 1995). Dabei geht es sogar so weit, dass bestimmte Rollen nicht nur vorschreiben, wie sich die Person in einer bestimmten Position zu verhalten hat, sondern auch, wie sie als Person insgesamt zu sein hat und welche persönlichen Charakteristika sie aufweisen sollte. Wenn eine Person diesem öffentlichen Rollenbild nicht entspricht, kann dies dazu führen, dass ihr sozialer Einfluss sinkt oder sie sogar das Recht verliert, die Rolle auszufüllen. Rollenspezifische Selbstdarstellung wird in ihrer Angemessenheit durch den Abgleich mit einem Prototyp (vgl. Leary, 1995) beurteilt. Menschen haben eine Vorstellung davon, wie die Inhaber einer sozialen Rolle typischerweise sein sollten. So lassen sich prototypische Rollenbeschreibungen eines Priesters, Lehrers, Fußballspielers, Polizisten, usw. erfragen. Individuen werden daher nach den Merkmalen ihrer Prototypen klassifiziert und in eine Kategorie eingeordnet: Je größer dabei die Übereinstimmung zwischen den wahrgenommenen Charakteristika der jeweiligen Person (z. B. Führungsperson XY) und den Charakteristika des Rollen-Prototyps (z.B. Prototyp Führungskraft) sind, desto wahrscheinlicher wird eine Person in ihrer Rolle (z.B. als Führungspersönlichkeit) von anderen anerkannt werden (vgl. Leary, 1989). So kann es für eine Führungskraft von Vorteil sein, ihren Eindruck auf relevante Personen des Arbeitsumfeldes so zu steuern, dass sie möglichst nahe an entscheidende Charakteristika der Führungskraft-Prototypen ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten herankommt (vgl. Leary, 1995). Auch wenn es sich von Gruppe zu Gruppe und von Individuum zu Individuum unterscheiden kann, über welche Charakteristika der Führungskraft-Prototyp verfügt, so bilden sich in einer Organisation über die Zeit gemeinsame Vorstellungen darüber, wie eine Führungsperson in dieser Organisation sein sollte.

Rollenkonflikte

Ein Konflikt liegt dann vor, wenn die öffentlichen Vorstellungen einer bestimmten sozialen Rolle (z. B. Führungskraft im Unternehmen XY) den Erwartungen an eine andere soziale Rolle (z.B. Mitglied des Betriebsrates im Unternehmen XY) widersprechen, die beide von ein und derselben Person eingenommen werden; oder wenn rollenspezifische Erwartungen allgemeinen Selbstdarstellungsnormen entgegenstehen (z. B. Widerspruch zwischen geschlechtsspezifischen Selbstdarstellungsnormen und Erwartungen an die Führungsrolle bei Frauen in Führungspositionen).

e) Parallelen der rollen- und selbstdarstellungstheoretischen Sichtweise von Führung

Im Rollenkonzept von Führung wird Führung als ein Prozess der permanenten Rollendefinition, -gestaltung und -durchsetzung im Austauch mit Interaktionspartnern aufgefasst. Damit kann

Führung nicht unabhängig vom System Rolle und nicht unabhängig vom Rollenträger und den Rollenempfängern betrachtet werden:

> Führungswirklichkeit entsteht im Prozess dieser Interaktion als Gegenstand der Wahrnehmung im Kopf der Führenden. Führungswirklichkeit ist eine soziale Konstruktion […], abhängig von den handelnden Individuen und den herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen. Führung wird damit immer wieder neu ‚erfunden„ oder genauer erschaffen (Steiger, 2008b, S. 56).

Rollenübernahme und Entwicklung einer stimmigen Führungsidentität

Eine solche Auffassung von Führung zeigt große Parallelen zur sozialen Konstruktion situativer Identitäten durch die Prozesse der Selbstinterpretation, die zwischen dem Führenden und den Geführten ablaufen. Das Ziel besteht nach der soziologischen rollentheoretischen Sichtweise in der erfolgreichen *Rollenübernahme* als „Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger“ (Steiger, 2008b, S. 48). Nach der psychologischen Auffassung der Prozesse der Selbstinterpretation besteht das Ziel in der erfolgreichen Identitätskonstruktion als bewusster Aushandlungsprozess zwischen individuellen Persönlichkeiten (Führungsperson und berufliche Interaktionspartner) innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen. Als erfolgreich gilt die Identitätskonstruktion dann, wenn eine *stimmige Führungsidentität* entwickelt wird. „Stimmigkeit“ (vgl. Komponenten der „stimmigen Kommunikation“ nach Schulz von Thun et al., 2006) meint, im Prozess der Identitätskonstruktion folgende zentrale Aspekte zu berücksichtigen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011):

- Die individuellen, habituellen Personmerkmale sowie aktuelle intrapersonale Prozesse und zentrale Selbstbilder der Führungsperson.
- Die Erwartungen der Interaktionspartner an die Führungsperson sowie deren Sichtweisen von der Führungsperson (Fremdbilder).
- Die situativen Rahmenbedingungen, sodass wichtige Ziele der Organisation und der betroffenen Individuen erreicht werden können.

In Abschnitt 1.2 wurden die zwei ersten Komponenten stimmiger Führung eingeführt und im dynamischen Interaktionsmodell (siehe 1.2.6 und 1.3.1.4) auf die Bedeutung der Rahmenbedingungen hingewiesen. Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Prozesse der Selbstinterpretation ablaufen, umfassen beispielsweise die Aufgabenfelder, Führungsgrundsätze des Unternehmens oder die Unternehmenskultur. Da Kontextaspekte von Führung im Rahmen dieser Arbeit nicht im Fokus stehen, sei auf die Literatur dazu verwiesen (z.B. Gardner & Avolio, 1998; Riedelbauch & Laux, 2011).

Bedeutungen von Identitätskonstruktion

Identitätskonstruktion heißt, die ablaufenden Selbstinterpretationsprozesse bei der Entwicklung einer Führungsidentität systematisch zu analysieren und zu verändern. Da die Prozesse der Selbstinterpretation in Teilkomponenten (z.B. Selbstbilder, Fremdbilder, Kompetenzen, Motive, Selbstdarstellungsmuster) zerlegt und diese Komponenten zum Gegenstand der Reflexion und Modifikation gemacht werden können, ist es möglich, Führungsidentität bewusst und systematisch zu konstruieren (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Identitätskonstruktion umfasst dabei mehrere Bedeutungen (nach Riedelbauch & Laux, 2011):

- *Konstruieren im Sinne einer systematischen Entwicklung von etwas Neuem:* Diese Bedeutung entspricht der rollentheoretischen Auffassung von Führung nach Steiger (2008b), nach der Führung erst in der Interaktion entsteht und damit immer wieder neu erfunden wird.

- *Konstruieren im konstruktivistischen Sinn:* Die Beschreibung von Komponenten und Prozessen der Selbstinterpretation ist ein Versuch, die komplexen Interaktionsprozesse zu erfassen, die zur Entwicklung situativer Identitäten führen. Dynamische Interaktionsmodelle von Führung sind daher kein Abbild der Realität, sondern ein Strukturierungsversuch,der dazu dient, spezifische Führungsphänomene wie Charisma oder transformationale Führung als Interaktionsgeschehen beschreibbar und damit verstehbar zu machen.
- *Konstruktion als nach vorne offener Prozess:* Konstruktion bezieht sich weiterhin darauf, dass es sich in zweierlei Hinsicht um einen nach vorne offenen Prozess handelt. Erstens entsteht Führungsidentität erst durch die dynamische Interaktion zwischen Führungsperson und Interaktionspartnern und kann somit auch nur im Rahmen dieses Austauschprozesses interpretiert werden. Zweitens ist auch das Ergebnis der Identitätskonstruktion zunächst in keine bestimmte Richtung festgelegt: Die Führungsperson entwickelt im Laufe der Rollenübernahme sukzessive eine greifbarere Vorstellung davon, welche Identität(en) sie anstrebt. Im rollentheoretischen Sinne nimmt also das rollentragende System eine unverwechselbare Gestalt an.
- *Konstruktion als systematische Selbstdarstellung:* Wie im Rahmen der Darstellung der Internalisierungsprozesse beschrieben wurde (siehe 1.2.5.2), so beeinflusst die Zuschreibung von Merkmalen durch andere Personen an die Führungskraft deren Selbstbild maßgeblich. Damit steigt die Bedeutung des Selbstdarstellungsverhaltens: Die Wahrscheinlichkeit, dass die Führungsperson sich mit dem Bild identifiziert, das sie von sich vermittelt und entsprechend der Wahrnehmung der anderen Personen rückgemeldet bekommt, steigt mit der Dauer der Interaktion. Um langfristig eine erwünschte Führungsidentität zu etablieren, die von der Führungsperson selbst und ihren Interaktionspartnern als authentisch erlebt wird, ist also durchaus eine strategische Auswahl und Vermittlung von Selbstbildern angebracht:

  > Ist sich die Person im Klaren darüber, wie sie gesehen werden möchte, muss sie sich so verhalten, dass die Wahrscheinlichkeit der Zuschreibung positiver Merkmale […] steigt und die Gefahr der Zuschreibung unerwünschter Merkmale minimiert wird (Ebert & Piwinger, 2007, S. 209).

1.3.3 Zusammenfassung zentraler Funktionen der Selbstdarstellung im Führungskontext

Welche Funktionen erfüllt nun die Selbstdarstellung für die Einzelperson im organisationalen Kontext? In Bezug auf diese Frage interessiert im Rahmen der vorliegenden Arbeit insbesondere der Stellenwert der Selbstinterpretation für Führungspersonen. Im Folgenden werden die in der Literatur aufgeführten Einzelaspekte zum Thema zu *vier Hauptaspekten* zusammengefasst, unter denen die Funktionen von Selbstdarstellung im Führungskontext eingeordnet werden können: Selbstdarstellung trägt zur Etablierung einer beruflichen Identität bei (siehe 1.3.3.1), dient der gezielten Eindruckssteuerung mit dem Ziel beruflicher Weiterentwicklung (siehe 1.3.3.2), ermöglicht Einflussnahme auf die Geführten (siehe 1.3.3.3) und bringt Konsequenzen für die Gesamtorganisation (siehe 1.3.3.4) mit sich.

1.3.3.1 Etablierung einer Führungsidentität

Wie insbesondere im dramaturgischen Modell zur charismatischen Beziehung nach Gardner und Avolio (1998) deutlich wurde, so ist für Personen, die eine Führungsposition anstreben oder bereits inne haben, die Zuschreibung führungsrelevanter Charakteristika durch die Geführten

von besonderer Bedeutung. Führende müssen über die für eine Führungsposition erforderlichen Merkmale nicht nur verfügen, sondern müssen diese auch nach außen darstellen. Das heißt nicht, dass Führung auf die „richtige“ Selbstdarstellung zu reduzieren wäre. Wie v.a. in der Darstellung des Konstrukts der authentischen Führung (siehe 1.1.7) betont wird, reicht es für erfolgreiche Führung auch nicht, die Arbeitsumwelt durch eine selbst-erhöhende Eindruckslenkung zu täuschen, indem die Führungsperson Qualitäten darstellt, über die sie gar nicht verfügt. Vielmehr geht es darum, dass die Etablierung und Aufrechterhaltung eines adäquaten führungsrelevanten Images ein entscheidender Faktor dafür ist, wer in eine Führungsposition kommt und wie wirksam diese Person in ihrer Führungsposition ist (vgl. Leary, 1989).

a) Selbstkonstruktion

Die Darstellung des Selbst innerhalb der Rolle als Führungskraft hat die Funktion, eine situative Identität als Führungsperson zu kreieren. Wenn eine Person eine Vorstellung davon hat wie sie als Führungskraft idealerweise gerne sein würde, dann kann sie an solchen idealen Selbstbildern, die *personalisierte Zielrepräsentationen* darstellen (*Possible selves* nach Markus & Nurius, 1986; Markus & Ruvolo, 1989), die Konstruktion ihrer Identität ausrichten (vgl. Baumeister, 1982). Da die Etablierung einer Führungsidentität als soziale Konstruktion immer einer sozialen Bestätigung durch die Arbeitsumwelt bedarf, ist es für die Führungskraft wichtig, von anderen so gesehen zu werden, wie sie zu sein wünscht. Ihre selbstdarstellenden Verhaltensweisen sind dementsprechend darauf ausgerichtet, die erwünschte Führungsidentität zu konstruieren, indem Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und andere berufliche Interaktionspartner der Führungskraft Charakteristika zuschreiben, die dieser Identität entsprechen. Die Motivation zu einer solchen *Selbstkonstruktion* (Baumeister, 1982; siehe 1.2.4.4), bei der sich die Person an ihren eigenen Vorstellungen orientiert, verhindert, dass aus einer Führungskraft ein „soziales Chamäleon“ wird, das sich – abhängig von den Erwartungen des jeweiligen Publikums – stets unterschiedlich darstellt.

b) Sandwichposition im mittleren Management

Gerade eine Führungskraft des mittleren Managements interagiert mit Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen. Der inhaltliche Schwerpunkt der Führungsrolle verschiebt sich entsprechend je nach Interaktionspartnern, womit die Führungsperson mit widersprüchlichen Werten und Erwatungen konfrontiert ist. Für die ständig wechselnden Situationen und Anforderungen braucht „die Führungskraft von heute eine große ‚personale Bandbreite’ oder, anders ausgedrückt: eine Vielzahl von inneren Möglichkeiten, zu reagieren und zu agieren, die fast übermenschlich erscheinen will“ (Schulz von Thun et al., 2006, S.13). So soll die Führungskraft oft gegensätzlichen Anforderungen gerecht werden, die von unterschiedlichen Personen an sie gestellt werden. Ein solcher Intra-Rollenkonflikt kann auch als *Sandwich-Position* beschrieben werden, die für eine Führungskraft im mittleren Management charakteristisch ist: Vergegenwärtigt man sich die Vielzahl der Rollenpartner, die irgendwelche Erwartungen an die Führungskraft richten, wie z.B. Mitarbeiter, Vorgesetzte, Personalentwickler, Kunden, bekommt man den Eindruck, „eine Führungskraft im mittleren Management müsse sich wie ein ‚armes Würstchen„ fühlen, eingewickelt in ihre Führungsrolle, zu keiner freien Bewegung mehr fähig“ (Schulz von Thun et al., 2006, S.17).

c) Einheit versus Vielheit

Um nicht als „armes Würstchen“ zu enden, muss eine Führungskraft eine klare Linie, eine Führungsidentität entwickeln, die eine gewisse *Kontinuität* in die unterschiedlichen Interaktionen bringt und an der sich die Führungskraft selbst und die Personen ihres Arbeitsumfeldes orientieren können. Der Führungsperson kommt damit die Aufgabe zu, ihren *unterschiedlichen Teilidentitäten*, die in der Interaktion mit verschiedenen Personengruppen und innerhalb verschiedener Arbeitskontexte und Anforderungen entwickelt werden, eine gemeinsame Richtung zu geben. Stern (1923) schlägt als passendes Einheitsmodell angesichts der Vielheit von Selbst- und Identitätsaspekten die Einheit in der Mannigfaltigkeit, die Vieleinheit oder *Unitas multiplex* vor. Die Einheit wird nach Stern durch Zielstrebigkeit erreicht. „Kerngedanke ist, dass die Ziele, die eine Person anstrebt, zu einer Vereinheitlichung der Vielheit ihrer Selbstaspekte führen“ (Laux & Renner, 2008a, S. 299). Bei einer Führungsperson, deren individuelle Identität sich besonders im Austausch mit anderen Personen manifestiert, wird z.B. die Vielheit der potenziell möglichen Kognitionen, Handlungen und Eigenschaften auf das bewusste beziehungsbezogene Ziel „Ich möchte meine Mitarbeiter für gemeinsame Ziele begeistern und damit die Leistungsmotivation meiner Mitarbeiter fördern“ vereinheitlicht beziehungsweise gebündelt. So ist es für die Führungsperson hoch relevant, sich über ihre *Idealvorstellungen zur angestrebten Führungsidentität* bewusst zu sein. In der Untersuchung von Sosik et al. (2002; siehe 1.3.2.2) wurde deutlich, dass das Ausmaß und die Differenziertheit der zur Verfügung stehenden erwünschten, realen oder normativen Selbstbilder sowie Rollenbilder in Bezug auf eine spezifische angestrebte Teilidentität maßgelich dafür verantwortlich ist, inwieweit diese Teilidentität auch tatsächlich konstruiert werden kann. Nur wenn zentrale Aspekte angestrebter Identitäten bewusst sind, ist es der Führungsperson zudem möglich, in kritischen Situationen zu entscheiden, ob sie bereit ist, von diesen Idealen aufgrund der Anforderungen des Publikums oder der Situation abzurücken.

d) Zusammenfassung

Insgesamt umfasst der Prozess der Selbstinterpretation im Kontext von Führung die Darstellung erwünschter Identitätsbilder, die darauf basierende Konstruktion einer Führungsidentität gemeinsam mit den Adressaten der Selbstdarstellung und die Festigung der Führungsidentität, indem sie gegenüber einem äußeren und einem inneren Publikum wiederholt zum Ausdruck gebracht wird.

1.3.3.2 Gezielte Eindruckssteuerung zur Verfolgung persönlicher Interessen und Ziele

In den dargestellten Modellen transformationaler und charismatischer Führung wird betont, dass die „echte und sozialisierte“ transformationale und charismatische Führungsperson stets unter dem Aspekt handelt, gemeinschaftliche Interessen zu vertreten und ihren Einfluss nicht dazu nutzt, ihre persönlichen Ziele und Belange auf Kosten anderer zu erreichen. Es lässt sich aber sicherlich nicht von der Hand weisen, dass das Handeln von Individuen in Organsationen auch immer durch persönliche Interessen bestimmt ist. Alleine schon das Bestreben einer Person, eine Führungsposition zu erlangen, in der sie dann gegebenenfalls nach gemeinschaftlichen Interessen handeln kann, bringt Verhaltensweisen mit sich, die (auch) dem eigenen Ziel des Karriereaufstiegs dienen. Um persönliche Interessen und Ziele zu erreichen, spielt die individuelle Selbstdarstellung eine entscheidende Rolle.

a) Gründe für eine gezielte Eindrucksteuerung

Gründe dafür liegen unter anderem in den folgenden Aspekten:

- Aufgrund der Ausweitung von v.a. technologischen Kommunikationswegen, ist es den Mitgliedern einer Organisation möglich, breiter und schneller zu kommunizieren. Dementsprechend ist die Einzelperson aber auch mit einem breiteren Publikum konfrontiert und muss ihre Selbstdarstellung an das jeweilige Kommunikationsmedium und an unterschiedliche Publikumserwartungen anpassen.
- Der Karriereerfolg ist eng gekoppelt an gute Beziehungen innerhalb des Unternehmens, gerade zu Kollegen und Vorgesetzten, die die Richtung der beruflichen Entwicklung der Person beeinflussen können (vgl. Baumeister, 1989). Die Erreichung persönlicher Ziele hängt dementsprechend oft maßgeblich davon ab, welchen Eindruck eine Person von sich bei diesen Personen hinterlässt. So ist z.B. die Wahrscheinlichkeit, ein hohes Gehalt zu bekommen und aufzusteigen, mit dem strategischen Einsatz von Selbstdarstellungsstrategien verbunden.
- Baumeister wies bereits 1989 darauf hin, dass die Betonung einer stark serviceorientierten Wirtschaft die Wichtigkeit von publikumszentrierter Selbstdarstellung erhöht, da die Qualität von Service schwer messbar sei. Innerhalb der Organisation ist es deshalb oft nicht nachzuvollziehen, wer wirklich gute Leistungen erbringt und wer für positive Ergebnisse verantwortlich ist. Dementsprechend kann es für die persönliche Zielerreichung einer Person überaus wichtig werden, erfolgreich, kompetent, produktiv und verantwortlich für positive Ergebnisse zu erscheinen, unabhängig davon, ob die Person auch wirklich erfolgreich, kompetent, produktiv und verantwortlich für die positiven Ergebnisse ist. Dies kann zum einen heißen, dass Personen durch Selbstdarstellung über ihre „wahren Fähigkeiten“ hinwegtäuschen. Zum anderen kann dies aber auch bedeuten, dass Personen, die die erwünschten Fähigkeiten tatsächlich mitbringen, diese durch bestimmte Selbstdarstellungstaktiken und -strategien hervorheben und zum Ausdruck bringen müssen, damit sie überhaupt bemerkt werden. Auch eine solche Darstellung von persönlichen berufsbezogenen Charakteristika im Sinne einer Persönlichkeitsdarstellung ist ein dramaturgischer Vorgang. Um in einer Organisation die persönlichen Stärken adäquat zum Ausdruck kommen zu lassen ist anzunehmen, dass auch „das Echte“ theatralischer Hilfen bedarf, um zur Geltung zu kommen (vgl. Müller-Freienfels, 1927). Überspitzt formuliert, kann es für die Karriere wichtiger sein, gut zu erscheinen, als gut zu sein.

b) Einsatz von Selbstdarstellungsstrategien und -taktiken

Im Rahmen einer solch gezielten Eindruckslenkung in der Organisation bedarf es – wie im Praktikermodell nach Martinko (1991; siehe 1.3.2.1) dargestellt – bewusst eingesetzter akquisitiver und protektiver Selbstdarstellungstaktiken und -strategien. Sich beliebt zu machen („Ingratiation“ nach Jones, 1975) als akquisitive Selbstdarstellungstaktik dient beispielsweise dem Darsteller dazu, Einfluss auf und Kontrolle über sein Gegenüber zu erlangen. Die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes dieser Strategie steigt mit den Machtunterschieden an, wonach hierarchisch gegliederte Organisationen ein prototypisches Einsatzfeld für Ingratiation darstellen (vgl. Giacalone, Rosenfeld, Riordan, 1995). Weitere Selbstdarstellungstaktiken und -strategien in Organisationen sind nach Jones & Pittman (1982) das Betreiben von Eigenwerbung, indem sich die Person als kompetent und intelligent darstellt (Self-promotion), das Einschüchtern anderer (Intimidation), der Versuch, beispielhaft zu erscheinen (Exemplification), oder auch

protektive Eindruckslenkung durch Entschuldigungen, Rechtfertigungen, „Self-handicapping“ (vgl. Berglas & Jones, 1978; siehe 1.2.4.4) u.a. (vgl. auch Giacalone et al., 1995).

c) Machiavellistische versus soziale Motivation von Selbstdarstellung

Riordan (1989) weist darauf hin, dass in der entsprechenden Ratgeberliteratur zum Thema Karriere und Selbstdarstellung bei Managern oft die Wettbewerbsorientierung – die Karriere auf Kosten anderer – betont wird. So instruieren viele Ratgeberbücher Manager nicht, wie sie am besten führen könnten, sondern legen den Fokus darauf, wie die eigene Karriere am besten gefördert werden kann und wie die entsprechende Selbstdarstellung dazu aussehen muss (vgl. Riordan, 1989). In diesem Zusammenhang wird eine „machiavellistische“ Motivation zur Selbstdarstellung angenommen, die den manipulativen Charakter von Eindruckslenkung betont. Riordan (1989) schlägt hingegen – in Übereinstimmung mit den neocharismatischen Führungsansätzen – eine ganz andere Richtung von Eindruckslenkung vor:

> Being cooperative, open to communication, honestly concerned about others, credible, and capable of a variety of influence techniques are self-presentations that will serve managers in the evolving business environment better than those advocated in the media (p.101).

Diese Feststellung von Riordan Ende der 80er Jahre trifft auch auf die heutige Entwicklung zu. Gerade der heutzutage immer lauter werdende „Ruf“ nach Managern, die die entsprechenden „Soft skills“ und Qualitäten wie „emotionale und soziale Intelligenz“ mitbringen, zeigt, dass solche interpersonellen Fähigkeiten, die die Grundlage von Menschenführung darstellen, dringend gebraucht werden. Damit diese Fähigkeiten innerhalb einer Organisation auch entsprechend zum Einsatz kommen können und eine Person, die diese Ressourcen mitbringt auch gefördert wird und Aufstiegsmöglichkeiten erhält, reicht es nicht, dass die Person über diese Fähigkeiten verfügt. Darüber hinaus müssen solche führungsrelevanten Fähigkeiten von den Entscheidungsträgern der Organisation auch als relevant erachtet und der Person die entsprechenden Qualitäten zugeschrieben werden.

1.3.3.3 Selbstdarstellung und Einflussnahme im Führungskontext

In der Work-activity-Forschung (vgl. Rosenstiel, 2006) wird deutlich, dass Führungskräfte, unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung, Funktion und Branche, ca. 2/3 ihrer Arbeitszeit kommunikativem Handeln widmen. Um andere durch kommunikatives Handeln zu beeinflussen und zu führen, sind eine Reihe aufgaben- und beziehungsorientierte Verhaltensweisen nötig. In welcher Relation steht dabei die Selbstdarstellung von Führungskräften zu anderen führungsrelevanten Verhaltensweisen?

a) Direkte und indirekte Effekte

Die Handlungen von Führungskräften haben einen direkten und einen indirekten Effekt auf die Mitarbeiter (vgl. Leary, 1989). Durch aufgaben- und beziehungsorientierte Verhaltensweisen beeinflussen Führungskräfte *direkt* ihre Mitarbeiter und deren Reaktionen. Gleichzeitig steuert die Führungskraft die Gruppenprozesse aber auch *indirekt* durch den Eindruck, den sie durch ihr Verhalten bei ihrem Team hervorruft. Ein solcher Eindruck kann ein Nebenprodukt („secondary impression“ nach Schneider, 1981) verschiedener führungsrelevanter Verhaltensweisen sein, die nicht direkt darauf abzielen, einen bestimmten Eindruck zu erwecken. Oder das Hervorrufen eines bestimmten Eindrucks ist Hauptziel bestimmter Handlungen, um damit die Reaktionen der Mitarbeiter indirekt zu steuern („calculated impression“ nach Schneider 1981). Selbstdarstellung beeinflusst durch den hervorgerufenen Eindruck die Reaktionen des Arbeitsumfeldes der

Führungskraft, womit die Effektivität und Produktivität z.B. eines Teams direkt und indirekt gesteuert wird.

b) Pygmalion leadership style

Eine Führungskraft kann Selbstdarstellung gegenüber ihren Mitarbeiter gezielt dazu einsetzen, die Leistung ihrer Mitarbeiter, aber auch ihre eigene Leistung zu steigern. Auch in der transformationalen Führung wird betont, dass Führungspersonen, die hohe Erwartungen an die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter formulieren und gleichzeitig das Vertrauen ausdrücken, dass diese Standards auch erreicht werden können, zu erhöhter Anstrengung der Mitarbeiter beitragen und damit Leistung über die Erwartungen hinaus erreicht werden kann. Bringt ein Mitarbeiter andere dazu, ihn als kompetent anzusehen, steigert er die Erwartungen des Vorgesetzten und seiner Kollegen an seine Leistung, womit diese ihn entsprechend dieser Erwartungen behandeln. Somit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Leistung des Mitarbeiters verbessert.

Pygmalion im Management

Diese, als *Pygmalion-Effekt* (vgl. Rosenthal & Jacobson, 1986) bekannte self-fulfilling-prophecy wurde erstmals von Livingston (1969; zitiert nach Eden, 1991) auf den Management-Bereich angewendet. Die praktische Implikation des *Pygmalion in management* (vgl. Eden, 1991) ist, dass alles, was die Erwartungen des Vorgesetzten an seine Mitarbeiter bezüglich deren Leistungsfähigkeit hebt, auch dazu beitragen kann, diese Leistung tatsächlich zu steigern. Das Gegenteil kann allerdings eintreffen, wenn an die Leistungen des Mitarbeiters niedrige Erwartungen gesetzt werden („Golem Effekt"; vgl. Eden, 1991). Aber nicht nur hohe Erwartungen von Seiten des Vorgesetzten an den Mitarbeiter können dessen Leistung erhöhen, sondern auch die Erwartung des Mitarbeiters an sich selbst. Ein solcher „Galatea-Effekt" ist zu beschreiben als „the boost in subordinates' performance that results from directly raising their self-expectations" (Eden, 1991, p.16). Eden (1991) fasst einen Führungsstil, der solche Effekte ausnutzt, unter dem Begriff *Pygmalion leadership style* zusammen.

Selbstdarstellung als Ausgangspunkt

Selbstdarstellung kann also als Werkzeug verwendet werden, um Leistungserwartungen auszudrücken. Die kausale Kette sieht dabei folgendermaßen aus: Die Selbstdarstellung des Mitarbeiters beeinflusst die Erwartungen und das daraus resultierende Verhalten des Vorgesetzten, das wiederum Auswirkungen auf die Leistung des Mitarbeiters hat. Macht man sich also klar, dass eine Self-fulfilling-prophecy mit Erwartungen beginnt und diese Erwartungen beeinflusst werden können, wird deutlich, dass Self-fulfilling-prophecies willentlich herbeizuführen sind (vgl. Eden, 1991). Um den Ausgangpunkt, die Erwartungen, zu steuern, ist eine entsprechende Selbstdarstellung notwendig. Für eine Führungskraft der mittleren Hierarchieebene bedeutet dies folgendes: Zum einen hat sie die Aufgabe, auf die Selbstdarstellung ihrer Mitarbeiter so zu reagieren, dass sie durch herausfordernde, aber machbare Erwartungen deren Leistungsfähigkeit steigert. Zum anderen sollte sie sich ihren eigenen Vorgesetzten gegenüber so darstellen, dass sie hohe Leistungserwartungen an ihre eigene Person hervorruft, damit ein produktiver Pygmalion-Effekt bezogen auf die eigene Person entstehen kann.

1.3.3.4 Konsequenzen von Selbstdarstellung für die Organisation

a) Positive Konsequenzen

Damit Selbstdarstellung in Organisationen nicht nur für das Individuum gewinnbringend ist, muss sie so eingesetzt werden, dass sie auch dazu beiträgt, *Organisationsziele* zu erreichen (vgl. Giacalone et al., 1995). Selbstdarstellung einzelner Individuen ist dann gewinnbringend für die Gesamtorganisation, wenn sie zu positiven Beziehungen beiträgt und die Harmonie in der Firma stärkt. Es ist auch dann positiv zu werten, wenn durch Eindruckslenkung diejenigen Personen, Ereignisse oder Produkte zur Geltung kommen, die zu den Zielen der Organisation positiv beitragen. Außerdem kann Selbstdarstellung Entscheidungen erleichtern (z.B. Stellenbesetzungen) und zu effektiven Entscheidungen beitragen (vgl. Giacalone et al., 1995). Die positiven Konsequenzen, die für die Organisation resultieren, wenn eine charismatische oder transformationale Führungsidentität etabliert wird, wurden in Abschnitt 1.1 sowie 1.3.1.3 aufgezeigt.

b) Negative Konsequenzen

Was sind aber die Kosten individueller Selbstdarstellung im organisationalen Kontext? Gezielte Selbstdarstellung verbraucht mentale Ressourcen. Führungskräfte, die sich stark damit auseinandersetzen, wie sie bei anderen ankommen, können nicht ihre gesamte Energie der Aufgabe widmen (vgl. Baumeister, 1989). Es werden umso mehr mentale Energien verbraucht, je stärker die Person ihre Selbstdarstellung anpassen muss. So verfügt jede Führungskraft über bestimmte Selbstdarstellungsstile, die normalerweise aktiviert sind. Greifen solche Stile in bestimmten Situationen jedoch nicht, muss die Person ihre Selbstdarstellung bewusst anpassen, wodurch soziale Informationen weniger gut verarbeitet werden können (vgl. Baumeister & Hutton, 1987, zitiert nach Baumeister, 1989). In einem solchen Kontext kann es zu einem Teufelskreis kommen, denn eine adäquate Selbstdarstellung bedarf einer präzisen Wahrnehmung der Erwartungen und Reaktionen des Gegenübers. Muss sich die Person allerdings zu stark auf die Wahrnehmung und auf damit verbundene Selbstdarstellungshandlungen konzentrieren, ist sie weniger aufmerksam gegenüber weiterer sozialer Information. Dies kann dazu führen, dass ihre Selbstdarstellung in die falsche Richtung läuft und sozusagen am Publikum vorbei geht.

1.3.4 Fazit zu Selbstdarstellung und Führung

Im Folgenden werden die dargestellten theoretischen und empirischen Erkenntnisse zum Zusammenhang von Selbstdarstellung und Führung zusammengefasst und zentrale Grundannahmen für die vorliegende Arbeit abgeleitet. Darüber hinaus werden offene Fragen formuliert, die sich aus den Inhalten des Abschnitts 1.3 ergeben.

Zusammenfassung und Grundannahmen

(1) Theorien charismatischer Führung können als Modelle der Selbstinterpretation aufgefasst werden. Die Theorien charismatischer Führung nach House (1977), Shamir et al. (1993) und Gardner und Avolio (1998) sind als dynamische Interaktionsmodelle einzuordnen, die charismatische Führung als Interaktionsphänomen begreifen. Das Selbstdarstellungsverhalten der Person steht dabei im Mittelpunkt des reziproken Austauschs zwischen der Führungsperson und den Geführten. Im Rahmen der Interaktion finden Identifikationsprozesse statt, die Veränderungen in der Selbstsicht der Akteure bewirken. Auf diesem Weg entstehen Teilidentitäten als Führende und Geführte.

(2) Modelle zur Selbstdarstellung in Organisationen weisen praktische Relevanz auf. Die praktische Nützlichkeit von Modellen zur Selbstdarstellung in Organisationen lässt sich insbesondere für das dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation aufzeigen, das die Grundlage der acht Schritte des Persönlichkeitscoachings (Riedelbauch und Laux; 2011) darstellt. Auch Gardner und Avolio (1998) weisen auf die praktische Relevanz ihres Modells für Coaching und Training von Führungspersonen hin. Martinko (1991) stellt mit seinem Praktikermodell einen konkreten Leitfaden zur gezielten Eindruckslenkung zur Verfügung.

(3) Selbstdarstellung dient der aktiven Identitätsregulation. Selbstdarstellung wird dazu eingesetzt, die jeweilige aktuelle Identität der erwünschten Identität anzunähern oder diese gegen Bedrohungen zu schützen. Prozesse der Identitätsregulation werden als Identity Enhancement, Identity Protection, Identity Adjustment und Identity Maintenance beschrieben. Diese Auffassung der Funktion von Selbstdarstellung entspricht der Vorstellung, dass sich über die Prozesse der Selbstinterpretation kontextabhängige Teilidentitäten entwickeln, etablieren und verändern. Mit den vier Prozessen der Identitätsregulation wird die aktive Konstruktion von Identität hervorgehoben.

(4) Es lassen sich auf empirischem Weg systematische Zusammenhänge zwischen Führung und Selbstdarstellungsformen und -strategien aufzeigen. Die Komplexität des Selbstkonzepts als charismatische Führungsperson hängt positiv mit Self-monitoring zur Etablierung einer charismatischen Führungsidentität zusammen. Prosoziale Formen der Selbstdarstellung gehen mit charismatischer Führung einher. Transformationale Führungsstile und Kriterien des Führungserfolgs hängen positiv mit den Selbstdarstellungsstrategien Excemplification und Ingratiation zusammen, sind jedoch negativ mit Self-promotion und Intimidation assoziiert. Die Gruppe der Führungskräfte weist insgesamt – wie in Abschnitt 1.2.8 als These für die transformationaler Führung abgeleitet – eine akquisitive Selbstdarstellungsorientierung auf.

(5) Die zentralen Funktionen der Selbstdarstellung im Führungskontext lassen sich zu vier Hauptaspekten zusammenfassen. Selbstdarstellung trägt maßgeblich zur Etablierung und aktiven Regulation einer Führungsidentität bei und ermöglicht dem Akteur eine gezielte Eindruckssteuereung, um persönliche Interessen zu verfolgen. Selbstdarstellung dient darüber hinaus dazu, auf die Geführten (im prosozialen Sinne) Einfluss zu nehmen und positive Effekte für die Gesamtorganisation zu erreichen. Selbstdarstellung kann aber auch negative Effekte hervorrufen, die v.a. dann entstehen, wenn Selbstdarstellung als Täuschung oder Manipulation genutzt wird oder zu viele Ressourcen der Person beansprucht.

(6) Selbstinterpretation in der Rolle als Führungskraft kann als „individuelle Rollenausgestaltung“ aufgefasst werden. Selbstdarstellungs- und rollentheoretische Auffassungen von Führung weisen viele Parallen auf, zu denen folgendes Fazit gezogen wird: Unter individueller Rollenausgestaltung wird die spezifische Selbstinterpretation einer Führungsperson in der Rolle als Führungskraft verstanden. Damit umfasst die Rollenausgestaltung den produktiven Gestaltungsvorgang bei der Auswahl, der Wiedergabe und der Auslegung von Selbst- und Rollenbildern sowie Prozesse der sozialen und personalen Internalisierung innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen. Für die Rollenausgestaltung ist es dabei bedeutsam, dass

- sich der Rolleninhaber seiner Aufgaben und der damit verbundenen Position bewusst ist (Rollendefinition beziehungsweise -klärung),

- der Rolleninhaber Handlungskonsequenzen, die sich aus den Aufgaben und Rollen ergeben, stimmig nach außen vermitteln kann und
- der Rolleninhaber die Rolle gegen innere und äußere Widerstände durchsetzen kann, indem er sich mit der Rolle identifiziert und von anderen als Rollenträger anerkannt wird (d.h., dass er sich selbst führungsrelevante Attribute zuschreibt und diese von den Interaktionspartnern zugeschrieben bekommt).

(7) Selbstinterpretation im Kontext der Rolle Führungskraft hat den Stellenwert, sich selbst und der Umwelt zu vermitteln, wie die Führungsperson als einzigartige Persönlichkeit die Rolle gestaltet und diese damit individualisiert. Der vorgegebene Rahmen der Führungsrolle definiert sich dabei

- aus den spezifischen Führungsaufgaben, den Erwartungen der relevanten Personengruppen, der Unternehmenskultur und den Arbeitsstrukturen und
- aus einem weitgehenden Konsens im Unternehmen darüber, welche Verhaltensweisen vom Positionsinhaber erwartet werden, um als erfolgreiche Führungsperson anerkannt zu werden (ein Modell oder Prototyp effektiver Führung im Rahmen einer expliziten oder impliziten Führungstheorie).

Offene Fragen

Im Fazit zu Abschnitt 1.2 wurde die Frage aufgeworfen, wie die theoretisch-konzeptuellen Überschneidungen zwischen transformationaler Führung und Selbstdarstellung aussehen. Dieser Frage wurde in Abschnitt 1.3 mit der Darstellung und Interpretation der theoretischen Modelle und empirischen Ergebnisse zur Führung und Selbstdarstellung nachgegangen. Es wurden Zusammenhänge zwischen der charismatischen Führung im Besonderen und Führung im Allgemeinen mit Prozessen der Selbstinterpretation und Formen der Selbstdarstellung deutlich.

Besonders das Rollenkonzept von Führung bietet einen geeigneten Rahmen, um Selbstinterpretation als psychologisches Phänomen und Gestaltung der Führungsrolle als soziologisches Phänomen aufeinander zu beziehen. Bei der Integration von rollen- und selbstdarstellungstheoretischen Aspekten von Führung bleiben allerdings folgende Fragen zur spezifischen Einordnung transformationaler Führung offen:

(1) Welcher Stellenwert kommt transformationalen Führungsprinzipien bei der individuellen Selbstinterpretation in der Rolle als Führungskraft zu?

(2) Kann die Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert, als Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden?

1.4 Multiperspektivisches Führungsfeedback

In den beiden vorausgehenden Abschnitten wurde beschrieben, dass Führung als Interaktionsphänomen aufgefasst werden kann. Führungsidentität entsteht demnach im Austausch zwischen der Führungsperson und den Geführten. Möchte man Führungsverhalten und Wirkungen von Führung beschreiben, so ist es gemäß der dargestellten Auffassung von Führung notwendig, sowohl die Außen- als auch die Innensicht der Führungsperson zu berücksichtigen. Um Selbst- und Fremdbilder einer Führungsperson in systematischer Form erfassen und abgleichen zu können, eignet sich der Einsatz eines multiperspektivischen Führungsfeedbacks, in dessen Rahmen Führungskräfte Rückmeldung von relevanten Personengruppen ihres Arbeitsumfeldes (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und Kunden) erhalten. Die unterschiedlichen Rollen und Persönlichkeiten der Interaktionspartner und die damit verbundenen Erwartungen an die Führungsperson sowie die verschiedenen Sichtweisen des Verhaltens und der Wirkung der beurteilten Führungsperson, können somit in eine Reflexion des Führungsverhaltens einbezogen werden (vgl. Runde, Kirschbaum & Wübbelmann, 2001).

In Abschnitt 1.4.1 werden die Grundlagen des multiperspektivischen Führungsfeedbacks dargestellt. Abschnitt 1.4.2 widmet sich dem Phänomen, dass verschiedene Persönlichkeitsmerkmale in unterschiedlicher Präzision sowohl aus der Außen- als auch aus der Innenperspektive beschrieben werden können. Gegenstand von Abschnitt 1.4.3 ist der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen, durch den das Ausmaß des Übereinstimmungsgrades zwischen Innen- und Außenperspektive bestimmt werden kann. Abschnitt 1.4.4 zeigt auf, welchen Beitrag das multiperspektivische Führungsfeedback zur Opimtierung der individuellen Selbstinterpretation leisten kann. Dabei wird zwischen einer diagnostischen und einer Interventionsfunktion des multiperspektivischen Führungsfeedbacks unterschieden. In Abschnitt 1.4.5 wird ein Fazit zum multiperspektivischen Führungsfeedback gezogen: Die dargestellten Inhalte werden zu Grundannahmen für die vorliegende Arbeit zusammengefasst und Thesen zum Zusammenhang des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen mit habituellen Formen der Selbstdarstellung abgeleitet.

1.4.1 Grundlagen zum Führungsfeedback

Es können verschiedene Varianten des multiperspektivischen Führungsfeedbacks unterschieden werden. In allen dargestellten Varianten dienen schriftliche Befragungen als Datengrundlage (zur Beschreibung der Grundlagen zum Führungsfeedback vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.4.1.1 Varianten des multiperspektivischen Führungsfeedbacks

Wird die Aufwärtsbeschreibung der Führungsperson durch die Mitarbeiter mit der Selbstbeschreibung der Führungskraft und der traditionellen Abwärtsbeschreibung der Führungsperson durch den direkten Vorgesetzten kombiniert, so wird von einem *Sandwich-Modell* gesprochen. Wenn zusätzlich die Urteile von Kollegen und externen Partnern (z.B. Kunden, Zulieferer) eingeholt werden, dann wird das Vorgehen – entsprechend der „Rundum-Beschreibung“ der Führungsperson – als *360°-Feedback* bezeichnet (vgl. Rathgeber, 2005). Sowohl die 270°-Methode ohne Einbezug der Sichtweise externen Personen (z.B. Kunden) als auch das Sandwich-Modell als 180°-Methode, werden in der Praxis häufiger eingesetzt, als das idealtypische Modell einer Rundum-Beschreibung, da diese beiden Varianten ökonomischer sind und trotzdem eine Vielfalt an wertvollen Informationen einbringen (vgl. Rathgeber, 2005). Dennoch hat sich der Begriff 360°-Feedback für verschiedene Arten der multiperspektivischen Einschätzung durchge-

setzt (vgl. Scherm & Sarges, 2002). Im Folgenden wird zur leichteren Lesbarkeit der verkürzte Begriff *Führungsfeedback* vewendet, der alle Formen des multiperspektivischen Führungsfeedbacks umfasst.

1.4.1.2 Schriftliche Befragungen als Datengrundlage

Die Datengrundlage für die Erstellung der Beurteilungsprofile stellen schriftliche Befragungen in anonymisierter Form dar. Da die einzelnen Feedbackgebergruppen wie z.B. Mitarbeiter und Kollegen die Führungskraft bezüglich verschiedener Tätigkeitsbereiche und Verhaltensaspekte unterschiedlich gut einschätzen können, leisten sie mit ihrer Rückmeldung einen wertvollen Beitrag zur umfassenden Identifizierung von Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten der Führungsperson. Die Einschätzung erfolgt dabei nicht bezüglich fachlicher Kompetenzen. Es geht um konkretes Verhalten in der beruflichen Interaktion mit den verschiedenen Beurteilergruppen (vgl. Lehment, 1999) beziehungsweise um berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Hossiep & Paschen, 2003a). Die Führungskraft schätzt sich selbst bezüglich der gleichen Merkmale ein, sodass Selbst- und Fremdeinschätzung abgeglichen und Diskrepanzen und Übereinstimmungen ausgemacht werden können. Durch die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbildern kann die Führungskraft ihre Selbstwahrnehmung mit der Wirkung ihres Verhaltens auf andere Personen vergleichen (vgl. Hossiep & Paschen, 2003a).

1.4.1.3 Funktionen des 360°-Feedbacks

Die zentrale Funktion des 360°-Feedbacks als formalisiertes Rückmeldesystem besteht darin, die persönliche Weiterentwicklung von Führungskräften zu unterstützen (vgl. Runde et al., 2001). Damit wird das 360°-Feedback klar von Leistungsbeurteilung abgegrenzt. Das Führungsfeedback ist nicht auf „objektive“ und „messbare“ Kriterien der Leistungsbeurteilung bezogen, sondern auf subjektive Einschätzungen des Verhaltens und der Wirkung der Fokusperson durch andere Personen. Ziel eines so verstandenen 360°- Feedbacks ist es, auf der Grundlage konkreter Rückmeldung zu einer Verhaltensänderung beizutragen und den eingeschätzten Personen die Möglichkeit zur Selbstentwicklung zu geben (vgl. Runde et al., 2001). Durch die vielfältigen, spezifischen Sichtweisen und Erwartungen der relevanten beruflichen Interaktionspartner können Merkmale der Führungsperson identifiziert werden, die über das Selbstwissen des Coachingteilnehmers hinausgehen.
Insgesamt wird Feedback gegeben, um

- die Selbstbilder der Führungsperson um bisher nicht bewusst wahrgenommene Verhaltensweisen, Gefühle, Motive und Gewohnheiten zu erweitern,
- Selbstreflexionsprozesse bei der Führungskraft anzustoßen und damit eine differenzierte Selbstbewertung eigener Merkmale zu ermöglichen,
- den Perspektivenwechsel zu trainieren und
- letztlich die aus der Innen- *und* Außensicht gewünschten Veränderungen im Führungsverhalten zu identifizieren und als Grundlage für individuelle Coaching- und Trainingsziele heranzuziehen

(vgl. Rathgeber, 2005 sowie Scherm & Sarges, 2002).

1.4.1.4 Ansatzpunkte für Veränderung

Der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen ermöglicht es, Ansatzpunkte für Veränderungen abzuleiten: So können Diskrepanzen in der Selbst- und Fremdwahrnehmung auf bisher von der Führungskraft vernachlässigte Aspekte ihrer Führungsaufgaben und -rollen hinweisen

und die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf diese Bereiche lenken (vgl. Lehment, 1999). Weiterhin kann ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild wichtige Hinweise darauf geben, wie die Führungskraft in ihrer Selbstdarstellung von außen wahrgenommen wird. Auf Basis dieser Informationen kann die Führungskraft reflektieren, ob sie eine Änderung ihrer Außenwirkung wünscht und welche Verhaltensänderungen dafür notwendig sind (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Das Führungsfeedback dient oft als ein Baustein von Führungskräfteentwicklung. In diesem Kontext kommt den Selbst- und Fremdeinschätzungen keine Beurteilungsfunktion zu, sondern sie dienen dazu, spezifische Ressourcen und Entwicklungsziele zu identifizieren.

1.4.2 Persönlichkeitsmerkmale aus der Innen- und Außenperspektive

Eine Persönlichkeit lässt sich nur dann umfassend beschreiben, wenn sie sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive betrachtet wird (vgl. Laux, 2008). Im Folgenden werden zwei Systematisierungsmöglichkeiten zur Beschreibung von Personmerkmalen aus der Innen- und Außenperspektive dargestellt, denen im multiperspektivischen Feedback besondere Relevanz zukommt (zur Darstellung der Systematisierungsmöglichkeiten vgl. Riedelbauch & Laux, 2011): Die Unterscheidung von *inneren und äußeren Eigenschaften* und die Systematik des *Johari-Fensters*.

1.4.2.1 Innere und äußere Eigenschaften

Meist gehen wir davon aus, dass sich Personen im Beisein anderer Menschen nicht beliebig verhalten, sondern bestimmte Selbstbilder selektieren und nur diejenigen nach außen darstellen, die ihnen angemessen erscheinen. Wir haben also die implizite Annahme, dass eine Person über mehr Informationen über sich selbst verfügt als ihre jeweiligen Interaktionspartner. Aufgrund dieses Informationsvorsprungs kann die Person Informationen über sich selbst der Umwelt selektiv zur Verfügung stellen. Es gibt allerdings auch Aspekte der Persönlichkeit, die den jeweiligen Interaktionspartnern besser zugänglich sind als der Person selbst.

Johnson (1997) unterscheidet zwischen *äußeren Eigenschaften* (behavioral traits), die von außen direkt beobachtet werden können, und *inneren Eigenschaften* (emotional and cognitive traits), auf die geschlossen werden muss. Die äußeren Eigenschaften sind Beschreibungen von Verhalten (z.B. gesprächig oder klagsam), wohingegen die inneren Eigenschaften die Gründe für die äußeren Eigenschaften darstellen (z.B. macht sich Sorgen). Der Zugang einer Person zu ihren äußeren Eigenschaften ist ähnlich indirekt wie der Zugang anderer Personen zu den inneren Eigenschaften der Person. Besonders deutlich wird dies z.B. bei der Charakterisierung einer Person als charmant oder charismatisch. Ohne die Rückmeldung der Interaktionspartner kann nicht entschieden werden, ob die Person charismatisch ist oder nicht. Dies wird insbesondere in der Definition von Charisma nach House (1977) deutlich, der Charisma über die Effekte charakterisiert, die das Verhalten der Führungsperson bei den Geführten hervorruft (siehe 1.3.1.1). Charisma als Merkmal tritt also erst im Interaktionsverhalten zutage und wird der Person von Interaktionspartnern dann zugeschrieben, wenn diese entsprechende Verhaltensweisen bei der Person beobachtet haben (z.B. selbstbewusstes Auftreten, glaubhafte Darstellung eigener Überzeugungen), die wiederum bestimmte Wirkungen auf die Interaktionspartner erzielen (z.B. Identifikation mit der Führungsperson und deren Werten und Zielen).

Insgesamt sehen sich Personen selbst stärker durch internale, private Erfahrungen und gedankliche Prozesse charakterisiert, von anderen werden eher die nach außen getragenen Attribute als wichtig für die Persönlichkeit angesehen (vgl. Funder & Colvin, 1997).

Bei der Interpretation von Selbst- und Fremdbeschreibungen ist also zu beachten, dass innere Eigenschaften von der Person selbst valider eingeschätzt werden können als von anderen Person, da sie von der Person selbst direkt erfahrbar sind. Beobachter müssen von äußeren Zeichen wie verbalen Mitteilungen oder nonverbalem Verhalten auf die inneren Eigenschaften schließen. Die Person selbst kann hingegen ihre äußeren Eigenschaften nicht direkt beobachten und ist daher auf die Rückmeldung anderer Personen über diese Merkmale angewiesen. Daher ist bei der Einschätzung äußerer Eigenschaften die Fremdbeschreibung valider als die Selbstbeschreibung (vgl. Johnson, 1997).

1.4.2.2 Systematisierung der Innen- und Außenperspektive: Das Johari-Fenster

Im Johari-Fenster (benannt nach *Jo*e Luft und *Har*ry *I*ngram; Luft, 1984) werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Zugänglichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensweisen entweder für die Person selbst und/oder für die Interaktionspartner systematisch betrachtet. Darüber hinaus stellt es eine Basis dar, um Zielsetzungen für Trainings- und Coachingmaßnahmen abzuleiten (vgl. Hossiep & Paschen, 2003b).

In einem graphischen Modell mit vier Quadranten (siehe Abbildung 1.4.1) können die Merkmale einer Person danach eingeordnet werden, ob sie nur der Person selbst, nur ihren Interaktionspartnern oder aber beiden beziehungsweise niemandem bekannt sind (vgl. Luft, 1984). Die vier Quadranten repräsentieren damit die Gesamtperson in Relation zu anderen Personen.

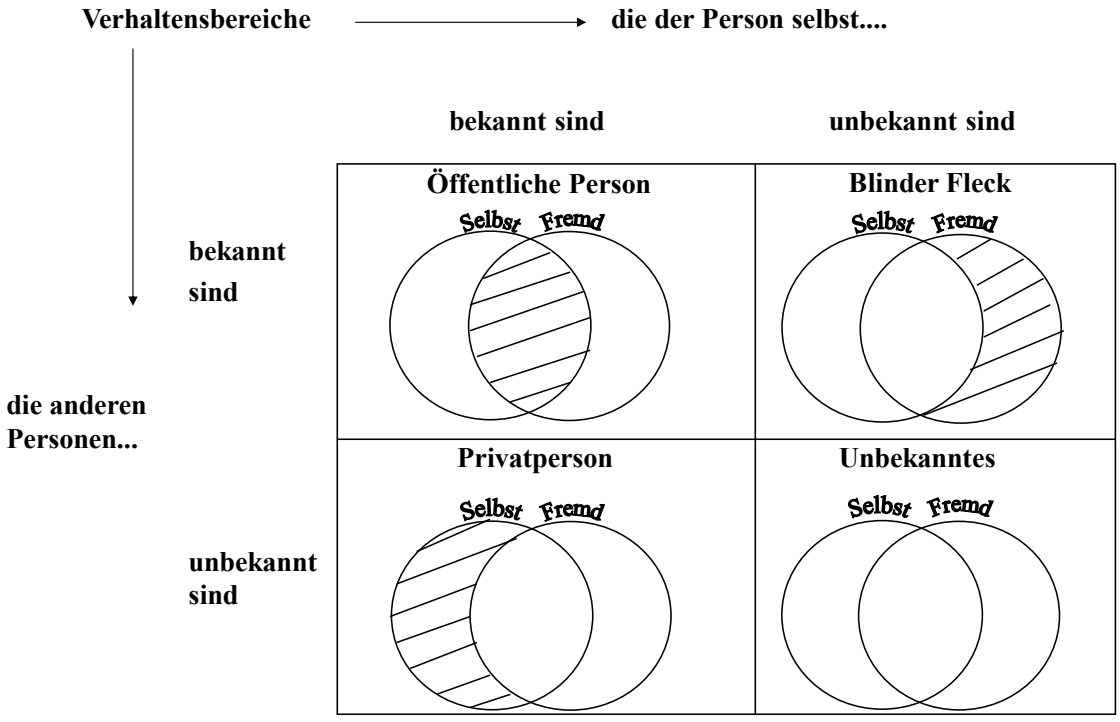


Abbildung 1.4.1: Das Johari-Fenster (Abbildung modifiziert nach Hossiep & Paschen, 2003c)

a) Öffentliche Person

Der Bereich der öffentlichen Person (siehe Abbildung 1.4.1: schraffierte Fläche als Überschneidungsbereich von Selbst- und Fremdbildern) repräsentiert Verhalten, Gefühle, Motive und Gewohnheiten, die der Person selbst und anderen bekannt sind. Dieser Bereich bildet die Grundlage für Interaktionen und Austausch zwischen Menschen. Besonders wichtig im organisationalen Kontext ist die Annahme, dass es für eine effektive Zusammenarbeit einen großen Bereich ge-

ben muss, der den Interaktionspartnern gemeinsam zugänglich ist (vgl. Luft, 1984). Das Führungsfeedback bildet eine Grundlage dafür, eine breitere Kommunikationsbasis zwischen Führungskraft und Personen des Arbeitsumfeldes zu schaffen und damit den Bereich der öffentlichen Person zu vergrößern.

b) Blinder Fleck

Der blinde Fleck (siehe Abbildung 1.4.1 schraffierte Fläche, die nur Fremdbilder, aber keine Selbstbilder umfasst) bezieht sich auf individuelle Merkmale, die der Person selbst nicht bewusst, für andere Personen aber beobachtbar sind und die damit den äußeren Eindruck beeinflussen. In diesen Bereich gehören zum Beispiel automatisierte Gewohnheiten, die der Person selbst nicht (mehr) auffallen. In diesem Fall haben die Beobachter also mehr Informationen über die Person als diese selbst. Indem Aspekte des blinden Flecks durch die Rückmeldung der Außenwahrnehmung bewusst gemacht werden, kann die Führungsperson ihre Wirkung auf andere Personen besser abschätzen (vgl. Hossiep & Paschen, 2003c).

Durch die Rückmeldung der Fremdeinschätzungen können blinde Flecken bewusst gemacht werden. Im blinden Fleck können sowohl unerwünschte Verhaltensweisen und Merkmale verankert sein, die ggf. den äußeren Eindruck negativ beeinflussen, als auch erwünschte Verhaltensweisen und Merkmale vorliegen, die den äußeren Eindruck positiv beeinflussen. Indem Aspekte des blinden Flecks bewusst gemacht werden, können also zum einen hinderliche Merkmale erkannt und ggf. verändert werden. Zum anderen können aber auch unbewusste Ressourcen aktiviert und damit bei der Ausgestaltung der Führungsrolle gezielt genutzt werden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

c) Privatperson

Der Quadrant der Privatperson (siehe Abbildung 1.4.1: schraffierte Fläche, die nur Selbstbilder, aber keine Fremdbilder umfasst) bezieht sich auf Verhalten, Gefühle, Motive und Gewohnheiten, die der Person selbst bekannt, die für andere aber nicht ersichtlich sind. Diese Merkmale können Ausgangspunkte für eine strategische Selbstdarstellung sein, indem die Person aus dem Pool von Selbstbildern diejenigen auswählt und nach außen präsentiert, die sie anderen Personen von sich vermitteln möchte. Bestimmte Eigenschaften sollen demnach verborgen bleiben, von anderen soll das Publikum glauben, sie würden die Person kennzeichnen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

d) Unbekanntes

Der Quadrant des Unbekannten bezieht sich auf Charakteristika der Person, die weder der Person selbst noch anderen bekannt sind. Wird durch das Führungsfeedback eine offenere Kommunikation angestoßen, so können ggf. sogar Aspekte des Unbekannten beleuchtet werden, indem Arbeitsbeziehungen gemeinsam reflektiert und Interaktionsmuster transparent gemacht werden (vgl. Schorch, 2004).

e) Gesamtbild

Die Bereiche des blinden Flecks und der Privatperson machen darauf aufmerksam, dass eine Auffassung von Persönlichkeit, die sich ausschließlich auf das Selbsturteil stützt, zu kurz greift (vgl. Laux, 2008). Um ein Gesamtbild der Persönlichkeit zu erhalten, ist es daher notwendig, auch die Einschätzung von Interaktionspartnern einzubeziehen.

1.4.3 Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen

Der zentrale Vorteil des multiperspektivischen Führungsfeedbacks gegenüber „einseitigen" Beschreibungen des Führungsverhaltens ist die Möglichkeit, Selbst- und Fremdeinschätzung abzugleichen. Die rückgemeldete Fremdeinschätzung spiegelt wieder, welchen Eindruck die Führungskraft in ihrem Arbeitsumfeld von sich erzielt hat. Die Selbsteinschätzung ist Ausdruck der Innensicht, die gleichzeitig Ausgangpunkt und Ergebnis der Prozesse der Selbstinterpretation darstellt. Die Zusammenschau von Selbst- und Fremdbildern gibt Aufschluss darüber, welche Führungsidentität gemeinsam konstruiert wird.

1.4.3.1 Einflussfaktoren auf den Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen

Es zeigt sich, dass der Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zum Führungsverhalten eher gering ist: So konnte Rathgeber (2005) in ihrer Untersuchung von 210 Personen der Automobilindustrie eine mittlere Selbst-Aufwärts-Korrelation in unbedeutender Höhe von r = .06 feststellen, die allerdings sowohl auf positiven als auch auf negativen Korrelationen in den einzelnen Führungsdimensionen beruht und daher nur eingeschränkt interpretiert werden kann. Die höchsten Korrelationen zwischen Selbst- und Mitarbeitereinschätzungen liegen allerdings auch nur bei r = .36.

Worauf können solche schwachen Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdbeschreibungen zurückgeführt werden? Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen werden durch zahlreiche Faktoren bestimmt, deren jeweiliges Zusammenspiel und Gewichtung erheblichen Einfluss darauf haben, in welchem Ausmaß Selbst- und Fremdbilder übereinstimmen. So können Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbildern zum einen auf der verzerrten Wahrnehmung durch die Person selbst, aber auch auf dem Grad der Genauigkeit in der interpersonellen Wahrnehmung beruhen (vgl. Hossiep et al., 2000). Jeder Feedbackgeber konstruiert sich selbst seine eigene Eindrucksrealität, die mehr oder weniger repräsentative Ausschnitte des beobachteten Verhaltens darstellt (vgl. Scherm & Sarges, 2002). Eine Zusammenstellung der Einflussfaktoren auf die Selbstwahrnehmung und auf die Selbsteinschätzung findet sich bei Atwater & Yammarino (1997), eine Auflistung der Einflussfaktoren auf die Fremdwahrnehmung und -einschätzung bei Hossiep et al. (2000) sowie Scherm & Sarges (2002). Im Zusammenhang mit dem Selbstdarstellungsverhalten einer Person sind folgende Einflussfaktoren auf den Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzung von Bedeutung: Die Selbstdarstellung der Person bei der Selbsteinschätzung und die Einschätzbarkeit der Person in Abhängigkeit ihrer Selbstdarstellungsstile.

a) Selbstdarstellungstendenzen bei der Selbstbeschreibung

Personen neigen bei der Selbstbeschreibung dazu, „wahre" Informationen über die eigene Person zu selektieren und nur vorteilhafte Informationen zu präsentieren. Paulhus (1984) unterscheidet diesbezüglich zwischen der Tendenz, im Fragebogen *impression management* zu betreiben, um vor anderen Personen gut dazustehen und *self-deception*, als Tendenz, vor sich selbst gut dastehen zu wollen. Beide Tendenzen können Einfluss auf das Antwortverhalten der Person nehmen und die Validität des Fragebogens beeinträchtigen. Außerdem ist es nicht nur wichtig, das, was eine Person über sich mitteilt zu beachten, sondern auch das, was sie verschweigt. Eindrücke werden nicht nur gesteuert, indem sich Personen auf eine bestimmte Art und Weise beschreiben, sondern auch durch die Informationen, die ausgelassen werden. Leary (1995) spricht hierbei von „exclusionary self-presentation tactics" (p. 18). Weichen Selbst- und

Fremdeinschätzungen voneinander ab, so kann dies nach dieser Interpretation auf eine beschönigende Selbstbeschreibung zurückgeführt werden.

b) Selbstdarstellungstile

Die Bereitschaft einer Person, etwas von sich Preis zu geben, beeinflusst die Genauigkeit, mit der ihre Persönlichkeit eingeschätzt werden kann (vgl. Hossiep et al., 2000). Merkmale der handelnen Person, die mit deren Einschätzbarkeit zusammenhängen, wurden von Colvin (1993) untersucht: Personen, die ein wenig berechenbares und stärker situationsabhängiges Verhalten zeigen, lassen sich schwieriger einschätzen. Hingegen zeigen leichter einschätzbare Personen ein transparenteres Verhalten. Bei der Beschreibung der Persönlichkeitsdarsteller nach Laux und Renner (2002) wurde hervorgehoben, dass diese zu einer authentischen Vermittlung von Selbstbildern neigen und daher eher eine situationsübergreifende Konsistenz des Verhaltens aufweisen (siehe 1.2.7.3). In der Konsequenz kann davon ausgegangen werden, dass Selbst- und Fremdeinschätzungen bei Persönlichkeitsdarstellern eher übereinstimmen, als bei Personen mit einer geringeren Authentizitätsneigung. Cheek (1982) konnte darüber hinaus zeigen, dass die Ausprägung einer beurteilten Person auf der Subskala Acting ability die Kongruenz von Selbst- und Fremdeinschätzungen moderiert (siehe 1.2.7.2). Cheek führt dies darauf zurück, dass Selbstdarstellung eine soziale Fertigkeit darstellt, mit deren Hilfe eine Person ihre Selbstbilder erfolgreich nach außen vermitteln kann. Die Genauigkeit der Fremdeinschätzung einer Person wird hingegen gemindert, wenn eine hohe Rollenvariabilität vorliegt (vgl. Colvin, 1993) und das Verhalten der Person damit wenig berechenbar und stark situationsabhängig ist (Tendenz zu protektiver Selbstüberwachung; siehe 1.2.7.2).

1.4.3.2 Vier Arten von Selbsteinschätzern nach Yammarino und Atwater (1993)

Im Arbeitskontext ist es für Personen wichtig zu wissen, wie sie wahrgenommen werden. So beeinflusst

- der Eindruck, den eine Führungskraft bei Vorgesetzten macht, deren Belohnungs- und Beförderungsentscheidungen,
- die Wahrnehmung der Führungsperson durch die Mitarbeiter deren Verhalten, Selbstkonzept und Leistungsbereitschaft,
- der Eindruck, den die Führungskraft bei den Kollegen macht, die Effektivität der Zusammenarbeit und
- die Wahrnehmung der Führungsperson durch die Kunden den Verkaufserfolg (vgl. Atwater & Yammarino, 1997).

Van Velsor, Rudermann & Young (1991; zit. nach Hossiep et al., 2000) haben allerdings in einer Studie zu Selbst- und Fremdeinschätzung gezeigt, dass sich nur 10 % der an der Studie teilnehmenden Manager so beschrieben, dass es der jeweiligen Fremdeinschätzung entsprach. Bei den restlichen 90% ergaben sich markante Unterschiede in Selbst- und Fremdeinschätzung. Dabei besteht die häufigste Abweichung in der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen.

In einem Modell zum Übereinstimmungsgrad von Yammarino & Atwater (1993) werden die Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung systematisch kategorisiert und vier Arten von Selbsteinschätzern unterschieden (siehe Abbildung 1.4.2): Die *Überschätzer (Overestimator)*, die *Unterschätzer* (*Underestimator*) und die realistischen Selbsteinschätzer. Letztere werden unterteilt in solche, die in Selbst- und Fremdbeschreibungen einheitlich positiv eingeschätzt werden (*In-Agreement/Good*) und solche, die sich in Bezug auf die Verhaltenskri-

terien schlecht einschätzen und auch von anderen diesbezüglich eher negativ beurteilt werden (*In-Agreement/Poor*). Dabei ist der Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzung definiert als „[...] the degree of agreement or congruence between self- and other-evaluations/ratings“ (Yammarino & Atwater, 1993, p. 231).

	Fremdeinschätzung hoch	**Fremdeinschätzung niedrig**
Selbsteinschätzung hoch	**Übereinstimmende positive Einschätzung (In-Agreement/Good)**	**Überschätzer (Overestimator)**
Selbsteinschätzung niedrig	**Unterschätzer (Underestimator)**	**Übereinstimmende negative Einschätzung (In-Agreement/Poor)**

Abbildung 1.4.2: Vier Kategorien der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung (Abbildung nach Riedelbauch & Laux, 2011)

Fleenor, McCauley & Brutus (1996) schlagen eine Differenzierung der vier Kategorien vor und ergänzen diese um zwei weitere: Overestimators/Good sowie Underestimators/Poor. In einer Studie mit 2056 Managern zeigen sie auf, dass nach dem Vier-Gruppen-Modell nach Yammarino und Atwater sowohl die Beurteilten der Kategorie In-Agreement/Good als auch der Kategorie Unterschätzer von ihren Vorgesetzten positiver bewertet wurden als die Überschätzer. Nach dem Sechs-Gruppen-Modell der Autoren unterschieden sich die Führungskräfte, die den Kategorien In-Agreement/Good, Underestimator/Good und Overestimator/Good zugeteilt wurden in Bezug auf ihre Führungseffektivität nicht voneinander.

Im empirischen Teil der Arbeit wird aufgrund der eindeutigeren Zuordnung von Führungspersonen zu einer der Gruppen der Selbsteinschätzer das Vier-Gruppen-Modell nach Atwater und Yammarino (1993) herangezogen.

1.4.3.3 Konsequenzen des Übereinstimmungsgrades

Welche Konsequenzen sich aus der Genauigkeit der Selbsteinschätzung für die Führungskraft und das Unternehmen ergeben, ist ebenfalls Gegenstand des Modells der Selbstwahrnehmungsgenauigkeit von Yammarino und Atwater. Nach diesem Modell gibt es einen Zusammenhang zwischen der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung und der Wirksamkeit von Führungskräften (vgl. Atwater & Yammarino, 1997). Wie sieht dieser Zusammenhang aus?

a) Ergebnisse empirischer Studien

Nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Organisation resultieren aus einer Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild negative Konsequenzen. Dies ist bei Überschätzern der Fall, aber auch dann, wenn die Beurteilung aus Selbst- und Fremdsicht zwar übereinstimmt, aber negativ ist („In-Agreement/Poor“). Positive Konsequenzen für das Individuum und die Organisation resultieren hingegen dann, wenn Selbst- und Fremdeinschätzungen übereinstim-

mend positiv ausfallen („In-Agreement/Good“). Bei Unterschätzern lassen sich negative wie auch positive Konsequenzen finden (vgl. Yammarino & Atwater, 1993).

Atwater und Yammarino (1992) führten eine Studie mit Studierenden der Marineakademie (N = 91) beziehungsweise Marineoffizieren der U.S. Armee (N = 158) durch. Sie konnten aufzeigen, dass die prädiktive Validität von Auswahlverfahren auf das tatsächliche Führungsverhalten sowie des Führungsverhaltens auf Erfolgsvariablen von Führung in Abhängigkeit davon variiert, welcher der vier Kategorien von Selbsteinschätzern die Versuchspersonen zugeordnet wurden. Die Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und dem Führungserfolg waren für diejenigen Offiziere am höchsten, die der Übereinstimmungskategorie In-Agreement/Good zugeordnet wurden. Das Führungsverhalten wurde mit den Skalen zur transformationalen Führung des MLQ (siehe 1.1.4) erfasst. Die Autoren schlussfolgern, dass „Selbsterkenntnis“ (operationalisiert durch den Übereinstimmungsgrad) eine Moderatorvariable für die Beziehung zwischen dem Führungsverhalten und Prädiktoren und Erfolgsvariablen von Führung darstellt. Sie weisen darauf hin, dass eine Differenzierung von Führungspersonen nach den vier Gruppen in zukünftigen Studien angebracht ist, wenn Führungsverhalten vorhergesagt werden soll. Das Führungsverhalten derjenigen Führungspersonen, die die überhöhtesten Selbsteinschätzungen aufwiesen, wurde von den Geführten als am wenigsten transformational beschrieben.

Auch Sosik (2001) beschäftige sich in einer Studie mit 83 Führungskräften, die von 249 Mitarbeitern und 83 Vorgesetzten eingeschätzt wurden, mit dem Einfluss der Selbsterkenntnis der Manager (operationalisiert durch den Übereinstimmungsgrad) auf Arbeitseinstellungen sowie auf die Beziehung zwischen charimatischem Führungsverhalten und der Leistung der jeweiligen Führungskraft. Auch in dieser Studie resuliert das Ergebnis, dass der Zusammenhang zwischen Arbeitseinstellungen, charismatischer Führung und dem Ausmaß der Leistung der Führungsperson als Funktion der Selbsterkenntnis der Führungsperson variiert.

Es sei aber darauf hingewiesen, dass es auch andere Untersuchungsergebnisse zu diesem Themengebiet gibt: So haben Fleenor et al. (1996) gezeigt, dass wirksames Führungsverhalten weniger stark durch den Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen vorhergesagt wird, als durch die von anderen eingeschätzte Führungseffektivität der Fokusperson: „What predicts effectiveness is the level of performance as seen by others, not the relation of self-ratings to that level of performance“ (Fleenor et al., 1996, p. 502).

Welche Veränderungen werden durch das Führungsfeedback in Abhängigkeit vom Übereinstimmungsgrad hervorgerufen? Johnson und Ferstl (1999) verglichen Selbst- und Mitarbeitereinschätzungen zu zwei Zeitpunkten im Abstand von einem Jahr. Sie konnten zeigen, dass Führungspersonen, die sich selbst überschätzten, ihre Leistung aus Sicht der Mitarbeiter bis zum zweiten Messzeitpunkt verbesserten. Unterschätzer tendierten hingegen dazu, in ihrem Leistungsniveau aus Sicht der Mitarbeiter abzusinken. Von der Tendenz her schätzten sich darüber hinaus sowohl die Personen, die zum ersten Messzeitpunkt als Überschätzer klassifiziert wurden, als auch die Personen mit einer übereinstimmenden Einschätzung, zum zweiten Messzeitpunkte niedriger ein als zum ersten. Für Unterschätzer zeigte sich das gegenläufige Muster. Insgesamt passen sich die Führungspersonen also zum zweiten Messzeitpunkt in ihrer Selbsteinschätzung der Fremdeinschätzung an. Überschätzer können darüber hinaus eine Leistungsverbesserung erzielen. Diese kann nicht vollständig durch Regression zur Mitte erklärt werden (vgl. Johnson & Ferstl, 1999).

b) Moderatoren der Zusammenhänge

Die entsprechenden Konsequenzen beruhen auf verschiedenen Faktoren: „Bezogen auf das *Individuum* gilt, dass Menschen, die sich selbst realistisch einschätzen, eher in der Lage sind, ihre Leistungen zu verbessern“ (Hossiep et al., 2000, S.238; Kursivdruck i.O.). Über- oder Unterschätzer können ihre Stärken und Schwächen weniger gut wahrnehmen und bringen daher keine adäquate Anstrengung zur Lösung einer Aufgabe auf. Weiterhin gibt es nach Ashford (1986) einen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, sich realistisch einzuschätzen und der Fähigkeit, Rückmeldung konstruktiv zu verwerten. Personen mit einer realistischen Selbsteinschätzung können leichter Hinweise von anderen annehmen und sind eher bereit, ihr Verhalten dementsprechend zu verändern.

c) Zusammenfassung

Insgesamt konnte in mehreren Studien gezeigt werden, dass sich Führungskräfte, die sich in Kongruenz mit der Außensicht einschätzen, erfolgreicher und effektiver im Job sind, sowie als transformationaler und charismatischer eingeschätzt werden als solche, deren Selbsteinschätzung von der Fremdeinschätzung abweicht.

1.4.4 Beitrag des Führungsfeedbacks zur Optimierung der individuellen Selbstinterpretation

Was kann ein Führungsfeedback zur Reflexion und Optimierung der individuellen Selbstinterpretation in der Führungsrolle beitragen und an welchen Komponenten der Selbstinterpretation setzt es an?

Dem Führungsfeedback kommt in Hinblick auf die Komponenten der Selbstinterpretationsprozesse zunächst einmal eine *diagnostische Funktion* zu. Sind generelle Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen festzustellen, ist gemeinsam mit der Führungskraft zu eruieren, ob dies an mangelnden Fertigkeiten zu einer adäquaten Darstellung oder an einer unzureichenden Wahrnehmungsfähigkeit liegt. Sind Abweichungen oder niedrige Einschätzung in bestimmten Bereichen auffällig, so sollte dieser Bereich Gegenstand einer detaillierten Klärung und/oder Modifikation von z.B. spezifischen Fähigkeiten, Motiven und Verhaltensweisen sein (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Schorch, 2004). Durch die rückgemeldeten Ergebnisse der Fremdeinschätzungen wird der Führungskraft verdeutlicht, welche Wirkung sie mit ihrer Darstellung nach außen erzielt. Gleichzeitig nehmen die Feedbackgeber über die Rückmeldung der Fremdbilder Einfluss auf die aktuellen Selbstbilder der Führungskraft. In dem Moment, in dem Feedback über die Außenwirkung der Führungskraft gegeben wird, nimmt dieses wiederum Einfluss darauf, wie die Führungskraft sich selbst sieht. Der Feedbackprozess an sich verändert also bereits den in der Selbst- und Fremdbefragung erfassten Status quo, stößt Veränderungsprozesse an und erfüllt damit ebenfalls eine *Interventionsfunktion*. Durch die Rückmeldung von Fremdbildern kann eine Internalisierung dieser Fremdbilder erfolgen und somit das Selbstkonzept verändert werden. Rückgemeldete Diskrepanzen können auch die Motivation der Führungskraft zu einer gezielten Selbstdarstellung erhöhen. Insgesamt kann das Führungsfeedback dazu beitragen, die Reflexionsfähigkeit der Führungskraft zu fördern und deren Aufmerksamkeit auf ihre Außenwirkung und ihr Selbstdarstellungsverhalten zu lenken (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Schorch, 2004).

1.4.4.1 Führungsfeedback als diagnostisches Instrument

Das multiperspektivische Führungsfeedback fungiert bezüglich folgender Komponenten der Selbstinterpretation als diagnostisches Instrument:

a) Innensicht

Im Führungsfeedback schätzt sich die Führungskraft hinsichtlich verschiedener Aspekte ihres Führungsverhaltens in offenen und geschlossenen Fragen ein. Die Selbstbeschreibungen können sich auf den *Ist-Zustand* beziehen, also darauf, wie die Führungskraft selbst ihr Führungsverhalten wahrnimmt. Zum anderen kann sowohl durch offene Fragen, als auch durch die Erhebung eines Wunsch- oder Soll-Profils in standardisierten Fragebogen erfasst werden, wie die Führungskraft in Bezug auf bestimmte Führungsaspekte gerne wäre – also wie ihr angestrebter *Soll-Zustand* aussieht (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011). Indem sich die Führungskraft selbst einschätzt, macht sie für sich und andere explizit, über welche führungsbezogenen, realen, idealen und normativen Selbstbilder sie verfügt. Das Führungsfeedback dient demnach als diagnostisches Instrument dazu, Teile des führungsbezogenen Selbstkonzeptes transparent zu machen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

b) Außensicht

Darüber hinaus trägt das Führungsfeedback dazu bei, Aspekte des Führungsverhaltens zu identifizieren, die im Selbstwissen der Führungskraft nicht verankert, anderen Personen aber zugänglich sind. Indem solche Aspekte des *blinden Flecks* zurückgemeldet werden, kann die Führungsperson die Wirkung ihrer Selbstdarstellung besser überprüfen und genauer auf die Anforderungen der Situation abstimmen. Außerdem kann sie Reaktionen anderer Personen, die sich auf die im blinden Fleck liegenden Aspekte des Verhaltens beziehen, besser einordnen und somit adäquater mit ihnen umgehen (vgl. Schorch, 2004). Insgesamt können durch das Führungsfeedback – abhängig von der Art der Instruktion in standardisierten Fragebogen und der Formulierung offener Fragen – sowohl reale, als auch erwünschte und normative Fremdbilder als Teilkomponenten der Außensicht erfasst werden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

c) Abgleich von Innen- und Außensicht

Selbst- und Fremdeinschätzung können abgeglichen und damit Übereinstimmungen oder Diskrepanzen transparent gemacht werden. Diskrepanzen können zum einen Auskunft darüber geben, in welchen Bereichen die Selbstdarstellung der Führungskraft nicht eindeutig ist oder nicht ihren Selbstbildern entspricht; zum anderen können sie die Motivation der Führungskraft erhöhen, ihrer Selbstdarstellung Aufmerksamkeit zu widmen (vgl. Schorch, 2004). Der Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzungen kann dazu beitragen, individuellen und organisationalen negativen Konsequenzen entgegenzuwirken, die aus einer Selbstüber- oder Selbstunterschätzung der Führungskraft resultieren (siehe 1.4.3.3). Die Erfassung des gewünschten Soll-Zustandes des Führungsverhaltens aus Sicht der Führungskraft und der Feedbackgeber ermöglicht es, Erwartungen abzugleichen. So können erwünschte Entwicklungsrichtungen transparent gemacht und daraus Ziele für die Führungskraft abgeleitet werden, die sowohl die Vorstellungen der Führungskraft berücksichtigen, als auch die Ansichten ihrer Interaktionspartner einbeziehen (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

d) Förderung von Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen

Die Ergebnisse des Führungsfeedbacks können auch als Grundlage dafür dienen, über die Kompetenzfelder zu entscheiden, die in einem individuellen Personalentwicklungsprogramm für die jeweilige Person relevant sind. Somit können Förderprogramme passgenauer auf die vorhandenen oder zu entwickelnden individuellen Kompetenzen zugeschnitten werden (vgl. Scherm & Sarges, 2002). Für Personen, deren Selbsteinschätzung generell stark von der Einschätzung durch andere Personen abweicht, kann es sinnvoll sein, sich in Interventionsmaßnahmen auf den Auf- und Ausbau entsprechender Wahrnehmungs- und Selbstdarstellungskompetenzen zu konzentrieren. Wenn Selbst- und Fremdeinschätzungen in spezifischen Bereichen des Führungsverhaltens Defizite aufdecken, so kann die Führungsperson speziell in diesen Bereichen trainiert oder gecoacht werden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.4.4.2 Führungsfeedback als Intervention

Das Führungsfeedback erfüllt nicht nur diagnostische Funktion, sondern stößt zugleich Veränderungsprozesse an.

a) Veränderungen im Selbstkonzept

Veränderungen im Selbstkonzept können Folge von Internalisierungsprozessen sein: So kann beispielsweise durch das explizite Feedback von Ressourcen (z.B. Begeisterungsfähigkeit der Führungsperson), die von den Mitarbeitern im Führungsfeedback geschildert wurden, das Selbstkonzept um kompetenzbezogene Selbstbilder, die sich auf diese Ressourcen beziehen (z.B. „ich kann andere begeistern“), erweitert werden. Feedback kann nach Swann (1987) auch eine verstärkte internale Aufmerksamkeit bezüglich des betroffenen Selbstkonzeptbereiches hervorrufen. Durch die entsprechende Rückmeldung werden selbstkonzeptrelevante Inhalte schneller aus dem Gedächtnis abgerufen und sind somit besser verfügbar. Die Person beschäftigt sich intensiver mit ihrem Selbstkonzept und nimmt unter Umständen dann auch Änderungen vor (vgl. Hossiep et al., 2000). Ob Informationen aus der Rückmeldung von anderen Personen, die dem Selbstkonzept widersprechen, von der Person aufgenommen werden oder nicht, hängt von der subjektiven Wichtigkeit des jeweiligen Selbstkonzeptbereiches ab:

> Je größer die Bedeutung des betroffenen Bereiches für die Person ist, desto abweisender und nachhaltiger wird sie auf äußere Bedrohungen reagieren […], da gerade elementare Selbstkonzeptbereiche in einer engen Beziehung zu den Zielen und Zukunftsplänen einer Person stehen (Hossiep et al., 2000, S. 206).

Zentrale Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Art der Rückmeldung der Ergebnisse an die beurteilte Person. Aufgabe der rückmeldenden Person kann es sein, die Führungskraft bei der konstruktiven Interpretation der Ergebnisse zu unterstützen. Eine Konfrontation der beurteilten Person mit den Fremdbildern erfordert ein hohes Maß an Bereitschaft, sich konstruktiv und selbstkritisch mit den Hinweisen auseinander zu setzen, v.a. dann, wenn Selbst- und Fremdwahrnehmung stark voneinander abweichen (vgl. Hossiep et al., 2000). Riedelbauch und Laux (2011) geben Hinweise darauf, was in Feedbackgesprächen zur Rückmeldung der Ergebnisse allgemein beachtet werden sollte und wie im Speziellen die Feedbackgespräche bei den vier Gruppen von Selbsteinschätzern gestaltet werden können.

b) Veränderung von Selbstdarstellungsmustern

Stellt die Führungskraft aufgrund der Rückmeldung der Fremdeinschätzungen fest, dass die Darstellung ihrer Selbstbilder bei anderen Personen einen anderen Eindruck hinterlässt als sie es wünscht, kann sie ihre habituellen Selbstdarstellungsmuster reflektieren, andere Verhaltensweisen zur gezielten Selbstdarstellung nutzen und/oder andere Selbstbilder für die Darstellung nach außen auswählen. Es kann aber auch zu einer kognitiven Umstrukturierung dahingehend kommen, dass die Führungskraft sich angemessenere Ziele setzt, ihre Fähigkeiten und Schwächen realistischer einschätzt und in der Konsequenz mit diesen effektiver umgeht (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Schorch, 2004).

c) Feedback als Lern- und Reflexionsimpuls

Gerade die im Führungsfeedback zu Tage tretenden Differenzen in Selbst- und Fremdeinschätzungen, können Reflexionsprozesse anstoßen und Lernimpulse setzen (vgl. Scherm & Sarges, 2002). Scherm und Sarges (2002) bewerten die Lerneinsichten einer Führungskraft als entscheidenden Treiber beruflicher Entwicklung. Lerneinsicht setzt sich zusammen aus dem Potenzial einer Person und aus ihren Erfahrungen. Eine zentrale Stellung beim Lernen aus Erfahrung nimmt das Feedback ein, d.h. die Rückmeldung zum eigenen Verhalten von unterschiedlichen Personen des Umfeldes:

> Um nachhaltige Lernprozesse einzuleiten, müssen auf Seiten der Führungskraft die Bereitschaft und die Fähigkeit vorhanden sein, die Wahrnehmung der eigenen Person mit der Sicht der Umgebung abzugleichen (Scherm & Sarges, 2002, S. 14).

Indem im Führungsfeedback das Verhalten der Fokusperson in relevanten Tätigkeitsbereichen thematisiert und ein kompakter Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung vorgenommen wird, kann bei der Person eine kritische Reflexion der eigenen Merkmale und Verhaltensweisen angestoßen werden. Diese Reflexion von Erfahrungen, das Auswerten von Feedback, ermöglicht nachhaltige Lernprozesse (vgl. Scherm & Sarges, 2002).

d) Veränderung der Fremdbilder

Die Feedbackgeber beschäftigen sich durch die Einschätzung des Führungsverhaltens der Fokusperson und durch die Angaben darüber, was die Fokusperson besser machen könnte, intensiv mit der Führungskraft. Sie reflektieren ihre persönliche Beziehung zur Führungsperson, machen sich Gedanken darüber, wie sie sich diese Beziehung wünschen würden und setzen sich damit auseinander, wie die Führungskraft auf sie wirkt. Allein durch diese Reflexion kann sich die Wahrnehmung der Feedbackgeber ändern, da sie ihre Aufmerksamkeit stärker auf bestimmte Aspekte des Führungsverhaltens lenken und dieses insgesamt genauer beobachten (vgl. Schorch, 2004).

1.4.5 Fazit zum multiperspektivischen Führungsfeedback

Die dargestellten theoretischen Grundlagen zum multiperspektivischen Führungsfeedback lassen sich zu folgenden Grundannahmen für die vorliegende Arbeit zusammenfassen:

Zusammenfassung und Grundannahmen:

(1) Nach der interaktionistischen Auffassung von Führung ist es unerlässlich, bei der Erfassung des Führungsverhaltens sowohl die Innensicht der Führungsperson als auch die Außensicht der Geführten zu berücksichtigen. Dies ist durch das Instrument des multiperspektivischen Führungsfeedbacks möglich.

(2) Das multiperspektivische Führungsfeedback umfasst verschiedene Varianten des Feedbacks, von der Aufwärts- oder Abwärtsbeschreibung bis hin zu einer Rundumbeschreibung der Führungsperson aus der Sicht von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden. In der vorliegenden Arbeit wird zur Vereinfachung der Begriff Führungsfeedback für alle Varianten des multiperspektivischen Führungsfeedbacks verwendet.

(3) Da im Führungsfeedback sowohl die Innen- als auch die Außensicht einer Person berücksichtigt werden, kann mit dessen Hilfe ein „Gesamtbild" der Persönlichkeit im Führungskontext erstellt werden. Es können sowohl innere als auch äußere Eigenschaften erfasst und damit alle Quadranten des Johari-Fensters berücksichtigt werden.

(4) Die Art und Weise der Selbstdarstellung einer Person nimmt Einfluss auf den Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen. Personen mit einer hohen Authentizitätsneigung sowie hohen Selbstdarstellungskompetenzen sind für andere Personen leichter einzuschätzen als Personen mit einer hohen Rollenvariabilität.

(5) Es können vier Kategorien von Selbsteinschätzern unterschieden werden, die mit unterschiedlichen Konsequenzen einhergehen: Überschätzer, Unterschätzer, Personen mit einer übereinstimmenden positiven Einschätzung (In-Agreement/Good) und Personen mit einer übereinstimmenden negativen Einschätzung (In-Agreement/Poor). Die Zugehörigkeit zu einer der Kategorien hat Einfluss auf den Zusammenhang des Führungsverhaltens mit Erfolgsvariablen von Führung und der Leistung der Führungsperson. Führungspersonen mit einem höheren Ausmaß an Selbsterkenntnis (operationalisiert durch den Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) werden insgesamt als erfolgreicher und effektiver beurteilt und weisen höhere Ausprägungen im transformationalen beziehungsweise charismatischen Führungsverhalten auf als Führungspersonen, die sich über- oder unterschätzen. Darüber hinaus kann aufgezeigt werden, dass sich Führungspersonen bei wiederholter Durchführung eines Führungsfeedbacks in ihrer Selbsteinschätzung an die Fremdeinschätzung anpassen. Zudem verbessern Überschätzer aus Sicht der Mitarbeiter ihre Leistung bis zum zweiten Messzeitpunkt, Unterschätzer sinken aus Sicht der Mitarbeiter in ihrem Leistungsniveau ab.

(6) Dem Führungsfeedback kommt in Hinblick auf die Selbstinterpretation einer Person in der Führungsrolle sowohl diagnostische Funktion als auch Interventionsfunktion zu. Führungsbezogene Selbstbilder im Selbstkonzept können sowohl erfasst als auch verändert werden. Aspekte des blinden Flecks werden deutlich und die Führungsperson erhält Einsicht in ihre Außenwirkung. Sowohl die Außen- als auch die Innensicht können nicht nur transparent und damit vergleichbar gemacht werden, sondern sich auch als Folge angestoßener Reflexions- und Internalisierungsprozesse verändern.

Aus den dargestellten Inhalten lassen sich folgende Thesen zum Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen ableiten:

Thesen zum Übereinstimmungsgrad: Zusammenhang mit Selbstdarstellungsstilen und Auswirkungen auf Veränderungen im Führungsverhalten beziehungsweise in der Selbsteinschätzung

- Bei Führungspersonen, die dem Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher (siehe 1.2.7.4) zuzuordnen sind – die also sowohl eine Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung aufweisen, als auch über hohe Selbstdarstellungskompetenzen verfügen – liegen Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens nahe beeinander.
- Bei Führungspersonen, die dem Cluster der protektiven Selbstüberwacher (siehe 1.2.7.4) zuzuordnen sind – die also eine niedrige Authentizitätsneigung und insbesondere eine hohe protektive Variabilität aufweisen – unterscheiden sich Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens.
- Der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen vergrößert sich bei einer wiederholten Durchführung des Führungsfeedbacks zwischen dem ersten und dem zweiten Messzeitpunkt.
- Das Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen, das sich im Anschluss an ein Führungsfeedback aus Sicht der Mitarbeiter ergibt, unterscheidet sich in Abhängigkeit vom Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung dieser Führungsstile.

1.5 Coaching von Führungskräften

Der vorausgehende Abschnitt beschäftigte sich mit der Frage, wie mit Hilfe des multiperspektivischen Führungsfeedbacks Führung als Interaktionsphänomen sowohl aus der Innensicht der Führungsperson als auch aus der Außensicht der Geführten erfasst werden kann. Das Führungsfeedback dient nicht nur der Diagnostik von Selbst- und Fremdbildern, sondern es stößt darüber hinaus auch Veränderungen in der Selbstinterpretation der Führungsperson an. Wie können die durch das Führungsfeedback initiierten Veränderungen zielorientiert weitergeführt werden? Abhängig vom Profil der Selbst- und Fremdeinschätzungen der einzelnen Führungsperson im Führungsfeedback, können im Einzelcoaching bedarfsgerecht die Ansatzpunkte der Klärung und Modifikation der Selbstinterpretation oder einzelner Führungsbereiche aufgegriffen und bearbeitet werden. In Bezug auf die Förderung transformationaler Führung wurde in Abschnitt 1.1.6 aufgezeigt, dass individuumsorientierte Einzelcoachings dazu geeignet sein können, Führungspersonen in der individuellen Ausgestaltung der transformationalen Führungsprinzipien zu unterstützen. Dafür ist es sinnvoll, im Coaching auf der multiperspektivischen Erfassung transformationaler Führungsstile aufzubauen und Coachingziele auch aus dem individuellen Profil im MLQ (siehe 1.1.4) abzuleiten. *Insgesamt* kann Coaching damit als Maßnahme der Führungskräfteentwicklung aufgefasst werden, die sowohl zur individuellen Förderung transformationaler Führungsprinzipien als auch zur individuellen Reflexion und Modifikation der Ausgestaltung der Führungsrolle geeignet ist. In Abschnitt 1.5 werden daher die Grundlagen zum Coaching von Führungskräften dargestellt:

Nach der Beantwortung der grundlegenden Frage „Was ist Coaching?“ in Abschnitt 1.5.1 (Abschnitt nach Riedelbauch & Laux, 2011) schlägt Abschnitt 1.5.2 eine Brücke zu Abschnitt 1.4 und zeigt auf, wie die Potenziale des Führungsfeedbacks im Coaching genutzt werden können. Abschnitt 1.5.3 stellt den Ansatz des „Persönlichkeitscoachings“ (Riedelbauch & Laux, 2011) in seinen Grundzügen dar. Dabei handelt es sich um ein Coachingkonzept, das sich in seinem praktischen Vorgehen explizit an den Komponenten und Prozessen der Selbstinterpretation in der Führungsrolle orientiert. In Abschnitt 1.5.4 wird ein Fazit zum Coaching von Führungskräften gezogen: Die dargestellen Inhalte werden zu Grundannahmen für die vorliegende Arbeit zusammengefasst. Darüber hinaus werden offene Fragen abgeleitet.

1.5.1 Was ist Coaching?

Coaching als professionelle Managementberatung (Schreyögg, 2003) ist eine Maßnahme zur Personalentwicklung, die sich im deutschsprachigen Raum seit etwa 1985 zunächst als Beratung für Top-Manager etabliert und sich in den letzten Jahren in Unternehmen rasant verbreitet und auf vielfältige Zielgruppen ausgeweitet hat (vgl. Böning & Fritschle, 2005). Die „professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe in der beruflichen Praxis“ (Fischer-Epe, 2002, S. 22) soll zum einen Hilfestellung bei der Bewältigung von Krisen und Konflikten geben, zum anderen der Optimierung von Potenzialen und Kompetenzen der Person dienen. Damit stellt Coaching eine „Dialogform“ über „Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg, 2003, S. 51) dar und erfüllt zweierlei Funktionen: Es unterstützt einerseits bei der Lösung bereits vorliegender Probleme und beugt andererseits der Entstehung neuer Probleme vor. Der Coachingdialog findet in einer absichtlich herbeigeführten Beratungsbeziehung statt, deren Qualität durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion gekennzeichnet ist. Coaching ist also perso-

nenzentriert und individuell und damit stets auf die Belange des Einzelnen zugeschnitten. Ausgangspunkte der Arbeit im Coaching sind die Anliegen und Themen, die für den Klienten relevant sind (vgl. Rauen, 2008).

1.5.1.1 Begriffsklärung

Christopher Rauen (2008) umschreibt den Begriff Coaching in Anlehnung an die Definition des DBVCs (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anhand der folgenden Merkmale:

- „Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle beziehungsweise damit zusammenhängende Anliegen des Gecoachten."
- „Coaching ist eine individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h., der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln."
- „Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt, d.h., der Gecoachte geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu."
- „Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben."
- „Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde."
- „Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt."
- „Coaching richtet sich an eine bestimmte Person (…) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben." […] (Rauen, 2008, S. 3f., Klammern i.O.)

Astrid Schreyögg (2003) stellt neben dem Ziel, berufliche Qualifikationen zu erhöhen, die Entwicklung und Wiederherstellung menschlicher Gestaltungspotenziale im Beruf in den Vordergrund. Neben der Kompetenzerweiterung betont sie auch Elemente von Humanität in beruflichen Zusammenhängen und begreift ein Ziel des Coachings in der Steigerung der Humanität im Beruf gegenüber sich selbst und gegenüber anderen.

Im Herausgeberwerk von Stober und Grant (2006) zum evidenzbasierten Coaching werden verschiedene Coachingansätze aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven beschrieben: Ausgehend von Coaching aus der humanistischen Perspektive, über kognitives Coaching bis hin zu Coaching auf Basis der positiven Psychologie – um nur drei der insgesamt zwölf dargestellten Ansätze zu nennen – lässt sich die theoretische Vielfalt erkennen, die die Grundlage der praktischen Coachingarbeit bildet. Was verbindet aber die unterschiedlichen Coachingansätze? In der Einleitung des Herausgeberwerks (Grant & Stober, 2006) werden Kernaspekte verschiedener Coachingansätze herausgearbeitet, die den unterschiedlichen Richtungen als Gemeinsamkeiten zugrunde liegen:

- Gleichberechtigte Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient.
- Fokus liegt auf dem Entwickeln von Lösungen und auf Zielerreichungsprozessen.
- Annahme, dass die Klienten keine klinisch relevanten psychischen Störungen aufweisen.
- Gemeinsame Zielvereinbarung.
- Der Coach muss nicht notwendigerweise ein Experte im (Lern-)Feld des Klienten sein, aber über Expertise in der Unterstützung von Lernprozessen verfügen.
- Ein systematischer Prozess, der darauf abzielt, den Klienten beim selbstgesteuerten Lernen und in seinem persönlichen Wachstum zu unterstützen.

Ausgehend von diesen Gemeinsamkeiten verschiedener Coachingansätze kann man Coaching in der Kurzform als eine systematisierte Maßnahme definieren, die innerhalb einer helfenden Beziehung umgesetzt wird, mit dem Ziel, die Entwicklung des Gecoachten zu fördern (vgl. Stewart, O'Riordan & Palmer, 2008).

1.5.1.2 Führungskräfte als Hauptzielgruppe von Coaching

Bei Coaching handelt es sich um eine personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt (vgl. Looss, 2002). Warum unter diesen Menschen gerade Führungskräfte die Hauptzielgruppe von Coaching sind, lässt sich folgendermaßen erklären:

Führungskräfte, die umgeben sind von leistungserwartenden Vorgesetzten, konkurrierenden Kollegen und individuell zu führenden Mitarbeitern, sehen sich vielfältigen Erwartungen und Anforderungen gegenübergestellt, oft ohne den entsprechenden Rückhalt oder unparteiische Rückmeldung zum eigenen Verhalten zu bekommen (vgl. Rauen, 2008). Sie haben es in ihrer Funktion meist sowohl mit schlecht umgrenzten Problemen als auch mit anderen Menschen zu tun, „ohne dass die Menschenarbeit den eigentlichen Sinn ihrer Tätigkeit ausmachen würde. Der Umgang mit anderen ist nicht das Zentrum der Managertätigkeit, sondern ein Instrument derselben" (Looss, 2002, S. 41). Das Handeln von Führungskräften ist darüber hinaus in hohem Maße öffentlich und sie werden oft stärker an den Ergebnissen ihres Handelns als an den Anstrengungen gemessen, die sie unternehmen, um ein Ziel zu erreichen. Das Normensystem, an dem sich eine Führungskraft orientieren soll, ist vieldeutig; gleichzeitig soll sie sich stets souverän in jeder sozialen Situation bewegen können und Handlungssicherheit ausstrahlen. „So entsteht das bekannte ‚So tun als ob„ die Fassade vom nichtirritierbaren Alleskönner, deren Aufrechterhaltung immer mehr Energie verschluckt" (Looss, 2002, S. 43). Eine Führungskraft muss andere Menschen „instrumentalisiert" einsetzen, ist also auf die Beziehungen zu diesen Menschen angewiesen; andererseits dürfen diese Beziehungen nicht zum Selbstzweck werden. Führungspersonen befinden sich also stets in sozialen Situationen, in denen sie ihre Beziehungen sehr differenziert auf verschiedenen Ebenen steuern und sich gleichzeitig der eigenen Rolle bewusst sein müssen.

Coaching war und ist die seit den 1980er Jahren mit großer Öffentlichkeitswirksamkeit propagierte Lösung solcher Problemkonstellationen (vgl. Rauen, 2008): Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, mit einem neutralen Partner ihre individuellen Themen in systematischer Form zu klären und Veränderungen einzuleiten.

1.5.1.3 Anlässe von Coaching

Anlässe von Coaching können zum einen individuelle oder kollektive Krisen, zum anderen die Suche nach individuellen und kollektiven Verbesserungen sein (vgl. Schreyögg, 2003). Im Vordergrund steht im Coaching immer die berufliche Rolle (vgl. Fischer-Epe, 2002).

a) Krisen und Verbesserungen

Zu akuten individuellen Krisen zählen Ereignisse wie Arbeitsplatzwechsel, Übernahme neuer Aufgaben, Einstieg in ein neues Team oder aktuelle zwischenmenschliche Konflikte. Chronische Krisen auf individueller Ebene entfalten ihre Wirkung oft schleichend und werden häufig zu spät realisiert oder unterschätzt. Hierzu gehören langfristiger Job-Stress, Mobbing, chronische Konflikte oder auch das Phänomen des Burnouts. Bei kollektiven Krisen kann es sich um ökonomische oder organisationskulturelle Krisen handeln oder um Krisen, die durch Umstrukturierungen oder politische Veränderungen bedingt sind (vgl. Schreyögg, 2003).

Schreyögg (2003) stellt fest, dass der Wunsch nach Coaching auch in nicht krisenhaften Stadien auftaucht, in denen Menschen ihre beruflichen Aktivitäten zu intensivieren und zu erweitern versuchen. Die Suche nach individuellen Verbesserungen durch Coaching bezieht sich beispielsweise darauf, flexible Bewältigungsstrategien im Umgang mit Anforderungen zu erlernen sowie konzeptionelle und soziale Kompetenzen zu optimieren oder zu erweitern. Inbegriffen sind auch Wünsche nach Selbstverwirklichung und Sinnorientierung in der beruflichen Tätigkeit. Auf kollektiver Ebene bieten Optimierungswünsche von Organisationen wie z.B. die Entwicklung neuer Projektstrukturen oder die Implementierung neuer Führungskonzepte Anlässe für Coaching (vgl. Schreyögg, 2003).

b) Anliegen zur beruflichen Rolle

Coaching kann berufliche und private Inhalte umfassen, im Vordergrund steht aber eindeutig die berufliche Rolle beziehungsweise damit zusammenhängende Anliegen des Klienten. Böning spricht diesbezüglich von einer „personen- und persönlichkeitsnahen Beratung, die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet […]“ (Böning & Fritschle, 2005, S.40). Im Coaching werden demnach Fragestellungen behandelt, die die berufliche Aufgabe, die Rolle und die Persönlichkeit des Klienten betreffen (vgl. Fischer-Epe, 2002). Themenschwerpunkte bilden im Coaching meist die Personal- und Führungsfunktionen und die dafür relevanten Rollen und erforderlichen sozialen Kompetenzen (vgl. Schreyögg, 2002). Die aktuelle berufliche Situation wird rekonstruiert und Veränderungswünsche – z.B. durch konkrete Übungssequenzen und die systematische Übertragung möglicher Lösungsansätze auf den Führungsalltag – realisiert. Die Erhöhung der Effizienz durch gesteigerte Führungskompetenzen steht als Ziel auf gleicher Stufe mit der Humanisierung des Arbeitsumfeldes gegenüber anderen und sich selbst (nach Schreyögg, 2002). Um hier ein Gleichgewicht zu halten, muss eine Führungskraft als „souveräner Gestalter“ (Fischer-Epe, 2002, S.22) im Arbeitsumfeld wirken.

c) Forschung über Coachinganlässe

Empirische Studien zur Exploration der Anlässe von Coaching kommen zu folgenden Ergebnissen: Aus Sicht der Klienten stehen besonders die Veränderung der beruflichen Situation sowie der Wunsch nach Verhaltensänderung und Reflexion als Anlässe von Coaching im Vordergrund (vgl. Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005). Böning und Fritschle (2005) dokumentieren in ihrer fragebogenbasierten telefonischen Erhebung unter 70 Personalmanagern und 50 Coachs die fünf häufigsten Anlässe für Coaching aus Sicht der Coaches: Diese führen die Bearbeitung persönlicher und beruflicher Probleme, Karriereplanung und Weiterentwicklung, Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung sowie die Übernahme neuer Aufgaben, Funktionen und Rollen als die wichtigsten Coachinganlässe an.

1.5.2 Nutzung der Potenziale des Führungsfeedbacks im Coachingprozess

In welchem Zusammenhang stehen das multiperspektivische Führungsfeedback und Coaching bezüglich der Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation der Führungskraft? Wie können die in Abschnitt 1.4.4 aufgezeigten Potenziale des Führungsfeedbacks zur Optimierung der Selbstinterpretation im Coaching systematisch genutzt werden?

1.5.2.1 Begünstigung des Transfers

Personalentwicklungskonzepte sind oft mit dem Problem konfrontiert, dass die in einer Entwicklungsmaßnahme geschulten und erworbenen Kompetenzen nur unzureichend in den alltäglichen beruflichen Tätigkeitszusammenhang übertragen werden. Solche Transferprobleme können eine nachhaltige Entwicklung hemmen. Da beim Führungsfeedback die Rückmeldungen zum Führungsverhalten aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld der Führungskraft stammen, können erwünschte Verhaltensänderungen auch direkt im Alltag trainiert werden. Darüber hinaus können die Feedbackgeber Änderungsbemühungen der Führungskraft unterstützend begleiten: Der Einbezug der einzelnen Personen des Arbeitsumfeldes im Führungsfeedback kann die Aufmerksamkeit dieser Personen gegenüber Veränderungen im Führungsverhalten steigern und deren Bereitschaft, kooperativ an Verbesserungen in der Zusammenarbeit mitzuwirken, erhöhen. Somit erfährt die Führungskraft im günstigsten Fall bei der Umsetzung der Veränderungsschritte Unterstützung aus ihrem direkten Arbeitsumfeld (vgl. Scherm & Sarges, 2002).

1.5.2.2 Multiperspektivische Festlegung von Coachingzielen

Die Gefahr eines Einzelcoachings besteht normalerweise darin, dass die Coachingmaßnahme zu einseitig an den persönlichen Zielen und Problemen des Klienten ausgerichtet ist, was in der Organisation zu Konflikten führen kann. Der Coach ist dabei auf die subjektiven Beschreibungen seines Klienten angewiesen, sodass andere Sichtweisen und Problemdefinitionen dem Coach fremd bleiben (vgl. Rückle, 2000). Hier ergibt sich ein gewinnbringender Ansatzpunkt für den Einsatz eines Führungsfeedbacks im Rahmen eines Coachingprozesses: Durch den multiperspektivischen Zugang zu relevanten Bereichen des Führungsverhaltens, bekommen der Coach und der Klient Einblick in die Sichtweisen der Personen des Arbeitsumfeldes, die die Sichtweise des Klienten ergänzen können. Damit wird es möglich, Coachingziele zu definieren, die sowohl an den Anliegen des Klienten als auch an den Belangen relevanter Personen des Arbeitsumfeldes ausgerichtet sind (vgl. Schorch, 2004).

1.5.2.3 Verkleinerung blinder Flecken

Führungskräfte bekommen selten konstruktives, auf Verhalten bezogenes Feedback. Aufgabe des Coaches ist es deshalb, ggf. unrealistische Selbstbilder zu entzerren und blinde Flecken zu erkennen und anzusprechen. Da der Coach die Führungskraft selten oder nie in ihrem direkten Arbeitsalltag erlebt, bleiben auch für ihn viele blinde Flecken unentdeckt, die für die tägliche Arbeit der Führungskraft jedoch hoch relevant sein können. Der Coach kann also als sozialer Spiegel fungieren, reflektiert dabei aber nur Ausschnitte dessen, wie die Führungskraft in ihrer Rolle auf andere wirkt. Das Führungsfeedback bietet hingegen einen multiperspektivischen Zugang zu den blinden Flecken des Verhaltens der Führungskraft. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass relevante Ressourcen oder Vulnerabilitäten des Klienten im Coaching übersehen werden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.5.2.4 Nachhaltige Veränderungen

Es ist anzunehmen, dass die Hinweise aus dem Führungsfeedback unter Umständen nur kurzfristige Veränderungen bewirken. Um langfristigen Erfolg zu erzielen, muss den Führungspersonen zu einer verbesserten Selbstwahrnehmung verholfen werden, damit sie in der Lage sind, Schwachstellen in Zukunft selbstständig zu erkennen und mittels geeigneter Maßnahmen zu bearbeiten (vgl. Yammarino & Atwater, 1993). Generelle Differenzen in Selbst- und Fremdbildern, aber auch spezifische Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzungen zu be-

stimmten Führungsbereichen, können in einem individuellen Coaching geklärt und Kompetenzen, die eine Annäherung von Selbst- und Fremdbildern in der erwünschten Richtung unterstützen, gefördert werden (vgl. Schorch, 2004).

1.5.3 Persönlichkeitscoaching

Der Ansatz des Persönlichkeitscoachings wurde am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg entwickelt, praktisch angewendet und evaluiert. Im Verlauf der Entwicklung der in diesem Abschnitt dargestellten Konzeption des Persönlichkeitscoachings wurden am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie seit den 1990er Jahren bis zum aktuellen Zeitpunkt verschiedene inhaltliche Schwerpunkte gesetzt. Ein zentraler inhaltlicher Schwerpunkt liegt auf dem Phänomen der Selbstdarstellung als grundlegender Einflussfaktor auf die Entwicklung beruflicher Identität. Riedelbauch und Laux (2011) fassen die theoretischen Grundlagen und die konkrete praktische Umsetzung des Coachingansatzes unter dem Fokus von Selbstdarstellung und Führungsidentität im Buch „Persönlichkeitscoaching“ zusammen. Sofern keine anderen Quellen angegeben werden, beziehen sich die Abschnitte 1.5.3.1 bis 1.5.3.5 auf Riedelbauch und Laux (2011).

1.5.3.1 Einordnung des Coachingansatzes

Persönlichkeitscoaching versteht sich als eine mögliche Konzeption, nach welchem theoretischen Grundverständnis, unter welchem Fokus und vor allem auf welche Art und Weise Führungskräftecoaching stattfinden kann. Es ordnet sich in das Selbstverständnis von Coaching als professionellen, personzentrierten und berufsbezogenen Beratungsansatz (vgl. z. B. Böning & Fritschle, 2005; Lippmann, 2009; Rauen, 2008; Schreyögg, 2003) ein.

Im Persönlichkeitscoaching wird der Klärungs- und Veränderungsarbeit das in Abschnitt 1.2 dargestellte dynamische Interaktionsmodell der Selbstinterpretation (zusammenfassend siehe 1.2.6) zugrunde gelegt, vor dessen Hintergrund die einzelnen Coachingschritte reflektiert und ein Handlungsmodell für das praktische Vorgehen im Coaching abgeleitet werden können. Im Persönlichkeitscoaching wird die Auffassung vertreten, dass im Zusammenspiel des Verhaltens der Führungskraft mit den Reaktionen der Interaktionspartner die individuelle Führungsidentität als Ergebnis eines Interaktionsprozesses entsteht. Dieser wird ganz entscheidend durch die Art und Weise der Selbstdarstellung der Führungsperson moderiert. Der Schwerpunkt des Coachingsansatzes liegt entsprechend auf der Klärung und Veränderung der individuellen Führungsidentität in Wechselwirkung mit den Interaktionspartnern. Ansatzpunkte dafür bilden die Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation, also die Art und Weise, wie Selbst- und Rollenbilder ausgewählt, vermittelt und Reaktionen anderer darauf interpretiert und verarbeitet werden (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Das Vorgehen im Persönlichkeitscoaching orientiert sich zum einen an einem Leitfaden beziehungsweise Prozessmodell zum Ablauf des Coachings (*Was* wird *wann* gemacht?), zum anderen an bestimmten Prinzipien der Prozessgestaltung (*Wie* wird vorgegangen?). Das achtschrittige Prozessmodell wird in Abschnitt 1.5.3.3 dargestellt, die Prinzipien der Prozessgestaltung werden in Abschnitt 1.5.3.4 beschrieben. Darüber hinaus weist Persönlichkeitscoaching bestimmte formale Merkmale auf, die in Abschnitt 1.5.3.2 zusammengefasst werden. In Abschnitt 1.5.3.5 wird ein Überblick über die Methoden gegeben, die im Persönlichkeitscoaching zum Einsatz kommen.

1.5.3.2 Formale Merkmale

Beim Persönlichkeitscoaching handelt es sich um ein Einzel-Coaching durch einen externen Coach. Ein Coaching-Prozess umfasst meist etwa acht bis zehn Sitzungen mit einer Dauer von je 90 bis 120 Minuten. Der thematische Fokus liegt auf den individuellen Anliegen des Klienten, die sich aus der Interaktion mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Kunden ergeben. Persönlichkeitscoaching richtet sich schwerpunktmäßig an Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene. Die Ansichten relevanter Personen des beruflichen Umfelds des jeweiligen Klienten werden in Form eines multiperspektivischen Führungsfeedbacks in den Coachingprozess mit einbezogen.

1.5.3.3 Prozessmodell: Acht Schritte der Identitätskonstruktion

Die folgende Beschreibung des Prozessmodells mit den acht Schritten der Identitätskonstruktion ist in weiten Teilen dem Abschnitt 3.1.2 aus Riedelbauch und Laux (2011) entnommen.

Die acht Coachingschritte beschreiben einen systematischen Klärungs- und Veränderungsprozess, der darauf abzielt, eine „stimmige Führungsidentität“ (siehe 1.3.2.3) zu etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die individuellen Coachingthemen des Klienten unter Rückbezug auf dessen Gesamtpersönlichkeit bearbeitet, die sowohl aus der Innen- als auch aus der Außenperspektive betrachtet wird. Die Bestimmung der Coachingthemen – als das „Was“ der Bearbeitung im Coaching – erfolgt in Coachingschritt 1 unter der *Problem*perspektive. Es werden zentrale Problembereiche und/oder Anliegen des Klienten herausgearbeitet und anhand einer Problemanalyse konkretisiert. Die Frage nach der Richtung („Wohin“) und der Art und Weise („Wie“) von Veränderungen erfolgt ab Schritt 2 unter der *Ressourcen*perspektive (vgl. Grawe & Grawe-Gerber, 1999): Über welche Möglichkeiten verfügt der Klient, seine Themen zu klären, Lösungen zu erarbeiten und Veränderungen durchzuführen? Wie kann er seine Ressourcen nutzen, um individuelle Vulnerabilitäten, die der Formulierung und Erreichung stimmiger Ziele im Wege stehen, auszugleichen?

a) Leitfragen und Zwischenziele

Jedem der acht Schritte der Identitätskonstruktion liegen bestimmte *Leitfragen* zugrunde, die sich entweder auf Komponenten der Innen- und Außensicht der individuellen Klientenpersönlichkeit, auf Wechselwirkungen zwischen den beiden Perspektiven oder aber auf die situativen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich der Klient bewegt, beziehen. Die Beantwortung der Leitfragen dient dazu, spezifische *Zwischenziele* auf dem Weg der Identitätskonstruktion zu erreichen: So erarbeitet sich der Klient mit der Beantwortung der Leitfragen Schritt für Schritt Orientierungspunkte, die eine Richtung für die zu etablierende Führungsidentität vorgeben. Die Antworten auf die jeweiligen Leitfragen können sowohl relevante Einsichten und Erkenntnisse beinhalten, als auch bisher nicht bewusste Ressourcen aufdecken oder konkrete Lösungsideen, Ziele oder Veränderungsschritte in Hinblick auf die Coachingthemen nach sich ziehen. Der Coachingteilnehmer wird bei der Beantwortung der Leitfragen durch die Beziehung zum Coach als „Basis-Ressource“ (vgl. Therapeut als Basis-Ressource nach Grawe, 2000) und durch den Einsatz entsprechender Methoden unterstützt.

b) Zusammenfassende Beschreibung der acht Schritte

Im Folgenden werden die acht Schritte der Identitätskonstruktion mit den jeweiligen Leitfragen zusammenfassend beschrieben.

Schritt 1

In Schritt 1 erfolgen die Klärung der Ausgangssituation und die Bestimmung von Coachingthemen. Es sollen folgende Leitfragen beantwortet werden: *Welches sind meine individuellen Coachinganliegen/Coachingthemen? Was genau möchte ich klären/verändern? Worum soll es im Coaching gehen?*

Schritte 2, 3 und 4

In den Schritten 2 bis 4 werden die Komponenten der dynamischen Interaktion der Innen- und Außenperspektive des Klienten zum Thema gemacht.

In Schritt 2 werden die realen Selbstbilder (siehe 1.2.2.1) des Coachingteilnehmers aktiviert, indem er angeleitet wird, die folgenden Leitfragen für sich zu beantworten: *Wie sehe und erlebe ich mich in meiner Führungsposition/in Bezug auf die Coachingthemen? Wie denke ich, dass andere mich sehen?*

Schritt 3 thematisiert die möglichen und die normativen Selbstbilder des Coachingteilnehmers (siehe 1.2.2.1) durch die Bearbeitung der folgenden Leitfragen: *Wie möchte ich mich in meiner Führungsposition/in Bezug auf die Coachingthemen sehen und erleben? Wie möchte ich gesehen werden? Wie denke ich, dass ich sein sollte?*

In Schritt 4 wird die Innensicht des Klienten ergänzt durch die Erfassung von Fremdbildern aus der Außensicht (siehe 1.2.2.2). Durch den Einbezug der Außenperspektive soll die Beantwortung der folgenden Leitfragen ermöglicht werden: *Wie werde ich in meiner Führungsposition/in Bezug auf meine Coachingthemen von anderen gesehen und erlebt? Wie möchten mich andere Personen sehen und erleben? Inwieweit stimmt das damit überein, wie ich mich selbst sehe und sehen möchte?*

Konnte der Klient die Leitfragen aus Schritt 2 bis 4 für sich beantworten, so können die folgenden Zwischenziele auf dem Weg der Identitätskonstruktion als erreicht angesehen werden.

- Die Führungsperson ist sich ihrer Selbstbilder, die für die Führungsrolle relevant sind, bewusst: Sie weiß, wie sie sich aktuell als Führungskraft selbst sieht und erlebt und wie sie sich gerne sehen und erleben würde.
- Die Führungsperson ist sich der Fremdbilder, die sie bei anderen hervorruft, bewusst: Sie weiß, wie sie von anderen Personen aktuell als Führungskraft wahrgenommen wird und wie ihre Interaktionspartner sie gerne sehen und erleben würden.

Schritt 5

In Schritt 5 werden die in den Schritten 2 bis 4 erarbeiteten Komponenten der dynamischen Interaktion von Innen- und Außensicht zusammengefügt und in ihrem Zusammenspiel betrachtet. Individuelle Selbstdarstellungsmuster werden als zentrale Moderatorvariablen zwischen der Innen- und der Außensicht des Coachingteilnehmers identifiziert.

Folgendes *Zwischenziel* sollte mit Schritt 5 erreicht sein: Die Führungsperson ist sich des Zusammenspiels von Selbst- und Fremdbildern bewusst. Sie weiß um ihre individuellen Selbstdarstellungsmuster und kann die zentralen Merkmale des spezifischen Zusammenspiels von Innen- und Außensicht als Basis ihrer aktuell konstruierten Führungsidentität(en) beschreiben. Dafür wird der Coachingteilnehmer angeleitet, die folgenden Leitfragen zu beantworten: *Wie hängen die Außen- und die Innensicht meiner Persönlichkeit zusammen? Welche individuellen Selbstdarstellungsmuster habe ich?*

Schritt 6

Schritt 6 widmet sich der Klärung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer die dynamische Interaktion von innen und außen stattfindet. Durch die Beantwortung der folgenden Leitfragen sollen die spezifische Situation und der übergeordnete Kontext als wichtige Einflussfaktoren auf die Identitätskonstruktion berücksichtigt werden: *Welches sind die spezifischen Rahmenbedingungen, innerhalb derer ich führe? Welche dieser Rahmenbedingungen nehmen besonderen Einfluss auf die Entwicklung einer Führungsidentität?*

Mit der Beantwortung der Leitfragen in Schritt 6 sollte folgendes *Zwischenziel* erreicht sein: Die Führungsperson ist sich der Rahmenbedingungen, innerhalb derer sie führt, bewusst. Sie weiß, welche Normen, Erwartungen, Anforderungen und Aufgaben ihre Führungsposition kennzeichnen und kann zukünftig die Art und Weise ihrer Selbstdarstellung darauf abstimmen.

Schritt 7

Die Aktivierung vorhandener persönlicher Ressourcen in den vorherigen Schritten soll dazu beitragen, dass bestehende Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Die Erweiterung von Ressourcen in Schritt 7 dient dem Ausbau und der Flexibilisierung des Handlungsspektrums. So soll der Klient in diesem Schritt dazu angeregt werden, neue Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Führungsrolle und zur Lösung seiner Coachingthemen spielerisch zu erkunden, mit verschiedenen Denk- und Handlungsoptionen Erfahrungen zu sammeln, mögliche Selbst- und Rollenbilder zu erproben und seine Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen zu erweitern.
Folgendes *Zwischenziel* soll in Schritt 7 erreicht werden: Die Führungskraft erprobt neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten, erwirbt neue Kompetenzen, die notwendig sind, um individuelle Ziele zu erreichen und erweitert ggf. ihre Selbstbilder durch neu entdeckte Persönlichkeitsfacetten. Um das Zwischenziel zu erreichen, werden folgende Leitfragen bearbeitet: *Wie könnte ich als Führungsperson sein? Welche Kompetenzen kann und will ich noch aufbauen, um meine Ziele besser zu erreichen?*

Schritt 8

In Schritt 8 sollte schließlich das *Gesamtziel* des Persönlichkeitscoachings erreicht werden: Die Führungskraft ist sich darüber bewusst, welche Führungsidentität sie zukünftig etablieren möchte und kann. Durch eine Integration der Ergebnisse aus den vorherigen Schritten – die als Orientierungspunkte eine Richtung für die zu etablierende Führungsidentität vorgeben – erfolgt die Beantwortung der Leitfragen zu Coachingschritt 8: *Welche Führungsidentität möchte ich langfristig etablieren? Welche kurz- und mittelfristigen Veränderungsziele und Umsetzungsschritte lassen sich daraus in Bezug auf meine Coachingthemen ableiten?*

Um die erste Leitfrage zu Schritt 8 zu beantworten, ist es notwendig, individuelle Antworten darauf zu finden, wie sich die Führungskraft innerhalb von drei vorgeschlagenen Identitätsthemen (Kohärenz, Kreativität und Einzigartigkeit) positionieren kann. Um ein gewisses Ausmaß an Einheit und Kohärenz innerhalb der vielfältigen äußeren Anforderungen und der verschiedenen Persönlichkeitsfacetten herzustellen, wird die Führungsperson zur Entwicklung einer Identitätsvision angeleitet: In einem halbstrukturierten Interview entwickelt sie auf der Basis der im Coachingprozess erarbeiteten Orientierungspunkte ein möglichst konkretes Bild davon, wohin sie sich langfristig als Führungsperson entwickeln möchte. Dabei wird sowohl die Individualität als auch die Kreativität dieses Identitätsentwurfs hervorgehoben.

Um die zweite Leitfrage zu Schritt 8 zu beantworten, werden die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten des angestrebten Identitätsentwurfs auf die Coachingthemen bezogen und

die in den vorherigen Coachingschritten bereits erarbeitete Ziele und Veränderungsschritte zusammengefasst.

Am Ende des Coachingprozesses sollten *insgesamt folgende Ziele erreicht* sein: Die Führungsperson kann Charakteristika ihrer erwünschten Führungsidentität benennen, die sowohl aus realen und idealen Selbstbildern als auch aus äußeren Anforderungen und Standards abgeleitet sind. Um gemeinsam mit den beruflichen Interaktionspartnern die erwünschten Identitätsfacetten zu konstruieren, setzt die Führungsperson passende Formen der Selbstdarstellung ein. Im Rahmen der Klärung und Umsetzung erwünschter Identität(en) hat die Führungsperson stimmige Lösungsmöglichkeiten für die individuellen Coachingthemen gefunden.

1.5.3.4 Prinzipien der Prozessgestaltung

Es werden sechs Prinzipien der Prozessgestaltung als zentrale Wirkelemente beziehungsweise Erfolgsfaktoren von Persönlichkeitscoaching angenommen. Die folgende Beschreibung dieser Prinzipien stellt eine Zusammenfassung des Abschnitts 3.2 aus Riedelbauch und Laux (2011) dar.

a) Vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient

Die Beziehung zwischen Coach und Klient wird als grundlegende Voraussetzung für alle anderen Prinzipien der Prozessgestaltung aufgefasst, die nur innerhalb einer funktionierenden Arbeitsbeziehung realisiert werden können. Die „helfende Beziehung“ zwischen Coach und Klient wird als zweckbestimmtes, zielgerichtetes Arbeitsbündnis definiert, das zeitlich begrenzt und durch eine spezifische Rollenverteilung (Coach als professioneller Berater, der Hilfe zur Selbsthilfe leistet; Klient als Ratsuchender mit einem spezifischen Anliegen) gekennzeichnet ist (in Anlehnung an die Definition von Therapiebeziehung nach Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2000, S. 63).

b) Individuumsorientierung

Im Coachingprozess werden die individuellen Stärken und Schwächen des Klienten herausgearbeitet und die Prozessgestaltung und eingesetzten Methoden an die Besonderheiten des Einzelfalls angepasst. Ein individuumsorientiertes Vorgehen impliziert außerdem, dass der Coachingteilnehmer darin unterstützt wird, einen persönlichkeitsgemäßen Führungsstil zu praktizieren, authentische Selbstdarstellungsmuster und Kommunikationsstile zu entwickeln und damit eine stimmige Führungsidentität zu entwickeln, ohne dass Fremdmodelle zur „idealen Führung“ als Zielsetzung vorgegeben werden. Individuumsorientierung heißt auch, im Coaching die Einzigartigkeit der Führungspersönlichkeit vor dem Hintergrund der individuellen Führungssituation und der organisationalen Rahmenbedingungen herauszuarbeiten.

c) Feedback unter Einbezug der Außenperspektive

Im Persönlichkeitscoaching wird die Gegenüberstellung der Innen- und Außensicht der Person systematisch genutzt, um die individuellen Selbstdarstellungsmuster der Führungsperson zu identifizieren. Im Laufe des Coachingprozesses erhält die Führungsperson Feedback durch den Coach, sowie Feedback über ihre Außenwirkung durch die beruflichen Interaktionspartner und durch den Einsatz entsprechender Coachingmethoden (z. B. Videofeedback). Durch die verschiedenen Feedbackvarianten wird dem Klienten nicht nur eine umfassende „Rundumsicht“ der eigenen Person ermöglicht, sondern es werden auch seine Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel geschult.

d) Systematische Förderung von Selbstreflexion

Selbstreflexion dient nach der Auffassung im Persönlichkeitscoaching der Erweiterung des Wissens über die eigene Persönlichkeit, die sich im Sinne einer „Beziehungspersönlichkeit" (Schneewind, 1999) beziehungsweise eines „interpersonelles Selbst" (Hannover et al., 2004) gleichermaßen durch intra- als auch interpersonale Prozesse auszeichnet. Selbstreflexion bezieht sich auf die bewusste und kontrollierte Beschäftigung mit dem Inhalt und dem Zusammenspiel der Komponenten eines dynamischen interpersonalen Prozessmodells von Persönlichkeit. Gegenstand der Selbstreflexion sind somit z. B. die realen und möglichen Selbstbilder, Motive und Kompetenzen, die Außenwirkung der eigenen Person und die Mechanismen, die zu dieser Außenwirkung führen.

e) Zielbestimmung und Umsetzungsunterstützung

Die Wirkprinzipien Zielbestimmung und Umsetzungsunterstützung umfassen, das zu tun, was der Klient durch Selbstreflexion und Feedback herausgefunden hat, tun zu wollen. Angestrebte Veränderungen werden konkret und explizit geplant sowie in und zwischen den Coachingsitzungen umgesetzt.

f) Ressourcenaktivierung und -erweiterung

Im Persönlichkeitscoaching konzentrieren sich Coach und Klient auf die individuellen Ressourcen des Klienten: Damit sind all diejenigen Personmerkmale gemeint, die dazu genutzt werden können, für den Klienten und sein Arbeitsumfeld stimmige Ziele zu formulieren und zu erreichen. Ressourcen umfassen demnach Vorstellungen über die eigene Person und Rolle (reale und mögliche Selbstbilder sowie Rollenbilder; vgl. Abschn. 1.2.2.1 und 1.2.3.1) und damit in Zusammenhang stehende Motive und Verhaltensweisen sowie die Kompetenzen des jeweiligen Coachingteilnehmers. Die Berücksichtigung von Ressourcen im Persönlichkeitscoaching erfolgt auf *zwei Ebenen*: Ressourcen können „prozessual aktiviert und/oder inhaltlich thematisiert sein oder werden" (Grawe & Grawe-Gerber, 1999, S. 70). Darüber hinaus erfolgt die Aktivierung und Erweiterung von individuellen Ressourcen in *zwei Phasen*: Ziel in der Phase der Ressourcenaktivierung ist es, vorhandene Ressourcen zu bestimmen, bewusst zu machen und diese optimal zu nutzen. In der Phase der Ressourcenerweiterung werden Coachingmethoden eingesetzt, die dazu beitragen, neue Ressourcen aufzubauen. Neue Ressourcen können z. B. veränderte Sichtweisen der eigenen Person oder neue Kompetenzen sein, über die der Coachingteilnehmer in dieser Form oder Ausprägung vorher nicht verfügt hat.

1.5.3.5 Methoden im Persönlichkeitscoaching

Im Persönlichkeitscoaching kommen *kognitiv-analysierende* Methoden, *erlebnisaktivierende* Methoden und *Methoden zum Abgleich von Innen- und Außensicht* zum Einsatz. Somit findet die Rekonstruktion des Kliententhemas auf verschiedenen Ebenen und unter Einbezug verschiedenen Perspektiven statt: Die unterschiedlichen Bearbeitungsmodi (kognitiv, erlebensorientiert) und die unterschiedlichen Perspektiven (Selbst- und Fremdbild) ermöglichen eine umfassende Reflexion, Erweiterung und ggf. Veränderung von aktuellen Deutungs- und Handlungsmustern des Klienten (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Beim Einsatz konkreter Verfahren spielen im Persönlichkeitscoaching zwei übergeordnete Prinzipien eine zentrale Rolle. Gemäß des Prinzips der *Individuumsorientierung* erfolgt die Auswahl der Methoden in Anpassung an die Bedürfnisse des Teilnehmers. Außerdem gilt hin-

sichtlich der möglichen Verfahren das Prinzip des *Methodenpluralismus*, d. h., dass innerhalb eines Coachingprozesses verschiedene Vorgehensweisen zum Einsatz kommen. Im Einzelfall kommt damit jeweils im Rahmen der acht Schritte eine ganz individuelle Kombination von Maßnahmen zum Einsatz (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

1.5.4 Fazit zum Coaching von Führungskräften

Grundannahmen

Aus den dargestellten Inhalten lassen sich folgende zentrale Grundannahmen zum Coaching von Führungskräften für die vorliegende Arbeit herausarbeiten:

(1) Coaching wird als Maßnahme zur Führungskräfteentwicklung aufgefasst, die sowohl zur individuellen Förderung transformationaler Führungsprinzipien als auch zur individuellen Reflexion und Modifikation der Ausgestaltung der Führungsrolle geeignet ist.

(2) Im Coachingprozess können die Potenziale eines multiperspektivischen Führungsfeedbacks zur Diagnostik und Intervention systematisch genutzt werden. Der Einbezug eines Führungsfeedbacks in den Coachingprozess unterstützt den Transfer der Coachinginhalte in den Arbeitsalltag und ermöglicht eine Festlegung der Coachingziele auf der Basis multiperspektivisch gewonnener Daten. Damit kann verhindert werden, dass neben den individuellen Zielen des Klienten die Organisationsziele und Bedürfnisse der Personen des Arbeitsumfeldes im Coaching zu wenig berücksichtigt werden. Darüber hinaus trägt das Führungsfeedback dazu bei, blinde Flecken des Coachingteilnehmers zu erkennen. Insgesamt können die durch das Führungsfeedback angestoßenen Veränderungen im Coaching zielgerichtet vertieft und damit deren Nachhaltigkeit erhöht werden.

(3) Der Ansatz des Persönlichkeitscoachings eignet sich in besonderem Maße, eine Führungsperson bei der individuellen Ausgestaltung der Führungsrolle zu unterstützen. Das praktische Vorgehen im Persönlichkeitscoaching beruht auf dem dynamischen Interaktionsmodell der Selbstinterpretation. Ziel des Persönlichkeitscoachings ist es, in Wechselwirkung mit den Interaktionspartnern eine stimmige Führungsidentität zu etablieren. Ansatzpunkte dafür bilden die Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation.

Offene Frage

Es wurde deutlich, dass das Ziel des Persönlichkeitscoaching darin besteht, Führungspersonen bei der Klärung und Modifikation ihrer individuellen Selbstinterpretation in der Führungsrolle zu unterstützen, um die Etablierung einer stimmigen Führungsidentität zu gewährleisten. Noch nicht geklärt ist, inwieweit die individuelle Selbstinterpretation mit Hilfe des Persönlichkeitscoachings auf transformationale Führungsprinzipien hin ausgerichtet und damit die Entwicklung einer transformationalen Führungsidentität gefördert werden kann.

1.6 Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen

Im empirischen Teil der Arbeit nimmt die Wirksamkeitsuntersuchung von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung einen zentralen Stellenwert ein. In Kapitel 1.6 werden daher die Grundlagen zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen dargestellt, die für das Verständnis der empirischen Untersuchung notwendig sind.

Nach einer Begriffsklärung von Evaluation in Abschnitt 1.6.1 werden die zwei zentralen Fragestellungen der Evaluation herausgearbeitet: Die Frage nach der Wirksamkeit und die Frage nach dem Wirkmodell. In der vorliegenden Arbeit steht die Frage nach der Wirksamkeit im Fokus, weshalb diese in den Abschnitten 1.6.4 und 1.6.5 ausführlicher behandelt wird. In Abschnitt 1.6.2 werden grundlegende Evaluationsformen beschrieben. Abschnitt 1.6.3 widmet sich Rahmenkonzepten der Evaluation von Interventionsmaßnahmen. Abschnitt 1.6.4 geht insbesondere auf verschiedene Wirksamkeitskriterien ein, die bei der Bewertung der Wirksamkeit sowohl aus inhaltlicher als auch aus messmethodischer Perspektive eine Rolle spielen. Grundlegende Forschungsstrategien der Wirksamkeitsuntersuchung werden in Abschnitt 1.6.5 aufgezeigt, bevor in Abschnit 1.6.6 die Besonderheiten der Evaluation im Coaching beleuchtet werden. In Abschnitt 1.6.7 wird ein Fazit zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen gezogen: Die dargestellten Inhalte werden zu Grundannahmen für die vorliegende Arbeit zusammengefasst.

1.6.1 Begriffsklärung und zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung

Es erfolgt zunächst eine Begriffsklärung zu Evaluation und Evaluationsforschung, bevor auf die zentralen Fragestellungen der Evaluationsforschung eingegangen wird.

1.6.1.1 Evaluation und Evaluationsforschung

Evaluation dient als Planungs- und Entscheidungshilfe, um Handlungsalternativen zu bewerten (vgl. Mittag & Hager, 2000). Damit ist Evaluation immer ziel- und zweckorientiert und Evaluationsprojekte weisen stets einen unmittelbaren Praxisbezug auf (vgl. Wottawa & Thierau, 2003): Ein Evaluationsobjekt (z.B. eine praktische Maßnahme) soll überprüft, verbessert und über dessen zukünftigen Einsatz entschieden werden.

a) Begriffsklärung

Suchmann (1967, zitiert nach Wottawa & Thierau, 2003) unterscheidet zwischen Evaluation und Evaluationsforschung. Mit *Evaluation* meint er den

> Prozeß [sic] der Beurteilung des Wertes eines Produktes, Prozesses oder eines Programmes, was nicht notwendigerweise systematische Verfahren oder datengestützte Beweise zur Untermauerung einer Beurteilung erfordert (Suchmann, 1967, zitiert nach Wottawa & Thierau, 2003, S. 13).

Bei der *Evaluationsforschung* hingegen werden zur Bewertung des Evaluationsgegenstandes explizit wissenschaftliche Forschungsmethoden und -techniken in systematischer Form verwendet.

So definieren Mittag und Hager (2000) Evaluationsforschung als

> die wissenschaftlich fundierte, empirische und hypothesenorientierte Forschung unter systematischer Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden […]. Die Ergebnisse dieser Forschung bilden die wesentliche, wenn auch nicht die einzige Grundlage einer wissenschaftlichen Evaluation oder Bewertung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer und psychologischer Interventionsprogramme (S. 103).

Bortz und Döring (2006) betrachten die Evaluationsforschung nicht als eigene Disziplin, sondern verstehen sie als Anwendungsvariante empirischer Forschungsmethoden auf eine spezielle Gruppe von Fragestellungen. Evaluationsforschung orientiert sich daher an den Standards der empirischen Grundlagenforschung.

b) Evaluationsgegenstand

Die Evaluationsforschung befasst sich mit einer Vielzahl von Evaluationsobjekten. Im vorliegenden Abschnitt stehen *psychologische Interventionsprogramme* als Evaluationsgegenstand im Mittelpunkt der Betrachtung:

> Unter Interventionsmaßnahmen verstehen wir jede Art von außengesteuerter, zielorientierter und systematischer Beeinflussung von Personen und/oder Systemmerkmalen. Jede Interventionsmaßnahme besteht aus einer Menge von zu bearbeitenden Aufgaben beziehungsweise Problemen und mindestens einer Methode der Instruktion (Hager & Hasselhorn, 2000b, S. 41).

c) Funktionen der Evaluation und Evaluationsforschung

Abbildung 1.6.1 gibt einen Überblick über die fünf zentralen Ziele, Zwecke oder Funktionen der Evaluation nach Bortz & Döring (2006).

Erkenntnis-funktion	Erkenntnisse über Eigenschaften und Wirkungen von Interventionen sammeln
Optimierungs-funktion	Stärken und Schwächen der Intervention in Hinblick auf ihre Ziele identifizieren
Kontroll-funktion	Werden die intendierten Wirkungen der Maßnahme erreicht? Welche Nebenwirkungen treten auf?
Entscheidungs-funktion	Welche Intervention soll gefördert, weiterentwickelt, eingesetzt werden?
Legitimations-funktion	Legitimation der Entwicklung und Durchführung einer Intervention nach außen.

Abbildung 1.6.1: Überblick über die zentralen Ziele, Zwecke oder Funktionen der Evaluation nach Bortz und Döring (2006)

Die fünf Evaluationsziele beinhalten *Ergebnisoffenheit*, was eine wissenschaftliche Evaluation von einer missbrauchenden Instrumentalisierung von Evaluation für Selbstdarstellungszwecke, als Durchsetzungshilfe oder zur Veranwortungsdelegation abgrenzt (vgl. Bortz & Döring, 2006).

1.6.1.2 Zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung

In der Evaluationsforschung spielen zwei Fragestellungen die zentrale Rolle (vgl. Patry & Perrez, 2000):

- *Frage nach der Wirksamkeit:* Inwieweit zeigt das Programm Wirkung? Wie groß ist die Wirkung?
- *Frage nach dem Wirkmodell:* Warum zeigt das Programm Wirkung?

In Abbildung 1.6.2 werden die zentralen Merkmale und Unterschiede der Wirksamkeitsprüfung und der Überprüfung des Wirkmodells zusammengefasst (vgl. Patry & Perrez, 2000).

Wirksamkeitsprüfung *Ist die Intervention in Hinblick auf ihre Ziele wirksam?*	**Überprüfung der Wirkungsweise/ des Wirkmodells** *Welche Wirkkomponenten liegen der Intervention zu Grunde?*
• Frage, **ob** die Intervention Wirkung zeigt. • Frage, **inwieweit** die Intervention Wirkung zeigt. • Für den **Anwender des Interventionsprogramms** die relevanteste Frage. • Das Programm **als Ganzes** wird betrachtet.	• Frage, **warum** die Intervention Wirkung zeigt. • Frage, **wie** es zu den Wirkungen kommt. • Überprüfung eines theoretischen **Wirkmodells**. • **Einzelne Elemente** des Programms werden betrachtet.
→ Wirksamkeitsnachweis	**→ Erklärung der Wirkung**

Abbildung 1.6.2: Zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung

a) Wirksamkeitsprüfung

Für die Wirksamkeitsprüfung ist es zentral, die Programmziele genau zu definieren, da nur dann überprüft werden kann, ob die erwünschten und angestrebten Wirkungen auch tatsächlich eintreten. Da aber Programmziele unterschiedlich konkretisiert und operationalisiert werden und (erwünschte) Wirkungen von Interventionen vielfältig sein können, ist es wichtig explizite *Wirksamkeitskriterien* (siehe 1.6.4) festzulegen, die der Evaluation zu Grunde gelegt werden (vgl. Hager, 2000b; Patry & Perrez, 2000).

Bei der Wirksamkeitsprüfung wird das Programm als Ganzes betrachtet und ggf. Vergleichsprogrammen gegenübergestellt (Vergleichs-Gruppen-Designs). Programmziele werden durch beobachtbare, abhängige Variablen (AV = Wirksamkeitskriterien) operationalisiert, die Veränderungen in den abhängigen Variablen werden beobachtet und es wird überprüft, ob die Veränderungen auf die unabhängige Variable (UV = die jeweilige Interventionsbedingung) zurückzuführen sind. Die Wirksamkeitsprüfung befasst sich also mit dem experimentellen und quasi-experimentellen Vergleich verschiedener Interventionsprogramme hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Effizienz (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Damit ist bei der Wirksamkeitsüberprüfung die Frage nach dem passenden *Forschungsdesign*/der *Untersuchungsstrategie* (siehe 1.6.5) von zentraler Bedeutung. Die Frage nach der Theorie zum Programm ist in diesem Fall nachrangig (vgl. Patry & Perrez, 2000).

b) Überprüfung der Wirkungsweise/des Wirkmodells

Der empirische Nachweis der Wirksamkeit sagt noch nichts darüber aus, wie es zu diesen Wirkungen kommt. Bei der Überprüfung der Wirkungsweise interessiert daher die Frage, *wie* beziehungsweise *warum* Wirkungen entstehen. Um die Wirkkomponenten des Programms herauszufinden, werden einzelne Elemente des Programms betrachtet. Dem Programm wird ein theoretisches Wirkmodell zu Grunde gelegt und diese zu Grunde liegende Theorie wird überprüft. So untersucht die Prozessforschung die Wirkungsweise zentraler angenommener Wirkungsparameter im Laufe der Intervention auf unterschiedlichen Inhalts- und Zeitebenen (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Bei der Überprüfung der Wirkweise werden Variationen des Programms miteinander verglichen, um herauszufinden, welche Elemente der Intervention welche Wirkungen aufweisen. Im empirischen Teil der Arbeit steht die Wirksamkeitsprüfung von Einzelcoachings und Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung im Fokus.

1.6.2 Evaluationsformen

Je nach Fragestellung der Evaluation bedarf es unterschiedlicher methodischer Herangehensweisen. So können bei der Evaluationsforschung verschiedene Formen beziehungsweise Arten der Evaluation zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden zentrale Evaluationsformen dargestellt.

1.6.2.1 Summative und formative Evaluation

Für die Gestaltung von wissenschaftlichen Evalutionsstudien hat die von Scriven (1991) getroffene Unterscheidung von formativer und summativer Evaluation (siehe Abbildung 1.6.3) die größte Bedeutung.

> Die summative Evaluation beurteilt zusammenfassend die Wirksamkeit einer vorgegebenen Intervention, während die formative Evaluation regelmäßig Zwischenergebnisse erstellt mit dem Ziel, die laufende Intervention zu modifizieren oder zu verbessern (Bortz & Döring, 2006, S. 110).

Summative Evaluation *Frage nach Wirksamkeit und Nutzen*	**Formative Evaluation** *Frage nach Verbesserung und Weiterentwicklung*
• Erfolgt **nach** der Fertigstellung / Durchführung / Implementierung eines Programms. • Befasst sich mit der Qualität, Wirksamkeit und dem Einfluss eines Programms. • Anwendung: Unterstützung einer Entscheidungsfindung zum Einsatz eines Programms.	• Erfolgt **während** eines laufenden Programmes. • Erarbeitet Informationen zur Optimierung des Programms. • Befasst sich mit neu zu entwickelnden Programmen und mit der Optimierung bereits laufender Programme. • Programmkomponenten sollen verbessert werden.

Abbildung 1.6.3: Summative und formative Evaluation

Die Unterscheidung in summative und formative Evaluation lässt sich auch in der Unterscheidung von *Ergebnis*- und *Verlaufs*evaluation wieder finden. Die Ergebnisevaluation befasst sich mit dem Resultat der Intervention nach Abschluss der Maßnahme, die Verlaufsevaluation dokumentiert hingegen den jeweiligen Fortschritt während der Intervention, mit dem Ziel, diesen zu optimieren (vgl. Lutz & Grawe, 2007).

a) Summative Evaluation

Die summative Evaluation soll die Qualität, den Einfluss und den Nutzen bereits stattgefundender Interventionsprogramme feststellen und bewerten. Damit bezieht sich die summative Evaluation auf die Programmeffektivität beziehungsweise Programmwirksamkeit: Die Ergebnisevaluation in Form von Outcome- und Output-Evaluation (siehe 1.6.3.3) untersucht, ob und inwieweit angestrebte Wirkungen kurz- und langfristig aufgetreten sind. Die zentralen Fragen, die mit der summativen Evaluation beantwortet werden sollen lauten damit: Treten die erwarteten Wirkungen auf? Wie groß sind die Wirkungen? Wie lange halten sie an (vgl. Hager, 2000b)? Die summative Evaluation strebt die Suche nach Mustern an, sodass eine Generalisierung der Effektivität einer spezifischen Intervention bei einer spezifischen Population unter bestimmten Bedingungen stattfinden kann (vgl. Patton, 1990). Sie erfolgt zum Abschluss der Maßnahme und/oder zu einem Follow-up-Termin und dient häufig als Grundlage für Entscheidungen darüber, ob ein Interventionsproamm in einer Organisation implementiert werden soll oder nicht (vgl. Bortz & Döring, 2006).

b) Formative Evaluation

Die formative Evaluation stellt v.a. Informationen für noch in der Vorbereitungs- oder Implementierungsphase befindliche, laufende (Interventions-) Programme bereit, die erprobt und verbessert werden sollen. Die prozessbegleitende, entwicklungsorientierte Form der Evaluation verfolgt das grundsätzliche Ziel, die Interventionsmaßnahme zu optimieren (Wottawa & Thierau, 2003). Sie dient damit dazu,

- die Realisierbarkeit / Praktikabilität der Interventionsmaßnahme zu überprüfen,
- die Wirkung der Interventionsmaßnahme abzuschätzen,
- Wirk- und Hemmfaktoren innerhalb und außerhalb der Interventionsmaßnahme zu erfassen,
- eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der einzelnen Elemente zu ermöglichen.

Bei der formativen Evaluation wird eine Generalisierung über den spezifischen Kontext hinaus nicht angestrebt. Ziel ist es hingegen, die Intervention zu einem gegebenen Zeitpunkt für eine spezifische Klientel in einem spezifischen Kontext zu optimieren (vgl. Patton, 1990). Formative Evaluationen, die zur Entwicklung und Implementierung neuer Maßnahmen eingesetzt werden, haben meist *erkundenen* Charakter (vgl. Bortz & Döring, 2006). Um eine laufende Maßnahme zu bewerten, kommt insbesondere qualitativen Methoden eine besondere Bedeutung zu.

1.6.2.2 Evaluation durch Erkundung

Das Ziel von erkundenen oder explorativen Studien liegt darin, Hypothesen für ein bislang wenig erforschtes Untersuchungsgebiet zu generieren. Evaluationsforschung ist hingegen eher hypothesenüberprüfend, da „jede Maßnahme mit einer einfachen oder auch komplexen ‚Wirkhypothese„ verknüpft ist, die zu überprüfen Aufgabe einer Evaluationsstudie ist“ (Bortz & Döring, 2006, S. 109). Erkundungbedarf besteht daher im Kontext von Evaluationsstudien dann, wenn Veränderungsprozesse und die spezifische Wirkungen im Verlauf von Interesse sind. Charakteristisch für erkundende Studien ist der Einsatz qualitativer Methoden.

1.6.2.3 Qualitative und quantitative Evaluation

a) Quantitative Evaluation

Leitgedanke der quantitativen Forschung ist

> die klare Isolierung von Ursachen und Wirkungen, die saubere Operationalisierung von theoretischen Zusammenhängen, die Messbarkeit und Quantifizierung von Phänomenen, die Formulierung von Untersuchungsanordnungen, die es erlauben, ihre Ergebnisse zu verallgemeinern und allgemeingültige Gesetze aufzustellen (Flick, 2000, S. 10f., zitiert nach Offermanns, 2004, S. 77).

Ziel der quantitativen Evaluation ist es, Ergebnisse verallgemeinern zu können und allgemeingültige Gesetze aufzustellen. Ihre zentralen Merkmale sind:

- Verwendung repräsentativer Stichproben,
- standardisierte Versuchsanordnungen, in denen weitestgehend alle Störvariablen ausgeklammert werden (größtmögliche Objektivität),
- Anspruch, Kausalzusammenhänge zu bestimmen (vgl. Offermanns, 2004).

Die Kritik an der quantitativen Evaluationsforschung richtet sich v.a. darauf, dass die Standardisierung der Versuchsbedingungen zur Entfernung der Ergebnisse von Alltagsfragen und -problemen führt. Es werden nur nach vorab festgelegten Wirksamkeitskriterien signifikante Veränderungen am Schluss überprüft. Dieses Vorgehen ist sehr rigide, weshalb die Gefahr besteht, wichtige Aspekte zu übersehen. Um zu subjekt- und situationsspezifischen Aussagen zu kommen, die sich auf Alltagsprobleme beziehen, eignet sich daher eher ein qualitatives Vorgehen (vgl. Offermanns, 2004).

b) Qualitative Evaluation

> Qualitative Evaluationsforschung will Praxisveränderungen wissenschaftlich begleiten und auf ihre Wirkungen hin einschätzen, indem die ablaufenden Praxisprozesse offen, einzelfallintensiv und subjektorientiert beschrieben werden (Mayring, 2002, S. 63).

Qualitatives Vorgehen ist v.a. dann sinnvoll, wenn

- keine klaren Wirksamkeitskriterien von Anfang an aufgestellt werden können,
- Veränderungen in einem komplexen, sich verändernden Praxisfeld stattfinden,
- Veränderungsprozesse beschrieben werden sollen (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Die *zentralen Merkmale* qualitativer Evaluationsforschung lassen sich mit folgenden Stichpunkten zusammenfassen:

- Intensive, einzelfallbezogene Prozessbeschreibungen.
- Subjekt- und situationsspezifische Aussagen.
- Aus den beobachteten Prozessen heraus können neue Bewertungskriterien induktiv aufgestellt werden.
- Naturalistische, alltagsbezogene Perspektive; keine distanzierte Bewertung von außen (z.B. teilnehmende Beobachtung).
- Die in der Praxis beteiligten Personen kommen auch selbst zu Wort (Selbstevaluation) und geben ihre subjektive Einschätzung wieder. Damit werden unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt.
- Eine offene, ganzheitliche Schlussbewertung des Gesamteindrucks der abgelaufenen Veränderungsprozesse bezieht die Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis mit ein (vgl. Mayring, 2002; Offermanns, 2004).

c) Kombination

Je nach Fragestellung und Zielsetzung der jeweiligen Evaluationsstudie kann es sinnvoll sein, entweder einem quantitativen oder einem qualitativen Vorgehen den Vorrang zu geben. Oft ist es aber gerade nützlich, beide Vorgehensweisen zu verbinden. Werden z.B. in einem quantitativen Vorgehen allgemeine Wirksamkeitshypothesen auf Gruppenebene überprüft, können die Ergebnisse durch eine offene, ganzheitliche Beschreibung von Einzelfällen verständlicher gemacht und damit die Aussagekraft von Mittelwertsvergleichen präzisiert werden. Qualitative Daten können also die Interpretation quantitativer Daten erleichtern. Darüber hinaus können qualitative Daten in quantitative Daten überführt werden. So können z.B. die Häufigkeiten bestimmter Nennungen oder Beobachtungen in einer Katgeorie, die aus der qualitativen Analyse des Datenmaterials abgeleitet wurden, mit den Häufigkeiten in anderen Kategorien verglichen werden (vgl. Bortz & Döring, 2006; Geßner, 2010; Offermanns, 2004).

Insgesamt ist zu beachten, dass im Rahmen eines qualitativen Vorgehens durchaus auch quantitative Daten erhoben und verarbeitet werden können, genauso wie auch qualitative Daten innerhalb einer quantitativen Forschungslogik eine Rolle spielen können. Eine quantiative oder qualitative Forschungsstrategie ist also nicht mit der Erhebung qualitativer und quantitativer Daten gleichzusetzen (vgl. Laux, 2008).

1.6.3 Rahmenkonzepte der Evaluation von Interventionsmaßnahmen

In der Literatur finden sich verschiedene Rahmenkonzepte zur Evaluation von Interventionsmaßnahmen. Mittag und Hager (2000) stellen ein grundlegendes Rahmenmodell zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen vor, andere Autoren beziehen sich auf spezifische Interventionsformen: So entwickeln beispielsweise Hochholdinger, Rowold und Schaper (2008) ein integratives Rahmenmodell zur Trainingsevaluation und –wirksamkeit.

Im Folgenden wird zum einen der weit verbreitete Ansatz zur Evaluation von Trainingsprogrammen nach Kirkpatrick (1976) dargestellt. Zum anderen wird das Modell zur Evaluation von Coachingprozessen nach König und Volmer (2003) beschrieben und in das Rahmenkonzept von Mittag und Hager (2000) eingeordnet.

1.6.3.1 Vier Ebenen der Evaluation nach Kirkpatrick (1976)

Der geläufigste Ansatz zur Evaluation von Trainings ist der von Kirkpatrick (1976), der Trainingseffekte nach deren Abstand von der Trainingssituation und nach deren betrieblichen Relevanz unterscheidet. Kirkpatrick (1976) sowie Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) schlagen vor, bei der Evaluation von Trainingsprogrammen vier aufeinander aufbauende Ebenen zu berücksichtigen. Dabei ist jede der Ebenen für sich genommen wichtig und beeinflusst die Ergebnisse der jeweils nächsten Ebene. Von Ebene zu Ebene wird der Evaluationsprozess komplexer, bietet aber auch wertvollere Informationen. Die Autoren betonen, dass keine der Ebenen bei der Evaluation von Trainingsmaßnahmen ausgelassen werden sollte, nur um zu derjenigen Ebene zu kommen, die den Evaluator am Meisten interessiert.

Die vier Ebenen sind:

- Ebene 1: Reaktion (Reaction)
- Ebene 2: Lernen (Learning)
- Ebene 3: Verhalten (Behavior)
- Ebene 4: Ergebnisse (Results)

Die folgenden Ausführungen zu den vier Ebenen sind der Literatur nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) sowie Kirkpatrick (1976) entnommen.

a) Ebene 1: Reaktion

Auf der Ebene 1 wird evaluiert, wie die Teilnehmer einer Intervention auf diese reagieren. Berücksichtigt wird hier also der *Maßstab der Kundenzufriedenheit*. Reaktionen werden meist mit sog. „happiness sheets" (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, p. 27) unmittelbar nach Abschluss des Trainings erfasst. Die Teilnehmer können so subjektives Feedback zur Durchführung und zu den Inhalten des Trainings geben. Eine Evaluation auf Ebene 1 ist wichtig, weil durch das Feedback der Teilnehmer das Training verbessert werden kann und ein Vergleich verschiedener Trainings möglich wird, indem z.B. organisationsinterne Standards aufgestellt werden. Darüber hinaus ist die Reaktion der Teilnehmer leicht zu erfassen.

Zur Evaluation von Reaktionen schlagen Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) *Richtlinien* vor, von denen einige im Folgenden aufgeführt werden:

1. *Festlegen, was erhoben werden soll:* Die Reaktionen auf das Training (z.B. zu Aufbau, Inhalten, Materialien) und auf den Trainer sollten getrennt voneinander erhoben werden.
2. *Eine Form zur quantitativen Erhebung entwickeln:* Eine quantitative Erhebung durch z.B. Rating-Skalen dient dazu, einen maximalen Anteil and Informationen mit minimalem Zeitaufwand erfassen zu können.
3. *Zur schriflichen Aufzeichnung von Meinungen und Kommentaren ermutigen:* Da Ratings nur einen Teil der Reaktionen erfassen, aber keine Auskunft über Gründe oder Meinungen zur Verbesserung geben, sollte immer Platz für Vorschläge oder Kommentare gelassen und diese direkt erfragt werden.
4. *100% sofortige Antworten bekommen:* Die Evaluation sollte unbedingt noch während und nicht erst nach Abschluss des Trainings durchgeführt werden, um einen möglichst hohen Rücklauf zu erzielen.
5. *Ehrliche Antworten bekommen:* Das Feedback sollte prinzipiell anonym sein aber die Option enthalten, am Ende des Bogens freiwillig Namen und Adresse angeben zu können, da der Traininer dann die Möglichkeit hat, nachzufragen.
6. *Geeignete Standards entwickeln:* Die Auswertungen von Evaluationsbögen sollte Mittelwerte für die erfassten Bereiche angeben, die über mehrere Trainings hinweg verglichen und darauf aufbauend Standards für zukünftige Trainings entwickelt werden können.

b) Ebene 2: Lernen

Eine Evaluation auf Ebene 2 erfasst, inwieweit die Teilnehmer eines Programms ihre Einstellungen ändern sowie ihr Wissen erweitern oder ihre Fähigkeit durch die Teilnahme am Programm verbessern. Lernen wird damit als *multidimensionales Konstrukt* aufgefasst. Im Idealfall erfolgt auf dieser Ebene eine standardisierte Erfassung der Lerndimensionen, z.B. durch Papier-und-Bleistift-Tests, durch Simulationen oder Verhaltensbeobachtung. Wichtig ist, dass ohne Lernen keine Verhaltensänderung stattfinden kann, daher die Erfassung der Ebene 2 eine unbedingte Voraussetzung für Ebene 3 darstellt.

Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) empfehlen, bei der Datenerhebung auf Ebene 2 bestimmte *Richtlinien* zu berücksichtigen, z.B.:

1. *Kontrollgruppe heranziehen:* Die Empfehlung, eine Kontrollgruppe heranzuziehen, betrifft die drei Ebenen 2 bis 4. Ob Veränderungen auf der Ebene des Lernens oder Verhaltensänderungen auf das Training zurückzuführen sind, kann nur im Vergleich mit einer geeigneten Kontrollgruppe festgestellt werden. Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass der Einsatz einer Kontrollgruppe aufgrund des Aufwandes, der damit verbunden ist, nicht immer praktikabel und nicht in allen Settings durchführbar ist.
2. *Prä- und Posttests durchführen*: Veränderungen im Wissen oder in Einstellungen sind durch Wissenstest oder Fragebogen mit Hilfe eines Vorher-Nachher-Vergleiches zu erheben. Für die Erfassung von Fähigkeiten sollten Performanztest, z.B. Rollenspiele, herangezogen werden. Wenn vollkommen neue Inhalte Gegenstand des Trainings sind, so reicht es aus, das gelehrte Wissen oder die trainierten Fähigkeiten in einem Posttest zu überprüfen.
3. *Ergebnisse der Evaluation für eine Verbesserung des Trainings nutzen:* Abhängig davon, in welchem Ausmaß Lernen im Rahmen des Trainings stattgefunden hat, sollten Verbesserungen im Training oder beim Trainer angestrebt werden.

c) Ebene 3: Verhalten

Auf Ebene 3 wird das Ausmaß der *sichtbaren Verhaltensänderung* nach der Teilnahme an einem Programm evaluiert. Der Lernerfolg der Teilnehmer (Ebene 2) stellt eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine Verhaltensänderung dar: So sind für Verhaltensänderungen einige Voraussetzungen notwendig, die über den eigentlichen Lernerfolg hinausgehen. Dazu gehören z.B. die Änderungsmotivation des einzelnen Teilnehmers, ein anregendes Umfeld (Arbeitsklima), in dem das Verhalten umgesetzt werden kann und die Verstärkung erwünschten Verhaltens, die intrinsisch (z.B. Genugtuung, Stolz, Zufriedenheit) oder extrinisch (z.B. Gehaltserhöhung, bessere Position) erfolgen kann. Das *Arbeitsklima* kann verschiedene Merkmale aufweisen, die in unterschiedlichem Ausmaß hinderlich oder aber förderlich dafür sind, im Arbeitsalltag die im Training gelernten Inhalte in verändertes Verhalten umzusetzen. Das Arbeitsklima kann

- hinderlich sein, wenn vom Arbeitsumfeld das explizite „Verbot“ besteht, das Erlernte im Alltag umzusetzen.
- entmutigend sein, wenn der implizite Hinweis darauf gegeben wird, dass das Arbeitsumfeld (insbesondere der Vorgesetzte) mit einer Verhaltensänderung unzufrieden wäre.
- neutral sein, wenn es dem Arbeitsumfeld (insbesondere dem Vorgesetzten) egal ist, ob der Mitarbeiter sein Verhalten ändert.
- ermutigend sein, wenn das Arbeitsumfeld (insbesondere der Vorgesetzte) zur Übernahme des neuen Verhaltens in den Arbeitsalltag anregt.
- unterstützend sein, wenn das Arbeitsumfeld (insbesondere der Vorgesetzte) das neue Verhalten im Arbeitsalltag einfordert (vgl. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Insgesamt gilt, dass ohne die entsprechende Anwendungsmöglichkeit auch keine Verhaltensänderung stattfinden kann.

Auch für die Evaluation von Verhaltensänderungen schlagen Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) *Richtlinien* vor, z.B.:

1. *Zeit geben, während der Verhaltensänderungen eintreten können:* Verhaltensänderungen brauchen Zeit. Hinzu kommt, dass der Arbeitsalltag nicht immer sofort die

Möglichkeit dafür bereitstellt, Verhaltensänderungen umzusetzen. Die Überprüfung, ob Verhaltensänderungen langfristig eingetreten sind und die Trainingsinhalten nachhaltig auf den Alltag transferiert wurden, kann erst einige Zeit nach Abschluss des Trainings festgestellt werden (zwischen zwei bis sechs Monaten nach Trainingsabschluss).

2. *Prä- und Posttest heranziehen:* Nur wenn das Ausgangverhalten vor dem Training bestimmt wird, kann ein Vergleich mit potenziell neuem Verhalten nach der Intervention erfolgen.
3. *Einbezug verschiedener Perspektiven:* Es ist sinnvoll, möglichst viele Menschen des Arbeitsumfeldes zu befragen (z.B. Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen), die das Verhalten des Trainingsteilnehmers im alltägllichen Arbeitskontext erleben. So können aus verschiedenen Perspektiven Verhaltensänderungen festgestellt werden.
4. *Geeignete Verfahren einsetzten:* Für die Bewertung einer Verhaltensänderung aus verschiedenen Perspektiven eigenen sich z.B. Fragebogen, in dem die Ausprägung relevanter Verhaltensweisen des Trainingsteilnehmers bewertet wird oder Interviews, in denen Verhaltensänderungen sowie dafür hilfreiche und hemmende Faktoren exploriert werden können.
5. *Wiederholung der Evaluation nach einiger Zeit:* Um spät eingetretene Verhaltensänderung zu erfassen, beziehungsweise die Stabilität von Verhaltensänderungen nachweisen zu können, ist es sinnvoll, die Evaluation in einem größeren Zeitabstand zum Training zu wiederholen (z.B. in einem Abstand von sechs Monaten zur ersten Postevaluation).

d) Ebene 4: Ergebnis

Auf Ebene 4 wird evaluiert, inwieweit Lernen und verändertes Verhalten dazu beitragen, erwünschte „Endergebnisse“ wie beispielsweise eine gesteigerte Produktivität, eine verbesserte Qualität, gesenkte Kosten, erhöhte Verkaufzahlen oder einen erhöhten Profit zu errreichen. Übergeordnetes Ziel ist es, die Ergebnisse des Trainings mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Die Richtlinien zur Erfassung von Ergebnissen entsprechen weitgehend den Richtlinien, die die Autoren für die Evaluation auf Ebene 3 vorschlagen. Darüber hinaus weisen sie darauf hin, dass der Evaluator auf Ebene 4 mit Hinweisen auf mögliche Ergebnisse zufrieden sein sollte, da „Beweise“ dafür, dass durch das Training bestimmte Ergebnisse erzielt werden konnten, schwierig zu erbringen sind. Insgesamt stellt die Evaluation auf Ebene 4 die größte Herausforderung dar, da es eine Vielzahl von Faktoren gibt, die Einfluss auf Ergebniskriterien nehmen können.

e) Zusammenfassende Definition

Eine zusammenfassende Definition von Evaluation nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006), die diese als *Wissenschaft und Kunst* charakterisieren macht deutlich, dass die Abstimmung der theoretisch-methodischen Richtlinien mit der praktischen Umsetzbarkeit die eigentlich schwierige Aufgabe der Evaluation darstellt:

> As a science, it is organized knowledge – concepts, theory, principles, and techniques. As an art, it is the application of the organized knowledge to realities in a situation, usually with blend or compromise, to obtain desired practical results (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006, p. 74).

1.6.3.2 Prozessmodell zur Evaluation von Coachingprozessen nach König und Volmer (2003)

Evaluation von Coaching bedeutet, Daten zu sammeln, die Hinweise auf den Erfolg oder Misserfolg des Coachings geben. Dabei stellen sich drei Fragen: „*Was* soll evaluiert werden, welche Kriterien sind Gegenstand der Evaluation? *Wie* soll evaluiert werden, d.h. wie sollten die Daten erhoben werden? *Zu welchem Zeitpunkt* sollte evaluiert werden, d.h. wann werden die Daten erhoben?“ (vgl. König & Volmer, 2003).

a) Grundlagen: Rahmenmodell zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen

Mittag und Hager (2000) unterscheiden in ihrem Rahmenmodell der Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen verschiedene Evaluationsarten, die im Verlauf einer Programmentwicklung durchgeführt werden sollten. Je nach Zeitpunkt im Prozess der Programmentwicklung ist eine bestimmte Form der Evaluation mit jeweils eigenen Aufgaben notwendig: Vor der Erprobung einer Maßnahme steht die *Evaluation der Programmkonzeption*. Während der Erprobung der Programmkonzeption (Testphase) zielt die *formative Evaluation* darauf ab, Aspekte des in der Entwicklung befindlichen Programms zu optimieren. Während der Durchführung des fertig entwickelten Progamms erfolgt die *Prozesseveluation*, die die Veränderungen auf Seiten der Zielperson erfasst, die während der Intervention stattfinden. Nach Abschluss der Intervention findet eine *Erfolgs- oder Egebnisevaluation* statt, die aufzeigen soll, inwieweit sich die Zielperson nach der Intervention im Vergleich zu vor der Intervention verändert hat. Die *Evaluation der Programmwirksamkeit* ist meist summativ. Bei der abschließenden *Evaluation der Programmeffizienz* werden Programme unter Ökonomiegesichtspunkten betrachtet.

b) Prozessmodell der Coachingevaluation

Die Ergebnisevaluation kann also in kurzfristig messbare (*Output-Evaluation*) und längerfristig, nur indirekt beeinflusste Ergebnisse (*Outcome-Evaluation*), unterschieden werden (vgl. König & Volmer, 2003). Für die Evaluation von Coachingprozessen ergibt sich demnach nach König und Volmer (2003) das in Abbildung 1.6.4 dargestellte Prozessmodell.

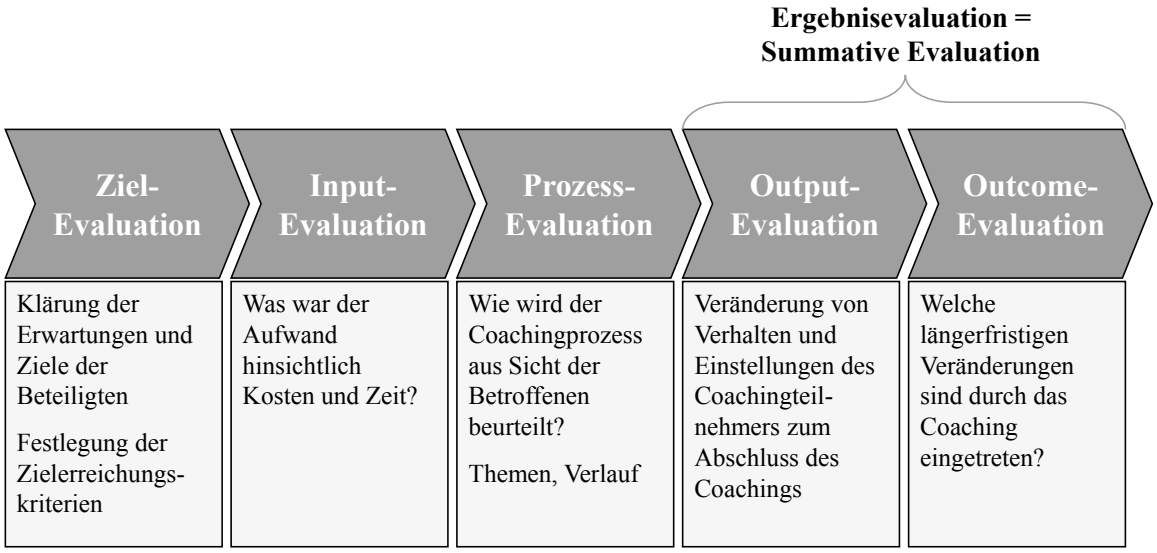


Abbildung 1.6.4: Prozessschritte der Evaluation von Coachingprozessen (Abbildung modifiziert nach König & Volmer, 2003)

König und Volmer (2003) weisen darauf hin, dass selbst bei Berücksichtigung aller Prozessschritte der Coachingevaluation die erhobenen Daten immer nur Indikatoren für mögliche Zusammenhänge sein können. Es ist nicht möglich, durch Daten, die im Rahmen der Evaluation erhoben werden, den Erfolg und das Zustandekommen des Erfolges zu „beweisen".

1.6.4 Wirksamkeitskriterien

An welchen Kriterien kann die Effektivität, die Effizienz, der Nutzen oder der Erfolg – also die Wirksamkeit der Interventionsmaßnahme – festgemacht werden? Welche Daten müssen erhoben werden, um die Wirksamkeit überprüfen zu können?

1.6.4.1 Inhaltliche und messmethodische Perspektive

Lutz und Grawe (2007) beziehen sich zunächst auf das inhaltliche Problem der relevanten Zielvariablen und meinen damit Fragen wie: „Was soll erfasst beziehungsweise gemessen werden? Mit welchen Instrumenten können die angestrebten […] Veränderungen gemessen werden?" (S. 736). Neben der inhaltlichen Auswahl relevanter Wirksamkeitskriterien ist auch das messmethodische Vorgehen bei der Evaluation von Interventionsmaßnahmen relevant. Zum einen ist darüber zu entscheiden, welche Erhebungsmethoden unter Berücksichtigung welcher Datenquellen eingesetzt werden, um die Ausprägung der ausgewählten Variablen zu bestimmen. Weiterhin stellen sich Fragen nach der Bewertung der Messergebnisse beziehungsweise nach der Methodik der Erfolgsmessung. Der Evaluator muss also entscheiden, was das gemessene Ergebnis bedeutet und inwieweit es als Erfolg beurteilt werden kann (vgl. Lutz & Grawe, 2007).

Im Folgenden wird zunächst die inhaltliche Perspektive in Bezug auf Kriterien des Coachingerfolgs beleuchtet, bevor darauf eingegangen wird, wie Veränderungen methodisch am besten erfasst werden können. Dabei spielt für den empirischen Teil der Arbeit insbesondere die Unterscheidung des Grads der Zielerreichung vom Grad der Veränderung eine Rolle (vgl. Schulte, 1993). Der Grad der Veränderung kann wiederum über zwei Arten der Veränderungsmessung eingeschätzt werden, über die in die direkte und die indirekte Veränderungsmessung (vgl. Grawe & Braun, 1994). Bei der Bewertung von Veränderungen (Liegen Veränderungen in statistisch interpretierbarem Ausmaß vor und wenn ja, wie ist die Intensität der Veränderungen zu bewerten?) können wiederum die statistische Signifikanz und/oder Effektgrößen herangezogen werden (vgl. z.B. Bortz & Döring, 2006; Hager, 2000b). Der Abschnitt zu den Wirksamkeitskriterien wird mit einem Fazit zum Einsatz multipler Kriteriumsmaße und verschiedener messmethodischer Vorgehensweisen abgeschlossen.

1.6.4.2 Inhaltliche Perspektive verschiedener Wirksamkeits- und Qualitätskriterien

Reinecker (1994) beschreibt den Nutzen, die Kosten und die Zufriedenheit des Klienten als überlicherweise herangezogene Kriterien zur Bewertung verschiedener Strategien psychosozialer Versorgung. Speziell für den Coachingbereich haben Heß und Roth (2001) 13 Coaching-Experten befragt und aus den Befragungsergebnissen Qualitätskriterien für Coaching hergeleitet, die als Grundlage für die Bewertung des Erfolgs von Coachings dienen sollen. Sie nehmen eine Dreiteilung des Qualitätsbegriffs vor und unterscheiden Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die *Strukturqualität* umfasst Merkmale der personellen (z.B. Qualifikation des Coaches), materiellen und räumlichen Ausstattung, die als Voraussetzungen für die Prozessqualität erachtet werden. Unter *Prozessqualität* werden alle Aktivitäten subsumiert, die zur Erreichung eines bestimmten Ziels beitragen sollen. Es geht um die Art und Weise, wie die Dienst-

leistung Coaching erbracht wird. Die *Ergebnisqualität* beschreibt den Erfolg einer Maßnahme. Dies kann im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs geschehen oder auch die subjektive Zufriedenheit des Teilnehmers beinhalten, die retrospektiv nach Abschluss der Maßnahme erfasst wird.

Heß und Roth (2001) ordnen den drei Qualitätsdimensionen verschiedene Qualitätsmerkmale zu. Zur Dimension Ergebnisqualität gehören beispielsweise Kriterien wie Zielerreichung, Zufriedenheit, emotionale Entlastung oder eine Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires. Im Rahmen der Wirksamkeitsprüfung steht die Ergebnisqualität im Vordergrund.

1.6.4.3 Grad der Zielerreichung versus Grad der Veränderung

Das Ausmaß von Veränderungen kann an zwei unterschiedlichen Bezugspunkten festgemacht werden: Am Grad der Zielerreichung oder am Grad der Veränderung. Beide Wege beinhalten einen Vergleich, wobei das Resultat dieses Vergleichs als Erfolgskriterium fungiert. Beim Grad der Zielerreichung steht der Abstand zu einem vorher definierten Ziel im Vordergrund, beim Grad der Veränderung geht es um den Abstand zu einem Ausgangspunkt vor der Intervention (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000b).

a) Grad der Zielerreichung

Bei der Bestimmung des Erfolgs einer Interventionsmaßnahme über den Grad der Zielerreichung wird der Zustand im relevanten Wirksamkeitskriterium nach der Intervention mit einem Normmaßstab oder mit einem angestrebten Zielzustand verglichen. Es geht also um das Ausmaß, in dem die postulierten, programm- oder einzelfallspezifischen Ziele auch tatsächlich erreicht werden.

Um im Einzelfall den Grad der Zielerreichung zu bestimmten, bietet es sich an, individuelle Zielvorstellungen zu erfassen, die im Einklang mit den spezifischen Zielen der Interventionsmaßnahme stehen. Das Erreichen dieser subjektiven Ziele kann z.B. mit dem Verfahren der Ziel-Erreichungs-Skala beziehungsweise *Goal Attainment Scaling* (GAS) (vgl. Kiresuk, Smith & Cardillo, 1994) bestimmt werden. Bei dieser Methode werden von der Person vor der Durchführung der Interventionsmaßnahme mehrere subjektiv relevante Ziele formuliert, um während oder nach der Maßnahme zu überprüfen, ob, beziehungsweise inwieweit diese Ziele erreicht wurden. Solche individuellen Zielerreichungsgrade können auch aggregiert und als Indikatoren für den Gesamtnutzen einer Maßnahme herangezogen werden (vgl. Bortz & Döring, 2006).

b) Grad der Veränderung

Der Grad der Veränderung bezieht sich auf den Vergleich der Ausprägung der Kriteriumsvariablen vor der Intervention mit der Ausprägung nach der Intervention (Vorher-Nachher-Differenz) oder auf eine globale retrospektive Einschätzung der Veränderung. Diese beiden Varianten zur Erfassung des Grads der Veränderung, die indirekte und direkte Veränderungsmessung, werden im nächsten Abschnitt dargestellt.

Der Grad der Veränderung von Merkmalen durch einen Prä-Post-Vergleich stellt denjenigen Ansatz dar, der in der empirischen Evaluation der Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen am verbreitesten ist (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000b). Bei diesem Vorgehen ist es notwendig, Kriterien zu definieren, auf deren Basis die Relevanz der Differenzwerte eingeschätzt werden kann (siehe 1.6.4.5).

1.6.4.4 Direkte und indirekte Veränderungsmessung

Bezüglich der Veränderungseinschätzung lassen sich prinzipiell zwei Arten von Veränderungsmessung unterscheiden, die direkte und die indirekte Veränderungsmessung (vgl. Grawe & Braun, 1994).

a) Überblick

Häufiger und strenger als die direkte Veränderungsmessung ist die *indirekte Veränderungsmessung*, die eine mögliche Veränderung anhand der Differenz der Maße in einem entsprechenden Messinstrument vor und nach der jeweiligen Intervention ermittelt. Aus diesen Differenzwerten wird das Ausmaß der Merkmalsveränderung vom Dignostiker indirekt erschlossen (vgl. Krampen & Hank, 2008; Lutz & Grawe, 2007). Die *direkte Veränderungsmessung* erfolgt durch eine retrospektive Einschätzung der Veränderungen nach Durchführung der Intervention. Eine Änderung wird anhand von Veränderungsaussagen im Zeitvegleich direkt abgegeben (z.B. „Ich fühle mich weniger gehetzt“). Diese Veränderungsaussagen können Selbstaussagen der Teilnehmer der jeweiligen Intervention oder Fremdbeurteilungen des Diagnostikers sein (vgl. Krampen & Hank, 2008). Die direkte Veränderungsmessung kann entweder durch eine globale Erfolgseinschätzung nach Beendigung der Intervention beziehungsweise zu einem Follow-up-Zeitpunkt oder durch einen entsprechend aufgebauten Fragebogen (z.B. den Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens nach Zielke & Kopf-Mehnert, 1978) geschehen (vgl. Lutz & Grawe, 2007).

b) Vor- und Nachteile der beiden Formen der Veränderungsmessung

Beide Arten der Veränderungsmessung führen meist zu unterschiedlichen Ergebnissen und haben verschiedene Vor- und Nachteile (vgl. Lutz & Grawe, 2007):
Die direkte Veränderungmessung

- ermöglicht durch eine unmittelbare Einschätzung des Effektes eine einfache und ökonomische Veränderungsabschätzung,
- ermöglicht keinen Vergleich mit dem Ausgangszustand,
- birgt die Gefahr, durch die retrospektive Einschätzung wahrgenommene Veränderungen (durch z.B. sozial erwünschtes Antwortverhalten) zu überschätzen.

Die indirekte Veränderungsmessung

- beruht auf der klassischen Testtheorie und ist daher durch die entsprechenden Probleme bei der Konzeptualisierung der Veränderungsmessung (siehe Punkt c) eingeschränkt (vgl. Bortz & Döring, 2006; Krampen & Hank, 2008; Petermann, 1978).
- ermöglicht einen direkten Vergleich des Zustands vor und nach der Intervention.

Bei der direkten Veränderungsmessung werden die methodischen Probleme der direkten Veränderungsmessung damit umgangen,

> dass als Vergleichsprozess die subjektive Messwertskala der Person selbst herangezogen wird und in nur einer Messung subjektiv erlebte Veränderungen in ihrer Richtung für einen vorgegebenen Zeitraum direkt erhoben werden. Unabhängig von dem physikalischen Messwertkontinuum werden die wahrgenommenen Veränderungen durch den impliziten Vergleich zwischen einem intern wahrgenommenen Anfangszustand mit einem Endzustand auf einem Kontinuum der subjektiven Bedeutsamkeit des Probanden quantifiziert (Krampen & Hank, 2008, S. 317).

Nach Krampen und Hank (2008) sollte die direkte Veränderungsmessung nicht als Alternative zur indirekten Veränderungsmessung herangezogen werden, sondern als Ergänzung eingesetzt werden. Die Übereinstimmung der Befunde aus den beiden Strategien der Veränderungsmessung ist dabei von besonderem Interesse.

c) Ausgewählte Probleme der indirekten Veränderungsmessung

Die indirekte Veränderungsmessung ist mit einigen Problemen behaftet. So können z.B. experimentelle Fehlerquellen, die statistische Regression zur Mitte (Regressionseffekt), das Reliabilität-Validitätsdilemma sowie Messbedeutungsprobleme Einfluss auf die Art und die Interpretation der Ergebnisse nehmen (vgl. Bortz & Döring, 2006; Krampen & Hank, 2008; Petermann, 1978).

Experimentelle Fehlerquellen

Folgende experimentelle Fehlerquellen können bei der Erhebung und Interpretation der Daten im Rahmen der indirekten Veränderungsmessung von Bedeutung sein (vgl. Bortz & Döring, 2006; Petermann, 1978):

- *Selektive Stichprobenveränderung:* Wiederholte Erhebungen verlangen von den Untersuchungspersonen ein relativ hohes Engagement, daher kann es zum Ausscheiden (Drop-Out) einzelner Personen kommen. Wenn das Ausscheiden mit den Stufen der unabhängigen Variablen variiert, dann ist die Drop-Out-Rate selektiv (Konfundierung).
- *Zeit als Störvariable:* Die Wahl des Zeitintervalls zwischen den Erhebungszeitpunkten bei Prä-Post-Messungen kann Einfluss auf die Art der Ergebnisse nehmen. Wird ein zu kurzes Zeitintervall erhoben, ist der interessierende Prozess ggf. noch nicht abgeschlossen. Wird ein zu langes Zeitintervall gewählt, so könnte der interessierende Prozess durch nachfolgende Prozesse überlagert sein.
- *Testungsfaktoren:* Übungs- und Lerneffekte, Testleiter- und Testsituationseffekte sowie Sättigungseffekte können Folgen der Auswirkungen der Erst- auf die Wiederholungsmessung sein.

Messmethodische Probleme

Folgende messmethodische Probleme können bei der Interpretation von Veränderungen von Bedeutung sein:

- *Regression zu Mitte:* Wird bei einer Gruppe von Individuen die gleiche Variable zweimal hintereinander erhoben, so ist die Abweichung der individuellen Messwerte vom Gruppenmittelwert bei der Zweitmessung geringer als die Abweichung der Messwerte der gleichen Individuen vom Gruppenmittelwert bei der Erstmessung. Unter der statistischen Regression wird also die Tendenz zur Mitte verstanden, die auf die Messfehler zurückzuführen ist (vgl. Petermann, 1978).
- *Subjektive Bedeutung der Veränderung:* Das Physikalismus-Subjektivismus-Dilemma kennzeichnet die Schwierigkeit, exakt quantifizierbare Merkmalsbereiche zu gewinnen, die zugleich psychologisch sinnvoll interpretierbar sind (Krampen & Hank, 2008). Das gleiche Ausmaß der Veränderung im Sinne psychometrischer Differenzen kann für verschiedene Personen von unterschiedlicher subjektiver Bedeutsamkeit sein (vgl. Unterscheidung von statistischer und klinischer Signifikanz; z.B. Reinecker, 1994).

1.6.4.5 Statistische Signifikanz und Effektgrößen

Der Frage, ob es eine Wirkung gibt, kann anhand zweierlei Kriterien beantwortet werden:

- Augenschein: Empirisch festgestellte Unterschiede, die unabhängig von ihrer Größe in die erwartete Richtung weisen, sprechen für die Wirksamkeit der Intervention.
- Probabilistisch: Nicht jeder Unterschied, der in die richtige Richtung weist, ist statistisch bedeutsam.

Üblicherweise werden die Entscheidungskriterien probabilistisch definiert und über einen statistischen Test operationalisiert (vgl. Hager, 2000b).

a) Statistische Signifikanz

Das am meisten verbreitete Kriterium zur probabilistischen Beurteilung der Effektivität einer Interventionsmaßnahme ist die statistische Signifikanz. Diese ermöglicht nur die Beantwortung der Frage, *ob* das Programm eine Wirkung zeigt, die über Zufallsschwankungen hinausgeht und gibt bestenfalls *Hinweise* auf die Intensität der Wirkung (vgl. Hager, 2000b). Das Auftreten eines signifikanten Ergebnisses ist in erster Linie von der Genauigkeit der Messung und von der Stichprobengröße abhängig. So führen mit steigender Stichprobengröße auch immer kleinere Unterschiede zwischen den Gruppen zu einem signifikanten Ergebnis, auch wenn der Effekt letzendlich praktisch nicht mehr relevant ist (vgl. Bortz & Schuster, 2010).

Die *Teststärke* oder *Power* eines Tests gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Signifikanztest zugunsten einer spezifischen Alternativhypothese entscheidet (vgl. Bortz & Schuster, 2010). Die Teststärke drückt damit in Evaluationsstudien die Wahrscheinlichkeit aus, eine tatsächliche vorhandene Wirkung oder einen tatsächlich vorhandenen Wirksamkeitsunterschied bei der statistischen Prüfung auch wirklich zu entdecken (vgl. Cohen, 1962). Die Teststärke hängt von der Effektgröße, vom Stichprobenumfang und von der Streuung des Merkmals in der Gruppe ab (vgl. Bortz & Schuster, 2010). Damit ergibt sich das Problem, dass bei kleinen Stichprobenumfängen und nur geringen Wirksamkeitsunterschieden zwischen zwei Interventionsbedingungen die Ergebnisse statistischer Tests mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit signifikant werden. Dieser Zusammenhang fällt v.a. bei der Testung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen (siehe 1.6.5.3) ins Gewicht: Der Unterschied zwischen zwei alternativen Interventionsbedingungen, die jede für sich genommen effektiv ist, kann bei realistischer Betrachtung gar nicht so groß werden, dass er sich bei relativ kleinen Stichproben (ca. 20 Personen pro Gruppe) im statistischen Mittelwertvergleich als signifikant erweist (vgl. Grawe, 1992). Hinzu kommt, dass die Varianz innerhalb der Gruppe sehr klein sein müsste, um ein signifikantes Ergebnis zu erzielen.

Eine Alternative beziehungsweise Ergänzung zum Signifikanztest besteht in der Berechnung von Effektstärken. Diese sind auch dazu geeignet, die Frage nach der Intensität einer Wirkung zu beantworten (vgl. Hager, 2000b).

b) Effektgrößen

Effektgrößen (= Effektstärken) drücken die praktische Signifikanz beziehungsweise Relevanz oder Bedeutsamkeit einer Wirkung aus. Sie werden herangezogen, um die *praktische Relevanz* von signifikanten Ergebnissen zu verdeutlichen.

Effektstärken für abhängige und unabhängige Stichproben

Effektstärken liefern eine Punktschätzung bezüglich der Ausprägung des Unterschieds zwischen *zwei Erhebungsgruppen* (Effektstärken für unabhängige Stichproben) oder *zwei Erhebungszeitpunkten* (Effektstärken für abhängige Stichproben) unabhängig von der Skala der Messinstrumente (siehe 3.5.3.1). Der Vergleich zwischen zwei Gruppen (z.B. Interventionsgruppe und Vergleichsgruppe ohne Intervention) führt in der Regel zu konservativeren Schätzungen des Interventionseffekts als der Vergleich von Prä-Post-Maßen (vgl. Lutz & Grawe, 2007).

„Cohens d" als Distanzmaß

Statistische Effektgrößen können als *Distanzmaße* oder *Zusammenhangsmaße* berechnet werden. Als Distanzmaße beschreiben sie das Ausmaß der Unterschiedlichkeit zwischen zwei oder mehr hypothetischen Populationen. Als Zusammenhangsmaße beziehen sie sich auf das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen der Zuordnung zu einer der hypothetischen Populationen und den Werten einer als Zufallsvariable interpretierten abhängigen Variable (vgl. Hager, 2000b).

Die am häufigsten verwendete Effektgröße, *Cohens d*, stellt ein Distanzmaß dar. Cohens d entspricht dem standardisierten Mittelwertsunterschied zwischen zwei Gruppen. Damit wächst das Maß mit einem größeren Abstand der Mittelwerte und einer kleineren Streuung der Werte in der Population (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Stärken und Schwächen der Effektgrößen

Die *Stärken* der Effektgrößen liegen darin, dass sie von der Maßeinheit der Ursprungsdaten und von der Stichprobengröße unabhängig sind. Darüber hinaus sind sie weitgehend unabhängig von probabilistischen Überlegungen beziehungsweise davon, ob eine Wirkung statistisch gesehen als signifikant beurteilt werden kann. Da es eine Verbindung zwischen Effektstärke, Teststärke und Stichprobengröße gibt (vgl. Cohen, 1988), können darüber hinaus a priori optimale Stichprobenumfänge (Stichproben, die gerade große genug sind, um einen für praktisch bedeutsam erachteten Effekt statistisch absichern zu können) bestimmt werden, was die Planung von Evaluationsstudien erleichtert. Dazu müssen die erwartete Effektgröße abgeschätzt, sowie Teststärke und Signifikanzniveau festgelegt werden (vgl. Bortz & Schuster, 2010). Ist dies im Vorfeld von Evaluationsstudien aus praktischen Gründen nicht möglich, so kann zum einen post hoc berechnet werden, welche Effekte vorliegen müssten, damit diese mit der vorliegenden Teststärke in der jeweiligen Stichprobe statistisch nachgewiesen werden können. Zum anderen kann die Teststärke post hoc bestimmt werden. Prinzipiell sind Effektgrößen dazu in der Lage, traditionelle Signifikanztests zu ergänzen oder zu ersetzen, beziehungsweise können sie zu einer Zusammenfassung von Studien in Meaanalysen eingesetzt werden (vgl. Lutz & Grawe, 2007; Reinecker, 1994).

Schwächen der Effektgrößen bestehen darin, dass diese artifiziell erhöht sein können, wenn die Vergleichsgruppe keine Intervention erhält. In diesem Fall können zu den programmgebundenen Wirkungen (= spezifische Veränderungen, die direkt auf das Programm und auf keine andere Ursache zurückzuführen sind; vgl. Hager & Hasselhorn, 2000b) interventionsgebundenen Wirkungen (= Veränderung ist darauf zurückzuführen, dass überhaupt eine Intervention stattgefunden hat, unabängig von dem angewendeten Programm; vgl. Hager & Hasselhorn, 2000b) hinzukommen. Weiterhin hängt die Größe des statistischen Effekts von dem Grad der Nähe der gewählten Kriteriumsmaße zum Interventionsprogramm ab (vgl. Hager, 2000b): Je programmnäher ein Kriteriumsmaß ist (Anforderungstransfer) und umso ähnlicher die Erhe-

bungs- und Interventionssituation ausfallen (Situationstransfer), desto höher ist der statistische Effekt zu erwarten. Zusätzlich spielt der zeitliche Abstand der Erhebung zum Ende der Intervention eine Rolle (zeitlicher Transfer).
Insgesamt ist festzuhalten

> dass die Werte von Effektgrößen über mehrere Untersuchungen, ja sogar in einer Untersuchung mit mehreren Kriteriumsmaßen oder abhängigen Variablen trotz einer möglicherweise ‚gemeinsamen Metrik„ **nicht** miteinander vergleichbar sind (Hager, 2000b; S. 161; Hervorhebung i.O.).

c) Beurteilung

Insgesamt stellen Effektgrößen die relativ beste Möglichkeit dar, die *Intensität* einer Wirkung auf statistischer Ebene zu operationalisieren. Je größer dabei der Effekt unter sonst gleichen Bedingungen ausfällt, desto größer ist die Intensität der Wirkung der Maßnahme (vgl. Hager, 2000b).

In Bezug auf die *Beziehung zwischen statistischer Signifikanz und Effektgrößen* ist zu beachten, dass Effektgrößen auch dann einen von Null verschiedenen Wert annehmen können, wenn die beobachteten Abweichungen oder Zusammenhänge nicht signifikant sind. Ein noch so großer, aber insignifikanter Effekt bedeutet jedoch nach dem Rational statistischen Testens, dass dieser eigentlich als zufällige Abweichung von einem Nulleffekt interpretiert werden müsste (vgl. Hager, 2000b). Auf der anderen Seite wird in der Literatur durchaus die Auffassung vertreten, dass Effektgrößen als Alternativen zum statistischen Test interpretiert werden können (vgl. zusammenfassend Hager, 1995). Dies bietet den Vorteil, dass Effektgrößen in den Vordergrund rücken, wenn der statistische Test z.B. bei einer zu geringen Stichprobengröße mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit insignifikant bleibt.

In der Forschungspraxis werden im Allgemeinen auch statistisch insignifikante Effekte in der erwarteten Richtung durchaus als Hinweise auf die Wirksamkeit interpretiert oder ausschließlich Effektstärken bestimmt und auf statistische Tests verzichtet. Insgesamt plädiert Hager (2000b) dafür, Effektgrößen nicht als Ersatz für, sondern als Ergänzung zu statistischen Tests anzusehen:

> Unter dieser Auffassung dienen statistische Tests weiter dazu, festzustellen, ob eine Wirkung aufgetreten ist, die unter probabilistischer oder signifikanzstatistischer Sichtweise größer ist als zufällige Schwankungen, während die Effektgröße angibt, wie *intensiv* diese Wirkung ausfällt (S. 163).

1.6.4.6 Fazit: Multiple Kriteriumsmaße und verschiedene messmethodische Ansätze

In Bezug auf den Erfolg von Psychotherapie herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass dieser nicht eindimensional zu erfassen ist. Entsprechend werden in einem *multimodalen Vorgehen* unterschiedliche Datenquellen (z.B. Selbst- und Fremdbeurteilungen), unterschiedliche Datenebenen (z.B. physische, psychologische, soziale, ökonomische) und unterschiedliche inhaltliche Konstrukte herangezogen (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Die gleiche Aussage ergibt sich mit dem Vorschlag von Heß und Roth (2001), die Qualitätsmerkmalen drei verschiedenen Qualitätsdimensionen zuordnen. Für die Ergebnisqualität als Erfolg oder Wirksamkeit der Maßnahme werden entsprechend zahlreiche Qualitätsmerkmale aufgeführt. Auch Hager und Hasselhorn (2000a) betonen, dass der Einbezug verschiedener relevanter Kriteriumsmaße, die sowohl die Programmziele als auch potenzielle Neben- und Folgewirkungen erfassen, wünschenswert ist. Dabei sollte allerdings die Verschiedenheit und Vielfalt der Erhebungsmethoden nicht zum

Selbstzweck werden, sondern stets darauf ausgerichtet sein, den Erfolg der jeweiligen Interventionsmaßnahme möglichst adäquat bestimmen zu können.

Darüber hinaus ist es wünschenswert – wie auch dem Plädoyer von Hager (2000b) zu entnehmen – zur Bewertung von Veränderungen sowohl das Maß der statistischen Signifikanz heranzuziehen als auch Effektgrößen zu bestimmen. Da die direkte und die indirekte Erfassung von Veränderungen meist zu unterschiedlichen Ergebnissen führt (vgl. Lutz & Grawe, 2007) kann es sinnvoll sein, die Wirksamkeit einer Maßnahme nicht nur über einen Weg der Veränderungabschätzung zu bestimmten, sondern die Ergebnisse der indirekten und direkten Veränderungsmessung zueinander in Beziehung zu setzen. Darüber hinaus spielt für eine individuumsorientierte Maßnahme wie das Einzelcoaching der Einbezug des Grades der Erreichung individueller Ziele eine herausragende Rolle.

1.6.5 Forschungsstrategien zur Wirksamkeitsuntersuchung

Bei der Untersuchung der Wirksamkeit wird das zu bewertende Programm als Ganzes betrachtet. Die Wirksamkeitsuntersuchung kann sowohl als *exploratives Vorgehen* zur Erkundung der spezifischen Wirkungen, als auch als *explikatives Vorgehen* zur Überprüfung von a priori aufgestellten Hypothesen zu Wirksamkeit und Wirksamkeitsunterschieden angelegt sein. Weiterhin ist es möglich, die Wirksamkeit der zu untersuchenden Intervention auf *Gruppenebene* zu analysieren und damit Aussagen zu generieren, die interindividuell gültig sind, beziehungsweise Hypothesen zu überprüfen, die Aussagen über Gruppenmittelwerte machen. Solche Gruppenuntersuchungen können ergänzt werden durch *Einzelfallanalysen*: Diese dienen dazu, die Wirksamkeit der spezifischen, individuumsorientierten Intervention im Einzelfall zu erkunden sowie auf den Einzelfall bezogene Wirksamkeitshypothesen zu überprüfen. Auf Gruppenebene können verschiedene Designs zur Wirksamkeitsüberprüfung eingesetzt werden, die entweder dem Paradigma der *isolierten Evaluation* oder dem der *vergleichenden Evaluation* (vgl. Hager, 2000a) zuzuordnen sind.

1.6.5.1 Wirksamkeitsuntersuchung auf Gruppen- und Einzelfallebene

Hager (2000b) weist darauf hin, dass es für eine Evaluationsuntersuchung möglich und generell wünschenswert ist, verschiedene Arten von Vorgehensweisen heranzuziehen und die verbreitete Gruppenanalyse durch Einzelfallanalysen zu ergänzen.

a) Idiographisches und nomothetisches Vorgehen

Mit der begrifflichen Unterscheidung von nomothetischem und idiographischem Vorgehen in der empirischen Wissenschaft leitete Windelband (1894, zitiert nach Laux, 2008) einen pseudomethodologischen Streit ein. Als *idiographische Methode* wird seitdem „...die Beschreibung und Interpretation einzelner, einmaliger Gestalten und Ereignisse verstanden“ (Laux, 2008, S. 124), während sich die *Nomothetik* auf die Suche nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten konzentriert. Nomothetische Forschung neige gemäß der Windelband‚schen Unterscheidung zur Abstraktion, während in der idiographischen Forschung die Tendenz zur Anschaulichkeit und die Erforschung der individuellen Besonderheiten im Vordergrund steht (vgl. Laux, 2008; Reinecker, 1999).

Idiographisches Vorgehen ist nicht mit qualitativer Forschung gleichzusetzen. Vielmehr kann idiographisches Vorgehen qualitativer *und* quantitativer Natur sein, wenn Daten interpretativ verarbeitet (qualitative Forschung) und zugleich Daten aus Messungen statistisch analysiert (quantitative Forschung) werden (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Grundsätzlich wird auch in der idiographischen Forschung angestrebt, auf Basis des untersuchten Einzelfalls zu Aussagen zu gelangen, die für Gruppen von Individuen gültig sind. Dafür muss von einem Individuum auf mehrere Individuen abstrahiert werden: „Auf die idiographisch orientierte Erhebungsphase soll daher eine Auswertungsphase folgen, die nomothetischen Zielsetzungen entspricht“ (Laux, 2008, S.156). Eine solche zweistufige Konzeption – die von individuellen Gesetzmäßigkeiten von Einzelfällen durch Schritte der Abstraktion und Generalisierung zu interindividuellen Gesetzmäßigkeiten gelangt – entspricht dem Verfahren der *komparativen Kasuistik* nach Jüttemann (1990) und wird auch als „bottom-up“-Ansatz (vgl. Laux, 2008) bezeichnet.

Idiographisches und nomothetisches Vorgehen wurden von Windelband (1894) als Forschungsperspektiven charakterisiert, die sich funktional ergänzen. Eine starre Verknüpfung von Gegenstand und Methodik ist demnach nicht angebracht, denn dieselben Gegenstände können sowohl zum Objekt einer nomothetischen wie auch einer idiographischen Untersuchung gemacht werden (vgl. Laux, 2008). Heute muss die strikte Unterscheidung von nomothetischer und idiographischer Forschung aus inhaltlichen und methodologischen Gründen als überholt angesehen werden: So betont Reinecker (1999), dass die Zuordnung von Einzelfallstudien zum Bereich der idiographischen Forschung im Sinne von Windelband unzutreffen ist.

b) Gruppen- und Einzelfallanalysen

Gruppen- und Einzelfallanalysen zur Wirksamkeitsuntersuchung werden in der vorliegenden Arbeit insofern in den idiographischen und nomothetischen Ansatz eingeordnet, als dass sie zunächst unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen: Aus den Gruppenanalysen sollen Aussagen über die Wirksamkeit der Interventionsmaßnahmen in ähnlichen Populationen abgeleitet werden, Einzelfallanalysen sollen die spezifische Wirkung und individuelle Wirksamkeit im jeweiligen Einzelfall veranschaulichen. Auf Basis beider Perspektiven werden Schlussfolgerungen über die Wirksamkeit der untersuchten Interventionsmaßnahmen gezogen.

Sowohl auf Ebene der Gruppe als auch auf Ebene des Individuums ist es möglich, Veränderungen und Ausprägungen verschiedener Wirksamkeitskriterien zu beschreiben und auf dieser Basis Hypothesen zur Wirksamkeit zu generieren (deskriptives/erkundendes Vorgehen), zum anderen a priori aufgestellte Hypothesen zur Wirksamkeit der Interventionsmaßnahme zu überprüfen (konfirmatorisches/explikatives Vorgehen). Sollen Wirksamkeitshypothesen überprüft werden, so ist die Wahl eines passenden Untersuchungsdesigns von zentralem Interesse (vgl. Bortz & Döring, 2006). Es stehen für Gruppen- und Einzelfallanalysen zahlreiche experimentelle und quasi-experimentelle Forschungsdesigns zur Verfügung, die die interne und externe Validität der Ergebnisse gewährleisten sollen (siehe 1.6.5.2 und 1.6.5.3).

1.6.5.2 Experimentelle und quasi-experimentelle (naturalistische) Studien

Lutz und Grawe (2007) führen die wichtigsten Unterschiede zwischen experimentellen und quasi-experimentellen Studien im Bereich der Psychotherapieforschung auf.

a) Experimentelle Studien

Experimentelle Studien verfolgen das Ziel, deduktiv Hypothesen zur Effektivität eines Interventionsprogramms zu testen. Dabei werden Aspekte der *internen Validität* betont. Es werden relativ homogene Stichprobene herangezogen und es erfolgt eine Zufallszuweisung der Probanden auf die Interventions- und Kontrollgruppe (Randomisierung). Die Intervention muss klar definiert sein und standardisiert durchgeführt werden. Die Studien zeichnen sich durch einen hohen

Grad an experimenteller Kontrolle aus und erlauben es daher, Unterschiede im Interventionsergebnis auf die spezifische Behandlung zurückzuführen (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Reinecker (1994) betont, dass die Durchführung von „echten Experimenten" im klinischen Bereich sehr beschränkt ist, da nur in wenigen Therapiestudien eine Randomisierung der Versuchsgruppen erfolgt. Diese Feststellung gilt ebenso für Studien zur Überprüfung der Wirksamkeit von Trainings und Coachings in organisationalen Settings. Auch hier ist eine Zufallszuweisung der Probanden zu den Interventionsbedingungen nur selten realisierbar.

Der Hauptkritikpunkt einer solchen methodisch stringent durchgeführten experimentellen Studie bezieht sich auf die *externe Validität*. Ergebnisse aus Experimenten können nur bedingt auf die Alltagspraxis übertragen werden, da es sich bei den Probanden um eine ausgewählte Stichprobe von Personen handelt, die bereit sind, an einer Studie teilzunehmen. Insgesamt kann in vielen natürlichen Situationen eine vollständige Kontrolle der Validität nicht erreicht werden; in solchen Fällen behilft man sich mit quasi-experimentellen Designs (vgl. Lutz & Grawe, 2007; Reinecker, 1994).

b) Naturalistische/Quasi-experimentelle Studien

Die zweite Forschungsstrategie zur Wirksamkeitsüberprüfung von Interventionsmaßnahmen, die quasi-experimentellen Designs (vgl. Campbell & Stanley, 1963; Cook & Campbell, 1979), betonen insbesondere die *externe Validität*. Naturalistische beziehungsweise quasi-experimentelle Studien untersuchen, inwieweit spezifische Interventionen unter Praxisbedingungen und nicht nur in einer kontrollierten und stark spezifizierten Situation wirksam sind. Quasi-experimentelle Designs streben an, zumindest eine gewisse Kontrolle von Alternativ-Hypothesen zu gewährleisten:

> Die Interpretierbarkeit der Ergebnisse eines Experiments hängt eng mit der Anzahl der zurückgewiesenen Alternativhypothesen zusammen, so daß [sic] es immer angebracht ist, bei der Wahl eines Designs die verschiedenen Verletzungs*möglichkeiten* der Validität zu berücksichtigen (Reinecker, 1994, S. 257; Kursiv i.O.).

Die Zuweisung zu einer spezifischen Intervention erfolgt nicht nach dem Prinzip der Randomisierung, sondern die Probanden wählen selbst ihre Behandlung beziehungsweise die jeweilige Interventionsbedingung aus. Behandlungs- oder Rahmenbedingungen werden nicht im Vorfeld der Intervention kontrolliert, sondern werden post-hoc statistisch zu kontrollieren versucht, z.B. in Form von Kovarianzanalysen (nach Lutz & Grawe, 2007). In der quasi-experimentellen Untersuchung liegen die Gruppen also in ihrer natürlichen Zusammensetzung vor (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Auch für quasi-experimentelle Studien gelten an sich die von Cook und Campbell (1979) beschriebenen Kriterien der internen und externen Validität. Lutz und Grawe (2007) weisen allerdings diesbezüglich auf Einschränkungen hin: „Ergebnisse auf der Basis naturalistischer Forschungsdesigns sind oft nicht eindeutig interpretierbar und lassen den Ausschluss von alternativen Hypothesen nicht zu" (S. 733).
Insgesamt ist festzuhalten:

> Experimentelle Studien lassen einen Rückschluss auf den maximalen Effekt eines bestimmten, eventuell neu entwickelten Behandlungsverfahrens unter kontrollierten experimentellen Bedingungen zu, während quasi-experimentelle und naturalistische Studien einen Rückschluss auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Belange der Alltagssituation ermöglichen (Lutz & Grawe, 2007, S. 733).

c) Einzelfallexperimente oder Quasi-Experimente

Gruppenanalysen bieten üblicherweise gegenüber Einzelfallanalysen den Vorteil der besseren internen Validität. Hingegen besteht ihr Nachteil darin, dass die Wirksamkeitshypothese nur für eine „hypothetische mittlere Person" (Hager, 2000b, S. 165) geprüft wird und für den individuellen Einzelfall nicht zutreffen müssen. (Quasi-)Experimentelle Einzelfallanalysen ermöglichen es hingegen, *Hypothesen für einzelne Personen* zu überprüfen. Die Grundprinzipien des Einzelfallexperiments sind identisch mit denen von Gruppenexperimenten. Anstelle des Vergleichs zwischen verschiedenen Gruppen tritt der Vergleich zwischen verschiedenen Bedingungen bei einer Person über die Zeit:

> Eine Person stellt ‚ihre eigene Kontrolle„ dar, da das Verhalten der Person vor und während einer Intervention mit dem eigenen Verhalten (nicht mit Durchschnittswerten) verglichen wird. Diese Kontrolle ‚innerhalb„ einer Person erlaubt eine genaue Bewertung einer Intervention und stellt einen wesentlichen Unterschied zur Gruppenforschung dar (Kern, 1997, S. 69).

Für die experimentelle Einzelfallforschung sind eine Reihe von Versuchsplänen vorgestellt worden (vgl. Petermann, 1996a; Kern, 1997; Reinecker, 1994, 1999), die sich v.a. als Variationen von Zeitreihenstudien darstellen. Einen weiteren geeigneten Untersuchungsrahmen für Einzelfallstudien zur Überprüfung der Wirksamkeit stellt die Internale Referenzstrategie dar, die in Abschnitt 1.6.5.5 erläutert wird.

1.6.5.3 Isolierte und vergleichende Evaluation auf Gruppenebene: Evaluationsdesigns

Die auf die Wirksamkeit von Interventionsprogrammen ausgerichteten Hypothesen beziehen sich im Wesentlichen entweder auf die grundsätzliche Wirksamkeit des Programms oder auf seine Wirksamkeit im Vergleich zu Konkurrenzprogrammen (vgl. Hager, 2000a).

a) Prinzip der Kontrolle

Um Wirksamkeits- und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen überprüfen zu können, kommt es darauf an, sich mit plausiblen Störfaktoren zu befassen und diese – so weit wie möglich – zu kontrollieren. Dass Prinzip der Kontrolle besagt,

> dass im Sinne der Sicherung der sog. Internen Validität und damit einer hinreichend eindeutigen Interpretierbarkeit alle nicht mir der Hypothese verbundenen und daher potentiell störenden Faktoren (Störfaktoren) zu kontrollieren sind, während die mit der Hypothese verbundenen oder hypothesenrelevanten Faktoren variiert werden sollen (Hager, 2000a, S. 182).

Dabei betont Hager (2000a) die *gegenstandsadäquate Umsetzung des Prinzips der Kontrolle*, d.h. dass die Auswahl einer für die inhaltliche Fragestellung/Hypothese *geeigneten* Vergleichsgruppe das entscheidende Kriterium für die Erhöhung der internen Validität darstellt. Prinzipiell kann die Kontrolle durch die Konstanthaltung, Elimination oder systematische Variation von bekannten Störfaktoren erfolgen. Unbekannte Störfaktoren sollen über die Randomisierung ausgeschlossen werden.

Stellenwert der Randomisierung

Allgemein wird der Randomisierung zur Erhöhung der internen Validität eine große Bedeutung beigemessen. Brandstädter (1990, zitiert nach Hager, 2000a) weist aber darauf hin, dass die interne Validität oder Interpretierbarkeit der empirischen Befunde weniger von der Umsetzung dieser experimentellen Kontrolltechnik als Aspekt der Versuchsplanung, als vielmehr von den

zur Erklärung herangezogenen Theorien und Hypothesen im Vergleich zu konkurrierenden Hypothesen abhängt. Nach Brandstädter (1990) kann „eine ‚schwache„ quasi- oder vorexperimentelle Studie […] durchaus intern valide sein, wenn die Beobachtungsbefunde nur auf *eine* Weise plausibel erklärt werden können (zitiert nach Hager, 2000a, S. 182).

Variablenkonfundierung

Auch wenn eine Randomisierung stattfindet, kann eine Konfundierung der Programmwirkungen mit Wirkungen der Interventionssituation als solcher nicht ausgeschlossen werden. Die Gefahr dieser spezifischen Variablenkonfundierung besteht nach Hager (2000a) besonders dann, wenn die Vergleichsgruppe keiner Intervention unterzogen wird. In diesem Fall sind alle nicht-programmgebundenen Faktoren (wie z.B. die Zuwendung) mit dem Programm konfundiert. Diese Konfundierung kann nur durch die Verwendung geeigneter Vergleichsgruppen eliminiert werden (vgl. Hager, 2000a).

Variablenkonfundierung bezieht sich aber nicht nur auf diese spezifische Variante, sondern bezieht sich allgemein auf das Phänomen,

> dass die unabhängige Variable mit weiteren Variablen, die die abhängige Variable ebenfalls beeinflussen, konfundiert beziehungsweise überlagert ist, sodass letztlich nicht entschieden werden kann, welche Variablen für die Unterschiede in der abhängigen Variablen verantwortlich sind (Bortz & Döring, 2006, S. 526).

So sind insbesondere die Ergebnisse quasi-experimenteller Evaluationsstudien mehrdeutig zu interpretieren. Da die Zuordnung der Teilnehmer zu den Interventionsbedingungen vorgegeben ist und nicht nach dem Prinzip der Randomisierung erfolgt, unterscheiden sich die Untersuchungsgruppen nicht nur in Bezug auf die unabhängigen Variablen. Daher lassen die Ergebnisse quasi-experimenteller Studien mehr Erklärungsalternativen zu als experimentelle Studien (vgl. Bortz & Döring, 2006).

Für die Kontrolle personengebundenen Störvariablen stehen verschiedene Techniken zur Verfügung. Für diese Arbeit spielen insbesondere die kovarianzanalytische Kontrolle von Störvariablen, das Konstanthalten untersuchungsbedingter Störvariablen – wie z.B. das Ausmaß, in dem die Selbstreflexion der Teilnehmer gefördert wird – und das Registrieren von Störvariablen eine Rolle, um diese als alternative Erklärungen zu überprüfen und möglicherweise auf Basis der Daten sukzessive auszuschließen (vgl. Bortz & Döring, 2006).

b) Paradigma der vergleichenden und isolierten Evaluation

Um Wirksamkeits- und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen zu überprüfen sind in der Evaluationsforschung von Scriven (1991) zwei Paradigmen vorgeschlagen worden: Das Paradigma der nicht-vergleichenden oder isolierten Evaluation und das Paradigma der vergleichenden Evaluation.

Bei der *isolierten Evaluation* geht es um die Beantwortung der Frage, ob eine Interventionsmaßnahme überhaupt wirksam ist. Die Überprüfung dieser Frage erfolgt im Vergleich zu einem Kontrollprogramm. Die Randbedingungen der als Kontrollprogramm fungierenden Vergleichsbedingung müssen denen der Experimentalbedingung möglichst angeglichen werden (z.B. von denselben Personen durchgeführt werden), die Ziele der beiden Interventionsmaßnahmen werden hingegen variiert, d.h. das Kontrollprogamm verfolgt andere Interventionsziele als das Experimentalprogramm. Es werden die auf die Ziele des Experimentalporgramms abgestimten Kriteriumsmaße erhoben und verglichen (vgl. Hager, 2000a).

Bei der Überprüfung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen im Rahmen des Paradigmas der *vergleichenden Evaluation* handelt es sich um einen Vergleich der Wirksamkeit eines Interventionsprogramms mit der Wirksamkeit einer alternativen Behandlung. Beide Interventionsbedingungen verfolgen dabei die gleichen Zielsetzungen, allerdings werden die Randbedingungen programmabhängig variiert. Wichtig ist die Respräsentativität der jeweiligen Programme, d.h., dass die beiden alternativen Programme in der von den Autoren vorgesehenen oder in der Praxis verbreiteten Form stattfinden müssen. Dazu gehört, dass die beiden Interventionsprogramme jeweils von gleichermaßen kompetenten Personen durchgeführt werden. Festgestellte Wirksamkeitsunterschiede zwischen zwei Programmen stellen die empirische Grundalge dafür dar, eine Effektivitätsrangfolge aufzustellen. Einzusetzen sind in der vergleichenden Evaluation in allen Versuchsgruppen diejenigen Kriteriumsmaße, die in beiden Programmen von Bedeutung sind (vgl. Hager, 2000a).

Es ist prinzipiell möglich, die *vergleichende und die isolierte Evaluation zu kombinieren*. Dafür werden die Ziele für die beiden Alternativprogramme konstant gehalten und die jeweiligen Randbedingungen programmabhängig variiert. Für jede der beiden Alternativprogramme wird je ein Kontrollprogramm mit den gleichen Randbedingungen wie die des jeweiligen Alternativprogramms herangezogen. Bei dieser Kombination ist sowohl die Interpretation möglich, ob die jeweiligen Alternativprogramme überhaupt wirken, als auch die Interpretation, welches der Alternativprogramme wirksamer als das andere Programm ist.

c) Mögliche quasi-experimentelle Evaluationsdesigns

Das Grundbestreben aller Designansätze ist es, Störquellen – und damit alternative Erklärungsmöglichkeiten für potenziell nachweisbare Veränderungen – soweit wie möglich auszuschließen. Evaluationsdesigns sollen also eine möglichst hohe interne und externe Validität der Untersuchung gewährleisten. Für die meisten Fälle der Evaluation von Interventionsprogrammen im Feld kommen quasi-epxerimentelle Designs in Frage, da die Bildung äquivalenter Vergleichsgruppen meist nicht möglich und zudem die externe Validität von besonderem Interesse ist (vgl. Wottawa & Thierau, 2003). Folgende ausgewählte quasi-experimentelle Untersuchungspläne kommen in Evaluationsstudien im Feld zum Einsatz (vgl. Bortz & Döring, 2006):

- *Zweigruppen-Prätest-Posttest-Plan zur Überprüfung von Wirksamkeitshypothesen:* Es werden zwei Gruppen verglichen, von denen nur eine die zu evaluierende Intervention erhält. Bei beiden Gruppen finden Messungen zu zwei Zeitpunkten statt. Die Vergleichsgruppe sollte eine Placebointervention erhalten.
- *Zweigruppen-Pretest-Posttest-Plan zur Überprüfung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen:* Auch hier werden zwei Gruppen vor- und nachgetestet, beide erhalten allerdings eine Intervention. Es werden die Wirksamkeitsunterschiede zwischen den Gruppen überprüft (s.o.).
- *Pläne mit Kontrollvariablen:* Sollen nicht randomisierte Experimental- und Kontrollgruppen verglichen werden, so können Störvariablen das Ergebnis verfälschen. Gibt es Hinweise auf Störvariablen, so sollten diese mit erhoben und deren Einfluss durch statistische Verfahren (z.B. Kovarianzanalse) neutralisiert werden.
- *Einzelfallanalyse:* Einzelfallanalysen können entweder als Zeitreihenstudien durchgeführt werden (siehe 1.6.5.2) oder es werden Experimentalvariablen, die durch das Interventionsprogamm beeinflusst werden sollen, mit Kontrollvariabeln verglichen. Das entsprechende Design der internalen Referenzstrategie wird in Abschnitt 1.6.5.5 erläutert.

Wottawa und Thierau (2003) weisen darauf hin, dass im Bereich der Evaluationsforschung praktikable Kompromisse notwendig sind, wenn es darum geht, die Techniken der Versuchplanung im Feld so weit wie möglich umzusetzen, gleichzeitig aber auch wertvolle, heuristisch verwertbare Informationen zu sammeln, die den idealen Designanforderungen der Grundlagenforschung nicht entsprechen können.

1.6.5.4 Einzelfallanalysen zur Überprüfung und Erkundung der Wirksamkeit

a) Zentrale Merkmale von Einzelfallstudien

Unter dem Begriff Einzelfallstudie wird in der Sozialforschung jener Bereich verstanden, der ein einzelnes Element zum Gegenstand der Analyse macht. Als Untersuchungseinheiten können dabei z.B. Personen, bestimmte Settings oder Realisierungen von Interventionen angesehen werden (vgl. Reinecker, 1999). Um der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der Individualität der zu untersuchenden Person gerecht zu werden und nicht bei der Aussage über eine hypothetische mittlere Person stehen zu bleiben, versucht die Fallstudie „ein ganzheitliches und damit realistisches Bild der sozialen Welt zu zeichnen“ (Lamnek, 2005, S. 299). Einzelfallstudien bieten damit die Möglichkeit, den Forschungsgegenstand in seiner Komplexität und in Bezug auf das Individuum zu erfassen. So eignen sich Einzelfallstudien als Forschungsvorgehen, um Hypothesen zu generieren und zu einem theoretischen Modell zu integrieren. Sie sind aber nicht auf diesen von Reichenbach als „context of discovery“ (1938, zitiert nach Reinecker, 1999, S. 269) bezeichneten Forschungsbereich beschränkt, sondern sind auch zur Überprüfung von Hypothesen geeignet. Um zu Aussagen über individuelle Prozesse und Verläufe zu gelangen, sind Einzelfallanalysen unabdingbar, denn in Gruppenstudien werden Aussagen über Aggregate gemacht, aus denen nicht auf Charakteristika eines einzelnen Individuums geschlossen werden kann (vgl. Reinecker, 1999).

b) Klassifikation und Typen von Einzelfallstudien

Klassifikationssystem für Einzelfallanalysen

Westmeyer (1996) differenziert Einzelfallbetrachtungen anhand eines allgemeinen Klassifikationsschemas, in dem verschiedene Arten psychologiebezogener Tätigkeiten und Ziele des Handelns unterschieden werden. Eine Unterscheidung hinsichtlich der Produkte der Tätigkeiten aus Wissenschaft und Technologie ergibt eine Differenzierung nach ihrem *Entstehungs- (Entdeckungs-), Begründungs- und Verwertungszusammenhang*. Der Entstehungszusammenhang bezieht sich auf die Aufstellung von Theorien, der Begründungszusammenhang betrifft die exakte Prüfung von Theorien und der Verwertungszusammenhang meint die Umsetzung und Anwendung von Theorien. *Exploratorische Einzelfallanalysen* sind in den Entstehungszusammenhang einzuordnen und dienen der Erkundung von Interventionsprozessen und deren Wirkungen. Sie zielen auf die Formulierung beziehungsweise Konkretisierung von Wirkhypothesen ab und tragen dazu bei, die relevanten Variablen zu identifizieren und zu operationalisieren. *Konfirmatorische Einzelfallanalysen* sind in den Begründungszusammenhang einzuordnen und dienen der Prüfung von Hypothesen.

Typen von Einzenfallstudien nach methodischen und inhaltlichen Gesichtspunkten

Die Einzelfallstudie kann sowohl in die quantiatitive als auch in die qualitative Forschungslogik eingeordnet werden (vgl. Lamnek, 2005). Innerhalb der *quantitativen Forschungslogik* dienen Fallstudien z.B. der Exploration eines Forschungsgegenstandes oder der Hypothesen-

entwicklung, um weitere Untersuchungen vorzubereiten. Darüber hinaus werden sie zur Plausibilisierung und Illustration quantitativer Ergebnisse eingesetzt. Bei der Einzelfallstudie im *qualitativen Paradigma* handelt es sich „um den elementaren empirischen Zugang des interpretativen Paradigmas zur sozialen Wirklichkeit, der die Einzelperson in ihrer Totalität ins Zentrum der Untersuchung zu stellen trachtet“ (Lamnek, 2005, S. 313). Der Fokus einer Fallstudie kann weiterhin entweder auf dem spezifischen, untersuchten Fall (*intrinsische Fallstudie*) oder auf einer bestimmten Problemstellung liegen, für die der Fall als Illustration herangezogen wird (*instrumentelle Fallstudie)* (vgl. Stake, 1994). Bei der instrumentellen Fallstudie besteht das Ziel nicht im besseren Verständnis dieses einen bestimmten Falls, sondern der Fall wird untersucht, um Einsicht in einen bestimmten Gegenstandsbereich zu erhalten oder ein theoretisches Modell auszubauen. Wenn mehr als ein Fall untersucht wird, dann spricht man von einer *kollektiven Fallstudie* (vgl. Stake, 1994).

c) Geltungsbegründung und Grenzen der Erkenntnisse aus Einzelfallstudien

Mit der Durchführung einer Einzelfallstudie intendiert man überlicherweise nicht nur Aussagen über diesen einen Fall, sondern strebt eine Verallgemeinerung der entdeckten Gesetzmäßigkeiten an (vgl. Reinecker, 1999). Das Problem der Einzelfallforschung besteht damit immer im Verhältnis vom Einzelfall zum Allgemeinen. Zur Untersuchung der Wirksamkeit von Treatments schreibt Westmeyer (1996), dass sich ein statistisch signifikantes Ergebnis in einer Einzelfalluntersuchung nicht als Beweis für die Effektivität der Intervention interpretieren lässt. Das Ergebnis zeigt nur auf, *dass* eine statistisch bedeutsame Veränderung aufgetreten ist. Faktoren, die die interne Validität des Einzelfallexperiments bedrohen, müssen – genauso wie in Gruppenanalysen auch – weitgehend kontrolliert beziehungsweise in ihrem Einfluss geprüft werden. Auf Basis weiterer Argumente gegen eine induktive Generalisierung von einem Fall auf andere, in bestimmter Hinsicht ähnliche Fälle, kommt Westmeyer zu dem Schluss, dass sich eine Verallgemeinerung über den untersuchten Einzelfall hinaus nicht rechtfertigen lässt. Um dennoch über einzelfallbezogene Hypothesen hinaus allgemeinere psychologische Aussagen mit weiterem Geltungsanspruch für den Bereich psychologischer Praxis gewinnen zu können, wird man in Serien direkter und systematischer Replikation die Bewährungswahrscheinlichkeit des Treatments ermitteln (vgl. Reinecker, 1999). Bringen die Replikationen hypothesenkongruente Ergebnisse, so können sich daran Gruppenstudien anschließen. In einem solchen Fall fungieren Einzelfallstudien als vorgeschalteter Filter, der darüber entscheidet, welche Interventionen aufwendigeren Gruppenuntersuchungen unterzogen werden sollten (vgl. Westmeyer, 1996).

d) Indikationskriterien einzelfallanalytischen Vorgehens

Einzelfall- und Gruppenexperimente richten sich auf unterschiedliche Erkenntnisziele und treten deshalb auch nicht in Konkurrenz miteinander (vgl. Westmeyer, 1996). So unterscheidet Westmeyer (1996) verschiedene Hypothesenarten, für deren Überprüfung jeweils entweder Untersuchungen an Einzelfällen oder an Gruppen indiziert sein können. Einzelfallanalysen sind immer dann die Methode der Wahl, wenn es um die Prüfung von Hypothesen geht, die Aussagen über einzelne Individuen beziehungsweise Individuumsparameter und nicht über Individuenaggregate beziehungsweise „fiktive statistische Durchschnittspersonen“ machen (vgl. Reinecker, 1994). Bei der Überprüfung der Wirksamkeit individuumsorientierter Interventionen stellt die Einzelfallanalyse die Methoder der Wahl und bietet sich „als verbindendes Element zwischen Theorie und Praxis besonders an“ (Reinecker, 1994, S. 258). Darüber hinaus haben Einzelfallanalysen einen hohen heuristischen Wert im Bereich der Entstehung von Theorien und

Hypothesen. Im Vergleich zu Gruppenstudien besteht ein höherer Auflösungsgrad, der es erlaubt, Hinweise auf möglicherweise interessante Phänomene zu liefern (vgl. Reinecker, 1999).

1.6.5.5 Die Internale Referenzstrategie (IRS) als quasiexperimentelles Einzelfalldesign

a) Darstellung der Internalen Referenzstrategie

Klassische, einzelfallbasierte Evaluationsstrategien, die multiple Prä- und Postmessungen (Zeitreihen) bei ein und derselben Person verlangen, sind im organisationalen Kontext aufgrund des hohen Aufwands schwierig umzusetzen. Stattdessen kann zur Überprüfung der Wirksamkeit auf Einzelfallebene auch ein Ein-Gruppen-Prä-Posttest-Design – die *Internale Referenzstrategie* (*IRS*) (vgl. Haccoun & Hamtiaux, 1994) beziehungsweise das *nonequivalent dependent variable design* (vgl. Cook & Campbell, 1979) – eingesetzt werden. Haccoun & Hamtiaux (1994) evaluierten die IRS als Forschungsdesign, um die Effektivität von Trainings zur Wissensvermittlung zu überprüfen. Sie konnten zeigen, dass die Ergebnisse, die bei der Evaluation mit der IRS gewonnen wurden, den Schlussfolgerungen entsprachen, die im komplexeren Experimental-Kontrollgruppen-Design gewonnen wurden. Frese, Beimel & Schoenborn (2003) verwendeten die IRS erstmals im Rahmen der Evaluation von Führungstrainings, die speziell die Förderung charismatischer Führung anstrebten.

Das Rational der IRS beruht auf der Definition von Interventionen als geplante Veränderung. Daher muss bei einer Überprüfung der Wirksamkeit einer Intervention aufgezeigt werden können, dass die Veränderungen in den spezifischen Inhalten der Intervention größer sind, als die Veränderung anderer Inhalte oder Verhaltensweisen. Kurz gesagt, geplante Veränderungen müssen ungeplante Veränderungen übersteigen (vgl. Haccoun & Hamtiaux, 1994).

Zentrales Kennzeichen der internalen Referenzstrategie ist damit, dass bei einer Treatment-Gruppe oder eben bei einem Einzelfall jeweils zwei Sets von abhängigen Variablen verglichen werden: Ein Set von Experimentalvariablen, von denen angenommen wird, dass sie in der Intervention beeinflusst werden und ein Set von Kontrollvariablen, von denen angenommen wird, dass sie durch die Intervention unbeeinflusst bleiben. Somit können intervenierende Variablen im Vergleich zu einem einfachen Prä-Post-Vergleich reduziert, gleichzeitig aber auf eine Kontrollgruppe verzichtet werden (vgl. Cook & Campbell, 1979; Haccoun & Hamtiaux, 1994).

b) Vor- und Nachteile der internalen Referenzstrategie

Vorteile der IRS zur Evaluation von Interventionsmaßnahmen im betrieblichen Kontext

Frese et al. (2003) argumentieren, dass das Design der IRS im wirtschaftlichen Kontext gut umzusetzen ist und Vorteile gegenüber einem klassischen Warte-Kontrollgruppen-Design aufweist. Die gleiche Argumentation gilt für die IRS als Einzelfalldesign im Vergleich zur Zeitreihenstudien. So bietet die IRS für die Evaluation von Coachings und Trainings für Führungskräfte im betrieblichen Kontext folgende Vorteile:

- Entscheidungsträger in Unternehmen sind in der Regel wenig bereit, um der Forschung willen bestimmte Bedingungen auf sich zu nehmen, die aus der Sicht der Praxis unpraktikabel erscheinen. Somit ist eine randomisierte Zuordnung von Probanden zu bestimmten Experimental- oder Kontrollbedingungen meist nicht möglich. Mit der Verwendung der IRS werden nur diejenigen Führungskräfte als Probanden benötigt, die auch wirklich an einer Intervention teilnehmen wollen oder sollen. Damit ist dieses Vorgehen kostengünstiger und mit weniger Aufwand verbunden.

- Gefährdungen der internen Validität in Form von Lern- und Entwicklungseffekten, Effekten durch wiederholte Testungen sowie Einfluss von Ereignissen, die außerhalb der Intervention liegen, treffen auf die relevanten (Experimentalvariablen) und die irrelevanten (Kontrollvariablen) Items gleichermaßen zu und können damit im Rahmen der IRS kontrolliert werden (vgl. Cook & Campbell, 1979).
- Unspezifische Effekte der Intervention (Hawthorne- /Placeboeffekt) können beim Einsatz einer Warte-Kontrollgruppe nicht kontrolliert werden. Hierfür würde es einer Pseudotrainings-Kontrollgruppe bedürfen. Bei der IRS kann davon ausgegangen werden, dass Placebo-Effekte die Experimental- und Kontrollvariablen gleichermaßen beeinflussen (vgl. Frese et al., 2003).
- Die Gefahr wird ausgeschlossen, dass eine nicht erhobene Variable (konfundierende Variable), die zwischen Kontroll- und Experimentalgruppe differenziert, mit der Intervention interagiert (Cook & Campbell, 1979).
- Individuumsorientierte Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, wie z.B. Einzelcoachings, können sehr unterschiedlich ablaufen. Um den Prozess optimal an die Gegebenheiten des Klienten anzupassen, muss Coaching in erster Linie am Individuum und nicht an einem vorgegebenen Standardvorgehen orientiert sein. Damit bekommt kein Klient die gleiche Intervention wie ein anderer, was Gruppenvergleiche schwierig machen würde. Dem Problem der statistischen Mittelwertstestung, dass Durchschnittsveränderungen keine Entsprechungen auf Ebene des Individuums haben müssen (vgl. Reinecker, 1999), wird durch die Untersuchung des Einzelfalls, der als seine eigene Referenz in Bezug auf eingetretene Veränderungen herangezogen wird, entgegengewirkt.

Nachteile der IRS zur Evaluation von Interventionsmaßnahmen im betrieblichen Kontext

Folgende *Probleme* können mit dem Einsatz der IRS verbunden sein:

- Der Forscher kann kontrollieren, wie schwierig oder leicht es ist, signifikante Unterschiede in der Veränderung von Experimental- und Kontrollvariablen zu bekommen. So entscheidet der Forscher, ob er den Experimentalvariablen sehr ähnliche oder sehr unterschiedliche Kontrollvariablen wählt, wobei es im ersten Fall schwierig, im zweiten Fall eher leicht ist, Unterschiede nachzuweisen. Die Herausforderung besteht darin, Kontrollvariablen zu finden, die den Experimentalvariablen konzeptuell ähnlich, aber unterschiedlich zu den geförderten Kompetenzbereichen sind. Relevante und irrelevante Items sollten inhaltlich ähnlich sein, mit dem gleichen Format gemessen werden und ähnliche Schwierigkeit aufweisen (vgl. Haccoun & Hamtiaux, 1994).
- Das Design hängt vollständig von entgegengesetzten Mustern der Veränderung und Nicht-Veränderung ab. Es lässt keine Interpretationen zu bei Nicht-Veränderung (vgl. Cook & Campbell, 1979).
- Die IRS ist anfälliger für β- als für α-Fehler. So ist es wahrscheinlicher, mit der IRS eine eigentlich wirkungsvolle Intervention als nicht wirkungsvoll einzustufen, als eine nicht-wirkungsvolle Intervention fälschlicherweise als wirkungsvoll zu bewerten (vgl. Cook & Campbell, 1979).

1.6.6 Evaluation im Coaching

Da im empirischen Teil der Arbeit die Wirksamkeitsuntersuchung von Einzelcoachings einen zentralen Stellenwert einnimmt, werden im Folgenden einige Besonderheiten der Evaluation im Coaching aufgezeigt. Zunächst wird der Status quo zur Evaluation im Coaching skizziert, bevor

auf das Prinip der kontrollierten Praxis als Kompomisslösung zwischen den Ansprüchen der Evaluationsforschung und der Umsetzbarkeit in der praktischen Arbeit eingegangen wird. Abschließend werden fünf Postulate zur Coachingevaluation aus der Literatur abgeleitet, die die zentralen Forderungen und Diskussionen zu aussagekräftigen Evaluationsstudien im Coaching zusammenfassen.

1.6.6.1 Status quo zur Evaluation im Coaching

a) Überblick

Auch wenn die wissenschaftliche Kontrolle von Coaching als evidenzbasierter Profession gefordert wird (vgl. Greif, 2008; Stewart et al., 2008), so ist die Umsetzung von Untersuchungsdesigns, die wissenschaftlichen Kriterien genügen, in der Praxis rar (vgl. Greif, 2008; Künzli, 2008, 2009). Darüber hinaus kann unter dem Label Coaching bisher jeder anbieten, was er will. Aus diesem Grund ist es schwierig, Coachingmaßnahmen zu vergleichen, beziehungweise aus Studien zur Coachingevaluation allgemeine Aussagen zur Wirksamkeit von Coaching abzuleiten. Bisher dominieren retrospektive Befragungen der Klienten nach Beendigung des Coachings zu ihrer subjektiven Zufriedenheit. Künzli (2008) fasst den Stand der Forschung zusammen: „Wenn Coaching ein Medikament wäre, müsste es sofort vom Markt genommen werden" (S. 25). Denn bis zum heutigen Datum gibt es keine Wirksamkeitsstudie zu Coaching, die den methodischen Anforderungen der Medikamentenforschung auch nur annäherungsweise genügen würde. Dennoch lässt sich feststellen, dass gerade in den letzten Jahren vermehrt Evaluationsstudien zur Bewertung von Coaching publiziert werden. Greif (2008) gibt einen umfassenden Überblick über den Stand der Coachingevaluationsforschung und entwickelt ein zusammenfassendes Strukturmodell von Coaching, das als vorläufige Orientierungsgrundlage zu Wirkfaktoren und Wirkungen von Coaching auf theoretischen Überlegungen und empirischen Erhebungen beruht.

Insgesamt ist festzustellen, dass es keine umfassende und einheitliche Evaluationsstrategie von Coaching gibt, wofür Stewart et al. (2008) vier Gründe aufführen:

- Es fehlt eine Definition dessen, was Evaluation von Coaching ausmacht.
- Die Ziele, die mit Coaching erreicht werden sollen, können sehr unterschiedlich sein und werden mit sehr verschiedenen Ansätzen und Methoden verfolgt.
- Es gibt keinen Konsens zu den geeigneten Quellen der Evaluation und zur Art der Datenerhebung.
- Es werden Evaluationsansätze aus dem Training übernommen, ohne kritisch zu überprüfen, ob sie für Coaching geeignet sind.

b) Schwierigkeiten bei der Coachingevaluation

Die Durchführung wissenschaftlicher Studien in der betrieblichen Praxis birgt besondere Herausforderungen, wie Ellam-Dyson und Palmer (2008) in ihrem Erfahrungsbericht über eine geplante Prä-Post-Untersuchung mit Kontrollgruppe zur Coachingevaluation unter Real-Life-Bedingungen eindrucksvoll beschreiben. Die Autoren interessierte, ob und wie Glaubenssätze von Managern durch Coaching verändert werden können und ob eine Veränderung der Überzeugungen sich auch in einem veränderten Verhalten niederschlägt. Zunächst war es schwierig, eine Untersuchungsgruppe zu rekrutieren, da viele Unternehmen Bedenken zu möglichen Risiken und Nebenwirkungen des Forschungsvorhabens hatten. Zweitens hatten die Autoren Schwierigkeiten, eine geeignete Kontrollgruppe zu finden. Die Idee, eine Wartekontrollgruppe einzusetzen wurde von der internen Personalabteilung des kooperierenden Unternehmens

zurückgewiesen. Das dritte Problem bestand in der Rücklaufquote zum zweiten Erhebungszeitpunkt des eingesetzten 360°-Feedbacks. Die Drop-Out-Raten waren relativ hoch, da die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der Forscher auf die Untersuchungsstichprobe zum zweiten Messzeitpunkt niedriger waren als zum ersten Messzeitpunkt. Zudem gab es Probleme mit der forschungsmethodisch geforderten Repräsentativität der Interventionsmaßnahme. Die Coaches hatten zum Teil Vorbehalte, eingesetzte Techniken zu notieren oder aber die eingesetzten Maßnahmen bestanden in Eigenentwicklungen oder Mischformen, die schwer vergleichbar waren.

c) Fazit

In den letzten Jahren bemühen sich eine Vielzahl von Forschern um die Evaluation unterschiedlicher Coachingansätze in verschiedenen Kontexten (zusammenfassend siehe Greif, 2008; Künzli, 2009). Dabei erweist es sich als Herausforderung, wissenschaftliche Standards in die betriebliche Praxis zu übertragen. Die Evaluation von Coachings bewegt sich dabei im Spannungsfeld zwischen der Überprüfung der Wirksamkeit und Wirkungen im Einzelfall und der Generierung von allgemeinen Aussagen zur Wirksamkeit von Coachingmaßnahmen, die sich voneinander stark unterscheiden können. Im Folgenden wird das Prinzip der kontrollierten Praxis dargestellt, das aufzeigt, wie die Wirksamkeit und Wirkungen von Coachingmaßnahmen im Einzelfall überprüft werden können. Aus gut dokumentierten Einzelfällen der Coachingpraxis können Schlussfolgerungen über die Bewertung von Coaching im Allgemeinen gezogen und Hypothesen zur Wirksamkeit generiert werden. Abschließend werden Forderungen zur Evaluation von Coachings, die sich aus dem Status quo zur Coachingevaluation ableiten lassen, als Postulate zur Coaching-evaluation zusammengefasst.

1.6.6.2 Kontrollierte Praxis

Petermann (1992) bemüht sich mit seinem Konzept der kontrollierten Praxis um einen „Kompromiß [sic.] zwischen überhöhten, praxisfernen Exaktheitsansprüchen der Psychologie als Wissenschaft und dem nicht regelgeleiteten, intuitiven Nur-Helfen-Wollen vieler Praktiker“ (S. 65). Er empfiehlt *drei Gütekriterien*, die die Grundvoraussetzungen für jede kontrollierte Praxis darstellen (vgl. Kanfer et al., 2000):

- Objektivierbarkeit/Dokumentierbarkeit (sodass ein intersubjektives Nachvollziehen der dokumentierten Abläufe möglich wird),
- Komplexität (im Sinne einer umfassenden Evaluation, die möglichst viele relevante Parameter einbezieht) und
- subjektive Bedeutsamkeit (sodass die subjektiv relevanten Veränderungen erfasst werden können).

Vor dem Hintergrund dieser Gütekriterien formuliert Petermann (1992) *Anforderungen an ein praktisches Vorgehen* in der Psychotherapie, das den Kriterien der kontrollierten Praxis entspricht:

- Dokumentation von Alltagsrealität
- explizite Erfassung der subjektiv bedeutsamen Beschwerden
- einzelfallbezogene Prüfbarkeit der Beschwerden
- minimale zusätzliche Belastung des Klienten durch die Datengewinnung
- Datengewinnung und Intervention dürfen sich nicht negativ beeinflussen
- Unmittelbare Umsetzbarkeit der erhobenen Informationen, d.h. die Schritte der Datensammlung und Verwertung sind eng aufeinander bezogen
- Auswertungsschritte müssen ohne größeren Aufwand durchführbar sein

Kontrollierte Praxis stellt nicht die methodische Exaktheit in den Vordergrund, sondern betont, die *relative Exaktheit* der Evaluation in der Praxis:

> Die situationsgerechte, komplexitätserhaltende und den subjektiven Bedingungen des Klienten gerecht werdende Datenerhebung (relative Exaktheit) ist […] in der Praxis […] wichtiger als der Versuch, krampfhaft strengste methodische Erfordernisse aus der psychologisch-experimentellen Grundlagenforschung in den Bereich der klinischen Praxis und Evaluation herüberzuretten (Kanfer et al., 2000, S. 120).

Kanfer et al. (2000) beschreiben entsprechende Evaluationsmaßnahmen, die sich in der therapeutischen Praxis realisieren lassen: Dazu zählt zunächst die *kontinuierliche, prozessbegleitende Diagnostik*, bei der der Realablauf der Therapie mit dem hypothetisch erwarteten Ablauf verglichen wird und die eine Grob- und Feinsteuerung des Prozesses möglich macht. Darüber hinaus dient die *Prä-Post-Evaluation* als ergebnisorientierte Evaluation der Überprüfung, ob und inwieweit sich bedeutsame Veränderungen während der Therapie ergeben haben. Schließlich wird mit der *zielabhängigen Evaluation* in der Praxis überprüft, inwieweit die im jeweiligen Einzelfall angestrebten Ziele erreicht wurden. Die zielabhängige Evaluation berücksichtigt, dass es keine allgemeingültigen Effektivitätskriterien geben kann, sondern die Auswahl und der Umfang der Evaluationsmittel und –kriterien durch den jeweiligen Zweck des Evaluationsvorhabens im Einzelfall bestimmt werden müssen. Der Praktiker sollte sich daher im konkreten Einzelfall die Frage stellen: „*Was* möchte ich *wozu, womit*, sowie *unter welchen Bedingungen* evaluieren?“ (Kanfer et al., 2000, S. 120; Kursivdruck i.O.).

1.6.6.3 Postulate zur Coachingevaluation

Zentrale Forderungen zur zukünftigen Evaluationsforschung im Coaching aus der Literatur werden im Folgenden zu fünf Postulaten zusammengefasst:

Postulat I: Multimodale und multimethodale Evaluation

Es müssen möglichst verschiedenartige, geeignete Kriterien erhoben werden sowie systematische, qualitative Befragungen und quantitative Messmethoden eingesetzt werden, deren Zuverlässigkeit und Gültigkeit überprüft wurden (vgl. Greif, 2008).

Postulat II: Evidenzbasiertes Coaching

Das Konzept der evidenzbasierten Forschung stammt aus der Medizin (Evidence-based Medicine (EBM)) und bezieht sich auf einen Best-Practice-Ansatz, der sich auf eine systematische Recherche, Analyse und Bewertung von Belegen stützt, die für oder gegen die Wirksamkeit einer Behandlung sprechen. Evidenzbasierte Behandlungen müssen nach diesem Ansatz durch experimentelle Untersuchungsanordnungen mit Kontrollgruppen abgesichert sein. Auch wenn der Begriff „evidenzbasiert“ für den Coachingbereich adaptiert wurde, so wird argumentiert, dass die methodischen Ansprüche des evidenzbasierten Vorgehens für die Umsetzung im Coaching zu praxisfern und zu stark an der Medikamentenforschung orientiert ist. Eine direkte Übertragung auf die Coachingforschung sei daher nicht möglich (vgl. Künzli, 2008).

Der Begriff des evidenzbasierten Coachings wurde durch Grant (2003, zitiert nach Grant & Stober, 2006) geprägt. Er unterschied damit das professionelle Coaching, das explizit auf empirischem und theoretischem Wissen basiert, von denjenigen Coachingansätzen, die der Populärpsychologie zum Thema Persönlichkeitsentwicklung entstammen.

Grant und Stober (2006) definieren den Begriff des evidenzbasierten Ansatzes folgendermaßen:

> Hence, we prefer to take a more sophisticated understanding of the term *evidence-based* and refer to the intelligent and conscientious use of *best current knowledge* integrated with *practitioner expertise* in making decisions about how to deliver coaching to *individual coaching clients* and in designing and teaching coach training programs (p. 6; Kursivdruck i.O.).

Evidenzbasiertes Coaching nach Grant und Stober stützt sich demnach auf das jeweils zur Verfügung stehende Wissen und ist weniger darüber definiert, nach welcher Forschungsstrategie dieses Wissen gewonnen wird.

Postulat III: Einbezug von Erfahrungswissen

Wie in der Definition von Grant und Stober (2006) des Begriffs evidensbasiert bereits deutlich wurde, messen sie der Expertise des Praktikers einen zentralen Stellenwert bei. Nicht alle praktischen Entscheidungen können evidenzbasiert getroffen werden, sondern das Erfahrungswissen der Coaches stellt eine wichtige Grundlage für eine qualitativ hochwertige, praktische Coachingarbeit dar. Der Vorschlag von Greif (2008) lautet daher, die Erfahrungen verschiedener Praktiker durch methodische Expertenbefragung zu erfassen und systematisch zu beschreiben.

Postulat IV: Theorieverankerung von Coaching und Coachingevaluation

Greif (2008) betont, dass die systematische Coaching-Forschung Hypothesen erfordert, die theoretisch begründet sind. Um Fachwissen über Coaching systematisch weiterentwickeln zu können, braucht es empirisch-wissenschaftlich überprüfte Annahmen und Theorien. In der anglo-amerikanischen Coaching-Fachliteratur (z.B. Handbuch zum evidenzbasierten Coaching von Stober & Grant, 2006) zeigt sich das Bemühen um den Anschluss an empirisch gesicherte Erkenntnisse psychologischer Theorien verschiedener Richtungen. In der deutschsprachigen Coaching-Literatur zeigt sich das psychologische Theoriedefizit bisher hingegen darin, dass es bis dato nur wenige Theorien zur Beschreibung und Erklärung des Coaching-Prozesses und seiner Wirkungen gibt.

Postulat V: Meta-Modell der Coachingevaluation

Vorliegende Coachingansätze haben viele Gemeinsamkeiten, aber v.a. auch ihre jeweiligen Alleinstellungsmerkmale, die die Evaluation erschweren. Daher fordern Stewart et al. (2008), dass sich die Coachingevaluation an einem Meta-Modell von Coaching orientieren muss, dass die gemeinsamen Merkmale evidenzbasierter Coachingmodelle zusammenfasst:

> Coaching evaluation should be anchored in an understanding of what constitutes coaching. […]. Ideally coaching evaluation would be anchored in an holistic […] evidence-based coaching framework that captures the common and specific features of the evidence-based models which coaches may employ, and that reflects the dynamic, relational and constructed nature of the coaching process (p. 131).

Zusammenfassung: Ansprüche an gute Coaching-Forschung

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass gute Coachingforschung folgende Merkmale aufweist: „Sie

- ist theorieverankert,
- multiperspektivisch (Klient, Coach, Vorgesetzter, Mitarbeitender etc.),
- berücksichtigt die Zeitabhängigkeit von Wirkungen (kurz-, mittel- und langfristig),
- benutzt Indikatoren des Verhaltens und des Erlebens,

- nimmt auf die verschiedenen Formen und Ausprägungen von Coaching Rücksicht,
- vergisst den Kontext nicht (das Unternehmensklima spielt eine Rolle),
- berücksichtigt ökonomische Aspekte (Preis-Leistungs-Verhältnis)“ (Künzli, 2008, S. 27).

Um diese Ansprüche einzulösen, braucht es Programme und Kooperationen zur Coachingevaluation mit einer langfristigen Perspektive, da kein einzelnes Forschungsprojekt all diesen Anforderungen gerecht werden kann.

1.6.7 Fazit zur Evaluationsforschung

Die dargestellten theoretischen und methodischen Grundlagen zur Evaluationsforschung werden im Folgenden zusammengefasst. In Kapitel 3 wird die im empirischen Teil der Arbeit dargestellte Evaluationsstudie in die methodischen und theoretischen Grundlagen der Evaluationsforschung eingeordnet (siehe 3.1.2.2).

Zusammenfassung der theoretischen und methodischen Grundlagen:

(1) Die Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen beschäftigt sich mit der *Frage nach der Wirksamkeit und dem Wirkmodell* der jeweiligen Intervention.

(2) Es lässt sich eine *summative von einer formativen Evaluation* unterscheiden. Die summative Evaluation (Ergebnisevaluation) beurteilt zusammenfassend die Wirksamkeit einer Intervention, die formative Evaluation (Verlaufsevaluation) erfolgt prozessbegleitend und ist entwicklungsorientiert.

(3) Evaluationsstudien sind meist *hypothesenüberprüfend* angelegt, können aber auch der *Erkundung von Wirkungen* und der Generierung von Hypothesen dienen.

(4) Evaluationsforschung kann innerhalb eines *quantitativen oder eines qualitativen Paradigmas* erfolgen. Innerhalb beider Pradigmen können sowohl *quantitative als auch qualitative Methoden* eingesetzt werden. Darüber hinaus ist eine Kombination eines quantitativen und qualitativen Vorgehens sinnvoll und möglich.

(5) Evaluationskriterien werden von Kirkpatrick (1976) nach *vier aufeinander aufbauenden Ebenen* eingeteilt: So sollten bei der Evaluation einer Maßnahme die Reaktion der Teilnehmer, deren Lerngewinn, Veränderung von Verhaltensweisen und Ergebnisse für die Gesamtorganisation berücksichtigt werden.

(6) Mögliche Evaluationsformen im Coaching werden von König und Volmer (2003) in einem *Prozessmodell* nach dem jeweiligen Zeitpunkt der Intervention systematisiert. Es können *Ziel-, Input- und Prozessevaluation* unterschieden werden, die vor und während der Intervention erfolgen. Nach Abschluss der Maßnahme werden die Ergebnisse der Intervention im Rahmen einer *Output-* und/oder einer *Outcome-Evaluation* summativ bewertet.

(7) Die Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen kann an unterschiedlichen *Wirksamkeitskriterien* festgemacht werden. Zunächst erfolgt auf *inhaltlicher Ebene* die Entscheidung, welche Kriterien zur Bewertung des Erfolgs der Maßnahme relevant sind. Darüber hinaus muss auf *messmethodischer Ebene* festgelegt werden, wie potenzielle Veränderungen in diesen Kriterien erfasst und bewertet werden sollen. Veränderungen können sowohl über den *Grad der Zielerreichung* als auch über den *Grad der Veränderung* operationalisiert werden. Der Grad der Veränderung kann wiederum sowohl *indirekt* als auch *direkt* erfasst werden. Das Ausmaß der Veränderung kann probabilistisch über *statistische Signifikanztests* bewertet sowie anhand von *Effektgrößen* die Intensität der Wirkung bestimmt werden.

(8) Bei der Untersuchung der Wirksamkeit steht die Frage nach dem passenden *Forschungsdesign* im Vordergrund. Wirksamkeitsuntersuchungen können als *Gruppen- oder Einzelfallanalysen* angelegt sein. Sowohl auf Gruppen- als auch auf Einzelfallebene ist sowohl ein deskriptives, erkundendes Vorgehen zur Generierung von Hypothesen als auch ein explikatives, konfirmatorisches Vorgehen zur Überprüfung von Hypothesen möglich. Forschungsdesigns lassen sich grundsätzlich in *experimentelle* und *naturalistische* beziehungsweise *quasi-experimentelle Designs* unterscheiden. Auf Gruppenebene werden im Rahmen des Paradigmas der *isolierten Evaluation* Wirksamkeitshypothesen überprüft, im Rahmen des Paradigmas der *vergleichenden Evaluation* stehen Wirksamkeitsunterschiedshypothesen im Fokus. Im Rahmen beider Paradigmen ist es das Ziel der Untersuchungsdesigns, Alternativerklärungen für potenzielle Wirkungen weitgehend auszuschließen. Bei der vergleichenden Evaluation ist die Repräsentativität der zu vergleichenden Programme von besonderer Bedeutung.

(9) *Einzelfallanalysen* können nach ihrer Funktion im Entstehungs, Begründungs- und Verwertungszusammenhang systematisiert werden. *Exploratorische Einzelfallanalysen* sind in den Entstehungszusammenhang einzuordnen und dienen z.B. der Erkundung der Wirkungen von Interventionsprozessen und der Konkretisierung von Wirkhypothesen. *Konfirmatorische Einzelfallanalysen* sind in den Begründungszusammenhang einzuordnen und dienen der Prüfung singulärer Hypothesen. Darüber hinaus können Einzelfallstudien in die *qualitative oder quantitative Forschungslogik* eingeordnet werden. Die *instrumentelle Fallstudie* dient dazu, eine bestimmte Problemstellung zu illustrieren. Werden mehrere Einzelfälle untersucht, handelt es sich um eine *kollektive Fallstudie*. Aus der Wirksamkeit einer Intervention im Einzelfall kann nicht auf die generelle Wirksamkeit des Programms geschlussfolgert werden. Ergebnisse mehrerer Einzelfallstudien können aber miteinander verglichen und aus der einzelfallübergreifenden Interpretation Hypothesen über Wirkungen abgeleitet werden. Um Aussagen mit weiterem Geltungsanspruch treffen zu können, muss die Bewährungswahrscheinlichkeit der Intervention in *Replikationsstudien* ermittelt werden.

(10) Die *internale* Referenzstrategie kann als quasi-experimentelles Einzelfalldesign herangezogen werden, um individuelle Wirksamkeitshypothesen zu überprüfen.

(11) Es wird die wissenschaftliche *Evaluation von Coaching* als evidenzbasierter Profession gefordert. Die Durchführung wissenschaftlicher Studien in der betriebswirtschaftlichen Praxis birgt jedoch besondere Herausforderungen. Dennoch hat sich in den letzten Jahren eine Vielzahl von Forschern um die Evaluation verschiedener Coachingansätze in den unterschiedlichen Kontexten bemüht. Wenn sich strenge methodische Anforderungen an wissenschafliche Evaluationsuntersuchungen in der Praxis nicht erfüllen lassen, so bietet das Konzept der *kontrollierten Praxis* wertvolle und umsetzbare Ansatzpunkte, um eine relative Exaktheit der Evaluation zu gewährleisten. Die Forderungen dazu, wie Evaluationsforschung im Coaching idealerweise umgesetzt werden sollten, lassen sich zu *fünf Postulaten* (multimodale und multimethodale Evaluation; evidenzbasiertes Vorgehen im Coaching; Einbezug von Erfahrungswissen von Praktikern in die Evaluation; Theorieverankerung von Coaching und Coachingevaluation und Orientierung an einem Metamodell von Coaching) zusammenfassen.

1.7 Zusammenfassung und Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen

Zunächst erfolgt eine knappe Zusammenfassung der Inhalte des Theorieteils, bevor daraus Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen der Arbeit gezogen werden.

1.7.1 Zusammenfassung

Abschnitt 1.1. bis 1.3: Darstellung und Zusammenhang der Forschungsthemen transformationale Führung und Selbstdarstellung

In den Abschnitten 1.1 und 1.2 werden die theoretischen und empirischen Grundlagen zu den beiden zentralen Themen transformationale Führung und Selbstdarstellung aufgezeigt. Abschnitt 1.3 schlägt eine Brücke zwischen den ersten beiden Abschnitten und stellt theoretische Konzepte und empirische Ergebnisse zum Zusammenhang von Selbstdarstellung und transformationaler Führung dar.

Zwischenergebnis: Transformationale Selbstinterpretation

Ergebnis der ersten drei Abschnitte ist, dass transformationale Führung als dynamische Interaktion zwischen Führungsperson und Geführten aufgefasst wird. Die Komponenten und Prozesse der individuellen Selbstinterpretation tragen maßgeblich dazu bei, diese Interaktion zu gestalten und die Führungsrolle zu individualisieren. Transformationale Führung wird damit als spezifische Form der Selbstinterpretation einer Person in der Führungsrolle aufgefasst. Bei der Beschreibung transformationaler Führung müssen daher sowohl die Innen- als auch die Außensicht der jeweiligen Führungsperson berücksichtigt werden.

Abschnitt 1.4: Führungsfeedback zur Erfassung von Führungsverhalten

Abschnitt 1.4 widmet sich der Frage, wie Selbst- und Fremdbilder zum Führungsverhalten erfasst und einander gegenübergestellt werden können. Das multiperspektivische Führungsfeedback wird als diagnostisches Instrument eingeführt, mit dessen Hilfe (transformationales) Führungsverhalten aus der Innen- und Außensicht beschrieben werden kann und das darüber hinaus Interventionscharakter aufweist.

Abschnitt 1.5: Coaching als geeignetes Interventionskonzept zur Förderung transformationaler Führung

Wird transformationale Führung als spezifische Art und Weise der Selbstinterpretation in der Führungsrolle aufgefasst, so bedarf es eines berufsbezogenen Interventionskonzepts, das dazu geeignet ist, Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation zum Gegenstand der Klärung und Modifikation zu machen. Abschnitt 1.5 stellt Coaching, insbesondere Persönlichkeitscoaching, als Interventionsansatz vor, der prinzipiell dazu geeignet ist, den Einsatz transformationaler Führungsprinzipien auf individueller Ebene zu fördern.

Abschnitt 1.6: Evaluationsforschung als empirischer Rahmen

Abschnitt 1.6 stellt die theoretischen und methodischen Grundlagen der Evaluationsforschung dar, die den Rahmen für einen Teil der empirischen Untersuchung bildet.

1.7.2 Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen

Im jeweiligen Fazit zu den Abschnitten 1.1 bis 1.5 wurden aus den theoretischen und empirischen Grundlagen zu den einzelnen Themen offene Fragen beziehungsweisen Thesen abgeleitet. Diese werden im Folgenden zusammengefasst und Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen der Arbeit gezogen.

a) Offene Fragen und aufgestellte Thesen

Offene Fragen zur transformationalen Führung

Es stellt sich die Frage nach der Übertragbarkeit des idealistischen transformationalen Führungsmodells auf verschiedene Kontexte und Hierarchieebenen. Im empirischen Teil der Arbeit sollen Daten zur Ausprägung transformationaler Führung auf der unteren und mittleren Hierarchiebene eines Unternehmens mittlerer Größe erhoben und die Ergebnisse unter dem Aspekt der Übertragbarkeit des Führungsmodells analysiert werden. Weiterhin gibt es bisher keine Beschreibungen, welche Anlässe und Ziele in einem Einzelcoaching zur Förderung transformationaler Führung im Fokus stehen und inwieweit individuelle Coachingthemen mit dem transformationalen Führungsmodell in Einklang zu bringen sind. Es sollen daher Anlässe und Ziele in individuellen Einzelcoachingprozessen dokumentiert und deren Zusammenhang zum transformationalen Führungsmodell diskutiert werden. Darüber hinaus interessiert die Adaptation des transformationalen Führungsmodells für organisationsspezifische Belange und Voraussetzungen. Im empirischen Teil der Arbeit soll aufgezeigt werden, wie das Modell des Full Range of Leadership in der Art der Darstellung und in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung an die Bedürfnisse eines kooperierenden Unternehmens angepasst werden und als Basis für ein organisationsspezifisches Führungskräfteentwicklungsprogramm dienen kann. Von besonderem Interesse ist die Frage nach der inkrementellen Wirksamkeit von Einzelcoachings zusätzlich zu Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung sowie nach deren Wirksamkeit in Hinblick auf unterschiedliche Kriterien. Der Aspekt der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung im Kontext unternehmensspezifischer und individueller Zielsetzungen wird dem empirischen Teil der Arbeit als Fragestellung zu Grunde gelegt.

Thesen und offene Fragen zu Selbstdarstellung und Führung

Aus den theoretischen Grundlagen wurden Thesen zum Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungformen und transformationaler Führung abgeleitet. Es wird daher die Fragestellung untersucht, ob sich diese Zusammenhänge auch empirisch nachweisen lassen. Auf der Basis der Ergebnisse wird darüber hinaus der konzeptuelle Zusammenhang von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen diskutiert. Der offenen Frage nach der theoretisch-konzeptuellen Nähe von Selbstinterpretation und transformationaler Führung wurde bereits in Abschnitt 1.3 auf der Basis der Literatur nachgegangen. Darüber hinaus werden im Diskussionsteil eigene Überlegungen dazu angestellt und Grundzüge eines theoretischen Modells transformationaler Selbstinterpretation skizziert.

Thesen zum Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen
Aus den theoretischen Grundlagen wurden Thesen zum Zusammenhang des Übereinstimmungsgrads mit Selbstdarstellungsstilen und mit dem Ausmaß von Veränderungen im Führungsverhalten abgeleitet. Es wird daher die Fragestellung untersucht, welche empirischen Zusammenhänge zwischen den Konstrukten bestehen.

Offene Frage zum Coaching
Zunächst interessiert die generelle Frage, inwieweit Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung gegenüber Gruppenworkshops eine inkrementelle Wirksamkeit aufweisen. Diese Fragestellung soll durch die empirische Untersuchung beantwortet werden. Auf Basis der Ergebnisse zur Wirksamkeit von Einzelcoachings im Allgemeinen kann anschließend diskutiert werden, inwieweit sich der Ansatz des Persönlichkeitscoachings im Speziellen als konzeptueller Rahmen eignet, die Etablierung einer transformationalen Führungsidentität zu unterstützen. Dazu sollen im Diskussionsteil Überlegungen angestellt und Grundzüge eines Coachingansatzes zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation abgeleitet werden.

b) Zielsetzungen der empirischen Untersuchung

Insgesamt kristallisieren sich drei zentrale Anliegen heraus, die dem empirischen Teil der Arbeit als Zielsetzungen zu Grunde gelegt werden:

(1) Exploration des empirischen Zusammenhangs von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen: Von Interesse ist zum einen, inwieweit Führungsstile des Full Range of Leadership mit spezifischen Selbstdarstellungsstilen zusammenhängen. Zum anderen ergibt sich die Frage, inwieweit sich bei Führungspersonen bestimmte Selbstdarstellungstypen identifizieren lassen und ob diese mit der Ausprägung transformationaler Führung zusammenhängen.

(2) *Evaluation von Einzelcoachings und Gruppenworkhops zur Förderung transformationaler Führung:* Ausgehend von der Frage nach der Übertragbarkeit des idealistischen Führungsmodells auf verschiedene Kontexte und Hierarchieebenen, interessiert zunächst, inwieweit durch Gruppenworkshops und Einzelcoachings transformationales Führungsverhalten bei Führungspersonen der unteren und mittleren Hierarchieebene in einem mittelständischen Unternehmen gefördert werden kann (Frage nach der Wirksamkeit der Interventionsmaßnahme als Ganzes). Darüber hinaus ist der Ablauf und die spezifische Wirksamkeit von Einzelcoachings von Interesse: Inwieweit erweisen sich Einzelcoachings hinsichtlich verschiedener Wirksamkeitskriterien als wirksam? Welche Veränderungen ergeben sich? Inwieweit kann durch Einzelcoachings die Wirksamkeit von Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung erhöht werden?

(3) Exploration des empirischen Zusammenhangs zwischen Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership, dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen und Selbstdarstellungstypen.

In Kapitel 2 werden die zentralen Forschungsfragen, untergeordnete Fragestellungen sowie a priori aufgestellte Hypothesen zu den drei Zielsetzungen im Überblick aufgeführt.

2 Fragestellungen und Hypothesen

In Abschnitt 1.7 wurden die Ergebnisse und offenen Fragen des Theorieteils zusammengefasst und Konsequenzen für den empirischen Teil der Arbeit abgeleitet. Es kristallisierten sich drei zentrale Zielsetzungen für die empirische Untersuchung heraus. Entsprechend werden *drei übergeordnete Forschungsfragen* bearbeitet, die in insgesamt *neun Fragestellungen* untergliedert sind. Forschungsfrage I befasst sich mit dem Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen, in Forschungsfrage II geht es um die Evaluation von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung. Forschungsfrage III schlägt eine Brücke zwischen der Forschungsfrage I und II und befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen Interventionseffekten, Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen und Selbstdarstellungstypen.

Die Abschnitte 2.1, 2.2 und 2.3 widmen sich der Darstellung der neun Fragestellungen, in Abschnitt 2.4 werden die Veränderungshypothesen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings aufgeführt. In Kapitel 3 wird das methodische und praktische Vorgehen bei der empirischen Untersuchung der neun Fragestellungen erläutert. Im Ergebnisteil (Kapitel 4) werden die Einzelergebnisse zu den neun Fragestellungen in je einem eigenen Abschnitt dargestellt. In Kapitel 5 werden die Einzelergebnisse interpretiert und aufeinander bezogen und auf dieser Basis die drei übergeordneten Forschungsfragen beantwortet.

2.1 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen

Wie im Theorieteil in Abschnitt 1.3 aufgezeigt wurde, so ist der transformationale Führungsansatz eng mit selbstdarstellungstheoretischen Konstrukten und Prozessen assoziiert und hängt mit bestimmten Impression Management Strategien zusammen. Im Kontext dieser Ergebnisse erfolgt im ersten Teil der empirischen Untersuchung die empirisch-quantitative Exploration des Zusammenhangs transformationaler Führungsstile mit habituellen Formen der Selbstdarstellung bei Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchiebene (Forschungsfrage I).

Forschungsfrage I:

Wie hängen die Führungsstile des Full Range of Leadership mit habituellen Formen der Selbstdarstellung (Selbstdarstellungsstilen) von Führungskräften zusammen?

Forschungsfrage I wird sowohl aus *variablenzentrierter Perspektive* (Fragestellung I/1) als auch aus *personenzentrierter Perspektive* (Fragestellung I/2) beleuchtet, d.h. es sollen zum einen systematische Zusammenhänge zwischen der Ausprägung von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen untersucht, zum anderen bestimmte Selbstdarstellungstypen und deren Führungsprofile identifiziert werden.

Fragestellung I/1:
Lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership, der internen Erfolgskriterien von Führung und den jeweiligen Ausprägungen von Selbstdarstellungsstilen nachweisen? Wenn ja: Welche Zusammenhänge bestehen und wie lassen sich diese interpretieren?

Fragestellung I/2:
Lassen sich in der Stichprobe der Führungskräfte homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren? Wenn ja: Welche Merkmalsprofile bestehen und wie lassen sich die Cluster interpretieren?

Im Rahmen der Fragestellung I/2 ist es insbesondere von Interesse, ob sich die vier Selbstdarstellungscluster nach Laux und Renner (2002; siehe 1.2.7.4) in der Stichprobe der Führungspersonen replizieren lassen und wenn ja, mit welcher Ausprägung der transformationalen Führungsstile diese Cluster einhergehen.

2.2 Wirksamkeit von Einzelcoachings und Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung

Forschungsfrage II befasst sich mit der Untersuchung der Wirksamkeit von Einzelcoachings und Gruppenworkshops zur Förderung transformationaler Führung.

Forschungsfrage II:

Wie wirksam sind Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene?

Forschungsfrage II gliedert sich in *fünf untergeordnete Fragestellungen* (siehe Kasten). Zwei dieser Fragestellungen konzentrieren sich auf die Wirksamkeitsüberprüfung der beiden Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings. Drei weitere Fragestellungen beziehen sich ausschließlich auf spezifische Wirksamkeitskriterien zur Evaluation des Interventionsmoduls Einzelcoaching.

Fragestellungen zur Wirksamkeit der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings

Fragestellung II/1: Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms?

Fragestellung II/2: Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership?

Fragestellungen zur Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching

Fragestellung II/3: Zusammenhang der Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile mit den individuellen Coachingzielen
Lassen sich bei den Coachingteilnehmern Unterschiede im Ausmaß der Veränderung der verschiedenen Führungsstile des Full Range of Leadership in Abhängigkeit der individuellen Coachingziele nachweisen?

Fragestellung II/4: Subjektive Einschätzung der Erreichung der Coachingziele
Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte das Interventionsmodul Einzelcoaching hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele sowie hinsichtlich der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt?

Fragestellung II/5: Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Gesamterfolg und Veränderungen
Wie zufrieden sind die teilnehmenden Führungskräfte mit dem Interventionsmodul Einzelcoaching, wie schätzen Sie den Gesamterfolg des Coachings ein und welche Veränderungen berichten Sie?

Die Fragestellungen II/1 bis II/5 beziehen sich auf unterschiedliche *Wirksamkeitskriterien* (siehe 1.6.4), anhand derer die Wirksamkeit der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung operationalisiert wird:

(1) Die übergeordneten Zielsetzungen des Interventionsprogramms bestehen darin, bei den teilnehmenden Führungspersonen die Häufigkeit transformationaler Führungsverhaltensweisen und des Einsatzes des Führungsstils der leistungsorientieren Anerkennung (Contingent Reward/CR) zu erhöhen sowie den Einsatz von Verhaltensweisen des Laissez Faire-Stils zu reduzieren. Das erste Wirksamkeitskriterium bezieht sich darauf, inwieweit diese programmspezifischen Zielsetzungen erreicht werden (*Fragestellung II/1*).

(2) Aufgrund der theoretisch hergeleiteten Einbettung transformationaler Führungsprinzipien in selbstdarstellungstheoretische Konstrukte und Prozesse werden bei der Überprüfung der Wirksamkeit der Interventionsmodule sowohl die Selbsteinschätzungen als auch die Fremdeinschätzungen der Führungspersonen durch deren Mitarbeiter herangezogen. Die Veränderung im Übereinstimmungsgrad zwischen den jeweiligen Selbst- und Fremdeinschätzungen wird dabei als ein weiteres Wirksamkeitskriterium betrachtet (*Fragestellung II/2*). Dieses Kriterium soll eine Aussage darüber ermöglichen, inwieweit es der Führungsperson gelingt, transformationale Führungsprinzipien entsprechend ihrer Selbstbilder zum Ausdruck zu bringen (Prozess der Selbstdarstellung) beziehungsweise Rückmeldung der Interaktionspartner zu ihrer Außenwirkung adäquat zu interpretieren (Prozess der Selbstbewertung).

(3) Zur Untersuchung der Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching wird überprüft, inwieweit individuelle Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership mit den jeweiligen Coachingzielen des Teilnehmers als einzelfallspezifische Interventionsziele (ergänzend zu den übergeordneten Zielsetzungen des Interventionsprogramms, siehe Fragestellung II/1) in Zusammenhang stehen (*Fragestellung II/3*).

(4) Die Exploration der Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching erfolgt darüber hinaus anhand der subjektiven Einschätzungen der Coachingteilnehmer zum Ausmaß der individuellen Zielerreichung und der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt (*Fragestellung II/4*) sowie zur Zufriedenheit, zum Gesamterfolg und zu den Veränderungen durch die Coachingmaßnahme (*Fragestellung II/5*). Neben der Zufriedenheit des Teilnehmers mit der Maßnahme gehört die Zielerreichung zu denjenigen Wirksamkeitskriterien, die in Studien zur Evaluation von Einzelcoachings am weitesten verbreitet sind. In einer Interventionsmaßnahme, die sich durch ihre Individuumsorientierung auszeichnet, ist es unerlässlich, die Wirksamkeit der Maßnahme an der Erreichung individueller, spezifischer Zielsetzungen zu überprüfen und die subjektive Gesamteinschätzung des Teilnehmers zu berücksichtigen.

Zu den Fragestellungen II/1 und II/2 werden Hypothesen zu erwarteten Effekten auf Gruppen- und Einzelfallebene aufgestellt, die in den Abschnitten 2.4.2 und 2.4.3 aufgeführt werden. Zur Beantwortung der Fragestellung II/3 wird eine Haupthypothese formuliert (siehe 2.4.4). Zur Untersuchung dieser Haupthypothese werden einzelfallspezifische Hypothesen aus den individuellen Coachingzielen der sechs Coachingteilnehmer abgeleitet und im Einzelfall überprüft. Die einzelfallspezifischen Hypothesen werden in der Ergebnisdarstellung in Abschnitt 4.4.1 dargestellt. Die Fragestellungen II/4 und II/5 werden ausschließlich explorativ untersucht.

2.3 Zusammenhänge zwischen Veränderungen in den Führungsstilen, Übereinstimmungsgrad und Selbstdarstellungstypen

Forschungsfrage III:

Welche Zusammenhänge bestehen zwischen möglichen Veränderungen in den Führungsstilen, dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und der Zugehörigkeit zu einem Selbstdarstellungstypus?

Der Forschungsfrage III sind zwei Fragestellungen untergeordnet:

Fragestellung III/1: Zusammenhang des Ausmaßes der Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen
Inwieweit hängt das Ausmaß der potenziellen Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership (insbesondere den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) im Rahmen des Interventionsprogramms mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes dieser Führungsstile zusammen?

Fragestellung III/2: Zusammenhang des Übereinstimmungsgrades der Selbst- und Fremdeinschätzungen mit den Selbstdarstellungsclustern
Inwieweit hängt der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leaderships (insbesondere den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) mit der Zugehörigkeit zu den Selbstdarstellungsclustern aus der Fragestellung I/2 zusammen?

2.4 Hypothesen zu den Fragestellungen II/1 bis II/3

In Abschnitt 2.4.1 wird zunächst ein Überblick über die Hypothesen gegeben. Anschließend werden in den Abschnitten 2.4.2 bis 2.4.4 die einzelnen A-Priori-Hypothesen zu den Fragestellungen II/1 bis II/3 aufgeführt.

2.4.1 Überblick über die Hypothesen

Die Hypothesen zu den Fragestellungen II/1 und II/2 gliedern sich jeweils nach *drei Aspekten*:

(1) *Veränderungshypothesen versus Wirksamkeitsunterschiedshypothesen:* Auf der Basis der Erkenntnisse aus empirischen Studien zur Förderung transformationaler Führung (siehe 1.1.6.4) können Hypothesen zur generellen Wirksamkeit von Interventionsprogrammen zur Förderung transformationaler Führung abgeleitet werden. Darüber hinaus deuten erste empirische Hinweise aus bisherigen Evaluationsstudien (z.B. Peus, 2005) sowie theoretische Überlegungen zur individuellen Ausgestaltung und damit auch zur individuellen Förderung transformationaler Führungsprinzipien auf eine Verbesserung der Wirksamkeit hin, wenn zusätzlich zu gruppenbezogenen Interventionen individuumsorientierte Einzelcoachings eingesetzt werden.

In Bezug auf die Fragestellungen II/1 und II/2 werden a priori ausschließlich Hypothesen über Veränderungen aufgestellt, die im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungspersonen erwartet werden. Diese Veränderungshypothesen werden im empirischen Teil der Arbeit überprüft. Darüber hinaus wird auch die Wirksamkeit verschiedener Interventionsbedingungen verglichen. So ist es von Interesse, ob der Einsatz von Einzelcoachings zusätzliche Effekte bei der Förderung transformationaler Führung hervorbringt, die mit Gruppenworkshops nicht erzielt werden. Aus der Beschreibung von Unterschieden zwischen den Gruppen werden im empirischen Teil der Arbeit Hypothesen zur inkrementellen Wirksamkeit (vgl. Lohr, DeMaio & McGlynn, 2003) der Einzelcoachings zusätzlich zu den Gruppenworkshops generiert.

Insgesamt werden a priori *Veränderungshypothesen* aufgestellt und für die jeweilige Interventionsgruppe überprüft. Darüber hinaus werden *Wirksamkeitsunterschiedshypothesen* für zwei alternative Interventionsbedingungen auf Basis eines Vergleichs der zwei Interventionsgruppen generiert.

(2) *Gruppen- und Einzelfallebene:* In Übereinstimmung mit dem Kernaspekt von Einzelcoaching als individuumszentrierter Intervention werden die Veränderungen nicht nur auf Gruppen- sondern auch auf Individuumsebene betrachtet und daher Veränderungshypothesen auf Gruppen- und Einzelfallebene aufgestellt und überprüft.

(3) *Direkte und indirekte Veränderungsmessung:* Der Grad der Veränderung kann sowohl direkt als auch indirekt erfasst werden (siehe 1.6.4.4). Um die erwarteten Veränderungen in den Führungsstilen und im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen auf Gruppen- und Einzelfallebene zu überprüfen, werden operationale Hypothesen über die erwarteten Ergebnisse der indirekten und direkten Veränderungsmessung formuliert.

Hierarchischer Aufbau der Hypothesen

Damit ergibt sich folgender hierarchischer Aufbau der A-Priori-Hypothesen: Zu den Fragestellungen II/1 und II/2 wird jeweils *eine Haupthypothese* (Veränderungshypothese) zur Wirksam-

keit der Interventionsbedingung formuliert, die sich jeweils in eine *Unterhypothese zur Gruppenebene* und in eine *Unterhypothese zur Einzelfallebene* aufteilt. Im Rahmen der Fragestellung II/1 werden die Gruppen- und Einzefallhypothese wiederum jeweils durch eine *operationale Hypothese zur indirekten* und eine *operationale Hypothese zur direkten Veränderungsmessung* überprüft. Die operationalen Hypothesen werden im Ergebnisteil zu Beginn des jeweiligen Unterkapitels aufgeführt.

2.4.2 Veränderung in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile

Fragestellung II/1: Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms?

Im Folgenden werden die zu überprüfenden Veränderungshypothesen aufgeführt. Darüber hinaus werden in Kapitel 4.2 aus den Ergebnissen zu beobachtbaren Veränderungen in den Interventionsgruppen Hypothesen zur inkrementellen Wirksamkeit der Einzelcoachings über die Gruppenworkshops hinaus abgeleitet. Zur Bewertung des Wirksamkeitskriteriums der Veränderung von Führungsstilen werden nur die Fremdeinschätzungen durch die Mitarbeiter herangezogen, um tatsächlich beobachtbare Verhaltensänderungen zu erfassen.

Haupthypothese II/1: Veränderungshypothese zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den einzelnen Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung zu, die Häufigkeit des Einsatzes des Laissez Faire-Stils nimmt ab.

Unterhypothese II/1.1: Gruppenebene
In den Interventionsgruppen A (Gruppenworkshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die mittlere Ausprägung der Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung zu, die mittlere Ausprägung des Laissez Faire-Stils nimmt ab.

Unterhypothese II/1.2: Einzelfallebene
Bei den Führungspersonen der Interventionsgruppen A (Gruppenworkshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die jeweils individuelle Ausprägung der Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung im jeweiligen Einzelfall zu, die individuelle Ausprägung des Laissez Faire-Stils nimmt im jeweiligen Einzelfall ab.

Die operationalen Hypothesen der direkten und indirekten Veränderungsmessung zu den Unterhypothesen II/1.1 und II/1.2 werden im Ergebnisteil zu Beginn des jeweiligen Unterabschnitts aufgeführt.

2.4.3 Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen

Fragestellung II/2: Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership?

Haupthypothese II/2: Veränderungshypothese zum Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nimmt der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership jeweils zu.

Unterhypothese II/2.1: Gruppenebene
Der mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= mittlere Absolutwerte der Differenz beziehungsweise Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 in der jeweiligen Interventionsgruppe A beziehungsweise B zu (= mittlere Absolutwerte der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nimmt ab beziehungsweise positive Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nehmen zu, negative Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nehmen ab).

Unterhypothese II/2.2: Einzelfallebene
Der individuelle Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= Absolutwert der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 bei den Führungskräften der Interventionsgruppen A und B im Einzelfall zu (= Absolutwert der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nimmt ab).

2.4.4 Abhängigkeit der Veränderungen in den Führungsstilen von den Coachingzielen

Zur Beantwortung der Fragestellung II/3 wird eine Haupthypothese formuliert (siehe Kasten). Zur Untersuchung dieser Haupthypothese werden einzelfallspezifische Hypothesen aus den individuellen Coachingzielen der sechs Coachingteilnehmer abgeleitet und im Einzelfall überprüft. Die einzelfallspezifischen Hypothesen werden in Abschnitt 4.5.1 dargestellt.

Hypothese II/3: Abhängigkeit der Veränderungen in den Führungsstilen von den individuellen Coachingzielen
Das jeweilige Ausmaß der durch das Interventionsmodul Einzelcoaching bedingten individuellen Veränderung in den einzelnen Führungsstilen des Full Range of Leadership unterscheidet sich in Abhängigkeit von den spezifischen Coachingzielen: Das Ausmaß der Veränderungen fällt im Einzelfall in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leaderhips, die in den individuellen Coachingzielen angesprochenen werden, höher aus, als in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leadership, die nicht in den Coachingzielen angesprochen werden.

3 Methode

Kapitel 3 beschreibt in fünf Abschnitten das forschungsmethodische und praktische Vorgehen bei der empirischen Untersuchung der neun Fragestellungen I/1 bis III/2. Nach einem Überblick über die praktische und forschungsmethodische Umsetzung der empirischen Untersuchung in Abschnitt 3.1 wird in Abschnitt 3.2 die Untersuchungsstichprobe dargestellt. Abschnitt 3.3 widmet sich dem Evaluationsgegenstand, dem Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung. In Abschnitt 3.4 wird über die eingesetzten Verfahren zur Erhebung der quantitativen und qualitativen Daten berichtet. Der abschließende Abschnitt 3.5 zeigt das Vorgehen bei der Auswertung der Daten auf, d.h. es wird erläutert, wie die erhobenen Daten für die jeweiligen Fragestellungen aufbereitet, analysiert und interpretiert wurden.

3.1 Praktische Umsetzung und forschungsmethodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung

Zunächst wird über die praktische Durchführung der empirischen Untersuchung im Unternehmen berichtet, bevor das forschungsmethodische Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen dargestellt wird.

3.1.1 Überblick über die praktische Umsetzung

Die empirische Untersuchung erfolgte im Rahmen eines Führungskräfteentwicklungsprojekts, das von April bis November 2008 in einer Bank in Deutschland mit ca. 350 Mitarbeitern von einem Mitarbeiter der Personalabteilung des Unternehmens und der Verfasserin durchgeführt wurde.

Abbildung 3.1.1 gibt einen Überblick über die zeitliche Abfolge der Projektmodule: Das Projekt startete mit einem *Auftaktworkshop*, an dem alle Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene des Unternehmens (N = 24) teilnahmen. Im Anschluss an den Auftaktworkshop und vor Durchführung der multiperspektivischen Führungsfeedbacks ordneten sich die 24 Führungskräfte einer von drei Interventionsbedingungen zu (Interventionsgruppen A und B sowie Vergleichsgruppe C; siehe 3.1.2.4). Zwischen der 14. und 16. Kalenderwoche 2008 erfolgte die Bearbeitung und Auswertung der Fragebogen zum *ersten multiperspektivischen Führungsfeedback (Prä-Messung)* sowie die Rückmeldung der Ergebnisse an die einzelnen Führungspersonen in einem individuellen Feedbackgespräch. Im Anschluss daran starteten die beiden *Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings*. Die fünf Gruppenworkshops fanden in zweiwöchentlichem Abstand von April bis Juli 2008 statt. Die sechs Einzelcoachingsitzungen fanden ebenfalls in zweiwöchentlichem Abstand von April bis Juli 2008 abwechselnd mit den Gruppenworkhops statt. Die Follow-up-Sitzung zu den Einzelcoachings wurde nach Durchführung des zweiten Führungsfeedbacks im November 2008 abgehalten. Das *zweite multiperspektivische Führungsfeedback (Post-Messung)* wurde Ende Oktober bis Anfang November 2008 – und damit drei Monate nach Abschluss des Interventionsprogramms – durchgeführt.

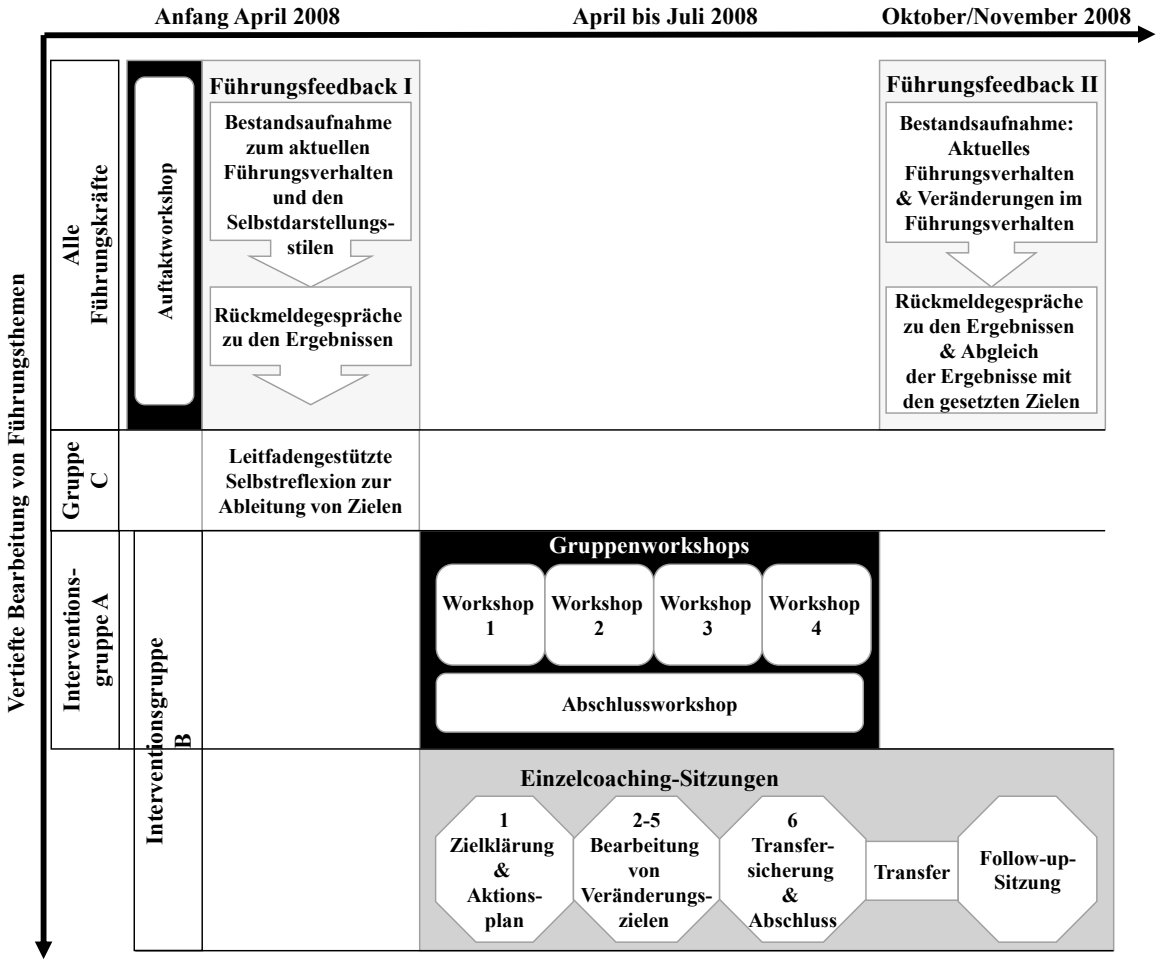


Abbildung 3.1.1 Überblick über die Abfolge der Projektmodule

3.1.2 Forschungsmethodisches Vorgehen

Das forschungsmethodische Vorgehen unterteilt sich in eine empirisch-quantitative Exploration von Fragebogendaten und eine Evaluationsstudie zur Untersuchung der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings, deren jeweilige Zielsetzungen in Abschnitt 3.1.2.1 dargestellt werden.

Die folgenden Abschnitte gehen jeweils auf zentrale Details der Evaluationsstudie ein: In Abschnitt 3.1.2.2 wird das methodische Vorgehen in die Grundlagen der Evaluationsforschung (siehe 1.6) eingeordnet. Abschnitt 3.1.2.3 gibt einen Überblick über die herangezogenen Wirksamkeitskriterien. In Abschnitt 3.1.2.4 werden die Besonderheiten der untersuchten Interventionsbedingungen erläutert und deren methodischer Stellenwert im Rahmen des Forschungsdesigns aufgezeigt. Abschnitt 3.1.2.5 fasst das methodische Vorgehen bei der Wirksmkeitsuntersuchung zusammen.

3.1.2.1 Zielsetzungen der empirisch-quantitativen Exploration und der Evaluationsstudie

Die empirische Untersuchung lässt sich aus forschungsmethodischer Sicht untergliedern in

- eine *empirisch-quantitative Exploration* des Zusammenhangs von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen auf der Basis der Daten aus einer Fragebogenerhebung und
- eine *Evaluationsstudie* zur Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings auf Basis multiperspektivisch und multimethodal erhobener, qualitativer und quantitativer Daten.

a) Zielsetzung der empirisch-quantiativen Exploration

Zielsetzung der empirisch-quantitativen Exploration ist die systematische Untersuchung des Zusammenhangs habitueller Selbstdarstellungsformen mit den Führungsstilen des Full Range of Leadership, insbesondere den transformationalen Führungsstilen (Fragestellungen I/1 und I/2). Dafür wurde aus der Sicht von 20 Führungskräften und auch Sicht deren Mitarbeiter (N = 174) die jeweilige Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership mit Hilfe des MLQ (siehe 3.4.1) eingeschätzt. Zusätzlich wurden in der Selbstbeschreibung der Führungspersonen die Ausprägungen der Selbstdarstellungsstile mit den in Abschnitt 3.4.2 beschriebenen Skalen erfasst.

b) Zielsetzung der Evaluationsstudie

Die Zielsetzungen der Evaluationsstudie bestehen
(1) in der *Untersuchung der Wirksamkeit* von Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung anhand verschiedener *Wirksamkeitskriterien,* die sowohl auf der Ebene des einzelnen Individuums als auch auf Gruppenebene betrachtet werden. Es werden a priori aufgestellte Veränderungshypothesen überprüft, Wirksamkeitsunterschiedshypothesen zu den verschiedenen Interventionsbedingungen generiert und subjektive Effekte der Einzelcoachings exploriert.
(2) in der *Erprobung verschiedener methodischer Strategien* zur Beschreibung und Erfassung potenzieller Veränderungen bei Führungskräften, die an Interventionsmodulen zur Förderung transformationaler Führung teilnehmen. Das Vorgehen bei der Untersuchung der Wirksamkeit weist folgende Merkmale auf:

- multiperspektivische Datenerhebung durch den Einbezug von Selbst- und Fremdbeschreibungen
- multimethodale Erhebung quantitativer und qualitativer Daten: Es werden Fragebogen, Interview und Skalenfragen eingesetzt. Die Überprüfung von Veränderungen erfolgt direkt und indirekt über einen Prä-Post-Vergleich auf Gruppen- und Individuumsebene. Differenzielle Effekte auf Individuumsebene werden darüber hinaus im Rahmen der internalen Referenzstrategie (siehe 1.6.5.5) überprüft.
- Berücksichtigung multimodaler Daten: Bei der Exploration von Veränderungen im halbstrukturierten Interview werden verschiedene Ebenen des Erlebens und Verhaltens (beobachtbares Verhalten, Emotionen und Kognitionen) berücksichtigt:

Aus den Ergebnissen der verschiedenen Vorgehensweisen bei der Untersuchung der Wirksamkeit werden im Diskussionsteil Schlussfolgerungen gezogen, welche methodischen Strategien sich bei der Evaluation von Interventionsmaßnahmen zur Förderung transformationaler Führung in der organisationalen Praxis sowohl als aussagekräftig als auch als praktikabel erweisen.

3.1.2.2 Einordnung des methodischen Vorgehens in die Grundlagen der Evaluationsforschung

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der Wirksamkeitsuntersuchung in die Grundlagen der Evaluationsforschung eingeordnet, wie sie in Abschnitt 1.6 dargestellt wurden. Bei der Beschreibung des methodischen Vorgehens wird jeweils in Klammern angegeben, in welchem Unterabschnitt zu Abschnitt 1.6 die entsprechenden theoretischen und methodischen Grundlagen nachzulesen sind.

a) Zentrale Fragestellung und Evaluationsform

Im Rahmen der Evaluationsstudie steht die Frage nach der Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoaching zur Förderung transformationaler Führung im Fokus (siehe 1.6.1.2). Es handelt sich sich um eine summative Evaluation (siehe 1.6.2.1). Es wurden sowohl a priori aufgestellte Hypothesen zur Wirksamkeit überprüft (explikatives Vorgehen), als auch aus den Ergebnissen Hypothesen zur inkrementellen Wirksamkeit von Einzelcoachings gegenüber Gruppenworkshops abgeleitet (erkundendes Vorgehen; siehe 1.6.2.2). Die Evaluationsstudie erfolgt im Kontext einer quantiativen Forschungslogik unter Verwendung qualitativer und quantitativer Daten (siehe 1.6.2.3).

b) Einordnung in Rahmenkonzepte der Evaluation von Interventionsmaßnahmen

In der Evaluationsstudie werden die Evaluationsebenen 1 bis 4 nach Kirkpatrick (1976; siehe 1.6.3.1) in unterschiedlichem Ausmaß berücksichtigt. Im Fokus steht die Ebene des Verhaltens: Es wurde überprüft, inwieweit sich Veränderungen im Führungsverhalten der Teilnehmer nachweisen lassen. Eine Zuordnung der Evaluationskriterien zu den vier Ebenen erfolgt in Abschnitt 3.1.2.3.

Es stehen drei Prozessschritte des Modells zur Coachingevaluation von König und Volmer (2003; siehe 1.6.3.2) im Fokus: die Ziel-, Output- und Outcome-Evaluation. Die Zielevaluation stellt die Basis für die nachfolgende Ergebnisevaluation dar: Zunächst wurden mit dem Auftraggeber (Vertreter des beauftragenden Unternehmens) die übergeordneten Ziele der Führungskräfteentwicklungsmaßnahme festgelegt (siehe 3.3.1). Anschließend wurden gemeinsam mit den Teilnehmern die spezifischen Ziele der Gruppenworkshops definiert (siehe 3.3.2). Mit jedem einzelnen Coachingteilnehmer wurden wiederum die individuellen Coachingziele explizit formuliert und in konkrete, überprüfbare Kriterien der Zielerreichung übertragen. Die Coachingziele und Kriterien der Zielerreichung wurden im Coachingprozess gemeinsam in einem Aktionsplan definiert und schriftlich festgehalten (siehe 3.3.3). Die Ergebnisevaluation (Summative Evaluation) der Einzelcoachings erfolgte sowohl unmittelbar nach Abschluss des Maßnahme (Output-Evaluation) als auch zu einem Follow-up-Termin drei Monate nach Beendigung der Maßnahme (Outcome-Evaluation).

c) Kriterien zur Wirksamkeitsuntersuchung

Zur Beurteilung der Wirksamkeit der Interventionsmodule wurden multiple Kriteriumsmaße herangezogen und diese mit verschiedenen messmethodischen Ansätzen erfasst und bewertet (siehe 1.6.4):

Auswahl inhaltlicher Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit von Einzelcoachings und Gruppenworkshops

Wie im Fazit zu Abschnitt 1.3 dargestellt, werden Verhaltensweisen transformationaler Führung zunächst als personunspezifische Handlungsanleitungen zur Umsetzung effektiver Führung aufgefasst. Transformationale Selbstinterpretation bezieht sich auf das „Wie“ der individuellen, persönlichkeitsgemäßen Ausgestaltung dieser Verhaltensweisen und ist als Wechselwirkung zwischen Führungsperson und Interaktionspartnern – als Austausch zwischen Innensicht und Außensicht – zu verstehen. Die Wirksamkeit des Interventionsprogramms wurde somit zum einen durch die Häufigkeit der Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien im Führungsalltag operationalisiert, zum anderen am Übereinstimmungsgrad von Selbsteinschätzung (Innensicht) und Fremdeinschätzungen (Außensicht) als Ergebnis dieser Wechselwirkung fest gemacht.

Auswahl inhaltlicher Kriterien zur Untersuchung der Wirksamkeit von Einzelcoachings

Für die Bewertung der Wirksamkeit der Einzelcoachings wurde darüber hinaus anhand von Skalenfragen die individuelle Entwicklung bei der Annäherung an persönliche Coachingziele erfasst (siehe 1.6.4.3). Die individuellen Zielerreichungs- beziehungsweise Veränderungsgrade wurden zunächst einzelfallspezifisch interpretiert und anschließend die fallübergreifenden Interpretationen als Indikatoren für den Gesamterfolg der Maßnahme herangezogen. Zusätzlich wurde in halbstrukturierten Interviews die Einschätzung der Coachingteilnehmer zu den Kriterien Zufriedenheit, Gesamterfolg des Coachings und subjektive Veränderungen erfagt.

Erfassung und Bewertung der Kriterien

Zu den beiden Wirksamkeitskriterien Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile und Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen wurde der Grad der Veränderung (siehe 1.6.4.3) sowohl direkt als auch indirekt erfasst (siehe 1.6.4.4). Ergebnisse aus der direkten und der indirekten Veränderungsmessung wurden zueinander in Beziehung gesetzt. Die Bewertung potenzieller Veränderungen erfolgte sowohl auf der Basis einer deskriptiven Datenanalyse als auch auf Basis statistischer Signifikanztests (siehe 1.6.4.5). Darüber hinaus wurde bei statistisch signifikanten Ergebnissen die Intensität der Wirkung sowie das Ausmaß der Gruppenunterschiede durch die Berechnung von Effektgrößen bestimmt. Da die Stichprobengröße insgesamt sehr klein (siehe 3.2) und damit die Power der Tests sehr gering ist, wurden darüber hinaus auch Effektgrößen für diejenigen Variablen bestimmt, in denen sich Veränderungen in der erwarteten Richtung ergeben, die aber nicht das Ausmaß statistischer Signifikanz erreichen.

d) Forschungsstrategien

Die Evaluationsstudie kombiniert ein gruppen- und ein einzelfallanalytisches Vorgehen (siehe 1.6.5.1). Auf Basis der Ergebnisse zu potenziellen Wirkungen der jeweiligen Interventionsbedingung wurden sowohl Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden generiert als auch Hypothesen zur Wirksamkeit überprüft.

Das Forschungsdesign ist als naturalistische Studie einzuordnen (siehe 1.6.5.2): Es erfolgte keine randomisierte Zuteilung der Führungskräfte auf die Interventionsbedingungen, sondern eine Selbstselektion der Teilnehmer. Nach dem Paradigma der isolierten Evaluation wurden Wirksamkeitshypothesen für die Interventionsgruppe im Vergleich zu einer Kontrollgruppe mit Placebointervention überprüft. Darüber hinaus wurde die Wirksamkeit der jeweiligen Inter-

ventionsbedingung in einem Zweigruppen-Prä-Posttest-Plan untersucht und Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsbedingungen durch einen Gruppenvergleich generiert. Damit handelt es sich um eine Kombination aus vergleichender und isolierter Evaluation (siehe 1.6.5.3).

Die Repräsentativitität der beiden Interventionsmodule (siehe 1.6.5.3) wurde dadurch gewährleistet, dass diese von den gleichen Personen durchgeführt wurden. Eine Person aus der Personalabteilung des Unternehmens und die Verfasserin führten gemeinsam die Gruppenworkshops durch. Drei der Einzelcoachings wurden vom Unternehmensvertreter, drei Einzelcoachings von der Verfasserin durchgeführt. Vorher war ein gemeinsames Einzelcoaching als instrumentelle Vorstudie durchgeführt worden, um sowohl die im Prozess einzusetzenden Dokumentationsbogen (siehe 3.3.3.3) zu erproben als auch eine Abstimmung der Prozessgestaltung zwischen den beiden Coaches zu gewährleisten.

e) Einzelfallanalysen

In der Evaluationsstudie wurden die Daten der sechs Coachingteilnehmer nicht nur auf Gruppenebene ausgewertet, um Wirksamkeitshypothesen zu überprüfen und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen zu generieren, sondern jeder der sechs Coachingprozesse wurde auch auf Einzelfallebene (siehe 1.6.5.4) ausgewertet. Dabei handelt es sich um kollektive, instrumentelle Fallstudien, die dazu dienen sollen, die Wirksamkeit der Interventionsmaßnahme Einzelcoaching im Einzelfall zu illustrieren. Die Untersuchung der sechs Einzelfälle folgt dabei sowohl einem exploratorischen als auch einem konfirmatorischen Vorgehen. Im Rahmen der exploratorischen Einzelfallanalysen wurden qualitative Interviews geführt, um Wirkungen im Einzelfall zu erkunden. Darüber hinaus wurde für jeden Teilnehmer der individuelle Zielerreichungsgrad erhoben und aus den aggregierten Daten fallübergreifend Hinweise über die Wirksamkeit der Einzelcoachings abgeleitet. Für das konfirmatorische Vorgehen wurden a priori einzelfallspezifische Hypothesen zur Wirksamkeit der Interventionsmaßnahme aufgestellt und diese im Rahmen des Designs der internalen Referenzstrategie überprüft. Weiterhin wurden Veränderungen in den Führungsstilen und im Übereinstimmungsgrad jeweils auch auf Einzelfallebene beschrieben.

f) Einordnung in die Postulate zur Evaluationsforschung im Coaching

In der Evaluationsstudie wurde versucht, den zentralen Forderungen an eine gute Coachingevaluation, wie sie in Abschnitt 1.6.6.3 zusammengefasst wurden, nachzukommen: Die Hypothesen und Wirksamkeitskriterien sind theorieverankert, die Datenerfassung erfolgte multiperspektivisch und es wurden verschiedene Wirksamkeitskriterien herangezogen. Darüber hinaus kamen quantitative und qualitative Erhebungsmethoden zum Einsatz. Bei der Untersuchung der Wirksamkeit der Coachings auf Ebene des Einzelfalls wurden sowohl die kurz- als auch die mittelfristige Zielerreichung berücksichtigt und im qualitativen Interview Indikatoren des Erlebens und Verhaltens erfragt.

3.1.2.3 Wirksamkeitskriterien

Im Folgenden werden die Wirksamkeitskriterien im Detail beschrieben und den vier Evaluationsebenen nach Kirkpatrick (1976) zugeordnet.

Zur Überprüfung der Wirksamkeit der beiden Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings wurden zwei Wirksamkeitskriterien herangezogen. Die Wirksamkeit der Einzelcoachings wurde darüber hinaus anhand drei weiterer Kriterien untersucht. Die insgesamt

fünf Wirksamkeitskriterien lassen sich im Modell der vier Evaluationsebenen nach Kirkpatrick (1976) sowie Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) den ersten drei Ebenen Reaktion, Lernen und Verhalten zuordnen (siehe 1.6.3.1).

a) Wirksamkeitskriterien zur Evaluation der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings

Folgende Wirksamkeitskriterien wurden für die Evaluation der beiden Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings herangezogen:

- *Wirksamkeitskriterium 1:* Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der zehn Führungsstile des Full Range of Leadership, insbesondere der sechs transformationalen Führungsstile, des Stils der leistungsorientierten Anerkennung (Contingent Reward / CR) und Laissez Faire (LF)
- *Wirksamkeitskriterium 2:* Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile

Die Daten zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile wurden aus der Sicht von 20 Führungskräften (Selbsteinschätzung) und deren direkt unterstellten Mitarbeitern (Fremdeinschätzungen) vor Durchführung der Interventionsmodule Einzelcoaching und Gruppenworkshops (t1) sowie drei Monate nach Abschluss der beiden Interventionsmodule (t2) erhoben.

Die beiden Kriterien lassen sich im Modell nach Kirkpatrick (1976) der Ebene des Lernens (Ebene 2) und der Ebene des Verhaltens (Ebene 3) zuordnen. Die Ebene des Verhaltens ist eindeutig angesprochen, wenn es um die Einschätzung von Veränderungen durch die Mitarbeiter geht. Diese kennen weder explizit die Zielsetzungen des Interventionsprogramms, noch können sie aufgrund der Anonymität der Befragung positive oder negative Konsequenzen aus ihrer abgegebenen Einschätzung erwarten. Von daher kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter beobachtbares Verhalten beziehungsweise beobachtbare Verhaltensänderungen der Führungsperson bewerten. Bei der Selbsteinschätzung der Führungspersonen werden hingegen zwei Evaluationsebenen angesprochen: Die Verhaltensebene, aber auch die Ebene des Lernens, die nach Kirkpatrick (1976) sowohl Einstellungen, Wissen als auch Fertigkeiten umfasst. So ist nicht eindeutig zu trennen, ob die Führungspersonen im Fragebogen ihr tatsächlich gezeigtes Verhalten oder ihre, auf die Führungsrolle bezogenen Selbstbilder beschreiben. Reale, aber v.a. normative und ideale Selbstbilder (siehe 1.2.2.1) können durch eine erwünschte Einstellungsänderung zu bestimmten Führungsprinzipien und durch einen angestrebten Wissenszuwachs zum Thema Führung im Rahmen der beiden Interventionsmodule beeinflusst werden. Da die Ebene des Lernens der Ebene des Verhaltens zu Grunde liegt und in den Selbsteinschätzungen der Führungspersonen potenziell beide Ebenen erfasst werden, kann erwartet werden, dass Veränderungen in der Selbsteinschätzung der Führungspersonen leichter zu erreichen sind als Veränderungen in den Fremdeinschätzungen.

b) Wirksamkeitskriterien zur Evaluation des Interventionsmoduls Einzelcoaching

Zusätzlich zu den Wirksamkeitskriterien 1 und 2 (s.o.) wurden drei weitere, coachingspezifische Wirksamkeitskriterien zur Evaluation der individuumsorientierten Einzelcoachings betrachtet:

- *Wirksamkeitskriterium 3:* Ausmaß der Erreichung individueller Coachingziele und subjektive Fortschritte im Führungsverhalten
- *Wirksamkeitskriterium 4:* Zufriedenheit mit dem Coaching und subjektive Einschätzung des Gesamterfolgs
- *Wirksamkeitskriterium 5:* Subjektiv beobachtbare Veränderungen

Zur Bewertung des Ausmaßes der individuellen Zielerreichung wurden sowohl Selbsteinschätzungen zur Erreichung der Coachingziele anhand von Skalenfragen zu drei Messzeitpunkten erhoben, als auch differenzielle Auswirkungen der individuellen Coachingziele auf Veränderungen in den Führungsstilen auf der Basis von Selbst- und Fremdeinschätzungen überprüft. Die Daten zu den Wirksamkeitskriterien 4 und 5 beruhen auf Selbsteinschätzungen der Coachingteilnehmer, die zum Abschluss des Coachingprozesses und zu einem Follow-up-Termin drei Monate nach Abschluss der Interventionsmaßnahme (in Anschluss an das zweite Führungsfeedback) erhoben wurden.

Die Kriterien 3 bis 5 lassen sich im Modell nach Kirkpatrick (1976) der Ebene der Reaktion (Ebene 1), der Ebene des Lernens (Ebene 2) und der Ebene des Verhaltens (Ebene 3) zuordnen. So beschreibt das Kriterium 4 die Ebene der unmittelbaren Reaktion des Coachingteilnehmers. Die Kriterien 3 und 5 beziehen sich – abhängig von der Art der individuellen Zielsetzungen und der angestrebten Veränderungen des einzelnen Teilnehmers – auf die Ebenen Lernen und Verhalten.

3.1.2.4 Besonderheiten der Interventionsbedingungen und des Forschungsdesigns

a) Überblick über die zu untersuchenden Interventionsbedingungen

Die Führungspersonen konnten sich auf der Basis eigener Präferenzen einer von zwei angebotenen Interventionsbedingungen zuordnen:

- *Interventionsbedingung A:* Teilnahme an fünf Gruppenworkshops (vier Impulsworkshops und ein Abschlussworkshop) zur Förderung transformationaler Führung (siehe 3.3.2). Acht Führungspersonen ordneten sich der Interventionsbedingung A zu.
- *Interventionsbedingung B:* Teilnahme an fünf Gruppenworkshops (vier Impulsworkshops und ein Abschlussworkshop) und Teilnahme an sechs Einzelcoachingsitzungen (siehe 3.3.3). Sechs Führungspersonen ordneten sich der Interventionsbedingung B zu.
- Darüber hinaus gab es sechs Führungskräfte, die sich dazu entschieden, an keinem der beiden Interventionsmodule teilzunehmen (*Gruppe C*).

Alle Führungspersonen wurden in einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung über die für alle Führungskräfte verpflichtende Teilnahme am multiperspektivischen Führungsfeedback sowie über Ablauf und Inhalte der freiwilligen Gruppenworkshops und Einzelcoachings informiert. Die Teilnahme an den Gruppenworkshops war zwar keine Pflicht, wurde aber von der oberen Führungsebene des Unternehmens empfohlen. Die Teilnahme an den Einzelcoachings erfolgte auf rein freiwilliger Basis und wurde als Angebot beziehungsweise Chance dargestellt, eigene Führungsthemen über die allgemeinen Gruppenthemen hinaus individuell zu vertiefen. Die Einzelcoachings wurden sowohl von den Projektleitern als auch von der Unternehmensführung als Optimierungsangebot beschrieben und nicht in den Kontext der Bearbeitung von Defiziten gestellt. Alle Führungskräfte wurden dazu aufgefordert, sich im Anschluss an den Auftaktworkshop zu entscheiden, ob sie zusätzlich zu den Gruppenworkshops auch an einem Einzelcoaching teilnehmen wollten. Erst nach dem Auftaktworkshop erfolgte die erste Erhebung im multiperspektivischen Führungsfeedback. Damit fand die Selektion der Führungspersonen auf die Interventionsbedingungen *vor* der Erhebung und Rückmeldung der Ergebnisse des Führungsfeedbacks statt.

b) Methodischer Stellenwert der Gruppe C

Bei der Untersuchungsplanung war es nicht vorgesehen gewesen, dass eine Gruppe von Führungspersonen an keiner der beiden Interventionsbedingungen teilnahm. Da diese Führungsper-

sonen aber ebenfalls das multiperspektivische Führungsfeedback zu zwei Messzeitpunkten durchliefen und auf der gleichen Hierarchieebene im Unternehmen arbeiteten, bot es sich an, die Daten von Gruppe C für einen Vergleich mit den Daten der Interventionsgruppen A und B heranzuziehen.

Gruppe C als Vergleichsgruppe

Auch wenn Gruppe C aufgrund der Selbstselektion der Führungspersonen nur mit einer eingeschränkten internen Validität als tatsächliche Vergleichsbedingung erachtet werden kann, so sprachen dennoch zwei Gründe dafür, potenziell beobachtbare Effekte in der gesamten Interventionsgruppe (Gruppen A und B) durch einen Vergleich mit Gruppe C zu untermauern:

- Führungspersonen der Gruppe C unterschieden sich im Durchschnitt zum ersten Messzeitpunkt (t1) in der Ausprägung der Führungsstile nicht vom Durchschnitt der Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B (siehe 4.3.1.1). Systematische Unterschiede zwischen den Gruppen (Interventionsgruppen und Gruppe C) in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der Führungsstile lagen damit nicht vor. Allerdings können Unterschiede zwischen den Führungspersonen der drei Gruppen in persönlichen Merkmalen wie Motivation und Selbstreflexion nicht ausgeschlossen werden (siehe Punkt 3.1.2.4c).
- Nachdem deutlich wurde, dass sich sechs Führungskräfte gegen die Teilnahme an den Interventionsmodulen entschieden hatten, wurde nach einer wenig aufwändigen Interventionsform gesucht, die diesen Führungspersonen eine vertiefte Reflexion ihres Führungsverhaltens – über die Rückmeldegespräche zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks hinaus – ermöglichen sollte. Die sechs Führungspersonen der Gruppe C wurden daher jeweils am Ende der persönlichen Feedbackgespräche in einen Leitfaden zur Selbstreflexion (siehe Anhang 2.7) eingewiesen. In diesem wurden sie angeleitet, sich selbstständig Ziele zu setzen und Umsetzungsschritte zur Zielerreichung zu planen. Damit erhielten diese Führungspersonen gewissermaßen eine Placebo-Intervention, um die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, dass sich Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe (Gruppen A und B) und der Gruppe C auch auf eine verstärkte Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in den Interventionsgruppen zurückführen lassen (Konfundierung von interventions- und programmgebundenen Wirkungen; siehe 1.6.5.3). Es wurde allerdings nicht überprüft, inwieweit die Führungspersonen der Gruppe C dieses Angebot für sich tatsächlich nutzten.

Isolierte Evaluation: Vergleich der Interventionsgruppe (Gruppe A und B) mit der Gruppe C

In einer experimentellen Anordnung innerhalb des Paradigmas der isolierten Evaluation ist es das Ziel, die Randmerkmale der Vergleichsbedingung denen der Experimentalbedingung weitgehend anzugleichen, gleichzeitig in der Vergleichsbedingung aber andere Ziele als in der Experimentalbedingung zu verfolgen (vgl. Hager, 2000a; siehe 1.6.5.3). In der vorliegenden Untersuchung erhielten Führungspersonen der Gruppe C die Gelegenheit, im Rahmen einer Placebo-Intervention (s.o.) über ihr aktuelles Führungsverhalten und potenzielle Veränderungsziele zu reflektieren (Angleichung der Randbedingungen). Gleichzeitig wurden sie aber nicht gezielt dazu angeleitet, die Häufigkeit des Einsatzes transformationaler Führungsverhaltensweisen zu erhöhen (unterschiedliche Ziele). Damit wurden in den Interventionsgruppen jeweils andere Ziele verfolgt als in der Gruppe C, die Randbedingungen (vertiefte Beschäftigung mit den Ergebnissen des Führungsfeedbacks; gezielte Förderung von Selbstreflexion; Formulierung konkreter Ziele) wurden aber so weit wie möglich angeglichen.

Durch die Selbstselektion der Führungspersonen ist die eindeutige Interpretierbarkeit von Gruppenunterschieden dennoch eingeschränkt. Darüber hinaus muss festgehalten werden,

dass die Führungspersonen der beiden Interventionsgruppen trotz des Bemühens um eine Placebo-Intervention in der Gruppe C wesentlich mehr Zuwendung durch die Workshopleiter/ Coaches erhielten als die Führungspersonen der Gruppe C.

Fazit zu Gruppe C: Vergleichsgruppe im Rahmen eines quasi-experimentellen Versuchsdesigns

Insgesamt liegt damit der methodische Stellenwert von Gruppe C darin, potenzielle Veränderungen in der gesamten Interventionsgruppe (Gruppen A und B als Gesamtgruppe) mit potenziellen Veränderungen in der Gruppe C zu vergleichen und damit Aussagen darüber zu ermöglichen, ob das Interventionsprogramm als Ganzes im Sinne der Kriterien 1 und 2 wirksam ist.

c) Feldstudie: Ein Forschungsdesign für die Umsetzung in der Praxis

Durch die Selbstselektion der Führungspersonen ergaben sich drei Gruppen, die sich nicht nur in der jeweiligen Interventionsbedingung, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in den individuellen Merkmalen ihrer Mitglieder unterschieden. Aufgrund der selbst gewählten Zuordnung zu den drei Interventionsbedingungen (vor Durchführung der ersten Messung zu t1) lassen sich Unterschiede zwischen den Führungspersonen der drei Gruppen z.B. auf motivationaler oder auf selbstreflexiver Ebene annehmen. Diese individuellen Merkmale können potenziell Einfluss auf die Wirksamkeit der jeweiligen Interventionsmaßnahme nehmen und sind daher bei der Interpretation der Effekte der Interventionsmodule zu berücksichtigen.

Problem: Variablenkonfundierung

In einem experimentellen Versuchsdesign bedeuten solche Konfundierungen der unabhängigen Variablen mit Störvariablen, die durch Selbstselektion entstehen, eine Verletzung der internen Validität und sind daher zu vermeiden (vgl. Campbell & Stanley, 1963). Die vorliegende Wirksamkeitsstudie versteht sich als *Feldstudie (naturalistische Studie)*. Wie in Abschnitt 1.6.5.3 dargestellt, kann eine naturalistische Studie ohne Randomisierung ebenfalls intern valide sein: Voraussetzung dafür ist, Alternativerklärungen bei der Interpretation zu berücksichtigen. Störvariablen können dafür entweder durch statistische Kontrolle eliminiert werden oder beschrieben und registriert werden, um sie in die Argumentation bei der Interpretation der Ergebnisse einzubeziehen.

Stärke: Ökologische Validität

Es wurde untersucht, welche Effekte im Rahmen der beiden Interventionsbedingungen A (Gruppenworkshops) und B (Gruppenworkhops und Einzelcoachings) erzielt werden, wenn diese unter den in der organisationalen Praxis üblichen Bedingungen durchgeführt werden (Betonung der *ökologischen Validität*). Die freiwillige Teilnahme von Führungskräften an Interventionsangeboten, insbesondere an Einzelcoachings, spiegelt die gängige Praxis. Die individuumsorientierte Interventionsmaßnahme des Einzelcoachings beruht sogar per Definition auf einer freiwilligen, selbst gewählten Teilnahme (siehe 1.5.1.1). Da die Führungspersonen in der Studie die Möglichkeit hatten, sich selbst einer Interventionsbedingung zuzuordnen, entsprechen die Studien- den Alltagsbedingungen. Damit ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Belange der Alltagssituation möglich (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Positiv ist auch, dass die Gesamtstichprobe als repräsentativ für Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchieebene einer Bank in Deutschland gelten, da alle Führungspersonen des kooperierenden Unternehmens an der Untersuchung teilnahmen und keine Vorauswahl stattfand. Die Stichprobe liegt demnach in ihrer natürlichen Zusammensetzung vor.

Mögliche Unterschiede zwischen den Teilnehmern der drei Gruppen

Folgende Merkmale beziehungsweise Interaktionen zwischen diesen Merkmalen können zur selbst gewählten, individuellen Zuordnung der Führungskräfte auf eine der drei Gruppen beigetragen haben:

- *Unterschiede in der (Änderungs-) Motivation:* Führungspersonen, die sich der Interventionsgruppe B zuordneten, hatten jeweils konkrete Anliegen zur Klärung und /oder Modifikation des eigenen Führungsverhaltens. Diese Führungspersonen waren dazu bereit, diese Anliegen in einem Einzelcoaching zu bearbeiten und sich vertieft mit individuellen Themen auseinanderzusetzen. Daher kann interpretiert werden, dass Personen der Interventionsgruppe B eher dazu motiviert waren, eigenes Verhalten zu reflektieren und ggf. auch zu verändern als Führungspersonen in den anderen beiden Gruppen.
- *Unterschiede in der Erwartung an die Interventionsmaßnahme:* Alle Führungspersonen erhielten die gleichen Informationen über Ablauf und mögliche Inhalte der Interventionsmodule. Je nach Vorerfahrung mit Trainings- und Coachingmaßnahmen und damit gegebenenfalls in Zusammenhang stehenden Vorbehalten gegenüber Führungskräfteentwicklungsprogrammen, können die individuellen Erwartungen an die Durchführung der Intervention und die jeweiligen Erfolgserwartungen zwischen den Führungspersonen dennoch differieren. Diejenigen Führungskräfte, die im Sinne ihrer persönlichen Bedürfnisse positive Effekte der jeweiligen Maßnahme erwarten, werden sich mit einer höheren Wahrscheinlichkeit der Interventionsgruppe A oder B zuordnen als Führungskräfte, die negative oder keine Effekte erwarten.
- *Unterschiede im Ausmaß der Selbstreflexion:* Die Führungspersonen waren aufgefordert, sich im Anschluss an den Auftaktworkshop für eine der beiden Interventionsbedingungen zu entscheiden. Führungskräfte, die sich für die Teilnahme am Einzelcoaching entschieden, hatten alle bereits vor der Teilnahme am multiperspektivischen Führungsfeedback ein konkretes Anliegen, das sie im Coaching bearbeiten wollten. Es kann daher interpretiert werden, dass diese Führungspersonen bereits vor Durchführung der Intervention in verstärktem Maße über ihr Führungsverhalten reflektierten.
- *Unterschiede in der Selbsteinschätzung:* Die Selbstselektion fand vor der Rückmeldung der Ergebnisse des Führungsfeedbacks statt. Damit beruhte die Entscheidung für eine der beiden Interventionsbedingungen (beziehungsweise gegen die Teilnahme an den Interventionen) auf der zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens. Es ist möglich, dass Führungspersonen, die sich der Bedingung B zuordneten, höheren Veränderungs- oder Optimierungsbedarf beziehungsweise ausgeprägtere Defizite in ihrem Führungsverhalten wahrnahmen als Führungspersonen der Gruppe A. Außerdem kann interpretiert werden, dass Führungspersonen, die sich gegen die Teilnahme an den Interventionsmodulen entschieden haben (Gruppe C), keinen Änderungsbedarf in ihrem Führungsverhalten wahrnahmen.
- *Weitere Merkmale:* Zusätzlich zu den bereits genannten Charakteristika kommen weitere Merkmale in Frage, die potenziell Einfluss auf die Entscheidung für eine der beiden Interventionsbedingungen beziehungsweise gegen die Teilnahme an den Interventionen genommen haben können. Dazu gehören z.B. die aktuell zur Verfügung stehende Zeit, an den Interventionsmodulen teilzunehmen oder das Vorliegen anderer Verpflichtungen, die mit einer Teilnahme konkurrieren. Darüber hinaus können auch Faktoren wie Reaktanz oder Resignation eine Rolle spielen, wenn z.B. eine Unzufriedenheit mit organisationalen Strukturen und Bedingungen vorliegt, die entweder die Hoffnung auf Veränderung oder die Be-

reitschaft, sich selbst zu engagieren negativ beeinflusst. In den individuellen Feedbackgesprächen wurde deutlich, dass bei den Führungspersonen, die sich der Gruppe C zuordneten, v.a. folgende zwei Faktoren eine Rolle spielten: Fehlende Zeit und die fehlende Bereitschaft, sich auf eine Interventionsmaßnahme einzulassen, die von den Personen der oberen Führungsebene zwar empfohlen, aber von diesen Führungskräften selbst nicht wahrgenommen wurde (fehlendes Vorbild / Modell zur Teilnahme).

Die Ergebnisse zu den Fragestellungen II/1 und II/2 zur Wirksamkeit der beiden Interventionsbedingungen A und B werden in Kapitel 5 jeweils in Hinblick auf die aufgeführten Merkmale der Führungspersonen in den Gruppen interpretiert (siehe 5.1.1.1 und 5.1.1.2).

d) Zulässige Interpretationen vor dem Hintergrund der optimalen Passung von Intervention und Personmerkmalen

Die beiden Gruppen von Führungskräften mit den Interventionsbedingungen A oder B (im Folgenden Interventionsgruppen A und B oder Gruppen A und B genannt) wurden in Hinblick auf potenziell beobachtbare Veränderungen in den oben beschriebenen Wirksamkeitskriterien 1 und 2 untersucht, d.h. es wurden innerhalb der jeweiligen Gruppe die a priori aufgestellten Veränderungshypothesen überprüft. Auf dieser Basis werden im Ergebnisteil *Aussagen über die Wirksamkeit der jeweiligen Interventionsbedingung* getroffen. Darüber hinaus wurden die jeweiligen potenziellen Veränderungen in den Interventionsgruppen A und B gegenübergestellt, um aus den Ergebnissen *Wirksamkeitsunterschiedshypothesen* abzuleiten. Es ist allerdings im Rahmen des vorliegenden Untersuchungsdesigns aufgrund der Selbstselektion der Führungspersonen nicht zulässig, Gruppenunterschiede in Richtung und im Ausmaß der Veränderung ausschließlich auf die jeweilige Interventionsbedingung zurückzuführen. Aus der Beschreibung und dem Vergleich von Veränderungen auf Einzelfall- und Gruppenebene in Abhängigkeit von der Zugehörigkeit zu einer der beiden Interventionsbedingungen lassen sich jedoch Hypothesen darüber ableiten, welche der Interventionen unter der Bedingung der Selbstselektion mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu erwünschten Veränderungen beitragen. Zusätzlich können *Hinweise auf die inkrementelle Wirksamkeit* der Einzelcoachings gegenüber Gruppencoachings abgeleitet werden, die aus der Wirkung der Coachingmaßnahme auf Basis individueller Merkmale des Coachingteilnehmers entsteht (Ableitung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen zu den Interventionsbedingungen A und B). Die Wirksamkeit der jeweiligen Interventionsmodule kann so im Gesamtkontext der organisationalen und individuellen Rahmenbedingungen exploriert werden. Durch die Selbstselektion wird im besten Fall eine *individuelle Passung von Interventionsangebot und individuellen Charakteristika* vorgenommen. Auf der Basis einer solchen Interpretation können beobachtbare Effekte in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der Führungsstile in den zwei Gruppen A und B auf die Wirkungen der Module Gruppenworkshops und Einzelcoachings zurückgeführt werden, die sich dann entfalten, wenn eine Passung von Intervention und Personenmerkmalen vorliegt. Damit werden Effekte beschrieben, die dann resultieren, wenn persönliche Voraussetzungen dafür gegeben sind, sich auf die Intervention auch einzulassen.

3.1.2.5 Überblick über das methodische Vorgehen bei der Wirksamkeitsuntersuchung

Tabelle 3.1.1 gibt einen Überblick über das methodische Vorgehen bei der Wirksamkeitsuntersuchung der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings. Zu den Wirksamkeitskriterien 1 bis 5 werden die jeweilige Forschungsstrategie, die eingesetzten Erhebungsverfahren und -zeitpunkte sowie die Auswertungsverfahren im Überblick dargestellt.

Tabelle 3.1.1 Überblick über das methodische Vorgehen bei der Wirksamkeitsuntersuchung

Kriterium	*Forschungsstrategie*	*Datenerhebung*	*Zeitpunkt der Datenerhebung*	*Datenauswertung/ -analyse*
Kriterium 1: Absolute Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile	Indirekte Veränderungsmessung auf Ebene der gesamten Interventionsgruppe (Gruppen A und B) und Vergleichsgruppe C: Zweigruppen-Prätest-Posttest-Plan	Fragebogen: Selbst- und Fremdeinschätzung zur jeweils aktuellen Ausprägung der Führungsstile des MLQ	Prämessung vor der Intervention (t1) und Postmessung drei Monate nach Abschluss der Intervention (t2)	- Deskriptive Datenanalse - Statistischer Mittelwertsvergleich zu den zwei Messzeitpunkten - Bestimmung der Effektstärken für unabhängige Stichproben - Varianzanalytischer Gruppenvergleich
	Indirekte Veränderungsmessung auf Ebene der zwei Interventionsgruppen A und B: Prä- Post-Vergleich innerhalb der Interventionsgruppen und Vergleich der Gruppenunterschiede			- Deskriptive Datenanalse - Statistischer gruppeninterner Mittelwertsvergleich zu den zwei Messzeitpunkten - Bestimmung der Effektstärken für abhängige Stichproben
	Indirekte Veränderungsmessung auf Einzelfallebene: Prä-Post-Vergleich und Internale Referenzstrategie als quasiexperimentelles Untersuchungsdesign			- Deskriptive Datenanalyse - Bestimmung kritischer Differenzen auf Basis des Standardmeßfehlers und Vergleich der jeweiligen empirischen mit der kritischen Differenz
	Direkte Veränderungsmessung auf Ebene der gesamten Interventionsgruppe (Gruppen A und B) und Vergleichsgruppe C: Zweigruppen-Prätest-Posttest-Plan	Fragebogen: Selbst- und Fremdeinschätzung zu den Veränderungen in den Führungsstilen des MLQ	Retrospektive Erfassung der Veränderung drei Monate nach Abschluss der Intervention	- Deskriptive Datenanalyse - Varianzanalytische Überprüfung von Gruppenunterschieden - Effektstärken für unabhängige Stichproben
	Direkte Veränderungsmessung auf Ebene der Interventionsgruppen A und B und auf Einzelfallebene			- Deskriptive Datenanalse zur Überprüfung der Hypothesen - Gruppenvergleiche zur Hypothesengenerierung: Mittelwertsvergleich zwischen den Gruppen und Bestimmung der Effektstärken für unabhängige Stichproben
Kriterium 2: Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen	Vergleich der gesamten Interventionsgruppe (Gruppen A und B) mit der Gruppe C: Zweigruppen-Prätest- Posttest-Plan	Fragebogen: Selbst- und Fremdeinschätzungen zur aktuellen Ausprägung der Führungsstile des MLQ	Prämessung vor der Intervention (t1) und Postmessung drei Monate nach Abschluss der Intervention (t2)	- Berechnung korrelativer Zusammenhänge auf Gruppenebene - Bestimmung von Niveauunterschieden zwischen den Ratings-Scores der Selbst- und Fremdeinschätzungen
	Beschreibung der Veränderungen auf Ebene der zwei Interventionsgruppen A und B und Vergleich der Gruppenunterschiede			
	Einzelfallanalyse: Prä-Post-Vergleich auf Individuumsebene			Bestimmung von Niveauunterschieden zwischen den Ratings-Scores der Selbst- und Fremdeinschätzungen

Fortsetzung Tabelle 3.1.1

Kriterium	***Forschungs-strategie***	***Datenerhebung***	***Zeitpunkt der Daten-erhebung***	***Datenauswertung/ -analyse***
Kriterium 3: Ausmaß der Zielerreichung	Beschreibende Einzelfall-analysen: Individuelle Einschätzung der Zielerrei-chung Fallübergreifen-de Interpretation der Ergebnisse	- Skalenfragen zur Zielerrei-chung - Fortschrittskala zum Führungs-verhalten - Offene Fragen zur Ziel-erreichung	Prämessung vor der Intervention (t1), Postmessung zum Abschluss des Coa-chings (t2), Postmes-sung zum Follow-up-Termin drei Monate nach Abschluss des Coachings (t3)	- Graphische Darstel-lung des Verlaufs der Zielerreichung - Deskriptive Daten-analyse - Zusammenfassende Strukturierung der verbalen Daten
Kriterien 4 und 5: Subjektive Einschätzung zu Zufriedenheit, Erfolg & Veränderungen	Fallüber-greifende Dar-stellung und Interpretation von Interviewdaten	- Halbstruktu-rierte Inter-views mit den Coaching-teilnehmern - Einschätzung zu Erfolg und Zufriedenheit in mündlichen Skalenfragen	Outcomevaluation nach Abschluss des Coachings	Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse: Bildung von Kategorien und Darstellung relativer Häufigkeiten der Aussagen

3.2 Stichprobe

Zielgruppe des Führungskräfteentwicklungsprojekts waren alle 24 Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene des Unternehmens.

Teilnehmer am Führungsfeedback I

Alle 24 Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene des Unternehmens wurden zu t1 von insgesamt 221 Mitarbeitern eingeschätzt. 22 der 24 Führungskräfte gaben zu diesem Zeitpunkt auch eine Selbsteinschätzung zu ihrem Führungsverhalten und der Ausprägung der Selbstdarstellungsstile ab. Die 24 Führungskräfte waren zum Zeitpunkt der Befragung im Durchschnitt 45,6 Jahre alt (30 bis 65 Jahre) und führten im Durchschnitt 11,9 Mitarbeiter (3 bis 35 Mitarbeiter).

Teilnehmer am Führungsfeedback II

Von den 24 Führungskräften, deren Führungsverhalten im Führungsfeedback I eingeschätzt wurde, wurden 21 Führungskräfte auch im Führungsfeedback II von insgesamt 178 Mitarbeitern beurteilt. Alle der 21 Führungskräfte gaben auch eine Selbsteinschätzung ab. Bei 20 der 21 Führungskräfte lag der Rücklauf der Mitarbeiterfragebogen über 50 %. Dies wurde als Mindestgrenze festgelegt, um die Daten der Fremdeinschätzung interpretieren zu können. Der Drop-Out von vier Führungskräften ergab sich daraus, dass eine Führungskraft in der Zwischenzeit in den Ruhestand gegangen war, eine Führungskraft krankheitsbedingt ausfiel, eine die dritte Führungskraft sich gegen die erneute Teilnahme am Führungsfeedback entschieden hatte und bei der vierten Führungskraft der Rücklauf der Mitarbeiterfragebogen unter 50 % lag.

Interventionsstichprobe

Sechs der 24 Führungspersonen nahmen zwar an den Führungsfeedbacks aber nicht an den Interventionsmodulen teil (Gruppe C). Drei der 24 Führungspersonen nahmen weder an beiden Führungsfeedbacks noch an den Interventionsmodulen teil. Eine Führungsperson nahm an den Gruppenworkshops und an beiden Führungsgfeedbacks teil, allerdings konnten deren Daten wegen einem zu geringen Rücklauf der Mitarbeiterfragebogen (s.o.) nicht berücksichtigt werden. So ergab sich eine Interventionsstichprobe von 15 Führungspersonen, wobei jedoch nur die Daten von 14 Führungspersonen in der Auswertung berücksichtigt werden konnten. Tabelle 3.2.1 gibt einen Überblick über die Verteilung der Führungspersonen der Interventionsstichprobe auf die einzelnen Einheiten der beiden Interventionsmodule.

Tabelle 3.2.1: Überblick – Verteilung der Führungspersonen der Interventionsstichprobe auf die Module

Modul	Anzahl FK
Impulsworkshops 1 bis 4: Insgesamt regelmäßig teilnehmende Führungskräfte (Besuch von mindestens zwei Impulsworkshop sowie Teilnahme am Abschlussworkshop)	15
Teilnahme Impulsworkshop 1	14
Teilnahme Impulsworkshop 2	12
Teilnahme Impulsworkshop 3	12
Teilnahme Impulsworkshop 4	9
Teilnahme am Führungsfeedback I & II und regelmäßige Teilnahme an den Workshops	9
Teilname am Führungsfeedback I & II und regelmäßige Teilnahme an den Workshops sowie Teilnahme an den Einzelcoachings	6
Interventionsstichprobe Gesamt	15

Evaluationsstichprobe

20 Führungskräfte wurden sowohl im Führungsfeedback I als auch im Führungsfeedback II von mehr als 50% ihrer Mitarbeiter eingeschätzt und gaben zudem zu beiden Messzeitpunkten eine Selbsteinschätzung ab. Zu diesen 20 Führungskräften füllten insgesamt 174 Mitarbeiter zu beiden Zeitpunkten einen Fragebogen aus. Tabelle 3.2.2 gibt einen Überblick über die Verteilung dieser 20 Führungspersonen auf die drei Gruppen (Interventionsbedingung A oder B sowie Gruppe C).

Tabelle 3.2.2: Überblick über die Verteilung der Anzahl der Führungskräfte der Evaluationsstichprobe auf die drei Gruppen

Gruppe	**Anzahl der eingeschätzten FK insgesamt**	**Selbst-einschätzungen**	**Anzahl der Mitarbeiter-einschätzungen insgesamt**	**Anzahl der Mitarbeiter insgesamt**
Gruppe C	6	6	58	82
Interventionsgruppe A	8	8	48	70
Interventionsgruppe B	6	6	68	95
Gesamt	**20**	**20**	**174**	**247**

Anmerkung: FK = Führungskräfte

Tabelle 3.2.3 gibt einen Überblick über die Zuordnung der einzelnen Führungspersonen der Evaluationsstichprobe auf die drei Gruppen.

Tabelle 3.2.3: Überblick über die Zuordnung der einzelnen Führungskräfte der Evaluationsstichprobe auf die drei Gruppen

Gruppe	**Nummer der FK**	Prozentsatz der MA, von denen eine Einschätzung zu t1 und t2 vorliegt **(Rücklaufquote)**
Gruppe C	7	75,86 %
(n=6)	9	59,26 %
	11	71,43 %
	12	71,43 %
	14	80,00 %
	20	83,33 %
Interventionsgruppe A	15	66,67 %
(n=8)	2	66,67 %
	18	50,00 %
	19	62,86 %
	3	66,67 %
	4	100 %
	6	100 %
	8	100 %
Interventionsgruppe B	1	75,00 %
(n=6)	10	81,82 %
	13	52,94 %
	16	75,00 %
	17	85,71 %
	5	88,89 %
Gesamt	**20**	**70,45 %**

Anmerkung: FK = Führungskräfte; MA = Mitarbeiter

In Tabelle 3.2.4 findet sich ein Überblick über die Verteilung der Merkmale Geschlecht, Alter und Führungsspanne in den drei Gruppen der Evaluationsstichprobe.

Tabelle 3.2.4: Verteilung der Merkmale Geschlecht, Alter und Führungsspanne in den drei Gruppen der Evaluationsstichprobe

Gruppe	**Geschlecht**		**Alter in Jahren**			**Führungsspanne**		
	Anzahl Frauen	Anzahl Männer	M	Min	Max	M	Min	Max
Gruppe C	1	5	47.00	34	56	13.67 MA	5 MA	29 MA
Interventionsgruppe A	2	6	45.75	30	56	8.75 MA	3 MA	35 MA
Interventionsgruppe B	1	5	38.33	30	51	15.83 MA	4 MA	34 MA
Gesamt	4	17	43.69	30	56	12.75 MA	3 MA	35 MA

In der Verteilung der Merkmale in den drei Gruppen werden wie erwartet *Selektionseffekte* deutlich (siehe 3.1.2.4).

So sind die Führungskräfte, die sich für die Interventionsbedingung B entschieden haben, im Durchschnitt am jüngsten. Die Führungskräfte, die sich gegen die Teilnahme an den Interventionsmodulen entschieden haben, sind im Durchschnitt am ältesten. Es kann einerseits interpretiert werden, dass das Alter der Führungspersonen mit der Motivation zusammenhängt, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren. Andererseits ist es auch möglich, dass sich die Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens abhängig vom Alter unterscheidet. Führungspersonen mit mehr Führungserfahrung sehen gegebenenfalls weniger Änderungsbedarf in ihrem Führungsverhalten und schätzen dieses positiver ein als jüngere Führungspersonen mit weniger Führungserfahrung. Dieser These wird mit der Gegenüberstellung der mittleren Selbsteinschätzungen in den Interventionsgruppen und der Gruppe C in Abschnitt 4.3.1.1 nachgegangen.

Darüber hinaus unterscheiden sich die drei Gruppen auch in der mittleren Führungsspanne. Führungspersonen der Interventionsgruppe B führen im Durchschnitt fast doppelt so viele Mitarbeiter wie Führungspersonen der Interventionsgruppe A. Führungkräfte der Gruppe C weisen eine ähnlich hohe Führungsspanne auf wie Führungskräfte der Interventionsgruppe B. Es kann demnach interpretiert werden, dass diejenigen Führungspersonen, die prinzipiell dazu motiviert sind, an einer Intervention teilzunehmen, sich dann eher für ein Einzelcoaching entscheiden, wenn sie eine hohe Anzahl an Mitarbeitern führen. Stellt man die Tatsache in Rechnung, dass eine höhere Führungsspanne wahrscheinlich auch mit einem erhöhten Aufwand für Führungsaufgaben im Arbeitsalltag verbunden ist, so erscheint es nachvollziehbar, dass diese Führungspersonen daher auch verstärkt Anliegen zur Bearbeitung ihres Führungsverhaltens aufweisen.

Stichprobe zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Selbstdarstellungs- und Führungsstile

Um die Ergebnisse zu den Forschungsfragen I und II in Beziehung setzen zu können, wurden auch zur Beantwortung der Forschungsfrage I nur die 174 Fremdbeschreibungen und die 20 Selbstbeschreibungen derjenigen Führungskräfte ausgewertet, zu denen Prä- und Postdaten vorlagen und die daher in die *Evaluationsstichprobe* eingingen. Die Selbstdarstellungsstile wurden nur zu t1 in der Selbsteinschätzung erhoben. Auch hier wurden nur die Daten derjenigen Führungskräfte herangezogen, die Teil der Evaluationsstichprobe sind (N = 20).

3.3 Gegenstand der Evaluation: Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung

Auf der Basis der in Abschnitt 1.1.6 dargestellten Ansätze zur Förderung transformationaler Führung wurde ein eigenes, auf die Bedürfnisse des kooperierenden Unternehmens abgestimmtes Interventionsprogramm zur Förderung transformationaler Führung konzipiert. Zusätzlich zur Vermittlung allgemeiner Prinzipien zur Umsetzung transformationaler Führungsstile und des Führungsstils der leistungsorientierten Anerkennung (Contingent Reward) in Gruppenworkshops, wurde ein zentrales Augenmerk auf die individuelle Förderung transformationaler Führungsverhaltens in individuumsorientierten Einzelcoachings gelegt. Dies entspricht dem Plädoyer von Rathgeber und Jonas für eine individuumsorientierte Vorgehensweise bei der Förderung transformationaler Führung, da diese

> in den alltäglichen Führungskontext eingebettet ist und genau mit diesen Erfahrungen arbeitet: Sie spricht gegen ein starres Trainingsprogramm, das den Kreuzzug für einen bestimmten Führungsstil führt. Außerdem ist es von bedeutendem Vorteil, dass sich Führungskräfte ihrer ganz persönlichen ‚blinden Flecken„ bewusst werden und sich entsprechend individuelle Ziele stecken (Rathgeber & Jonas, 2003, S. 69).

Abschnitt 3.3.1 gibt einen Überblick über die Konzeption des Interventionsprogramms für die organisationsspezifischen Anliegen und Voraussetzungen. Damit wird der zweiten offenen Frage aus Abschnitt 1.1 nach der Adaptation des transformationalen Führungsmodells für organisationsspezifische Belange nachgegangen. In den Abschnitten 3.3.2 und 3.3.3 werden die beiden Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings beschrieben.

3.3.1 Konzeption des Interventionsprogramms

In Abschnitt 3.3.1.1 wird die Ableitung des Führungsmodells in Abhängigkeit des Anliegens des Unternehmens dargestellt. Abschnitt 3.3.1.2 gibt einen Überblick über den Aufbau des Interventionsprogramms

3.3.1.1 Anliegen des Unternehmens, Ableitung eines Führungsmodells und Zielsetzungen

a) Anliegen des Unternehmens

Das Anliegen des Unternehmens bestand darin, die 24 Führungskräfte der mittleren und unteren Hierarchieebene in Hinblick auf die strategischen Ziele des Unternehmens in ihrem Führungsverhalten zu fördern. Gemäß der Strategie des Unternehmens stand die *Förderung von Eigenverantwortung der Mitarbeiter* durch deren Führungskräfte im Fokus. So war der Auf- und Ausbau von *Coachingkompetenz* bei den Führungskräften als Instrument zur Förderung der Eigenverantwortung von Mitarbeitern in der Unternehmensstrategie als Handlungsfeld verankert. Als zentrale Aspekte dieser Coachingkompetenz wurde – neben der Motivierung von Mitarbeitern auf der Basis individueller Bedürfnisse – die Fähigkeit der Führungspersonen hervorgehoben, mit den Mitarbeitern individuelle Ziele auszuhandeln und zu vereinbaren (vgl. *Führen mit Zielvereinbarung* / *Management by Objectives (MbO)* als Methode der transaktionalen Führung*;* Steiger, 2008a). Bis dato waren aus Sicht der Unternehmensführung entsprechende Coaching- und Zielvereinbarungskompetenzen bei den Führungskräften der mittleren und unteren Führungsebene nur unzureichend vorhanden. Das Anliegen bestand somit darin, effektives Füh-

rungsverhalten im Allgemeinen und die Coachingkompetenz der Führungskräfte im Besonderen zu fördern.

Dieses Anliegen wurde in konkrete Zielsetzungen für die Interventionsmaßnahme überführt. Dafür wurden die Komponenten eines effektiven Führungsverhaltens aus den Erkenntnissen der wissenschaftlich-empirischen Führungsforschung abgeleitet und mit den Führungsleitlinien des Unternehmens und den in der Strategie verankerten Zielen abgeglichen. Ergebnis war ein Führungsmodell, das inhaltlich dem Full Range of Leadership entspricht, das sich aber in den Begrifflichkeiten und der Darstellungsform an den Führungsprinzipien des Unternehmens orientiert.

b) Metapher zur Veranschaulichung des Führungsmodells: Führungsbaum

Zur graphischen Veranschaulichung des Führungsmodells wurde die Metapher eines Führungsbaums gewählt (siehe Abbildung 3.2). Diese Metapher macht es möglich, bei der Vermittlung des Führungsmodells den Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung (Contingent Reward/ CR) als spezifische Form des Führens über Zielvereinbarungen in den Mittelpunkt zu stellen (Baumstamm), gleichzeitig aber den transformationalen Führungsprinzipien als Verästelungen der Baumkrone einen besonderen Stellenwert einzuräumen.

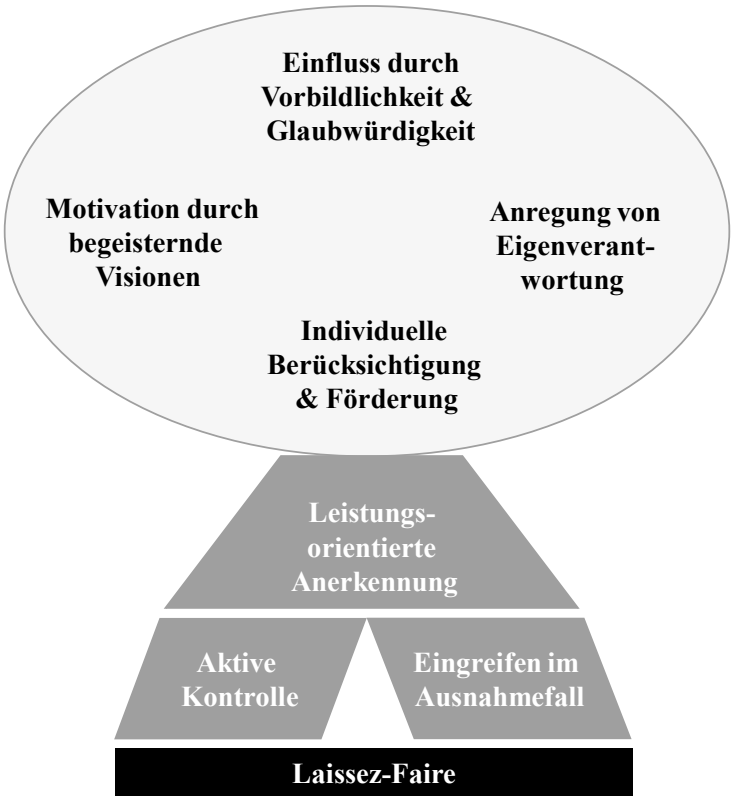


Abbildung 3.2.1: Veranschaulichung des Full Range of Leadership als Führungsbaum

Die Wurzeln des Baums stehen für die eher passiven Führungsstile Eingreifen im Ausnahmefall (Management by Exception passive/MBP) und Führen durch aktive Kontrolle (Management by Exception active/MBA). Der Stamm des Baums symbolisiert den Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung (Contingent Reward/CR), der die Basis für das Führungsverständnis des Unternehmens bildet. Dieser Führungsstil entspricht weitgehend dem bis dato im Unternehmen vermittelten Prinzip Führen durch Zielvereinbarung (Management by Objectives; Steiger, 2008a). Bei der Vermittlung des Führungsmodells im Auftaktworkshop wurde von dem Vorwissen und den Erfahrungen der Führungspersonen zu diesem Führungsprinzip ausgegangen.

Die Baumkrone umfasst die vier Bereiche transformationaler Führung, die als mögliche Verästelungen die Facetten eines besonders effektiven Führungsverhaltens veranschaulichen.

Die Weiterentwicklung des Führungsverhaltens hin zum Einsatz transformationaler Führungsprinzipien entspricht also in der Führungsbaum-Metapher einem gemeinsamen („Über-sich-hinaus“-) Wachsen von Führungskraft und Mitarbeitern, das durch die nachgewiesenen Effekte transformationaler Führung (siehe 1.1.5) deutlich wird. Die in den Wurzeln verankerten Verhaltensweisen einer eher passiven (MBP) oder kontrollierenden (MBA) Führung stellen Minimalvoraussetzung effektiver Führung dar. Leistungsorientierte Anerkennung (CR) als transaktionaler Führungsstil gilt als notwendige Basis für die transformationalen Führungsverhaltensweisen (vgl. Augmentationseffekt; siehe 1.1.2.1). Die individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern (Individualized Consideration/IC) hängt unmittelbar mit der leistungsorientierten Anerkennung zusammen, die in Abhängigkeit individueller Bedürfnisse erfolgen sollte. Laissez Faire als Verweigerung von Führung ist nicht Teil des Führungsbaumes.

Der Führungsbaum wurde allen teilnehmenden Führungspersonen im Auftaktworkshop als übergeordnetes Modell vorgestellt und sowohl den Rückmeldegesprächen zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks als auch den Gruppenworkshops als inhaltlicher Leitfaden zu Grunde gelegt.

c) Zielsetzungen des Interventionsprogramms

Die übergeordnete Zielsetzung des Interventionsprogramms bestand somit darin, transformationale Führungsstile und den Stil der leistungsorientierten Anerkennung (= Contingent Reward) zu erhöhen und Laissez-Faire Verhaltensweisen zu reduzieren. Von den transformationalen Führungsprinzipien wurden die Stile Individualized Consideration (IC) und Intellectual Stimulation (IS) in den Fokus gestellt, da sie dem Anliegen des Unternehmens entsprechen, die Coachingkompetenz der Führungskräfte und die Eigenständigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Als Basis wurde dem Führungsstil Contingent Reward ein besonderer Stellenwert beigemessen, um auf den bisher etablierten Führungsprinzipien im Unternehmen aufzubauen und transaktionale Verhaltensweisen als Grundlage für die Wirkung transformationaler Prinzipien zu optimieren.

3.3.1.2 Aufbau des Interventionsprogramms im Überblick

Die Konzeption des Interventionsprogramms basiert auf einem 3-gleisigen Vorgehen (vgl. Rowold & Rowold, 2005; siehe 1.1.6.3), das Gruppenworkshops, Einzelcoachings und die Durchführung eines multiperspektivischen Führungsfeedbacks zu zwei Zeitpunkten verbindet (siehe Abbildung 3.1). Somit wurde die Forderung von Day & Harrison (2007) erfüllt, bei der Förderung von Führungskompetenzen individuelle Interventionen mit gruppenbasierten Ansätzen zu kombinieren.

Nach einem Auftaktworkshop wurden im multiperspektivischen Führungsfeedback die Selbsteinschätzung der jeweiligen Führungskraft zu ihrem Führungsverhalten und die Fremdeinschätzungen durch deren Mitarbeiter im Fragebogen erfasst und die Ergebnisse einander gegenübergestellt. Als Erhebungsinstrumente dienten der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ nach Bass & Avolio, 1995) in der deutschen Übersetzung nach Felfe und Goihl (2002, 2003) beziehungsweise Felfe (2006b) sowie offene Fragen zu Stärken, Entwicklungsbereichen und Veränderungen im Führungsverhalten. In individuellen Rückmeldegesprächen mit jeder Führungskraft wurden die Ergebnisse interpretiert, Selbst- und Mitarbeitereinschätzung verglichen und das Führungsprofil auf Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten hin analysiert. Anschließend konnten die Führungskräfte der Gruppe C in einer schriftlich angeleiteten Selbstre-

flexion Entwicklungsbereiche und Stärken im eigenen Führungsverhalten identifizieren und priorisieren sowie konkrete Ziele und Schritte zur Zielerreichung ableiten und in einem Aktionsplan festhalten.

Im Anschluss erfolgte für die Führungspersonen der Gruppen A und B über einen Zeitraum von vier Monaten die Interventionsphase in Form von Gruppenworkshops und/oder Einzelcoachings. Drei Monate nach Abschluss der Interventionsphase erfolgte ein zweites Führungsfeedback, um Veränderungen im Führungsverhalten aus Sicht der Führungskräfte und aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen. In individuellen Rückmeldegesprächen mit jeder Führungskraft wurden die Ergebnisse mit den gesetzten Zielen abgeglichen und weitere Schritte zur Zielerreichung abgeleitet.

3.3.2 Gruppenworkshops

Die Gruppenworkshops fanden im 14-tägigen Abstand für jeweils 2 ½ Stunden außerhalb der regulären Arbeitszeiten statt. In den Workshops wurden theoretische Informationen und konkrete praktische Strategien vermittelt, kollegialer Austausch zu Führungsthemen ermöglicht und zur systematischen Reflexion und Modifikation des eigenen Verhaltens angeregt.

3.3.2.1 Ziele

Übergeordnetes Ziel der Workshops bestand darin, bei den teilnehmenden Führungkräften die Häufigkeit des Einsatzes transformationaler Führungsverhaltenweisen mit besonderer Betonung der vierten Komponente Individuelle Unterstützung und Förderung (IC) sowie die Häufigkeit von Verhaltensweisen transaktionaler Führung in Form der leistungsorientierten Anerkennung (CR) zu steigern. Den Führungskräften sollte die Bedeutung einer aktiven Führung von Mitarbeitern verdeutlicht sowie die Grundeinstellung vermittelt werden, sich Zeit für die Führung von Mitarbeitern zu nehmen (= Verringerung von Laissez Faire). Darüber hinaus wurde die Bedeutung klarer Ziele innerhalb des eigenen Teams und die Klärung der gegenseitigen Erwartungen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft (= leistungsorientierte Anerkennung) hervorgehoben. Um insbesondere die individuelle Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter (IC) durch die Führungskräfte zu intensivieren, wurden Theorien zur individuellen Motivierung vermittelt, Haltung und Vorgehensweisen des aktiven Zuhörens erarbeitet und allgemeine Prinzipien zur Führungskraft als Coach thematisiert.

Die konkreten Ziele der einzelnen Gruppenworkshops wurden im Auftaktworkshop gemeinsam mit den teilnehmenden Führungskräften festgelegt:

- Einheitliches Führungsverständnis der Führungskräfte herstellen, aber individuelle Ausgestaltung respektieren
- Selbstreflexion zum Führungsverhaltens und zu persönlichen Einstellungen zu Führung
- Konkrete Tipps und Handlungsmöglichkeiten für effektives Führungsverhalten erarbeiten
- Kollegialer Austausch zu Handlungsmöglichkeiten in bestimmten Führungssituationen

3.3.2.2 Beschreibung

In jedem Workshop wurde den Teilnehmern ein Handout ausgehändigt, das die zentralen Inhalte, weiterführende Informationen und Leitfäden zur Selbstreflexion zu den jeweiligen Themen enthielt.

a) Auftaktworkshop

Im Auftaktworkshop wurde zunächst das Gesamtprojekt zur Führungskräfteentwicklung in den Kontext der Leitsätze der Unternehmensstrategie eingeordnet. In einem nächsten Schritt wurden das Führungsmodell vorgestellt und die Führungsstile erläutert. Weiterhin wurden die Teilnehmer gebeten, ihr Führungsverständnis anhand vorgegebener Leitfragen zu reflektieren und sich im Anschluss dazu untereinander auszutauschen. Nach der Einordnung der Projektziele (Förderung effektiver Führung durch den Ausbau leistungsorientierter Anerkennung und transformationaler Führungsverhaltensweisen) in die Gesamtstrategie des Unternehmens wurden die drei Module des Führungskräfteentwicklungsprogramms dargestellt. Dazu wurde zunächst ein Ausblick auf die Termine und Inhalte der Workshops gegeben und im Anschluss das Einzelcoaching als Angebot zur individuellen Weiterentwicklung des Führungsverhaltens vorgestellt. Zum Abschluss des Auftaktworkshops wurden Ziele, Inhalte und Ablauf des multiperspektivischen Führungsfeedbacks aufgezeigt, wobei insbesondere auf die Strategien zur Gewährleistung der Anonymität der erhobenen Daten hingewiesen wurde.

b) Impulsworkshops

Die vier Impulsworkshops richteten sich inhaltlich an den vier Komponenten transformationaler Führung und am Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung aus. Folgende Inhalte wurden schwerpunktmäßig behandelt:

Impulsworkshop 1: Führung als „Zerreißprobe" („Erstes I")

In der Hinleitung zum Thema wurde betont, dass sich die Teilnehmer im ersten Workshop mit sich selbst, mit ihrer Rolle und ihrer Position beschäftigen werden. Inhaltlich bezog sich der Workshop auf die transformationale Komponente Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit („erstes I"). Dafür wurde im Rahmen des Workshops skizziert, in welchen Spannungsfeldern aus verschiedenen Erwartungen, Zielen und Rollenanforderungen sich eine Führungsperson bewegt und wie der jeweilige spezifische Führungskontext zu erfassen und zu beschreiben ist. Es wurde erarbeitet, welche Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Führungsperson zur Verfügung stehen, eine Führungsidentität zu etablieren, die sowohl den äußeren Rahmenbedingungen als auch der individuellen Persönlichkeit gerecht wird (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011).

Zentrale Inhalte:

- Führungskräfte in verschiedenen Spannungsfeldern: Vielfalt an Rollen/Aufgaben/ Erwartungen und Umgang damit
- Persönlichkeit und Werte
- Außendarstellung als Führungskraft
- Wie lässt sich die Innenperspektive mit der Außenperspektive in Einklang bringen?

Impuls-Workshop 2: Die Führungskraft als Coach – Individualität der Mitarbeiter erkennen („Viertes I")

Inhaltlich bezogen sich sowohl der zweite als auch der dritte Workshop auf die transformationale Komponente Individuelle Berücksichtigung und Förderung („viertes I"). Dabei wurden in Workshop 2 die Grundlagen für die individuelle Berücksichtigung von Mitarbeitern in Form von diagnostischen Strategien im Führungsalltag gelegt und psychologisches Hintergrundwissen zu Motivation und Motivierung vermittelt.

Zentrale Inhalte:

- Motive, Motivation, Bedürfnisse, Leistungsmotivation: Was steckt dahinter?
- Individuelle und unternehmensweite Annahmen und Einstellungen zu Motiven und Motivation der Mitarbeiter
- Wie finde ich heraus, was meine Mitarbeiter wirklich motiviert?
- Grundhaltung eines Coaches
- Techniken: Perspektivenwechsel, Aktives Zuhören, ressourcenorientierte Fragetechniken

Impuls-Workshop 3: Die Führungskraft als Coach – Mitarbeiter individuell fördern („Viertes I")

In Workshop 2 wurden die Grundlagen für die individuelle Berücksichtigung von Mitarbeitern gelegt, indem erarbeitet wurde, wie die Führungskraft die individuellen Bedürfnisse und Eigenheiten des Mitarbeiters erkennen kann. Im dritten Workshop ging es darum, wie die Führungskraft auf die individuellen Motive und Bedürfnissen eingehen kann. Dazu wurden Erkenntnisse aus den earbeiteten Motivationstheorien auf die konkrete Anwendung im Führungsalltag übertragen.

Zentrale Inhalte:

- Welche Möglichkeiten habe ich, auf die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter individuell einzugehen?
- Voraussetzungen und Vorgehensweisen zur individuellen Berücksichtigung von Mitarbeitern und zur Förderung von Eigenverantwortung auf organisationaler Ebene (Rahmenbedingungen) sowie konkrete Handlungsmöglichkeiten auf der Ebene des eigenen Teams/der eigenen Abteilung
- Konkrete Führungssituationen: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarung, Rückmeldung, Kritik, Lob und Anerkennung, Delegieren

Impuls-Workshop 4: Die Strategie zum Leben erwecken und Eigenverantwortung anregen („Drittes und Viertes I")

Workshop 4 konzentierte sich auf die transformationalen Komponenten Motivation durch begeisternde Visionen („zweites „I") und Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken („drittes „I").

Zentrale Inhalte:

- Klärung: Was begeistert/motiviert mich selbst an der Strategie? Was sind für mich die Kernpunkte?
- Was genau will ich an meine Mitarbeiter weitervermitteln?
- Welches Bild habe ich von meinen Mitarbeitern?
- Wie reagiere ich, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich denken und handeln?
- Techniken: Rhetorik, Bildsprache, lösungsorientierte Grundhaltung; Umgang mit Ideen der Mitarbeiter; Hinterfragen eingefahrener Denkmuster; bewusst hohe Erwartungen formulieren (Pygmalion Leadership Style; vgl. Eden, 1991)

c) Abschluss-Workshop: Integration, Bewertung und Transfer

Im Abschlussworkshop wurden zentrale Punkte zusammengefasst und offene Fragen geklärt. Anschließend hatte jede Führungsperson die Möglichkeit, eigene Ziele in einem Aktionsplan festzuhalten. Darüber hinaus wurde ein gemeinsamer Aktionsplan bezüglich derjenigen Aspekte erstellt, die die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften oder angestrebte strukturelle Veränderungen im Unternehmen betrafen. Abschließend wurden die Workshops aus Sicht der

Teilnehmer bewertet (Evaluation auf Reaktionsebene; vgl. Kirkpatrick, 1976) und ein Ausblick auf das zweite Führungsfeedback gegeben.

3.3.3 Einzelcoachings

Im Modell des Full Range of Leadership bleibt die Art und Weise der Umsetzung verschiedener Führungsmuster explizit jeder Führungskraft selbst überlassen. Es wird kein „one best way" der Führung anvisiert, sondern es wird die individuelle Ausgestaltung der Führungsmuster betont. Idee war es deshalb, die Führungskräfte individuell bei der Umsetzung ihrer Entwicklungsziele und v.a. bei der Klärung und persönlichen Ausgestaltung angestrebten Führungsverhaltens zu unterstützen. Interessierte Führungskräfte hatten daher die Möglichkeit, persönliche Anliegen zu Führungsthemen im Rahmen eines Einzelcoachings mit einem externen oder einem internen Coach zu bearbeiten. Sechs Führungskräfte entschieden sich für eine vertiefte Bearbeitung ihrer Entwicklungsziele im Coaching.

3.3.3.1 Ablauf

Die Einzelcoachings umfassten für jede Führungskraft sechs 90- bis 120-minütige Sitzungen und eine Follow-up-Sitzung drei Monate nach Abschluss des Coachings. In Tabelle 3.3.1 kann der Ablauf des Einzelcoachings nachvollzogen werden.

Tabelle 3.3.1: Überblick zum Ablauf der Einzelcoachings

Phasen	Sitzungen/Themen	Inhalte
Orientierungs- und Klärungsphase	**Einführung ins Coaching** (in der Gruppe)	• Informationen zum Coachingprozess • Erste Klärung von Anliegen • Erste Klärung von Zielen • Coachingvereinbarung und Terminvereinbarung
	Sitzung 1: Zielklärung und Aktionsplan	• Problemanalyse und Ressourcenanalyse • Zielklärung und Zielformulierung • Festlegen eines Aktionsplans
Verände-rungsphase	**Sitzung 2 bis Sitzung 5** Interventionsphase	Bearbeitung von Veränderungszielen: • Variabler, bedarfsorientierter Einsatz von Coachingmethoden • Erarbeitung von Umsetzungsschritten im Berufsalltag
Abschlussphase	**Sitzung 6:** Abschluss des Coachings	• Reflexion der Veränderungen in Bezug auf die Coachingziele • Festhalten der nächsten Schritte für die Umsetzung der Coachinginhalte im Berufsalltag • Einsatz von Methoden zur Transfersicherung
	Evaluationstermin: Output-Evaluation	• Halbstrukturiertes Interview zur subjektiven Einschätzung des Coachings
	Follow-up-Termin (nach 3 Monaten)	• Zweites Führungsfeedback: Rückmeldung der Ergebnisse unter besonderer Berücksichtigung von Veränderungen • Gemeinsame Reflexion von Veränderungen in Bezug auf die persönlichen Ziele (Wo stehe ich jetzt, wo will ich noch hin?)

3.3.3.2 Inhalte und Methoden

Die individuellen Ziele wurden aus den Ergebnissen des Führungsfeedbacks und den persönlichen Anliegen der Führungskraft abgeleitet und zu Beginn der Sitzungen gemeinsam festgelegt. In den Coachings stand zum einen die vertiefte und systematische Klärung der vereinbarten Führungsthemen, zum anderen die Modifikation konkreten Verhaltens im Mittelpunkt. So wurden die Führungskräfte zur vertieften Selbstreflexion angeleitet und darin unterstützt, sich selbst in unterschiedlicher Weise in der Führungsrolle auszuprobieren sowie erwünschte Verhaltensweisen im geschützten Rahmen des Coachings einzuüben und anschließend im Führungsalltag umzusetzen.

Es wurden in erster Linie Methoden angewendet, die regelmäßig im Persönlichkeitscoaching (Riedelbauch & Laux, 2011; siehe 1.5.4) zum Einsatz kommen. In der jeweiligen Kurzbeschreibung der individuellen Coachingprozesse in Abschnitt 4.6 werden im Einzelfall verwendeten Methoden aufgelistet und auf die jeweilige Literatur verwiesen.

3.3.3.3 Dokumentationsbogen zum Coachingprozess

Begleitend zum gesamten Coachingprozess kamen in allen sechs Fällen einheitliche Dokumentationsbogen zum Einsatz. Diese sollten zum einen eine jeweils ähnliche Struktur der sechs Coachingprozesse gewährleisten, damit diese vergleichbar blieben und damit einzelfallübergreifende Interpretationen möglich waren. Zum anderen unterstützten die Dokumentationsbogen die Vereinbarung und Überprüfung konkreter Ziele und Fortschritte im Sinne einer Ziel- und Prozessevaluation (vgl. König & Volmer, 2003; siehe 1.6.3.2). Drittens bildeten die mit den Dokumentationsbogen erfassten Daten, neben den Ergebnissen der Outputinterviews zum Abschluss der Coachings, die Basis für die Beantwortung der Fragestellungen II/3 und II/4.

Die Dokumentationsbogen finden sich in Anhang 1.6 bis 1.14, im Folgenden wird eine Übersicht über die eingesetzten Bögen gegeben:

- *Dokumentationsbogen 1:* Allgemeine Skalenfragen zum Beginn des Coachings (Fortschrittskala zum Führungsverhalten, Energie- und Zuversichtsskala)
- *Dokumentationsbogen 2:* Dokumentation der Coachingziele und Skalenfragen zur Zielerreichung zu Beginn des Coachings (Aktueller Stand der Zielerreichung; weitere Schritte; Hindernisse; erwartete Effekte der Zielerreichung)
- *Dokumentationsbogen 3:* Coachingplan zur Arbeit an den Coachingzielen – „Aktionsplan"; einzusetzen am Ende der ersten Sitzung sowie begleitend zum Gesamtprozess (Planung der Coachingsitzungen und der Nutzung der Zwischenzeiten)
- *Dokumentationsbogen 4:* Klientenprotokoll zu den Coachingsitzungen und den Schritten zur Zielerreichung; einzusetzen im Anschluss an die jeweilige Sitzung (Skalenfragen zum aktuellen Stand der Zielerreichung; Ergebnisse der Sitzung; Wirk- und Hemmfaktoren der einzelnen Sitzung; weitere Schritte)
- *Dokumentationsbogen 5:* Sitzungsbegleitende Skalenfragen zur Zielerreichung; einzusetzen zu Beginn der jeweiligen Sitzung (Einschätzung der zwischenzeitlich erreichten Fortschritte, Festlegung des zu bearbeitenden Ziels in der Sitzung)
- *Dokumentationsbogen 6:* Allgemeine Skalenfragen zum Abschluss des Coachings; vgl. Dokumentationsbogen 1 (Fortschrittskala zum Führungsverhalten, Energie- und Zuversichtsskala)

- *Dokumentationsbogen 7:* Skalenfragen zur Zielerreichung in der Abschlussitzung; vgl. Dokumentationsbogen 2 (Aktueller Stand der Zielerreichung; Kriterien der aktuellen Zielerreichung; Unterschiede zu Sitzung 1; weitere Schritte)
- *Dokumentationsbogen 8:* Allgemeine Skalenfragen in der Follow-up-Sitzung ; vgl. Dokumentationsbogen 1 und 6 (Fortschrittskala zum Führungsverhalten, Energie- und Zuversichtsskala)
- *Dokumentationsbogen 9:* Skalenfragen zur Zielerreichung in der Follow-up-Sitzung, vgl. Dokumentationsbogen 2 und 7 (Aktueller Stand der Zielerreichung; Kriterien der aktuellen Zielerreichung; Unterschiede zu Sitzung 1)

3.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in erster Linie anhand von Fragebogen, die in zwei Versionen als Selbst- und Fremdbeschreibungsbogen vor und nach der Intervention an die Führungskräfte und deren Mitarbeiter ausgehändigt wurden. Die Fragebogen enthielten sowohl die Skalen des Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ; siehe 3.4.1) als auch offene Fragen zum Führungsverhalten, deren Ergebnisse jedoch nur für die individuellen Rückmeldegespräche und nicht für die vorliegende Untersuchung herangezogen wurden. Darüber hinaus waren im Selbstbeschreibungsfragebogen zum ersten Messzeitpunkt Skalen zur Erfassung von Selbstdarstellungsstilen enthalten (siehe 3.4.2). Die jeweiligen Instruktionen zu den Selbst- und Fremdbeschreibungsbogen der beiden Messzeitpunkte sind in Anhang 2.1 bis 2.4 nachzulesen. Zusammen mit den Fragebogen wurden zu beiden Messzeitpunkten Informationsblätter ausgegeben, die alle relevanten Informationen zum Führungsfeedback enthielten (siehe Anhang 2.5 und 2.6). Die Fragebogen wurden von den Führungspersonen selbst an deren Mitarbeiter verteilt. Die Ausgabe der Fragebogen an die Führungskräfte erfolgte von der Verfasserin und einem Mitarbeiter der Personalabteilung. Die Fragebogen wurden in verschlossenen Umschlägen in der Personalabteilung des Unternehmens gesammelt und zur Auswertung an die Universität Bamberg weitergeleitet. Auf jedem Fragebogen war mit einem Codenamen zu vermerken, welche Führungsperson eingeschätzt wurde. Darüber hinaus waren die Mitarbeiter aufgefordert, sich selbst nach einem vorgegebenen System einen Codenamen zuzuordnen und diesen unbedingt auf dem Fragebogen zu vermerken.

In der Interventionsgruppe B wurden zusätzlich zu den Fragebogen zu drei Messzeitpunkten Skalenfragen und offene Fragen zum Führungsverhalten und zur Zielerreichung (siehe 3.4.3) eingesetzt sowie nach Abschluss des Coachings ein halbstrukturiertes Interview (siehe 3.4.4) geführt.

3.4.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Zur Datengewinnung für die Beantwortung der Fragestellungen zu den Forschungsfragen I und III sowie der Fragestellungen II/1 bis II/3 wurde der MLQ eingesetzt. Im Theorieteil wurde in Abschnitt 1.1.4 der theoretische Hintergrund sowie die Entwicklung und die Faktorenstruktur des Fragebogens erläutert. Im vorliegenden Abschnitt 3.4.1 wird ausschließlich die in der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit eingesetzte Version des MLQ im Überblick dargestellt. In Abschnitt 3.4.1.1 wird die deutsche Version des MLQ Form5xShort beschrieben, wie sie im ersten und zweiten Führungsfeedback zur Anwendung kam. Abschnitt 3.4.1.2 erläutert die Anpassung des Antwortformats des MLQ für die direkte Veränderungseinschätzung zur Häufigkeit der Führungsstile zum zweiten Messzeitpunkt.

3.4.1.1 Einsatz des MLQ zur Prä-Post-Testung

Im Rahmen der Prä-Post-Erfassung der Häufigkeit der eingesetzten Führungsstile wurde der MLQ Form5xShort nach Bass & Avolio (1995) in der deutschen Adaptation des Fragebogens nach Felfe und Goihl (2002, 2003) beziehungsweise Felfe (2006b) eingesetzt. Zusätzlich zu den fünf transformationalen Skalen der englischen Originalversion wurden die Selbst- und Fremdeinschätzungen zu der von Felfe und Goihl (2002) konstruierten Skala Ausstrahlung erfasst.

Der Fragebogen enthält 13 Skalen, davon 10 Führungsstilskalen und drei Erfolgsvariablen von Führung (siehe Tabelle 3.4.1). Zusätzlich zur Fremdeinschätzungsversion wurde eine entsprechende Version zur Selbsteinschätzung eingesetzt. Das Antwortformat in der deutschen Version umfasst fünf Abstufungen (Ratingskala von 1 bis 5) der Häufigkeit, in der die Verhaltensweisen gezeigt werden, beziehungsweise die Wirkungen auftreten (nie, selten, hin und wieder, oft, regelmäßig / fast immer). Jede der Führungsstilskalen umfasst jeweils vier Items, die Skalen zu den internen Erfolgskriterien von Führung enthalten zwei (Zufriedenheit mit Führung), drei (zusätzliche Anstrengungsbereitschaft) beziehungsweise vier (Effizienz der Führungsperson) Items. In Anhang 2.1 und 2.2 können die Instruktionen zur Bearbeitung des Selbsteinschätzungs- und Fremdeinschätzungsfragebogens zum Führungsfeedback I nachvollzogen werden.

Tabelle 3.4.1: Übersicht über Zuordnung, Bezeichnungen und Itemanzahl der MLQ-Skalen (vgl. Bass & Avolio, 1995; Felfe; 2006b)

	Items	**Kürzel**	**Bass und Avolio (1995)**	**Felfe (2006b)**	**Begriffsverwendung**
Transformationale Führung	4	IIa	*Erstes I* Idealized Influence attributed	Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (Wirkung auf MA)
	4	IIb	*Erstes I* Idealized Influence behavior		Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (Verhalten)
	4	IM	*Zweites I* Inspirational Motivation	Motivation durch begeisternde Visionen	Motivation durch begeisternde Visionen
	4	IS	*Drittes I* Intellectual Stimulation	Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken
	4	IC	*Viertes I* Individual Consideration	Individuelle Unterstützung und Förderung	Individuelle Berücksichtigung und Förderung
	4	AUS		Charisma, Ausstrahlung und emotionale Bindung	Ausstrahlung
Transaktionale Führung	4	CR	Contingent Reward	Leistungsorientierte Belohnung	Leistungsorientierte Anerkennung
	4	MBA	Management by Exception active	Führung durch aktive Kontrolle	Führung durch aktive Kontrolle
Passive/ "Nicht"-Führung	4	MBP	Management by Exception passive	Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall	Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall
	4	LF	Laissez Faire	Vermeidung von Führung	Laissez Faire
Interne Erfolgskriterien	3	EEF	Extra effort		Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft
	4	EFF	Leader effectiveness		Effektivität der Führung
	2	SAT	Satisfaction with leadership		Zufriedenheit der Mitarbeiter

Im Ergebnisteil wird entsprechend der obigen Zuordnung (siehe Tabelle 3.4.1) der Skalen nach Felfe (2006b) sowie Felfe und Goihl (2002) jeweils von sechs Skalen/Komponenten transformationaler Führung gesprochen. Darüber hinaus werden für einige Berechnungen diese sechs transformationalen Skalen zu einem Mittelwert transformationaler Führung zusammengefasst. Dieser wird als Globalskala, Gesamtskala oder Gesamtwert transformationaler Führung bezeichnet. In Anhang 1.1 sind die 13 Subskalen mit den dazugehörigen Items sowie den Mittelwerten, Standardabweichungen und Realiabilitäten aufgeführt, die auf den Fremdeinschätzungsdaten aus einer Normstichprobe (N = 3475) aus verschiedenen Organisationstypen (Kleinbetriebe bis große Unternehmen sowie öffentlicher Dienst) und aus verschiedenen Branchen (Produktion, Finanzen, IT, Gesundheit, Bildung, Verwaltung) beruhen (vgl. Felfe, 2006b).

3.4.1.2 Retrospektive Veränderungseinschätzung im MLQ

Die Einschätzung zu den Items des MLQ durch die Führungspersonen und deren Mitarbeiter erfolgte nicht nur im originalen Antwortformat zur Beurteilung der aktuellen Ausprägung des Führungsverhaltens. Nach dem Vorbild des Veränderungsfragebogens des Erlebens und Verhaltens (VEV nach Zielke & Kopf-Mehnert, 1978) wurde bei der Durchführung des zweiten Führungsfeedbacks zusätzlich nach einer direkten Einschätzung der Veränderungen der jeweils beschriebenen Verhaltensweise oder Wirkung gefragt. Für diese Form der *direkten Veränderungsmessung* (siehe 1.6.4.4) wurde das Antwortformat entsprechend adaptiert und eine Veränderungsskala von –2 (= viel weniger als zum ersten Messzeitpunkt) bis +2 (= viel mehr als zum ersten Messzeitpunkt) eingeführt. Damit war es möglich, sowohl die Richtung als auch das Ausmaß der Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht der Führungspersonen zu erfassen. Die Instruktion für die Bearbeitung des Fragebogens zum zweiten Messzeipunkt kann in Anhang 2.3 und 2.4 nachvollzogen werden.

3.4.2 Erhebung der Selbstdarstellungsstile

Zur Gewinnung der Daten für die Beantwortung der Fragestellungen I/1, I/2 und III/2 wurden zusätzlich zu den Führungsstilen zum ersten Messzeitpunkt habituelle Selbstdarstellungsformen (Selbstdarstellungsstile) in der Selbsteinschätzung der 20 Führungspersonen erfasst. Im Theorieteil wurden in Abschnitt 1.2.7 der jeweilige theoretische Hintergrund und das inhaltliche Verständnis der Selbstdarstellungsstile dargestellt. Im vorliegenden Abschnitt 3.4.2 werden ausschließlich die Skalen zur Erfassung dieser Selbstdarstellungsstile beschrieben. Als Erhebungsinstrumente dienten die Skala zur Persönlichkeitsdarstellung nach Laux et al. (2003; siehe 3.4.2.1), die deutsche Übertragung (Laux & Renner, 2002) der Skalen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung nach Wolfe et al. (1986; siehe 3.4.2.2) sowie eine deutsche Übersetzung (Renner, 2006) der Mood Manipulator Scale von Norton (1983; siehe 3.4.2.3).

Die Selbsteinschätzungen zu allen Skalen werden auf einer Ratingskala mit vier Abstufungen vorgenommen: Die Probanden sollen angeben, in welchem Ausmaß die einzelnen Feststellungen (Items) auf sie zutreffen (1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft etwas zu, 3 = trifft weitgehend zu, 4=trifft vollständig zu).

3.4.2.1 Skala zur Persönlichkeitsdarstellung

Die Skala zur Erfassung der Persönlichkeitsdarstellung wurde in Forschungsprojekten zum Thema Theatralität und Persönlichkeit am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg entwickelt (Laux et al., 2003). In dieser Skala werden individuumszentrierte Motive der Selbstdarstellung erfasst. Die Items der Skala umschreiben die Tendenz einer Person,

ein als wirklich empfundenes (authentisches) Selbstbild darzustellen. Es geht um das Bestreben, die „wahre“ Persönlichkeit und die „wahren Gefühle“ zu zeigen (vgl. Merzbacher, 2007).

Nach Merzbacher (2007) untergliedert sich die Skala in zwei motivational zu interpretierende Faktoren: der erste Faktor beschreibt das Mitteilungsbedürfnis, der zweite Faktor das Authentizitätsbedürfnis der Person. Während sich das Mitteilungsbedürfnis auf die subjektive Bedeutsamkeit der Vermittlung der Gefühle und Bedürfnisse bezieht, finden sich im Faktor Authentizitätsbedürfnis diejenigen Items der Persönlichkeitsdarstellung, bei denen die Person als Objekt der Vermittlung im Mittelpunkt steht, nicht die Vermittlung selbst. Ein Beispielitem zum Unterfaktor Mitteilungsbedürfnis lautet: *„Es ist mir wichtig, dass andere wissen, wie ich mich fühle.“* Ein Beispielitem zum Unterfaktor Authentizitätsbedürfnis lautet *„Ich möchte meine wahre Persönlichkeit zeigen*“.

Insgesamt umfasst die Skala sieben Items, wobei sich drei Items dem Unterfaktor Mitteilungsbedürfnis, vier Items dem Unterfaktor Authentizitätsbedürfnis zuordnen lassen. Zur Beantwortung der Fragestellungen zu den Forschungsfragen I und II werden ausschließlich die Ergebnisse der Gesamtskala berücksichtigt und keine Unterteilung in die zwei Faktoren und keine Analyse auf Einzelitemebene vorgenommen. In Anhang 1.5 sind die sieben Items der Skala mit den jeweiligen Mittelwerten und Standardabweichungen dargestellt, die in einer studentischen Stichprobe (N =329; vgl. Laux et al., 2003) ermittelt wurden.

3.4.2.2 Skalen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung

Zur Erfassung der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung wurden die deutschen Übertragungen nach Laux & Renner (2002) der Revised Self-monitoring Scale (RSMS) beziehungsweise der Concern for Appropriateness Scale (CAS) von Lennox und Wolfe et al. (1986) vorgelegt.

Die Revised Self-monitoring Scale (RSMS) zur Erfassung des akquisitiven Stils der Selbstdarstellung umfasst die beiden korrelierenden Subskalen „Ability to modify self-presentation“ (Deutsch: Selbstdarstellungskompetenz, Beispielitem: „*Sobald ich weiß, welches Verhalten eine bestimmte Situation erfordert, kann ich mich problemlos darauf einstellen*“) und „Sensitivity to the expressive behavior of others“ (Deutsch: Wahrnehmungssensibilität, Beispielitem: *„Ich kann oft die wahren Gefühle einer Person an ihren Augen ablesen“*). Die Concern for Appropriateness Scale (CAS) beinhaltet die beiden Subskalen „Protective variability“ (Protektive Variabilität, Beispielitem: „*Verschiedene Situationen bringen mich dazu, mich wie sehr unterschiedliche Personen zu verhalten*“) und „Protective social comparison“ (Protektiver sozialer Vergleich, Beispielitem: *„Wenn ich nicht weiß, wie ich mich in einer bestimmten Situation verhalten soll, orientiere ich mich am Verhalten anderer“*). Die CAS erfasst den protektiven Stil der Selbstdarstellung.

Jede der Subskalen der RSMS und der CAS enthält sechs Items, d.h. sowohl der protektive als auch der akquisitive Selbstdarstellungsstil wird mit insgesamt zwölf Items erfasst.

Tabelle 3.4.2 gibt einen Überblick über die Skalenbezeichnungen. Fett hervorgehoben sind die Skalenbezeichnungen nach Laux und Renner (2002) und die jeweiligen Skalenabkürzungen, wie sie in der Untersuchung der vorliegenden Arbeit verwendet werden.

Tabelle 3.4.2: Überblick über die englischen und deutschen Skalenbezeichnungen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung

Revised Self-monitoring Scale **Akquisitive Selbstüberwachung (AK)**		Concern fo Appropriateness Scale **Protektive Selbstüberwachung (PRO)**	
Sensitivity to expressive behavior of others = Wahrnehmungskomponente der sozialen Fähigkeiten	Ability to modify self-presentation = Handlungskomponente der sozialen Fähigkeiten	Cross-situational Variability	Attention to social comparison information
Wahrnehmungs-sensibilität (AkWa)	**Selbstdarstellungs-kompetenz (AkSd)**	**Protektive Variabilität (Prova)**	**Protektiver sozialer Vergleich (Prover)**
		→ Beide Subskalen repräsentieren den Inkonsistenzbereich von Self-monitoring	

Anmerkung: Fett hervorgehoben sind die Skalenbezeichnungen und Abkürzungen der Skalen, wie sie in der Untersuchung zu den Forschungsfragen I und III verwendet werden.

Zu den Skalen der protektiven und akquisitiven Selbstüberwachung liegen Vergleichsdaten aus einer Studie zum Zusammenhang von Self-monitoring und Authentizität vor (vgl. Laux & Renner, 2002). Dabei handelt es sich um eine Fragebogenuntersuchung mit Studierenden (N= 329; 154 weiblich, 172 männlich; Altersdurchschnitt: 23 Jahre). In Anhang 1.2 und 1.3 finden sich die Items der Subskalen der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung mit den jeweiligen Mittelwerten, Standardabweichungen und Reliabilitäten aus der Vergleichsstichprobe.

3.4.2.3 Mood Manipulator Scale

Zur Erfassung der Stimmungsbeeinflussung wurde die deutschsprachige Fassung nach Renner (2006) der Mood Manipulator Scale von Norton (1983) eingesetzt. Renner (2006) konstruierte diese Skala zur Erfassung des Motivs nach Spannungsaufbau in sozialen Interaktionen (siehe 1.2.7.5). Die neun ins Deutsche übertragenen Items der Mood-Manipulator-Scale enthalten hauptsächlich Formulierungen, die eher kompetenz- als motivbezogen sind (z.B. *„Ich kann eine Person mit meinen Geschichten fesseln“*; Formulierungen mit *ich weiß* oder *ich kann*). Solche eher kompetenzbezogenen Formulierungen findet man auch in der Skala zur Erfassung des akquisitiven Selbstdarstellungsstils (z.B. *„Wenn ich einen ganz bestimmten Eindruck von mir vermitteln will, dann kann ich das auch entsprechend steuern“),* der durch das Motiv gekennzeichnet ist, soziale Gewinne machen zu wollen. Renner (2006) argumentiert deshalb, dass Personen, die den eher kompetenzbezogenen Items der Mood-Manipulator-Scale zustimmen, Stimmung nicht nur beeinflussen können, sondern dazu auch besonders motiviert sind. Die motivationale Komponenten der Mood-Manipulation kommt zumindest in folgendem Item der Mood-Manipulator-Scale zum Ausdruck: *„Um eine dramatische Wirkung zu erzeugen, gebe ich dem, was ich sage, gerne eine emotionale Färbung“.*

In Anhang 1.4 sind die neun Items der Skala mit den jeweiligen Mittelwerten, Standardabweichungen und Reliabilitäten aus einer überwiegend studentischen Vergleichsstichprobe aufgelistet. Die 100 Probanden dieser Vergleichsstichprobe (59 Männer und 41 Frauen) waren für eine Einzel-Assessment-Studie zum histrionischen Selbstdarstellungsstil angeworben und danach ausgewählt worden, ob sie überlicherweise einen ausgeprägten Einsatz histrionischer Kommunikationsaspekte (z.B. Anwendung von Ironie, Imitation von Personen, schlagfertige Kommentare, unterhaltsame Gestik und Mimik) zeigten (vgl. Renner, 2006).

3.4.3 Skalenfragen

Begleitend zum gesamten Coachingprozess wurden Skalenfragen zu verschiedenen relevanten Aspekten wie z.B. Zufriedenheit, Zuversicht, Energie, Zielerreichung usw. eingesetzt (Dokumentationsbogen; siehe Anhang 1.6 bis 1.14 sowie 3.3.3.3). In den Sitzungen wurden die Fortschrittsskalen dazu verwendet, über bereits erfolgte Schritte in Richtung der angestrebten Lösungen zu reflektieren und weitere angestrebte Veränderungen abzuleiten. Die Skalen zur Energie und Zuversicht dienten dazu, Aspekte der Änderungsmotivation des Klienten „abbilden" zu können und damit kommunizierbar zu machen. Für die Beantwortung der Fragestellung II/4 wurden nur die Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3.1) und die Skalenfragen zur Zielerreichung (siehe 3.4.3.2) herangezogen, die zu den Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), zum Abschluss des Coachings (t2) und zum Follow-up-Termin (t3) erhoben wurden. Eine prozessbezogene Auswertung aller verwendeten Skalenfragen findet sich bei Schubert (2009).

3.4.3.1 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Die Fortschrittskala zum Führungsverhalten wurde zu drei Messzeitpunkten von den sechs Coachingteilnehmern ausgefüllt (siehe Dokumentationsbogen 1, 6 und 8 im Anhang 1.6, 1.11 und 1.13). Tabelle 3.4.3 gibt einen Überblick über die Formulierungen sowie über die jeweilige Funktion der Einzelfragen zu den drei Messzeitpunkten. Für die Evaluation der Einzelcoachings wurden die Ergebnisse der jeweils *kursiv* hervorgehobenen Fragen herangezogen.

Tabelle 3.4.3: Formulierung und Funktion der Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Messzeitpunkt	Formulierung	Funktion/Ziel
Vor dem Coaching (t1)	*„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?"*	Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen / Ausgangszustand erfassen
	„Wo werden Sie auf der Skala stehen, wenn Sie mit Ihrem Führungsverhalten zufrieden sind? Was wird dann anders sein?"	Zielzustand definieren
	„Wo standen Sie auf der Skala, als Sie das erste Mal Führungsaufgaben übernommen haben? Was ist jetzt anders als damals?"	Zuversicht stärken durch bisherige Fortschritte
Abschlussitzung (t2)	*„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?"*	- Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen / Kurzfristige Effekte des Coachings erfassen - Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen
	„Wo werden Sie auf der Skala stehen, wenn Sie mit Ihrem Führungsverhalten zufrieden sind? Was wird dann anders sein?"	Weitere Ziele für den Transfer in den Arbeitsalltag definieren
Follow-up-Sitzung (t3)	*„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?"*	- Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen / Mittelfristige Effekte des Coachings erfassen - Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen

3.4.3.2 Skalenfragen zur Zielerreichung

Die Skalenfragen zur Zielerreichung wurden zu drei Messzeitpunkten von den sechs Coachingteilnehmern ausgefüllt (siehe Dokumentationsbogen 2, 7 und 9 im Anhang 1.7, 1.12 und 1.14). Tabelle 3.4.4 gibt einen Überblick über die Formulierungen sowie über die jeweilige Funktion der Einzelfragen zur Zielerreichung zu den drei Messzeitpunkten. Für die Evaluation der Einzelcoachings wurden die Ergebnisse der jeweils *kursiv* hervorgehobenen Fragen herangezogen.

abelle 3.4.4: Formulierung und Funktion der Skalenfragen zur Zielerreichung zu drei Messzeitpunkten

Messzeitpunkt	Formulierung	Funktion/Ziel
Vor dem Coaching (t1)	*Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Ziel X (0= ganz am Anfang; 10 = Ziele rreicht)?*	Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen/Ausgangszustand erfassen
	Was kann ich alles tun, um diesem Ziel einen kleinen Schritt näher zu kommen? Wie sieht das im Arbeitsalltag konkret aus? Was will ich wirklich umsetzen? Was werde ich konkret tun? Was kann ich ohne viel Mühe umsetzen?	Änderungsmotivation aufbauen, Umsetzungsschritte definieren
	In welchen Situationen möchte ich was ausprobieren / wann werde ich das tun?	Konkretisierungsgrad der Ziele und Selbstverpflichtung erhöhen
	Auf welche Hindernisse könnte ich bei der Umsetzung meines Ziels stoßen? Wie könnte ich mit diesen Hindernissen umgehen?	Vorbereitung auf Schwierigkeiten bei der Zielerreichung; Anbahnung aktiver Problemlösestrategien
	Welche Effekte / Ergebnisse erwarte ich, wenn ich meinem Ziel näher komme?	Aufbau von Erfolgserwartungen; Konkretisierung eines Zielszustands
Abschlussitzung (t2)	*Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Ziel X (0= ganz am Anfang; 10 = Ziele rreicht)?*	- Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen/Kurzfristige Effekte des Coachings erfassen - Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen
	„An welchen Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?	- Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen - Allgemeine Merkmale und funktionale Verhaltensweisen identifizieren, die zur Zielerreichung beitragen
	Welche konkreten Schritte werden Sie umsetzen, um auf der Skala weiter zu kommen / den gegenwärtigen Stand zu halten?	- Weitere Ziele für den Transfer in den Arbeitsalltag definieren - Änderungsmotivation aufrechterhalten
	Woran werden Sie merken, wenn Sie das Ziel erreicht haben?	Zielzustand konkretisieren
Follow-up-Sitzung (t3)	*Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Ziel X (0= ganz am Anfang; 10 = Ziele rreicht)?*	- Prä-Post-Evaluation: Aktuellen Stand explizit machen/Mittelfristige Effekte des Coachings erfassen - Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen
	„An welchen Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?	- Motivation: Erzielte Fortschritte transparent machen - Allgemeine Merkmale und funktionale Verhaltensweisen identifizieren, die zur Zielerreichung beitragen

3.4.4 Interview zur Ergebnisevaluation

Dem Datenerwerb zur Beantwortung der Fragestellung II/5 dienten halbstrukturierte Interviews, die zum Abschluss des Coachings mit den sechs Coachingteilnehmern geführt wurden.

3.4.4.1 Einordnung: Halbstrukturiertes Interview

Die eingesetzte Interviewform lässt sich nach Fisseni (2004) den halbstrukturierten oder halbstandardisierten Interviews zuordnen, die eine Mischform aus standardisierten und unstandardisierten Interviews darstellen. Das halbstrukturierte Interview gewährt Freiheit für individuelle Variationen (z.B. Nachfragen an geeigneter Stelle), gibt aber Strukturen zu Ablauf, Inhalten und Formulierungen vor. Der Vergleich der Ergebnisse aus den Interviews mit verschiedenen Personen wird somit erleichtert. Durch die Vorstrukturierung der Datenerhebung in Form eines Leitfadens können zentrale Kategorien, die für die Auswertung der Interviewdaten aufgrund der übergeordneten Fragestellung zentral sind, berücksichtigt werden. Da es sich beim Einzelcoaching um ein jeweils individuelles Vorgehen handelt, bietet sich für die Evaluation ein halbstrukturiertes Interview an: Dieses bietet die Möglichkeit, einen Teil der Fragen im Gespräch frei und dem individuellen Prozess entsprechend zu formulieren, gleichzeitig aber zentrale Inhalte des Interviews im Vorfeld festzulegen.

3.4.4.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden basiert auf einem Leitfaden zur Coachingevaluation, der 2004 am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie der Universität Bamberg entwickelt (vgl. Laux et al., 2004; Schraml, 2005) und 2008 für die Durchführung der Evaluationsstudie modifiziert wurde. Zur Beantwortung der Fragestellung II/4 wird nur ein Ausschnitt des gesamten Interviewleitfadens herangezogen. Der gesamte Leitfaden zur Outputevaluation der Einzelcoachings besteht aus drei Frageblöcken. Diese teilen sich auf in die Überprüfung der Programmwirksamkeit, die Überprüfung der Programmwirkungen mit drei Fragen zum Prozessverlauf und die Einschätzung der Verzahnung der einzelnen Elemente des Interventionsprogramms (vgl. Müller, 2009; Schubert, 2009). Die Interviewfragen, die zur Datenerhebung für Fragestellung II/5 herangezogen wurden, werden in Tabelle 3.4.5 dargestellt.

Tabelle 3.4.5: Interviewfragen zur Datenerhebung für Fragestellung II/5

Teilaspekte der Fragestellung II/5	**Zugeordnete Interviewfragen**
Zufriedenheit mit dem Coaching	Auf einer Skala von 0 bis 10 – wie zufrieden sind Sie mit dem Coaching, wenn 0 bedeutet: überhaupt nicht zufrieden und 10 bedeutet: voll und ganz zufrieden? Woran machen Sie das fest?
Gesamterfolg des Coachings	Wie schätzen Sie insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 den Erfolg des Coachings ein, wenn 0 bedeutet: Das Coaching war gar nicht erfolgreich und 10 bedeutet: Das Coaching war überaus erfolgreich? Woran machen Sie das fest?
Allgemeine Einschätzung des Coachings	Wie bewerten Sie das Coaching insgesamt? Stellen Sie sich bitte vor, Sie würden demnächst noch mal an einem Coaching teilnehmen: Was sollte unbedingt wieder so sein, wie es bei diesem Coaching war? Was sollte anders sein?
Subjektive Veränderungen durch das Coaching	- Was hat sich aus Ihrer Sicht durch das Coaching verändert? - Wie hat sich Ihre Selbsteinschätzung als Führungskraft verändert? Wie haben sich Ihre Einstellungen und Gefühle durch das Coaching verändert? Was heißt das konkret? Welche Veränderungen in Ihrem Verhalten haben sich Ihrer Einschätzung nach durch das Coaching ergeben? Wie sieht das genau aus?

3.4.4.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden von Ende Juli bis Anfang August 2008 von einer Studentin der Universität Bamberg durchgeführt. Diese war an den Coachings nicht beteiligt und hatte keine Vorinformationen zu den Coachingprozessen erhalten. Damit waren eine externe Evaluation und eine neutrale Datenerhebung möglich. Die Interviews dauerten im Durchschnitt ca. 35 Minuten und fanden alle unter vier Augen am Arbeitsplatz der Befragten außerhalb des jeweils eigenen Büroraums statt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend an der Universität Bamberg transkribiert (siehe 3.5.6.2).

3.5 Datenanalyse

Im Folgenden werden die Vorgehensweisen bei der Analyse der Daten beschrieben. Abschnitt 3.5.1 gibt einen Überblick über einige vorgeschaltete explorative Datenanalysen. Die Abschnitte 3.5.2 bis 3.5.7 stellen die zentralen Auswertungsschritte zur Beantwortung der neun Fragestellungen I/1 bis III/2 dar.

Alle quantitativen Datenanalysen erfolgten mit der Auswertungssoftware PASW (Predictive Analysis SoftWare) Statistics 18 für Windows der SPSS Incorporation. Die qualitative Inhaltsanalyse der verbalen Daten aus den Evaluationsinterviews erfolgte mit dem Computerprogramm MAXqda (Verbi GmbH, 2004). MAXqda zählt zur sogenannten QDA-Software – QDA steht für Qualitative Data Analysis und ist ein Oberbegriff für Textanalyseprogramme zur Auswertung qualitativer Daten.

3.5.1 Explorative Datenanalyse

Zunächst wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Cronbachs Alpha der Selbst- und Fremdeinschätzungsdaten aus der Gesamtstichprobe zu t1 (siehe 3.2) für die jeweiligen Führungsstil- und Selbstdarstellungsskalen berechnet. Für die späteren Gruppen- und Einzelfallvergleiche wurden darüber hinaus die jeweiligen Mittelwerte für die Gruppe C und die gesamte Interventionsgruppe (Gruppen A und B) sowie für die einzelnen Interventionsgruppen A und B bestimmt. Für die Analysen auf Einzelfalleben wurden die jeweiligen Mittelwerte der Fremdeinschätzungen in den abhängigen Variablen berechnet.

Im nächsten Schritt wurde die *Normalverteilungsvoraussetzung* der abhängigen Variablen überprüft. Es wurde ein Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstets (KS-Test) für die beobachteten Verteilungen der Variablen in der Gesamtstichprobe durchgeführt. Wie aufgrund der geringen Stichprobengröße zu erwarten, sind in der Untersuchungsstichprobe nicht alle abhängigen Variablen normalverteilt. So resultierten im Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstets (KS-Test) für die folgenden abhängigen Variablen signifikante Effekte (siehe Anhang 3.1):

- *Führungsstile:* Selbsteinschätzungen zu Contingent Reward (CR) und Management by Exception Passive (MBP); Fremdeinschätzungen zu Inspirational Motivation (IM)
- *Erfolgskriterien von Führung:* Selbsteinschätzungen zu Leader Effectiveness (EFF) und Satisfaction with Leadership (SAT)
- *Selbstdarstellungsstile:* Gesamtskala (AK) und Unterskalen (AKSd und AkWa) zur akquisitiven Selbstüberwachung; Unterskala protektiver sozialer Vergleich (Prover) zur protektiven Selbstüberwachung

Ein Großteil der abhängigen Variablen ist damit in der Stichprobe normalverteilt, nur für die aufgeführten Variablen ist die Normalverteilungsvoraussetzung nicht erfüllt. Entsprechend der Ergebnisse aus Monte-Carlo-Studien (vgl. Bortz & Schuster, 2010) – in denen überprüft wurde, wie auf der Normalverteilung basierende Tests auf eine Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung für die analysierten Variablen in der Grundgesamheit reagieren – kann jedoch geschlussfolgert werden, dass die Konsequenzen der Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung für die meisten Tetst vernachlässigbar sind (vgl. Statistica, 2003). Zudem gilt, dass bei vorhandener Varianzhomogenität die Varianzanalyse relativ robust gegen Verletzungen der Normalverteilungsvoraussetzung ist (vgl. Backhaus et al., 1994). Die Analyse der Varianzhomogenität der Gruppe C und der gesamten Interventionsgruppe sowie der Interventionsgruppen

A und B mit Hilfe eines Levene-Tests zeigt die jeweilige Gleichheit der Fehlervarianzen auf (siehe Anhang 3.2 und 3.3), womit dieses Kriterium erfüllt ist.

Mit der Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzung wird bei den nachfolgenden Datenanalysen dementsprechend folgendermaßen umgegegangen: Varianzanalysen zu Gruppenunterschieden werden aufgrund der gegebenen Varianzhomogenität uneingeschränkt durchgeführt. T-Tests zu Mittelwertsunterschieden werden für alle interessierenden abhängigen Variablen durchgeführt und die Ergebnisse jeweils durch das nonparametrische Verfahren des Wilcoxon-Tests abgesichert. Korrelative Datenanalysen werden ebenfalls uneingeschränkt für alle abhängigen Variablen durchgeführt.

3.5.2 Exploration von Zusammenhängen: Korrelationen, Faktoren- und Clusteranalyse

Zur Exploration von Zusammenhängen zwischen Führungs- und Selbstdarstellungsstilen wurde variablen- und personenzentriert vorgegangen: Für die variablenzentrierte Analyse der Daten wurden Korrelationen zwischen den Variablen berechnet und über explorative Faktorenanalysen deren Dimensionalität bestimmt. Die personzentierte Clusteranalyse sollte darüber hinaus Aufschluss über Personengruppen mit homogenen Selbstdarstellungsprofilen und Führungsstilausprägungen geben.

3.5.2.1 Variablenzentrierte Analysen

Um erste Hinweise auf systematische Zusammenhänge zwischen den intervallskalierten abhängigen Variablen zu erhalten, wurden für die gemittelten Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den Skalen des MLQ sowie für die gemittelten Selbsteinschätzungen zu den Selbstdarstellungsskalen Produkt-Moment-Korrelationen (*Pearson-Korrelationen)* berechnet und diese auf Signifikanz getestet. Die Interpretation der Höhe der Korrelationskoeffizienten folgt der Einteilung nach Cohen (1988):

r = 0.10 → kleiner Effekt
zwischen 0.10 und 0.30 → gering bis moderat
r = 0.30 → mittlerer (moderater) Effekt
zwischen r = 0.30 und r = 0.50 → moderat bis groß
r = 0.50 → starker Effekt

Im nächsten Schritt wurde auf der Basis der standardisierten Skalenwerte der zehn Führungsstile des MLQ (Fremdeinschätzung) sowie auf der Grundlage der standardisierten Skalenwerte der sechs erfassten Selbstdarstellungsstile (es wurden jeweils beide Subskalen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung herangezogen) jeweils eine *exploratorische Faktorenanalyse* durchgeführt. Für diese Analysen wurden jeweils die Fremdeinschätzungsdaten zur Ausprägung der MLQ-Skalen verwendet, da diese im Vergleich mit den Selbsteinschätzungdaten als valider eingestuft werden (vgl. Rathgeber, 2005) und damit für die inhaltliche Interpretation der ermittelten Faktoren besser geeignet sind.

Das allgemeine Ziel der Faktorenanalyse besteht darin, korrelierende Variablen auf höherer Abstraktionsebene zu Faktoren zusammenzufassen. Diese faktoriellen Variablenbündel können auf der Basis des theoretischen Hintergrunds inhaltlich interpretiert und damit Erkenntnisse zur Ähnlichkeit von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen abgeleitet werden. Außerdem dient die Faktorenanalyse dazu, Daten zu reduzieren (vgl. Bortz & Döring, 2006).
Zur Überprüfung und inhaltlichen Interpretation der Faktorenstruktur der Selbstdarstellungs- und Führungsstile und zur Reduktion der Variablen im Vorfeld der Clusteranalyse wurden daher in einem ersten Schritt die Skalen der zehn Führungsstile des MLQ mittels einer Hauptkom-

ponentenanalyse faktorisiert, in einem zweiten Schritt wurden die sechs Selbstdarstellungsskalen mittels einer Hauptkomponentenanalyse auf ihre Dimensionalität hin überprüft. Aufgrund der hohen Interkorrelationen zwischen den Variablen wurde jeweils eine Promax-Rotation gewählt. In einem dritten Schritt wurden vier Selbstdarstellungsskalen (jeweils die Gesamtskala zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung sowie Persönlichkeitsdarstellung und Mood Management) und die zehn Führungsstile des MLQ auf eine gemeinsame Dimensionalität hin überprüft. Um Hinweise auf die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren zu erlangen, wurde zunächst eine Parallelanalyse (vgl. Horn, 1965) der zehn Führungsstile des MLQ und der vier Selbstdarstellungsstile durchgeführt und ein MAP-Test (vgl. Velicer, 1976) gerechnet. Mit den standardisierten Skalenwerten der vierzehn Variablen wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit Promaxrotation durchgeführt.

3.5.2.2 Personenzentrierte Analysen

Mit Hilfe einer *Clusteranalyse* sollte überprüft werden, inwieweit sich die 20 Führungspersonen in ihren akquisitiven und protektiven Selbstüberwachungstendenzen und im Ausmaß der Persönlichkeitsdarstellung unterscheiden. Dafür wurde eine hierarchisch-agglomerative Clusteranalyse nach dem Ward-Algorithmus gerechnet, wobei die drei Variablen akquisitive Selbstüberwachung, protektive Selbstüberwachung sowie Persönlichkeitsdarstellung in die Analyse einbezogen wurden. Es war von Interesse, ob die vier Cluster nach Laux & Renner (2002; siehe 1.2.7.4) in der Stichprobe der Führungskräfte repliziert werden konnten und inwieweit sich ermittelte Cluster in Hinblick auf die Ausprägung der Führungsstile unterscheiden. Als Distanzmaß wurde die quadrierte euklidische Distanz eingesetzt.

Die Zusammenstellung mehrerer Variablen zu einem Profil ist nur dann sinnvoll, wenn distinkte Merkmale erfasst werden, da ansonsten die Gefahr eines „Scheinprofils“ (Lienert & Raatz, 1998, S.373) besteht, in welchem einzelne Variablen allesamt dasselbe Konstrukt abbilden. Zur empirischen Exploration möglicher homogener Subgruppen innerhalb der Gesamtstichprobe sollten deshalb aus den erhobenen Variablen möglichst distinkte Konstrukte ausgewählt werden, anhand derer die Klassifikation durchgeführt und die Cluster beschrieben werden konnten. Da die drei Merkmale für die Klassifizierung der Führungskräfte theoriegeleitet ausgewählt wurden, wurde vor der Durchführung der Clusteranalyse überprüft, inwieweit es sich um ein Scheinprofil handelt. Zur Überprüfung diese Problems schlagen Lienert & Raatz (1998; S. 324) vor, für die in die Clusteranalyse einbezogenen Variablen die Profilreliabilität nach folgender Formel zu bestimmen:

$$_{prof}r_{tt} = \overline{r_{tt}} - \overline{r_{st}} \,/\, 1 - \overline{r_{st}}$$

Anmerkung:

r_{tt} = arithmetisches Mittel der Reliabilitätskoeffizienten aller k Skalen zur Erfassung der Profilmerkmale

r_{st} = arithmetisches Mittel der Interkorrelationen aller k Skalen

Aus der Formel wird ersichtlich, dass die Realiabilität eines Profils umso größer ist, je reliabler die einzelnen Skalen und je geringer deren Interkorrelationen sind. Für die ausgewählten Varibalen resultierte eine Profilreliabilität von .62, die als „befriedigend“ eingestuft werden kann (nach Lienert & Raatz, 1998, S.374). Damit ist gewährleistet, dass es sich bei den Profilen nicht um Scheinprofile handelt.

Die ermittelte Faktorstruktur (siehe 4.1.1) wie auch die hohen Interkorrelationen zwischen den transformationalen Führungsstilen, legten eine Aggregation der sechs transformationalen Skalen

(IIa, IIb, IM, IS, IC und AUS) zu einer *Gesamtvariablen Transformationale Führung (TF)* nahe (= Mittelwert der Ausprägung der transformationalen Führungsstile). Zur Überprüfung der 4-Clusterlösung nach Laux und Renner (2002) wurden der Mittelwert zur transformationalen Führung (TF) sowie die Skala zur Mood Manipulation (MMS) als externe Passiv-Variablen (vgl. Wehner, 1981; Moosbrugger & Frank, 1992) herangezogen. Dafür wurden Hypothesen für die gefundenen Cluster zur Ausprägung dieser Passiv-Variablen im Sinne einer prädiktiven Kriteriumsvalidierung formuliert. Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine multivariate Varianzanalyse mit dem Mittelwert der transformationalen Führung (TF) und der Mood Manipulator Scale (MMS) als abhängige Variablen sowie der Clusterzugehörigkeit als Faktor durchgeführt.

3.5.3 Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Gruppenebene

Es wurde sowohl indirekt als auch direkt überprüft, inwieweit auf Gruppenebene bedeutsame und erwartete Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile von den Führungskräften selbst und von ihren Mitarbeitern berichtet wurden.

3.5.3.1 Indirekte Veränderungsmessung

Folgende Datenanalysen zur indirekten Veränderungsmessung wurden durchgeführt: Deskriptive Datenanalyse (Gegenüberstellung von Mittelwerten im Prä-Post-Vergleich), statistischer Mittelwertsvergleich der Prä- und Postmessungen durch T-Test und Wilcoxon-Test sowie Vergleich von Gruppenunterschieden durch Varianzanalyse. Für signifikante Ergebnisse und für diejenigen Führungsstile, in denen erwartete Veränderungen auftraten, wurden darüber hinaus Effektstärken berechnet.

a) Deskriptive Datenanalyse

Eine rein inferenzstatistische Auswertung der Mittelwertsunterschiede war aufgrund der geringen Stichprobengröße und der damit verbundenen geringen Power der Tests nur eingeschränkt aussagekräftig. Daher wurde bei der Interpretation der Ergebnisse zur Überprüfung von Veränderungen großes Gewicht auf den Prä-Post-Vergleich der Mittelwerte auf deskriptiver Ebene gelegt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den jeweiligen Skalen des MLQ wurden getrennt nach Gruppe C und der Interventionsgruppe (für die isolierte Evaluation) beziehungsweise getrennt nach den einzelnen Interventiongruppen A und B (für die vergleichende Evaluation) in ihrem Prä-Post-Vergleich dargestellt und auf dieser Basis die Unterschiede zwischen den Gruppen interpretiert.

b) T-Test und Wilcoxon-Test

Um darüber hinaus Hinweise auf signifikante Veränderungen in den einzelnen Führungsstilskalen des MLQ zu erhalten, wurden T-Tests für abhängige Stichproben getrennt für die jeweiligen Gruppen durchgeführt. Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der Verletzung der Normalverteilungsvoraussetzungen in einigen Variablen (siehe 3.5.1) wurden die Unterschiede zusätzlich mit dem Wilcoxon-Test als nonparametrisches Äquivalenzverfahren zum T-Test überprüft.

c) Varianzanalysen

Da die Führungskräfte nicht randomisiert auf die drei Gruppen (Gruppe C sowie Interventionsgruppen A und B) aufgeteilt wurden, sondern sich selbst einer der drei Bedingungen zuordneten, wurde beim Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C sowie beim Vergleich der beiden Interventionsgruppen zunächst überprüft, ob diese sich zu t1 hinsichtlich der Ausprägung der abhängigen Variablen unterschieden. Um eine α-Fehler Inflation bei mehreren T-Tests zu vermeiden, wurde mit den Fremdeinschätzungsdaten eine einfaktorielle multivariate Varianzanalyse (MANOVA) durchgeführt.

Um das Ausmaß der Veränderung in den abhängigen Variablen zwischen t1 und t2 in den Gruppen vergleichen zu können, wurden zunächst Differenzwerte aus der Prä- und Posterhebung berechnet. Auf der Basis der mittleren, absoluten Differenzwerte wurden die Wirksamkeitshypothesen varianzanalytisch (durch einfaktorielle multivariate Varianzanalysen) getestet.

d) Effektstärken

Effektstärken wurden sowohl für erwartungskonforme Unterschiede zwischen den Interventionsgruppen A und B sowie zwischen der Interventionsgruppe insgesamt und Gruppe C (unabhängige Stichproben), als auch für gruppeninterne Veränderungen in den Mittelwerten einzelner Führungsstile in der erwarteten Richtung zwischen t1 und t2 (abhängige Stichproben) berechnet.

Effektstärken für unabhängige Stichproben

Nach Arthur et al. (2003) wird die Wirksamkeit von Trainings überlicherweise in Effektgrößen (= Effektstärken) angegeben. Um das Ausmaß der Wirkung der jeweiligen Interventionsbedingung zu überprüfen, wurden für diejenigen Variablen, bei denen Veränderungen in Übereinstimmung mit den Erwartungen beziehungsweise signifikante Gruppenunterschiede nachgewiesen werden konnten, die Effekstärken (Cohens d als Differenz zwischen zwei Mittelwerten geteilt durch die Standardabweichung) berechnet. Cohens d ist die Effektgröße für Mittelwertsunterschiede zwischen Gruppen und hilft bei der Beurteilung der praktischen Relevanz eines signifikanten Mittelwertunterschieds. Nach Cohen (1992) indiziert eine Effektstärke von 0.2 einen kleinen Effekt, 0.5 einen mittleren und 0.8 einen starken Effekt.

Effektstärken für abhängige Stichproben

Cohen (1962, 1988) weist darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen Stichprobengröße, der Effektstärkendifferenz und dem ß-Fehler (= fälschliche Annahme der Null-Hypothese) besteht. Die statistische Auswertung von Daten aus kleinen Stichproben bringt daher das Problem mit sich, dass die statistische Power der Tests (= die Wahrscheinlichkeit, einen tatsächlich vorhandenen Wirksamkeitsunterschied zwischen zwei Interventionsbedingungen bei der statistischen Prüfung auch wirklich zu entdecken) relativ gering ist (siehe 1.6.4.5). Aus rein methodischen Gründen ist daher bei der vergleichenden Evaluation zweier Interventionsbedingungen mit kleinen Stichprobenzahlen – bei denen ggf. auch nur geringe Unterschiede in der Wirksamkeit bestehen – die Wahrscheinlichkeit gering, beim statistischen Mittelwertsvergleich einen signifikanten Unterschied zu ermitteln. Eine alternative Möglichkeit zur Beurteilung der Effektivität einer Intervention besteht daher darin, aus einem Prä-Post-Vergleich innerhalb einer Behandlungsgruppe die Effektstärken zu errechnen und diese dann mit Effektstärken zu vergleichen, die in ähnlichen Stichproben erzielt wurden. Zur Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Gruppenebene wurden daher für diejenigen Führungsstile, bei denen

Mittelwertsveränderungen in der erwarteten Richtung auftraten, Effektstärken für die jeweiligen Gruppen berechnet und diese miteinander sowie mit Effektstärken aus anderen Untersuchungen an ähnlichen Stichproben verglichen. Einen Anhaltspunkt bietet hier zum einen eine Metanalyse zum Einsatz von Trainings in Organisationen (n= 395 Trainings) nach Arthur et al. (2003), in der eine mittlere Effektstärke der Trainings von d = .62 resultierte, zum anderen die Untersuchung von Radstaak (2008) zum Einsatz einer Kombination aus Coachings und Trainings zur Förderung transformationaler Führung in zwei verschiedenen Stichproben. Hier resultierten Effektgrößen von d = .92 und .72 für transformationale Führung.

e) Stichprobenumfänge

Grundsätzlich führen größere Stichproben zu genaueren Ergebnissen als kleinere Stichprobenumfänge. Stichprobenumfänge sind dann als optimal einzustufen, wenn sie bei gegebenem α, β und gegebener Effektgröße eine eindeutige Entscheidung über die Gültigkeit von H_0 und H_1 sicherstellen. Mit kleiner werdenden Effektgrößen wird der optimale Stichprobenumfang größer (vgl. Bortz & Schuster, 2010).

Für die wichtigsten Verfahren werden optimale Stichprobenumfänge genannt, die als Richtwerte zur Absicherung einer kleinen, mittleren oder großen Effektgröße erforderlich sind. Diese Zahlen gehen auf Cohen (1988, 1992) zurück und beziehen sich auf $\alpha = 0.05$ und $1 - \beta = 0.80$. Die Tabellen nach Cohen sind in Auszügen bei Bortz und Döring (2006) wieder gegeben. Im Folgenden werden Anhaltspunkte zur Beurteilung des Stichprobenumfangs für den Vergleich der Mittelwerte aus unabhängigen und abhängigen Stichproben sowie für die Varianzanalyse gegeben:

- Möchte man einen großen Effekt (Effektstärke gleich 0.8) über die Mittelwerte zweier unabängiger Stichproben auf dem 5%igen Signifikanzniveau statistisch abischern, benötigt man bei einseitigem Test pro Stichprobe N = 20 Untersuchungsobjekte.
- Für die Absicherung eines Effektes in abhängigen Stichproben (Prä-Post-Messungen) reichen bei einer positiven Korrelation der Messwerte von t1 und t2 kleinere Stichproben aus. Möchte man beispielsweise einen großen Effekt (Effektstärke gleich 0.8) über den Vergleich zweier Stichprobenmittelwerte aus abhängigen Stichproben auf dem 5%igen Signifikanzniveau statistisch absichern, benötigt man bei einer Korrelation der Messwerte zu t1 und t2 von r = 0.6 N = 9 Untersuchungsobjekte, bei einer Korrelation der Messwerte von r = 0.8 nur noch N = 5 Untersuchungsobjekte (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 629).
- Eine Varianzanalyse mit Messwiederholung mit df = 1 entspricht dem t-Test für unabhängigen Stichproben. Um große Effekte beim Vergleich von zwei Gruppen auf dem 5%igen Signifikanzniveau statistisch abzusichern, bedarf es bei einer mittleren Korrelation von 0.5 N = 14 Untersuchungsobjekte. Der optimale Stichprobenumfang reduziert sich mit der steigenden Korrelation der Messwerte von t1 zu t2.

Insgesamt ist in der vorliegenden Untersuchung der geringe Stichprobenumfang mit N = 6 bis N = 14 Personen pro Gruppe hinsichtlich der Power der statistischen Signifikanztests als kritisch zu betrachten. Im Ergebnisteil werden daher für jeden Signifikanztest die Power der Tests und die Wahrscheinlichkeit des β-Fehlers angegeben. Die Berechnung von Effektstärken erscheint hingegen unproblematisch, da diese weitgehend unabhängig von der Stichprobengröße sind (siehe 1.6.4.5) ist.

3.5.3.2 Direkte Veränderungsmessung

Folgende Datenanalysen wurden zur direkten Veränderungsmessung wurden durchgeführt: Deskriptive Datenanalyse (Gegenüberstellung von Prä- und Post-Mittelwerten der direkten Veränderungseinschätzung), statistischer Mittelwertsvergleich durch T-Test und Wilcoxon-Test sowie Ermittlung der Effektstärken der Gruppenunterschiede.

a) Deskriptive Datenanalyse

Es wurden Mittelwerte und Standardabweichungen getrennt für Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Veränderung in den Führungsstilen zu t2 (Skala von -2 bis +2) berechnet und für die Vergleichsgruppe C und die gesamte Interventionsgruppe (isolierte Evaluation) sowie für die einzelnen Interventionsgruppen A und B (vergleichende Evaluation) gegenübergestellt.

b) Mittelwertsvergleich zwischen den Gruppen

Die Unterschiede in den Mittelwerten zum Ausmaß der Veränderungen zwischen der Vergleichsgruppe C und der Inteventionsgruppe sowie zwischen den Interventionsgruppen A und B wurden mittels T-Test für unabhängige Stichproben überprüft und die Ergebnisse mittels Wilcoxon-Test abgesichert.

c) Effektstärken der Gruppenunterschiede

Um das Ausmaß der Wirkung der Gruppenzugehörigkeit zu überprüfen, wurden für diejenigen Variablen, bei denen Veränderungen in Übereinstimmung mit den Erwartungen nachgewiesen werden konnten, die Effektstärken für unabhängige Stichproben (Cohens d als Differenz zwischen den zwei Gruppenmittelwerten geteilt durch die Standardabweichung der Gesamtstichprobe / Population) berechnet. Auch hier gilt nach Cohen (1992), dass eine Effektstärke von 0.2 einen kleinen Effekt und Effektstärken von 0.5 einen mittleren beziehungsweise von 0.8 einen starken Effekt indizieren.

3.5.4 Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Individuumsebene

Auch auf Einzelfallebene wurde sowohl indirekt als auch direkt überprüft, inwieweit bedeutsame und erwartete Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile von den Führungskräften selbst und von deren jeweiligen Mitarbeitern berichtet worden sind. Die Einzelfallhypothesen wurden für jede der Führungspersonen individuell überprüft. Darüber hinaus wurden die Interventionsgruppe und die Vergleichsgruppe C sowie die einzelnen Interventionsgruppen A und B hinsichtlich der jeweiligen relativen Häufigkeit der erfolgreichen Einzelfälle (= Fälle, bei denen erwartete Veränderungen eingetreten sind) verglichen.

3.5.4.1 Indirekte Veränderungsmessung: Kritische Differenzen

Zur Beantwortung der Fragestellung zu Veränderungen auf Individuumsebene wurden in einem Prä-Post-Vergleich die Ausprägungen der zehn im MLQ erfassten Führungsstile, sowie die jeweiligen Mittelwerte aller transformationalen Führungsstilskalen (TF) gegenübergestellt. Zur Überprüfung der intraindividuellen Unterschiede in der Ausprägung der abhängigen Variablen zu den zwei Testzeitpunkten musste überprüft werden, ob sich die Werte zu t1 und t2 laut Selbst- und/oder Fremdeinschätzung in bedeutsamer Höhe voneinander unterscheiden.

Da eine Überschreitung der kritischen Differenz bei definierter Irrtumswahrscheinlichkeit statistische Bedeutsamkeit ausdrückt (vgl. Lienert & Raatz, 1998), wurde zunächst für jede der abhängigen Variablen die kritische Differenz zwischen der Ausprägung zu t1 und der Ausprägung zu t2 berechnet. Im nächsten Schritt konnte für jede Führungskraft geprüft werden, ob die individuelle tatsächliche Differenz (= empirische Differenz) über oder unter der kritischen Differenz liegt (siehe Anhang XY). Zur Beurteilung, ob das Ergebnis einer Führungskraft zu t1 statistisch bedeutsam vom Ergebnis zu t2 abweicht oder nicht (Beurteilung intraindividueller Unterschiede), wurde folgende Formel zur Bestimmung der kritischen Differenz herangezogen (nach Lienert & Raatz, 1998, S.369).

$$Diff_{krit.} = z * s_x * \sqrt{2 (1 - r_{tt})}$$

wobei:

z = z-Wert (entspricht bei p von 0.05 = 1.96)

s_x = Standardabweichung in der Stichprobe

r_{tt} = Reliabilität der Skala in der Stichprobe

Die Irrtumswahrscheinlichkeit wurde auf p =.05 festgelegt.

3.5.4.2 Direkte Veränderungsmessung

Die Daten der direkten Veränderungsmessung wurden für jeden Einzelfall auf deskriptiver Ebene ausgewertet. So wurden die Mittelwerte aus den Items zur direkten Veränderungsmessung für jeden Einzelfall danach analysiert, ob sie in Richtung und Ausmaß den erwarteten Veränderungen entsprechen.

3.5.4.3 Überprüfung von Einzelfallhypothesen

Die Überprüfung von Wirksamkeitshypothesen auf Einzelfallebene in Abhängigkeit der spezifischen Coachingziele erfolgte nach dem Prinzip der internalen Referenzstrategie (siehe 1.6.5.5): Beobachtbare Veränderungen in ausgewählten Experimental- und Kontrollvariablen wurden gegenübergestellt. Dafür wurden die Experimental- und Kontrollvariablen zunächst auf Einzelfallebene aus den individuellen Coachingzielen abgeleitet. Als Experimentalvariablen galten diejenigen Führungsstile, die explizit in den individuell festgelegten Coachingzielen angesprochen wurden. Als Kontrollvariablen wurden diejenigen Führungsstile herangezogen, die nicht explizit Gegenstand des Coachings waren. Um die erwarteten unterschiedlichen Veränderungen in Experimental- und Kontrollvariablen überprüfen zu können, wurden wiederum die Daten der direkten und der indirekten Veränderungseinschätzung herangezogen. Die aggregierten Fremdeinschätzungen pro Führungsperson und die Selbsteinschätzungen der Führungsstile zu t1 und t2 wurden gegenübergestellt und deskriptiv in Hinblick auf erwartete sowie unerwartete Veränderungen analysiert (indirekte Veränderungseinschätzung). Weiterhin wurden Unterschiede zwischen den Experimental- und Kontrollvariablen in den aggregierten Fremdeinschätzungen pro Führungsperson und den Selbsteinschätzungen der Führungsstile zu Richtung und Ausmaß der Veränderung zu t2 untersucht (direkte Veränderungseinschätzung).

3.5.5 Überprüfung von Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen

Auch die Veränderungen im Ausmaß der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen wurden sowohl auf Gruppenebene (siehe 3.5.5.1) als auch auf Einzelfallebene (siehe 3.5.5.2) betrachtet. Der Übereinstimmungsgrad wurde sowohl über Niveauunterschiede zwischen

den Rating-Scores aus den beiden Einschätzungsperspektiven (Gruppen- und Einzelfallebene) als auch über korrelative Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Gruppenebene) beschrieben.

Es ist anzumerken, dass die Veränderung des Übereinstimmungsgrades eines von mehreren Wirksamkeitskriterien darstellt, die – um ein aussagekräftiges Bild zur Wirksamkeit des Interventionsprogamms zu gewinnen – aufeinander bezogen werden müssen (siehe Kapitel 5). Eine ausschließliche Annäherung von Selbst- und Fremdbild allein kann nicht als ausreichendes Wirksamkeitskriterium gewertet werden, wenn sich dabei die Ausprägung der relevanten Führungsstile nicht in die erwünschte Richtung verändert.

3.5.5.1 Überprüfung der Veränderungen auf Gruppenebene

a) Korrelative Zusammenhänge

Die Korrelation zwischen Selbstbeurteilungen und Fremdbeurteilungen wird häufig als Validierung für die Selbstbeurteilung herangezogen (vgl. z.B. Conway & Huffcutt, 1997). Da aber auch Fremdbeurteilungen verzerrt sein können, dürfen sie als Validierungskriterium nicht überinterpretiert werden. Um die Wirksamkeit des Interventionsprogramms zu überprüfen, interessiert bezüglich der Fragestellung II/2 ausschließlich der Grad der Übereinstimmung zwischen den beiden Beurteilerperspektiven. Es kann keine Aussage darüber gemacht werden, welche der Perspektiven als valider bewertet wird. Dafür wäre eine Validierung der Selbst- und Fremdratings durch Erfolgskriterien von Führung sinnvoll (vgl. z.B. Rathgeber, 2005), die im Rahmen der interessierenden Fragestellungen in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht im Fokus steht.

Um Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen aufzeigen zu können, wurden Pearson-Korrelationen für die Selbst- und Fremdbewertungen zur Ausprägung der Führungsstile berechnet. In der Untersuchung von Rathgeber (2005) unterschieden sich die Korrelationen zwischen den Selbst- und den Mitarbeitereinschätzungen nur in geringem Ausmaß in Abhängigkeit davon, ob die Mitarbeiterratings zur jeweils gleichen Führungsperson in aggregierter oder nicht aggregierter Form in die Berechnung eingingen. Wo Unterschiede auftraten, fielen diese zugunsten der aggregierten Ratings aus. Für die Berechnungen der korrelativen Zusammenhänge wurden daher in der vorliegenden Untersuchung die aggregierten Mitarbeitereinschätzungen herangezogen.

Die Korrelationskoeffizienten werden für die Interventionsgruppe und die Vergleichsgruppe C beziehungsweise für die Interventionsgruppen A und B für die beiden Messzeitpunkte t1 und t2 dargestellt und Unterschiede in der Veränderungen der Korrelationen zwischen t1 und t2 auf deskriptiver Ebene analysiert.

b) Niveau-Unterschiede zwischen den Rating-Scores der Selbst- und Fremdeinschätzungen

In der Unternehmenspraxis werden die Ergebnisse von multiperspektivischen Führungsbeurteilungen in aller Regel anhand der Mittelwertsunterschiede zurückgemeldet. Auch aus wissenschaftlicher Perspektive erscheint es nützlich, Erkenntnisse über die Art und Höhe der Diskrepanzen zu gewinnen und diese als Wirksamkeitskriterium für Interventionen heranzuziehen. Neben den korrelativen Zusammenhängen wurden also auch die Perspektiv-Diskrepanzen als weiteres Ähnlichkeits- beziehungsweise Differenzmaß für die Beurteilung des Übereinstimmungsgrades betrachtet.

Um die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad analysieren zu können, wurden zunächst für jede der zwanzig Führungspersonen Differenzwerte für die beiden Messzeitpunkte gebildet, indem zur jeweiligen Variablen der Mittelwert der Fremdeinschätzungen vom Wert der Selbsteinschätzung abgezogen wird. Anschließend wurde aus den Absolutwerten der Differenzen der Einzelfälle jeweils ein gruppenspezifischer Mittelwert gebildet. Damit ergibt sich für jede der vier Gruppen (gesamte Interventionsgruppe, Vergleichsgruppe C, Interventionsgruppen A und B) zu jeder der elf Variablen (zehn Führungsstile des MLQ und Mittelwert der transformationalen Skalen „TF“) ein Absolutwert der Differenzen für t1 und t2. Der Absolutwert der Differenzen zu t2 wurde vom Absolutwert der Differenzen zu t1 abgezogen und damit ein Wert für das Ausmaß der Veränderung im Übereinstimmungsgrad bestimmt. Negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungrades, da sie anzeigen, dass der Absolutwert der mittleren Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zugenommen hat. Positive Werte implizieren entsprechend eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades. Die jeweiligen Differenzwerte wurden für jede Gruppe bestimmt und auf deskriptiver Ebene analysiert, inwieweit die beobachteten Veränderungen den erwarteten Veränderungen entsprechen und inwieweit sich Gruppenunterschiede im Aumaß der Veränderung aufzeigen lassen.

3.5.5.2 Überprüfung der Veränderungen auf Individuumsebene

Die Überprüfung von Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen erfolgte auf Individuumsebene ausschließlich über den Vergleich der Niveauunterschiede zwischen den Ratingscores der unterschiedlichen Beurteilerperspektiven. Die Differenzwerte wurden äquivalent zur Gruppenauswertung bestimmt, nur dass keine Mittelwerte gebildet wurden. Auch auf Einzelfallebene wurden also die jeweiligen Absolutwerte der Differenzen aus der Selbsteinschätzung und den aggregierten Mitarbeitereinschätzungen zu t2 von den Differenzwerten zu t1 abgezogen und damit ein positiver oder negativer Differenzwert gebildet, der das Ausmaß der Veränderung im Übereinstimmungsgrad anzeigt. Die jeweiligen Differenzwerte wurden für jede einzelne Führungsperson bestimmt und auf deskriptiver Ebene analysiert, inwieweit die beobachteten Veränderungen den erwarteten Veränderungen entsprechen.

Zur Generierung von Wirksamkeitunterschiedshypothesen auf der Basis der Einzelfallergebnisse wurden die Interventionsgruppen A und B dahingehend verglichen, in wievielen Einzelfällen die erwarteten Veränderungen (= erfolgreiche Einzelfälle) eintreten. Es wurde der relative Anteil der erfolgreichen Fälle an der Gesamtzahl der Fälle in der jeweiligen Gruppe bestimmt.

3.5.6 Exploration der Wirksamkeit der Einzelcoachings anhand subjektiver Kriterien

In Abschnitt 3.5.6.1 wird über die Auswertung der Skalenfragen berichtet, Abschnitt 3.5.6.2 widmet sich dem Vorgehen bei der Interviewauswertung. In Abschnitt 3.5.6.3 werden die Kategoriensysteme der Interviewauswertung dargestellt.

3.5.6.1 Skalenfragen zur individuellen Zielerreichung und zur Entwicklung des Führungsverhaltens

Die jeweiligen Einschätzungen zum Ausmaß der Erreichung der einzelfallspezifischen Coachingziele zu den drei Messzeitpunkten vor Durchführung des Coachings (t1), Abschluss des Coachings (t2) und zum Follow-up-Termin (t3) wurden für jeden der sechs Einzelfälle in ihrem Verlauf visualisiert. Auch die intraindividuellen Veränderungen in den jeweiligen Bewer-

tungen des eigenen Führungsverhaltens auf der Fortschrittskala zum Führungsverhalten über die drei Messzeitpunkte hinweg wurden für jeden Einzelfall veranschaulicht. Zur Interpretation der Ergebnisse aus den Skalenfragen wurden die schriftlichen Kommentare zusammengefasst, die die Coachingteilnehmer zu den offenen Fragen der Dokumentationsbogen 6 bis 9 angemerkt hatten. Abschließend wurden die so ermittelten Ergebnisse fallübergreifend interpretiert.

3.5.6.2 Vorgehen bei der Interviewauswertung

Die Outputinterviews, die von einer Studentin zum Abschluss der Coachings mit den sechs Coachingteilnehmern geführt worden waren, wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Müller, 2009). Die Analyse des verbalen Datenmaterials orientierte sich dabei an den Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007). Als Interpretationsform wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, die nach Mayring (2007) das Material „zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahieren und zusammenfassen“ (S. 85) will. Zusätzlich zu theoriegeleiteten Kategorien können dabei auch direkt aus dem Text abgeleitete induktive Kategorien gebildet werden, die sich nicht auf „vorab formulierte Theorienkonzepte [...] beziehen“ (Mayring, 2007, S. 75). Die theoretische Vorstrukturierung der Aussagen ergab sich aus den Fragestellungen des Interviewleitfadens (siehe 3.4.4.2).

a) Aufbereitung des Datenmaterials

Zur Auswertung wurden die auf Tonband aufgenommenen Interviews in schriftliche Form übertragen. Die Transkription des Materials fand in normalem Schriftdeutsch statt, da nicht formale, sondern allein inhaltliche Aspekte interessierten. Dabei kamen bestimmte Transkriptionsregeln in Anlehnung an Bortz und Döring (2006) sowie an Dittmar (2002) zur Anwendung. Alle Interviewfragen und Antworten wurden transkribiert. Die Namen der erwähnen Personen wurden anonymisiert. Zu jedem Interview wurde ein Transkriptionskopf mit Angaben zu Datum, Interviewer und Ersteller des Transkripts erstellt. Die Äußerungen des Interviewers wurden in Großbuchstaben geschrieben und bei Sprecherwechsel wurde jeweils eine neue Zeile verwendet, sodass die Gesprächsanteile deutlich dem Interviewer und dem Befragten zuzuordnen sind.

b) Definition der Analyseeinheiten

Mayring (2007) fordert eine Festlegung von Analyseeinheiten, um die Genauigkeit der Inhaltsanalyse zu erhöhen und die intersubjektive Überprüfbarkeit zu gewährleisten. Die kleinste Kodiereinheit ist die ein Wort umfassende Aussage „positiver“ auf die Frage zu Veränderungen bei Gefühlen und Einstellungen. Die Codevergabe kann sich auch über eine ganze Antwort ausdehnen, die teilweise durch Zwischenfragen des Interviewers unterbrochen sein kann. Somit besteht die Möglichkeit, dass auch mehrere Absätze eine Kontexteinheit bilden. Die Analyseeinheit legt nach Mayring (2007) fest, in welcher Reihenfolge die Textteile ausgewertet werden. Die sechs Output-Interviews bilden jeweils eine eigene Analyseeinheit.

c) Zuordnung der Aussagen zu Kategorien

Es wurden Kodierregeln formuliert, um die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien zu erleichtern. Zur beispielhaften Veranschaulichung des Geltungsbereiches der einzelnen Kategorien wurden Ankerbeispiele aus dem Material herangezogen. Bei möglichen Überschneidungen wurden Abgrenzungsregeln formuliert (vgl. Rustemeyer, 1992). Aussagen, die in keine der Kategorien passten und auch keine neuen Informationen beinhalteten, fielen in die Restkategorie.

d) Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Interviewauswertung werden fallübergreifend dargestellt. Die Auswertung geschieht durch den Bezug der durchschnittlichen relativen Häufigkeiten der Kategorien auf die Gesamtzahl der Kodierungen eines Kategoriensystems. Dafür wird die Anzahl der Kodierungen der jeweiligen Kategorie jedes einzelnen Teilnehmers durch die Anzahl der Aussagen des Teilnehmers insgesamt geteilt. Diese relativen Häufigkeiten der sechs Coachingteilnehmer werden dann aufsummiert und durch die Anzahl der Teilnehmer (N=6) dividiert. Durch diese Vorgehensweise können die Unterschiede in der Interviewlänge und somit die absoluten Häufigkeiten der Aussagen pro Coachingteilnehmer berücksichtigt werden.

3.5.6.3 Kategoriensysteme

Im Folgenden werden die zwei Kategoriensysteme zur allgemeinen Einschätzung des Coachings und zur subjektiven Veränderungen durch das Coaching mit den Definitionen der Kategorien sowie den Ankerbeispielen und Abgrenzungsregeln vorgestellt. Die zwei Systeme ergaben sich aus der Strukturierung des Interviewleitfadens.

a) Kategoriensystem zur allgemeinen Einschätzung des Coachings

Das erste Kategoriensystem zur allgemeinen Einschätzung des Coachings kodiert Aussagen, in denen das Coaching generell positiv bewertet wird oder in denen Verbesserungsvorschläge zum Coaching benannt werden.

Um den subjektiven Einschätzungen der Coachingteilnehmer gerecht zu werden, wurden diese Kategorien induktiv gebildet. Tabelle 3.5.1 zeigt die einzelnen Kategorien des Systems zur allgemeinen Einschätzung des Coachings.

Tabelle 3.5.1: Überblick über das Kategoriensystem Allgemeine Einschätzung des Coachings

Name der Kategorie	Abkürzung
Positive Einschätzung aufgrund der erfolgreichen Arbeit an konkreten Coachingzielen	Ziele
Positive Einschätzung aufgrund der Individuumsorientierung	Individuumsorientierung
Positive Einschätzung der Gestaltung des Coachingprozesses	Prozess
Positive Einschätzung bedingt durch die gute Beziehung zwischen Coach und Coachingteilnehmer	Beziehung
Allgemeine positive Aussagen zum Coaching	Allgemein
Positive Einschätzung bedingt durch weitere Gründe	Sonstiges
Verbesserungsvorschläge zu zeitlichen Aspekten	Zeit
Verbesserungsvorschläge zur stärkeren Unterstützung des Alltagstransfers durch Coach und Vorgesetzte	Unterstützung

Positive Einschätzung aufgrund erfolgreicher Arbeit an Zielen (Ziele)

In dieser Kategorie werden Aussagen kodiert, die das Coaching aufgrund von klaren Zielsetzungen und der konsequenten und erfolgreichen Verfolgung dieser Ziele positiv bewerten.

Ankerbeispiel:

> *Dass es ein sehr, sehr großer Erfolg war. Also – hat eingeschlagen, weil wir Ziele gesteckt haben und dran geblieben sind. Das hat's erreicht* (Teilnehmer F).

Positive Einschätzung aufgrund der Individuumsorientierung (Individuumsorientierung)

Hier hinein fallen Aussagen, die das Coaching als positiv einschätzen, da es am Individuum orientiert durchgeführt wurde.

Ankerbeispiel:

> *Äh – zum einen des, des Zwanglose, dass es nicht in eine [...] gewisse Richtung schon immer geht, dass man merkt, dass diese, dass schon gewisse Meilensteine vordefiniert sind, also dass man wirklich gemeinsam miteinander bespricht oder herausfindet, was, was für mich wichtig ist. Äh, des is, des is für mich wirklich ein Meilenstein* (Teilnehmer A).

Positive Einschätzung des Coachingprozesses (Prozess)

Hier werden Aussagen kodiert, die den Ablauf oder die Struktur des Coachings positiv hervorheben.

Ankerbeispiel:

> *[...] die Abfolge der Themen, die Struktur in den Sitzungen, die Länge der einzelnen Coachingtermine, das war vollkommen in Ordnung* (Teilnehmer C).

Auch werden hier positive Aussagen zur Vorgehensweise wie auch zu den Methoden des Coachings aufgenommen.

Ankerbeispiel:

> *Und weil's einfach ein guter Wechsel war zwischen, zwischen theoretischen Ansätzen und praktischem Doing* (Teilnehmer D).

Positive Einschätzung bedingt durch die gute Beziehung zwischen Coach und Coachingteilnehmer (Beziehung)

Diese Kategorie beinhaltet Aussagen, die die Beziehung und die Gespräche zwischen Coach und Klient als positiv und hilfreich einschätzen.

Ankerbeispiel:

> *Hm, die Basis der Zusammenarbeit also des, meiner Ansicht nach, war eine gute Vertrauensbasis, eine offene Basis, ich hab mich da jetzt nicht irgendwie eingeschränkt in meinen Aussagen* (Teilnehmer A).

Allgemeine positive Aussagen (Allgemein)

Darunter fallen Aussagen, in denen das Coaching allgemein positiv bewertet wird, ohne dass ein einzelner Aspekt – wie die Struktur, die Individuumsorientierung, die Beziehung zwischen Coach und Coachingteilnehmer oder Methoden des Coachings – hervorgehoben wird.

Ankerbeispiel:

> *Äh, also das war insgesamt überaus erfolgreich, äh, für mich selbst ja* (Teilnehmer E).

Positive Einschätzung bedingt durch weitere Gründe (Sonstiges)
In dieser Kategorie werden positive Aussagen zu Einzelaspekten kodiert, die nur einmal genannt wurden. Dazu gehört z.B. die freiwillige Teilnahme am Coaching.
Ankerbeispiel:

> *Dass man sich entscheiden kann, ob man das einzeln, ob man das Einzelcoaching teilnimmt, äh, und auch, äh, die Auswahl des Ansprechpartners oder des Coachs selbst* (Teilnehmer D).

Darunter fällt auch eine einmalig genannte positive Aussage zur Verbesserung des persönlichen Empfindens durch das Coaching.
Ankerbeispiel:

> *Ja an meinem persönlichen Empfinden, also wenn ich jetzt vergleich, wie ich, wie ich, äh, wie's mir zu Beginn des Coachings ging, und wie ich mich jetzt fühle, denk ich schon, dass des für mich, äh, sehr hilfreich war* (Teilnehmer A).

Verbesserungsvorschläge zu zeitlichen Aspekten (Zeit)
Diese Kategorie beinhaltet Verbesserungsvorschläge, die den Wunsch nach mehr Zeit für das Coaching und/oder nach anderen Zeiten für die Coachingtermine oder das Coaching an sich ausdrücken.
Ankerbeispiel:

> *[...] also die, es müssten mehr, mehr Termine sein, äh, es müsste, äh zu vernünftigeren Zeiten, Zeiten sein, und - ja, einfach dieser, der Zeitfaktor, bisschen mehr Zeit, weil man doch, doch manche Bereiche nur am Rand streifen, streifen konnte und auch einige Bereiche, die mir trotzdem noch wichtig sind, jetzt nicht behandelt wurden, weil halt der andere dann wichtiger war [...]* (Teilnehmer F).

Verbesserungsvorschläge zur Unterstützung des Alltagstransfers (Unterstützung)
Darunter fallen Aussagen, die den Wunsch zur stärkeren Unterstützung des Alltagstransfers durch den Coach oder den eigenen Vorgesetzten ausdrücken.
Ankerbeispiel:

> *[...] Ein Coaching auch mal, wenn ich wirklich dann was tue, also nicht nur im Zweiergespräch, sondern wirklich mich dann mal, ja, im Doing im Alltag begleiten* (Teilnehmer E).

b) Kategoriensystem zu subjektiven Veränderungen

Dieses Kategoriensystem enthält die von den sechs Coachingteilnehmern genannten subjektiven Veränderungen, die sich durch das Coaching ergeben haben. Die Kategorien dieses Systems ergaben sich aus der Struktur des Interviewleitfadens mit Fragen zu Veränderungen im Bereich Selbsteinschätzung, Emotionen und Einstellungen und Verhalten (siehe Tabelle 3.5.2) Für Aussagen, die nicht in diese drei Bereiche fallen, wurde die Restkategorie „weitere positive Veränderungen" vorgesehen.

Tabelle 3.5.2: Überblick über das Kategoriensystem Veränderungen durch das Coaching

Name der Kategorie	Abkürzung
Positive Veränderungen im Bereich der Selbsteinschätzung und -bewertung	Selbsteinschätzung
Positive Veränderungen im Bereich der Emotionen und Einstellungen	Emotionen & Einstellungen
Positive Veränderungen im Bereich Verhalten den Kollegen und Mitarbeitern gegenüber	Verhalten
Weitere positive Veränderungen	Sonstiges

Positive Veränderungen im Bereich der Selbsteinschätzung und –bewertung (Selbsteinschätzung)

In dieser Kategorie werden Aussagen über positive Veränderungen in der Selbstbewertung durch wahrgenommene Verbesserungen des Führungsverhaltens kodiert.

Ankerbeispiel:

> *[...] Ich, ich denk, dass ich ein, ein Stück weit konkreter bin, als, als vorher, ich bin bisher ein Stück weit, äh, ja, zielstrebiger, bin strukturierter, [...] Ich bewerte Situationen anders und, äh, ich denk des ich ein Stück weit effektiver bin* (Teilnehmer D).

Auch fallen darunter Aussagen über positive Veränderungen der Selbsteinschätzung, indem durch das Coaching die eigenen Ressourcen bewusst gemacht wurden.

Ankerbeispiel:

> *Ich bin mir meiner Stärken bewusst geworden, das auch* (Teilnehmer F).

Positive Veränderungen im Bereich der Emotionen und Einstellungen (Emotionen & Einstellungen)

Der Interviewte erwähnt hier positive Veränderungen bei Gefühlen und Einstellungen z.B. mehr Freude an der Arbeit an sich, positivere Einstellungen gegenüber den Mitarbeitern und Kollegen oder eine Erweiterung der eigenen Sichtweisen.

Ankerbeispiel:

> *Ähm, sie sind positiver geworden. Positiver den Kollegen und Kolleginnen gegenüber. […] und auch die Erwartung jetzt einzelne Schritte erfolgreich zu erreichen. Also hoffnungsvoller* (Teilnehmer B).

Positive Veränderungen im Bereich Verhalten den Kollegen und Mitarbeitern gegenüber (Verhalten)

In dieser Kategorie werden Aussagen über positive Veränderungen im Verhalten wie z.B. Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern und die Stärkung deren Eigenverantwortlichkeit kodiert.

Ankerbeispiel:

> *Ich frag meine Mitarbeiter mehr und, ähm, binde sie mehr in Lösungen mit ein* (Teilnehmer E).

Ebenso fallen darunter Aussagen über positive Veränderungen im Verhalten, die ein sichereres und gelasseneres Auftreten beinhalten.

Ankerbeispiel:

> *Ich bin sicherer geworden, für mich selbst und äh auch sicherer im Umgang mit den Mitarbeitern [...]* (Teilnehmer A).

Weitere positive Veränderungen (Sonstiges)
In diese Kategorie werden alle weiteren Aussagen zu positiven Veränderungen durch das Coaching aufgenommen, die keinem der anderen Bereiche zugeordnet werden können.
Ankerbeispiel:

> *[...] meine Erkenntnis is, nicht mehr alles so ernst zu nehmen und, wie gesagt, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und, und Alltag einfach mal herzustellen und den Beruf nicht, nicht immer so in den, in den Mittelpunkt zu rücken, weil mir's einfach nicht gut tut* (Teilnehmer A).

3.5.7 Exploration der Zusammenhänge zwischen Veränderung in den Führungsstilen, Übereinstimmungsgrad und Selbstdarstellungsclustern

In den Abschnitten 3.5.7.1 und 3.5.7.2 werden die Datenanalysen zur Beantwortung der Fragestellungen III/1 und III/2 beschrieben. Von Interesse ist zum einen der Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen mit dem Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen, zum anderen der Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungrad und der Zugehörigkeit zu den Selbstdarstellungsclustern aus Fragestellung I/2.

3.5.7.1 Datenanalysen zum Zusammenhang zwischen Übereinstimmungsgrad mit Veränderungen in den Führungsstilen

Um potenzielle, systematische Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen mit dem Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen zu erkunden, wurden sowohl korrelative Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Differenzwerten ermittelt als auch Unterschiede in den vier Gruppen von Selbsteinschätzern nach Yammarino und Atwater (1993) exploriert.

a) Korrelative Zusammenhänge

Die absoluten Differenzwerte zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den jeweiligen Führungsstilen zu t1 (= Übereinstimmungsgrad zu t1) wurden mit den absoluten Differenzwerten der Ausprägung der jeweiligen Führungsstile zu t1 und t2 (Ausmaß der Veränderung) korreliert (Pearson-Korrelationen).

b) Vergleich von vier Selbsteinschätzungstypen (Clustern)

Die 20 Führungspersonen wurden nach den vier Selbsteinschätzungstypen nach Yammarino und Atwater (1993) geclustert. Anschließend wurde analysiert, inwieweit Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung der Führungsstile festzustellen sind.

Zuordnung der Führungspersonen zu den vier Selbsteinschätzungstypen
Um die Führungspersonen den vier Selbsteinschätzungstypen (Clustern) zuzuordnen, wurden zunächst deren jeweilige Differenzwerte zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 zu den Variablen Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire den vier Gruppen zugeteilt. Für die Variablen Transformationale Führung und Contingent Reward ergab sich folgende Zuordnung: Führungspersonen mit Werten unter -0.5 wurden als Unterschätzer klassifiziert, Führungspersonen mit Werten zwischen -0.5 und 0.5 wurden dem Cluster In-Agreement zugeordnet und Führungspersonen mit Werten über 0.5 kamen in die Kategorie

Überschätzer. Für die Variable Laissez Faire wurde entsprechend entgegengesetzt klassifiziert, da hier niedrige Ausprägungen erwünscht sind: Führungspersonen mit Werten unter -0.5 wurden als Überschätzer klassifiziert, Führungspersonen mit Werten zwischen -0.5 und 0.5 wurden dem Cluster In-Agreement zugeordnet und Führungspersonen mit Werten über 0.5 kamen in die Kategorie Unterschätzer. Um die Führungspersonen des Clusters In-Agreement den zwei Gruppen In-Agreement Good und In-Agreement Poor zuzuordnen, wurde nach folgendem Schema vorgegangen: Führungspersonen, deren Werte zu t1 in den Variablen Transformationale Führung und Contingent Reward jeweils über beziehungsweise für die Variable Laissez Faire unter dem jeweiligen Mittelwert der Gesamtstichprobe liegen, wurden dem Selbsteinschätzungstyp In-Agreement Good zugeordnet. Führungspersonen, deren Werte zu t1 in den Variablen Transformationale Führung und Contingent Reward entsprechend jeweils unter beziehungsweise für die Variable Laissez Faire über dem jeweiligen Mittelwert der Gesamtstichprobe liegen, wurden dem Selbsteinschätzungstyp In-Agreement Poor zugeordnet.

Um eine variablenübergreifende Zuordnung der 20 Führungspersonen zu den vier Selbsteinschätzungstypen (Clustern) zu ermöglichen, wurden die variablenspezifischen Clusterzuordnungen verglichen und die Führungspersonen nach folgendem Schema einem der vier variablenübergreifenden Cluster zugeordnet: Führungspersonen, die mindestens bei zwei der drei Variablen (TF, CR und LF) die gleiche variablenspezifische Clusterzugehörigkeit aufwiesen, wurden diesem Cluster zugeordnet.

Vergleich der vier Selbsteinschätzungstypen: Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen

In einem ersten Schritt wurden die Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung sowohl für die Selbst- als auch die Fremdeinschätzungen ermittelt und die Unterschiede in den Differenzscores deskriptiv gegenübergestellt. Im zweiten Schritt erfolgte eine Überprüfung der Gruppenunterschiede mittels einfaktorieller multivariater Varianzanalyse. Dabei wurden sowohl die *variablenübergreifenden* Übereinstimmungsclustern als auch die *variablenspezifischen* Übereinstimmungsclustern hinsichtlich der mittleren Differenzscores (Ausmaß der Veränderung) in den Führungsstilen verglichen. Darüber hinaus erfolgte ein Vergleich der Gruppen anhand der Mittelwerte aus der direkten Veränderungseinschätzung zu den jeweiligen Führungsstilen.

3.5.7.2 Datenanalysen zum Zusammenhang zwischen Übereinstimmungsgrad mit den Selbstdarstellungsclustern

Um potenzielle, systematische Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen und der Zugehörigkeit zu einem der vier Selbstdarstellungscluster aus Fragestellung I/2 zu erkunden, wurden die Gruppenunterschiede in den mittleren Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowohl variablenspezifisch als auch variablenübergreifend zum einen deskriptiv analysiert, zum anderen varianzanaltisch überprüft.

4 Ergebnisse

In Kapitel 4 werden die Einzelergebnisse zu den in Kapitel 2 beschriebenen neun Fragestellungen in je einem gesonderten Hauptabschnitt (4.1 bis 4.9) dargestellt. Zu Beginn eines jeden Abschnitts wird jeweils die entsprechende Fragestellung aufgeführt. Die zusammenfassende Beantwortung der neun Fragestellungen erfolgt in Abschnitt 5.1.1.

Generell gilt, dass der Ergebnisteil bereits erste Interpretationen enthält, die im strengen Sinne auf die Ergebnisdiskussion in Kapitel 5 vorgreifen. Die Vielzahl der Fragestellungen beziehungsweise Hypothesen legt es jedoch nahe, durch unmittelbar eingebaute Interpretationen oder Zusammenfassungen die Verständlichkeit der Einzelergebnisse zu erhöhen. In Kapitel 5.1.1, der eigentlichen Ergebnisinterpretation und -diskussion, werden die zentralen Ergebnisse zu jeder der neun Fragestellung zusammengefasst. In Abschnitt 5.1.2 werden die Ergebnisse der einzelnen Fragestellungen zueinander in Beziehung gesetzt und auf dieser Basis die drei übergeordneten Forschungsfragen beantwortet.

4.1 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen: Variablenzentrierte Untersuchung

In Abschnitt 4.1 wird über die Einzelergebnisse zu Fragestellung I/1 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung I/1:
Lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership, der internen Erfolgskriterien von Führung und den jeweiligen Ausprägungen von Selbstdarstellungsstilen nachweisen? Wenn ja: Welche Zusammenhänge bestehen und wie lassen sich diese interpretieren?

In Abschnitt 4.1.1 erfolgt die Darstellung der deskriptiven Statistik und der korrelativen Zusammenhänge der erfassten Variablen, in Abschnitt 4.1.2 werden die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse berichtet.

4.1.1 Deskriptive Statistik und korrelative Zusammenhänge

Es werden zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen der Skalen des MLQ sowie der verschiedenen Selbstdarstellungsstile dargestellt, bevor die korrelativen Zusammenhänge zwischen Selbstdarstellungs- und Führungsstilen aufgezeigt werden.

4.1.1.1 Skalenkennwerte und Interkorrelationen im MLQ

In den Tabellen 4.1.1 und 4.1.2 sind die Mittelwerte und Standardabweichung der einzelnen Dimensionen des MLQ sowie deren Interkorrelationen getrennt für die zwei Perspektiv-Versionen (Mitarbeiter- und Selbsteinschätzungen) beschrieben. Zur Berechnung der Skaleninterkorrelationen wurden Produkt-Moment-Korrelationen (Pearson) verwendet.

a) Daten der Mitarbeitereinschätzungen

Tabelle 4.1.1 zeigt die Skalenkennwerte und Interkorrelationen der MLQ-Skalen der Daten aus der Mitarbeitereinschätzung zu t1.

Tabelle 4.1.1: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der MLQ-Skalen (Daten aus der Mitarbeitereinschätzung zu t1; N = 174)

Fremd	M	SD	α	TF	IIa	IIb	IM[a]	IS	IC	AUS	CR	MBA	MBP	LF	EEF	EFF
TF	3.57	.43	.95	1.00												
IIa	3.56	.48	.76	.93**	1.00											
IIb	3.65	.42	.80	.95**	.85**	1.00										
IM[a]	3.67	.55	.87	.78**	.61**	.70**	1.00									
IS	3.59	.42	.84	.90**	.75**	.82**	.75**	1.00								
IC	3.59	.46	.88	.92**	.89**	.87**	.54*	.78**	1.00							
AUS	3.37	.56	.93	.92**	.93**	.87**	.54*	.75**	.88**	1.00						
CR	3.74	.49	.76	.95**	.85**	.91**	.69**	.92**	.89**	.88**	1.00					
MBA	2.98	.38	.52	-.06	-.20	-.04	-.11	.08	.01	-.04	-.05	1.00				
MBP	2.11	.53	.83	-.71**	-.68**	-.66**	-.63**	-.74**	-.57**	-.55*	-.73**	.29	1.00			
LF	2.22	.52	.71	-.72**	-.73**	-.67**	-.42	-.71**	-.68**	-.67**	-.81**	.15	.83**	1.00		
EEF	3.44	.47	.89	.87**	.82**	.87**	.51*	.75**	.88**	.87**	.88**	.18	-.58**	-.66**	1.00	
EFF	3.64	.54	.86	.95**	.94**	.90**	.64**	.85**	.90**	.92**	.92**	-.12	-.77**	-.80**	.83**	1.00
SAT	3.68	.55	.90	.86**	.91**	.84**	.51*	.72**	.80**	.86**	.83**	-.24	-.66**	-.76**	.75**	.90**

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05; Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig“); TF= Transformationaler Führung; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire, EEF=Extra Effort, EFF=Leader Effectiveness, SAT=Satisfaction with leadership

Es fällt auf, dass alle Mittelwerte der transformationalen Skalen (TF bis AUS), der transaktionalen Skala Contingent Reward (CR) sowie der Erfolgskriterien von Führung (EEF bis SAT) über dem Skalenmittel (Skalenwerte von 1 bis 5) liegen, während die Mittelwerte der transaktionalen Skala Management by Exception active (MBA) und der vermeidenen Führungsstile Management by Exception passive (MBP) und Laissez Faire (LF) unter dem Skalenmittel liegen. Die transaktionale Skala Contingent Reward (CR) ist dabei im Mittel am höchsten ausgeprägt.

Die Mittelwerte der Fremdeinschätzungen in der Stichprobe liegen für die transformationalen Skalen sowie für die transaktionale Skala Contingent Reward (CR) durchwegs höher als die Mittelwerte der Fremdeinschätzungen in der deutschen Vergleichsstichprobe nach Felfe (2006b; N = 3475 Mitarbeitereinschätzungen; siehe Anhang 1.1). Auch die Mittelwerte der Erfolgskriterien von Führung sind in der Stichprobe höher als in der Vergleichsstichprobe. Hingegen liegen die Mittelwerte von Management by Exception active (MBA) sowie der passiven Stile Management by Exception passive (MBP) und Laissez Faire (LF) unter den Mittelwerten der Vergleichsstichprobe. Insgesamt fallen also die Mitarbeiterbeurteilungen in der Stichprobe der 20 Führungskräfte im Vergleich zur Normstichprobe sehr positiv im Sinne der erwünschten Ausprägung der Stile des Full Range of Leadership aus.

Wie erwartet, korrelieren die transformationalen Skalen hoch miteinander (r = .54 bis .93) und negativ mit Management by Exception passive (r = -.55 bis -.74) und Laissez Faire (r = -.42 bis -.73). Dasselbe Muster zeigt sich für die Skala Contingent Reward: Sie korreliert hoch mit den transformationalen Skalen (r =.69 bis .92) und negativ mit Management by Exception passive (r = -.73) und Laissez Faire (r = -.81). Management by Excpetion active korreliert sehr gering bis gering mit allen anderen Skalen (höchste Korrelation von r = .29 mit der

Skala Management by Exception passive). Das Muster der Interkorrelationen entspricht den Interkorrelationen der MLQ-Skalen, wie sie bei Felfe (2006b) beschrieben werden.

Ebenfalls wie erwartet, korrelieren die transformationalen Skalen hoch mit den internen Erfolgskriterien von Führung Extra Effort, Leader Effetiveness und Satisfaction with Leadership (r = .51 bis .94). Auch Contingent Reward korreliert hoch mit den Erfolgskriterien (r = .76 bis .82), während die Skalen Management by Exception Passive und Laissez Faire negativ mit den internen Erfolgskriterien zusammenhängen (r = -.58 bis -.80). Management by Exception active korreliert nur gering mit den internen Erfolgskriterien (höchste Korrelation von r = -.24 mit Satisfaction).

b) Daten der Selbsteinschätzungen

Tabelle 4.1.2 zeigt die Skalenkennwerte und Interkorrelationen der Führungsstil-Skalen der Selbsteinschätzungsdaten zu t1.

Tabelle 4.1.2: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der MLQ-Skalen (Daten aus der Selbsteinschätzung zu t1; N = 20)

Selbst	M	SD	α	Selbst_TF	Selbst_IIa	Selbst_IIb	Selbst_IM	Selbst_IS	Selbst_IC	Selbs_AUS	Selbst_CR	Selbst_MBA	Selbst_MBP	Selbst_LF	Selbst_EEF	Selbst_EFF
TF	3.84	0.43	.85	1.00												
IIa	3.60	0.49	.10	.74**	1.00											
IIb	4.01	0.61	.76	.76**	.63**	1.00										
IM	3.86	0.66	.72	.84**	.52*	.61**	1.00									
IS	3.96	0.49	.71	.73**	.32	.48*	.63**	1.00								
IC	4.03	0.48	.67	.83**	.58**	.56**	.66**	.51*	1.00							
AUS	3.60	0.65	.81	.67**	.40	.21	.41	.45*	.54*	1.00						
CR	3.75	0.50	.46	.78**	.71**	.50*	.65**	.45*	.68**	.60**	1.00					
MBA	2.98	0.57	.39	-.19	-.37	-.24	-.26	-.19	-.07	.23	-.23	1.00				
MBP	2.16	0.53	.52	-.21	-.15	-.29	-.29	-.23	.00	.01	-.02	.10	1.00			
LF	1.86	0.60	.60	-.53*	-.32	-.22	-.38	-.55*	-.45*	-.52*	-.48*	-.11	.26	1.00		
EEF	3.65	0.68	.74	.69**	.40	.36	.54*	.57**	.59**	.69**	.58**	.04	-.40	-.62**	1.00	
EFF	4.04	0.44	.42	.62**	.29	.35	.43	.45*	.43	.83**	.48*	.28	-.14	-.59**	.76**	1.00
SAT	3.78	0.62	.81	.71**	.44	.38	.61**	.65**	.58**	.60**	.55*	-.17	-.20	-.36	.73**	.57**

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05; Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig“); TF= Transformationale Führung; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire, EEF=Extra Effort

Es wird deutlich, dass die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen zu allen Skalen außer Laissez Faire über den Mittelwerten der Fremdeinschätzungen liegen. Die Führungskräfte können demnach im Mittel gegenüber der Einschätzung durch ihre Mitarbeiter als Überschätzer (siehe 1.4.3.2) eingeordnet werden (zur Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzungen im Detail siehe 4.4 sowie 4.8).

Die Interkorrelationen zwischen den transformationalen Skalen fallen in der Selbsteinschätzung niedriger aus als in der Fremdeinschätzung (höchste Korrelation von r = .66 zwischen Individual Consideration und Inspirational Motivation). Auffällig ist die nur mittelhohe Korrelation von r = .32 zwischen Intellectual Stimulation und Idealized Influence attributed, die im Gegensatz zur hohen Korrelation dieser Skalen von r = .75 in der Fremdeinschätzung steht. Bei der Skala Ausstrahlung bestehen ebenfalls nur mittelhohe Korrelationen zu den anderen transformationalen Skalen (zwischen r = .21 und .54). Die Skalen Management by Exception passive und Management by Excpetion active korrelieren jeweils nur gering mit den anderen

Skalen und untereinander. Laissez Faire korrliert auch hier wie erwartet mit allen transformationalen Skalen negativ (r = -.32 bis -.55). Die Skala Contingent Reward korreliert hoch mit den transformationalen Skalen (r = .45 bis .71) und negativ mit Management by Exception active (r = -.23) und Laissez Faire (r = -.48).

Die transformationalen Skalen korrelieren mittelhoch bis hoch mit den internen Erfolgskriterien von Führung Extra Effort, Leader Effetiveness und Satisfaction with Leadership (r =.29 bis .83). Auch Contingent Reward korreliert hoch mit den Erfolgskriterien (r =.48 bis .58), während die Skalen Management by Exception Passive und Laissez faire negativ mit den internen Erfolgskriterien zusammenhängen (r = -.14 bis -.62). Management by Exception active korreliert nur gering mit den internen Erfolgskriterien (höchste Korrelation von r = -.28 mit Leader Effectiveness).

4.1.1.2 Skalenkennwerte und Interkorrelationen der Selbstdarstellungsskalen

Tabelle 4.1.3 zeigt die Skalenkennwerte und Interkorrelationen der Selbstdarstellungsskalen der Daten aus der Selbsteinschätzung zu t1.

Tabelle 4.1.3: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der Selbstdarstellungsskalen (Selbsteinschätzung zu t1; N = 20)

	M	SD	α	AK	AkSd	AkWa	PRO	Prova	Prover	pd
AK[a]	2.76	.60	.81	1.00						
AkSd[a]	2.67	.62	.58	.95**	1.0					
AkWa	2.85	.64	.84	.95**	.81**	1.00				
PRO	1.64	.32	.65	-.36	-.26	-.43	1.00			
Prova	1.52	.36	.51	-.21	-.09	-.30	.96**	1.00		
Prover	1.70	.32	.78	-.50*	-.42	-.53*	.95**	.81**	1.00	
PD	3.13	.60	.87	.30	.04	.53*	-.60**	-.62**	-.51*	1.00
MMS	2.39	.45	.84	.55*	.41	.64**	-.24	-.18	-.29	.47*

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05; Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 4 („trifft vollständig zu“); AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale

Wie auch in der Vergleichsstichprobe nach Laux & Renner (2002; N = 329; siehe Anhang 1.2 und 1.3) liegen in der Stichprobe der untersuchten Führungspersonen die Mittelwerte für die akquisitive Selbstüberwachung über den Mittelwerten der protektiven Selbstüberwachung. Dabei sind in der Stichprobe der 20 Führungskräfte höhere Mittelwerte für akquisitive Selbstüberwachung sowohl in der Gesamtskala als auch in den Subskalen zu berichten als in der studentischen Vergleichsstichprobe. Gleichzeitig liegen die Mittelwerte für die protektive Selbstüberwachung (Gesamtskala und Subskalen) unter den Mittelwerten der Vergleichsstichprobe.

Im Mittel schätzen sich die 20 Führungskräfte also eher als akquisitive denn als protektive Selbstüberwacher ein, gleichzeitig beschreiben sie ihre akquisitiven Selbstüberwachungstendenzen als ausgeprägter, die protektiven Selbstüberwachungstendenzen als weniger ausgeprägt, als dies in der studentischen Stichprobe der Fall ist. Die selbst zugeschriebene Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung ist bei den 20 Führungskräften im Mittel ebenfalls höher ausgeprägt als in der studentischen Vergleichsstichprobe (Laux et al., 2003; N = 329; siehe Anhang 1.5) und liegt weit über dem Skalenmittelwert. Hingegen liegt die mittlere Selbsteinschätzung zur Ausprägung der Mood Manipulation bei den 20 Führungspersonen unter dem Mittelwert der überwiegend studentischen Vergleichsstichprobe (Renner, 2006; N = 100; siehe Anhang 1.4).

Es bestehen hohe Interkorrelationen zwischen den Subskalen (AkSd und AkWa) der akquisitiven Selbstüberwachung (r = .81) und den Subskalen (Prova und Prover) der protektiven Selbstüberwachung (r = .81). Die Skalen und Subskalen der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung korrelieren wie zu erwarten negativ (r = -.09 bis -.53), die höchste negative Korrelation besteht zwischen der Subskala protektiver sozialer Vergleich und der Subskala Wahrnehmungssensibilität (r = -.53). Zwischen der Skala Persönlichkeitsdarstellung und der Skala protektive Selbstüberwachung besteht ein hoch signifikanter negativer Zusammenhang. Dieser zeigt sich am deutlichsten zwischen der Subskala protektive Variabilität und Persönlichkeitsdarstellung (r = -.62). Hingegen korreliert die Skala Persönlichkeitsdarstellung signifikant positiv mit der akquisitiven Subskala Wahrnehmungssensibilität (r = .53) und leicht positiv mit der Gesamtskala der akquisitiven Selbstüberwachung (r = .30). Die Skala Mood Manipulation korreliert signifikant positiv mit der Skala akquisitive Selbstüberwachung (r = .55) und sogar hoch signifikant mit der Subskala Wahrnehmungssensibilität (r = .64). Hingegen besteht ein leicht negativer Zusammenhang zwischen Mood Manipulation und den Skalen der protektiven Selbstüberwachung.

4.1.1.3 Korrelative Zusammenhänge zwischen Selbstdarstellungsskalen und MLQ-Skalen

a) Zusammenhänge der Selbstdarstellungsskalen mit den Fremdeinschätzungen im MLQ

Zum Zusammenhang zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Fremdeinschätzungen auf den Führungsstilskalen des MLQ ergibt sich folgendes Bild (siehe Tabelle 4.1.4):

Auffällig sind die durchwegs hohen positiven Korrelationen zwischen den Skalen transformationaler Führung und der Gesamtskala und den Subskalen akquisitiver Selbsüberwachung (r = .32 bis .68). Hingegen bestehen leichte bis mittelhohe negative Zusammenhänge zwischen den Skalen transformationaler Führung und der Gesamtskala und den Subskalen der protektiven Selbstüberwachung (r = -.02 bis -.32). Die Skala Persönlichkeitsdarstellung korreliert von der Tendenz her eher positiv mit den Skalen transformationaler Führung (r = .05 bis .26) mit der Ausnahme von Idealized Influence attributed (r = -.01). Die Mood Manipulator Skala korreliert signifikant positiv mit den transformationalen Skalen Inspirational Motivation (r = .49) und Intellectual Stimulation (r = .55), zu den anderen transformationalen Skalen bestehen leicht positive Zusammenhänge.

Für die Führungsstilskala Contingent Reward ergibt sich ein ähnliches Bild wie für die transformationalen Führungsstile: Sie korreliert signifikant positiv mit der Gesamtskala und den Subskalen akquisitiver Selbsüberwachung (r = .52 bis .58) und leicht negativ mit der Gesamtskala und den Subskalen der protektiven Selbstüberwachung (r = -.10 bis -.30). Zwischen der Skala Contingent Reward und der Mood Manipulator Skala sowie der Skala Persönlichkeitsdarstellung ergibt sich ein mittelhoher positiver (r = .40) beziehungsweise ein leicht positiver (r = .21) Zusammenhang.

Management by Exception active korreliert mit den Skalen der akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung negativ, zur akquisitiven Subskala Selbstdarstellungskompetenz besteht ein signifikant negativer Zusammenhang (r = -.46). Management by Exception passive korreliert hoch signifikant negativ mit der Gesamtskala und den Subskalen akquisitiver Selbstüberwachung (r = -.62 bis -.71), hingegen besteht ein positiver Zusammenhang zu der Gesamtskala und den Subskalen der protektiven Selbstüberwachung (r = .28 bis .50). Laissez Faire korreliert negativ mit den Skalen der akquisitiven Selbstüberwachung und leicht positiv mit den Skalen der protektiven Selbstüberwachung.

Tabelle 4.1.4: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Fremdeinschätzungen zu den Führungsstilskalen des MLQ (N = 20/174)

Fremd	Selbst_AK	Selbst_AkSd	Selbst_AkWa	Selbst_PRO	Selbst_Prova	Selbst_Prover	Selbst_pd	Selbst_MMS
TF	.61**	.64**	.53*	-.19	-.11	-.26	.15	.34
IIa	.55*	.64**	.42	-.11	-.04	-.19	-.01	.10
IIb	.52*	.52*	.47*	-.19	-.15	-.22	.16	.37
IM	.68**	.66**	.64**	-.21	-.11	-.29	.15	.49*
IS	.63**	.63**	.57**	-.26	-.19	-.32	.26	.55*
IC	.49*	.49*	.45*	-.17	-.11	-.21	.25	.25
AUS	.43	.51*	.32	-.10	-.02	-.17	.05	.09
CR	.57**	.58**	.52*	-.21	-.10	-.30	.21	.40
MBA	-.37	-.46*	-.24	-.25	-.41	-.06	.43	.00
MBP	-.70**	-.71**	-.62**	.40	.28	.50*	-.13	-.43
LF	-.37	-.42	-.28	.22	.12	.32	.03	-.17

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05

AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale

TF= Transformationale Führung; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

b) Zusammenhänge der Selbstdarstellungsskalen mit den Selbsteinschätzungen im MLQ

Zum Zusammenhang zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbsteinschätzungen auf den Skalen des MLQ ergibt sich folgendes Bild (siehe Tabelle 4.1.5): Der Zusammenhang zwischen den Skalen der transformationalen Führung und den Skalen der akquisitiven Selbstüberwachung ist weniger eindeutig als in der Fremdeinschätzung. Zwar bestehen auch hier hauptsächlich eher positive Korrelationen zwischen den Skalen transformationaler Führung und der Gesamtskala und den Subskalen akquisitiver Selbsüberwachung (r = .07 bis .48), jedoch fallen diese geringer aus. Außerdem lassen sich ebenfalls – zwar äußerst geringe – aber negative Zusammenhänge zwischen der akquisitiven Subskala Selbstdarstellungskompetenz und drei transformationalen Skalen aufzeigen. Aber auch in der Selbsteinschätzung bestehen leichte bis mittelhohe negative Zusammenhänge zwischen den Skalen transformationaler Führung und der Gesamtskala und den Subskalen der protektiven Selbstüberwachung (r = -.06 bis -.67). Diese sind signifikant für die transformationalen Skalen Ausstrahlung und Intellectual Stimulation.

Die Skala Persönlichkeitsdarstellung korreliert mittelhoch bis signifikant positiv mit den Skalen transformationaler Führung (r = .30 bis .56). Die Mood Manipulator Skala korreliert signifikant positiv mit den transformationalen Skalen Inspirational Motivation (r = .47) und Individual Consideration (r = .51) sowie hoch signifikant positiv mit der transformationalen Skala Intellectual Stimulation (r = .58), zu den anderen transformationalen Skalen bestehen mittelhohe positive Zusammenhänge.

Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich für die Führungsstilskala Contingent Reward: Sie korreliert leicht positiv mit der Gesamtskala und den Subskalen akquisitiver Selbsüberwachung (r = .12 bis .42) und negativ mit der Gesamtskala und den Subskalen der protektiven Selbstüberwachung (r = -.42 bis -.53). Zwischen der Skala Contingent Reward und der Mood Manipulator Skala sowie der Skala Persönlichkeitsdarstellung ergibt sich ein signifikant positiver (r = .49) beziehungsweise ein mittelhoch positiver (r = .43) Zusammenhang.

Management by Exception active korreliert mit allen anderen Skalen leicht bis mittelhoch negativ (r = –.11 bis –.40), keiner diese Zusammenhänge ist jedoch signifikant. Management by Exception passive korreliert im Gegensatz zu den Zusammenhängen aus den Fremdeinschätzungsdaten mit keiner der Skalen in bedeutsamer Höhe. Laissez Faire korreliert hingegen auch hier negativ mit den Skalen der akquisitiven Selbstüberwachung und positiv mit den Skalen der protektiven Selbstüberwachung.

Tabelle 4.1.5: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbsteinschätzungen zu den Führungsstilskalen des MLQ (N = 20)

Selbst	**Selbst_AK**	**Selbst_AkSd**	**Selbst_AkWa**	**Selbst_PRO**	**Selbst_Prova**	**Selbst_Prover**	**Selbst_pd**	**Selbst_MMS**
TF	.26	.10	.38	-.49*	-.52*	-.40	.56*	.59**
IIa	.07	-.07	.19	-.19	-.23	-.12	.38	.40
IIb	.10	-.03	.23	-.20	-.31	-.06	.47*	.41
IM	.30	.17	.39	-.41	-.43	-.34	.44	.47*
IS	.43	.34	.48*	-.46*	-.41	-.46*	.54*	.58**
IC	.08	-.04	.18	-.24	-.25	-.21	.30	.51*
AUS	.19	.11	.25	-.66**	-.67**	-.58**	.41	.36
CR	.28	.12	.42	-.50*	-.53*	-.42	.43	.49*
MBA	-.40	-.35	-.40	-.20	-.26	-.11	-.17	-.37
MBP	-.06	-.03	-.09	-.01	.09	-.13	-.15	.10
LF	-.45*	-.38	-.46*	.47*	.44	.46*	-.32	-.22

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05

AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale

TF= Transformationale Führung; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

c) Zusammenhänge der Selbstdarstellungsskalen mit Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den internen Erfolgskriterien von Führung im MLQ

Tabelle 4.1.6 zeigt die Korrelationen zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den internen Erfolgskriterien von Führung im MLQ.

Tabelle 4.1.6: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den internen Erfolgskriterien von Führung (MLQ) (N = 20/174)

	Selbst_AK	**Selbst_AkSd**	**Selbst_AkWa**	**Selbst_PRO**	**Selbst_Prova**	**Selbst_Prover**	**Selbst_pd**	**Selbst_MMS**
Fremd_EEF	.45*	.45*	.41	-.24	-.17	-.28	.25	.23
Fremd_EFF	.57**	.62**	.48*	-.26	-.19	-.32	.14	.24
Fremd_SAT	.41	.49*	.29	-.12	-.05	-.17	-.02	.12
Selbst_EEF	.25	.23	.24	-.55*	-.58**	-.46*	.26	.38
Selbst_EFF	.23	.16	.27	-.73**	-.77**	-.62**	.47*	.30
Selbst_SAT	.25	.27	.22	-.26	-.27	-.22	.14	.42

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05

AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale

EEF=Extra Effort, EFF=Leader Effectiveness, SAT=Satisfaction with leadership

In der Fremd- und Selbsteinschätzung der internen Erfolgskriterien zeigt sich jeweils ein ähnliches Zusammenhangsmuster zu den Selbstdarstellungsvariablen. Dabei korrelieren die Skalen akquisitiver Selbstdarstellung in mittelhohem Ausmaß positiv mit den internen Erfolgskriterien. Dieser Zusammenhang zeigt sich in der Fremdeinschätzung deutlicher (mit hauptsächlich signifikanten Korrelationen zwischen r = .45 bis .62) als in der Selbsteinschätzung (mit niedrigeren Korrelationen zwischen r = .16 bis .27). Die Skalen protektiver Selbstdarstellung korrelieren durchwegs negativ mit den internen Erfolgskriterien, dieser Zusammenhang wird in der Selbsteinschätzung für die Skalen Extra Effort und Leader Effectiveness signifikant (r = –.46 bis –.55) beziehungsweise hoch signifikant (r = –.58 bis –.77), alle anderen negativen Zusammenhänge sind nur gering ausgeprägt (r =–.05 bis –.32). Für die beiden Skalen Persönlichkeitsdarstellung und Mood Manipulation zeigt sich – mit einer Ausnahme für die Skala Satisfaction in der Fremdeinschätzung – tendenziell ein mäßig positiver Zusammenhang zu den Erfolgskriterien von Führung (r = .12 bis .47).

4.1.2 Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse

Für die weiteren Berechnungen der Faktoren- und Clusteranalyse wurden jeweils die Fremdeinschätzungsdaten zur Ausprägung der MLQ-Skalen (N = 174) verwendet, da sich hier erstens eindeutigere Zusammenhänge feststellen ließen (siehe 4.1.1), zweitens für fast alle Variablen in der Fremdeinschätzung die Normalverteilungsvoraussetzung gegeben ist und drittens die Fremdeinschätzungen zur individuellen Ausprägung der Führungsstile allgemein als valider beurteilt werden als die Selbsteinschätzungen (vgl. Rathgeber, 2005). Zum methodischen Vorgehen bei der Faktorenanalyse siehe Abschnitt 3.5.2.1.

4.1.2.1 Dimensionalität der Führungsstilskalen des MLQ

Zunächst wurden die Skalenwerte der Fremdeinschätzungsdaten zu den zehn Führungsstilen des MLQ mittels einer Hauptkomponentenanalyse faktorisiert (siehe Tabelle 4.1.7). Zwei Faktoren erreichten Eigenwerte größer 1. Auch der Scree-Plot legte eine Zweifaktorenlösung nahe. Aufgrund der hohen Interkorrelationen zwischen den Führungsstilen des MLQ wurde eine Promax-Rotation gewählt. Die ersten beiden Faktoren klären vor der Rotation mit den Eigenwerten 7.00 und 1.16 69.95% beziehungsweise 11.56% und damit insgesamt 81,52% der Gesamtvarianz auf (dritter Eigenwert: 0.69). Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin erreicht mit 0.73 einen mittleren Wert.

Tabelle 4.1.7: Hauptkomponentenanalyse der MLQ-Skalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung

Faktor	Skala	h^2	Faktorladungen Faktor 1	Faktorladungen Faktor 2
Faktor 1	CR	0.95	0.98	0.05
	IIb	0.88	0.95	0.08
	IS	0.85	0.94	0.14
	IC	0.85	0.94	0.16
	AUS	0.83	0.92	0.12
	IIa	0.86	0.91	-0.09
	LF	0.71	-0.78	0.21
	IM	0.54	0.72	-0.07
	MBP	0.77	-0.72	0.39
Faktor 2	MBA	0.91	0.09	0.97
Eigenwert (nach Promax-Rotation)			7.00	1.42

Anmerkungen: IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Interpretation der Faktoren

Faktor 1 als gemeinsamer Faktor mehrerer Variablen enthält alle transformationalen Skalen und die Skala der leistungsorientierten Anerkennung (CR), die am höchsten auf dem Faktor lädt. Die passiv-vermeidenden Führungsstile (LF und MBP) laden negativ auf diesem Faktor. Im theoretischen Modell nach Bass (1985) wird transaktionale Führung als Basis für die transformationalen Verhaltensweisen darstellt (siehe 1.1.2.1). Darüber hinaus resultieren in vielen Untersuchungen zur Faktorstruktur des MLQ hohe Korrelationen zwischen den transformationalen Skalen und der Skala der leistungsorientieren Anerkennung (vgl. z.B. Felfe, 2006b; Vandenberghe et al., 2002). Goodwin et al. (2001) haben das Problem aufgegriffen, dass sich die Skala der leistungsorientierten Anerkennung (CR) theoretisch und empirisch entweder der transformationalen oder aber der transaktionalen Führung zuordnen lässt (siehe 1.1.4). Sie schlagen eine Zweiteilung der Skala vor und unterscheiden Items, die eher darauf abzielen, Vereinbarungen zu treffen (expliziter Kontrakt) von Items, die eher die Erwartung betreffen, dass Vereinbarungen eingehalten werden (impliziter Kontrakt). Zweitere beruhen auf gegenseitigem Vertrauen und werden daher eher der transformationalen Führung zugeordnet. Aufgrund der sehr hohen Korrelationen der transformationalen Skalen mit CR in der Stichprobe und der gemeinsamen Ladung auf einem Faktor, wird die leistungsorientierte Anerkennung hier eher als Form der transformationalen Führung begriffen. Faktor 1 beschreibt damit die *transformationale, aktive Führung*. Faktor 2 als merkmalseigener Faktor (Einzelrestfaktor) enthält ausschließlich die Skala Management by Exception active als klassischen transaktionalen Führungsstil. Faktor 2 beschreibt damit die *transaktionale, kontrollierende Führung.*

4.1.2.2 Dimensionalität der Selbstdarstellungsskalen

In einem zweiten Schritt wurden die sechs Selbstdarstellungsskalen (Selbstdarstellungskompetenz, Wahrnehmungssensibilität, protektive Variablilität, protektiver sozialer Vergleich, Mood Manipulator Scale sowie Persönlichkeitsdarstellung) mittels einer Hauptkomponentenanalyse faktorisiert (siehe Tabelle 4.1.8). Zwei Faktoren erreichten Eigenwerte größer 1. Auch der Scree-Plot legte eine Zweifaktorenlösung nahe. Aufgrund der hohen Interkorrelationen zwischen den Selbstdarstellungsskalen wurde eine Promax-Rotation gewählt. Die ersten drei Faktoren klären vor der Rotation mit den Eigenwerten 3.26 und 1.41 54,30% und 21.78% und 23,51% und damit insgesamt 77,82 % der Gesamtvarianz auf (dritter Eigenwert: 0.83). Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin weist mit einem Wert von 0.56 darauf hin, dass die Stichprobe für eine Faktorenanalyse nur bedingt geeignet ist, weshalb die vorgeschlagene Faktorenlösung nur mit Vorsicht interpretiert werden sollte.

Tabelle 4.1.8: Hauptkomponentenanalyse der Selbstdarstellungsskalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung

Faktor	Skala	h^2	Faktorladungen Faktor 1	Faktorladungen Faktor 2
Faktor 1	Prova	.90	1.00	.18
	Prover	.77	.80	-.18
	pd	.69	-.80	.06
Faktor 2	AkSd	.82	.20	.96
	AkWa	.93	-.16	.89
	MMS	.57	-.10	.71
Eigenwert (nach Promax-Rotation)			2.72	2.67

Anmerkungen: AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale

Interpretation der Faktoren

Auf dem ersten Faktor laden die beiden protektiven Skalen positiv, die Skala Persönlichkeitsdarstellung lädt negativ. Dieser Faktor beschreibt damit eine hohe Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung bei gleichzeitig gering ausgeprägter Authentizität. Dieser Faktor kann entsprechend als *protektive soziale Anpassung* interpretiert werden.

Auf dem zweiten Faktor laden sowohl die akquisitiven Skalen als auch die Mood Manipulator Scale positiv, d.h. dieser Faktor umfasst sowohl die beiden Kompetenzbereiche Selbstdarstellung und Wahrnehmungssensibilität als auch die Fähigkeit und das Motiv, die Stimmung anderer gezielt zu beeinflussen. Damit kann dieser Faktor als *akquisitive soziale Beeinflussung* zusammengefasst werden.

4.1.2.3 Dimensionalität von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen

In einem dritten Schritt wurden die Führungs- und Selbstdarstellungsstile auf eine gemeinsame Dimensionalität hin analysiert und die insgesamt zehn Führungsstile des MLQ und die vier Selbstdarstellungsvariablen (akquisitive und protektive Selbstüberwachung wurden nun jeweils auf Ebene der Gesamtskala und nicht auf der Ebene der Subskalen betrachtet) gemeinsam faktorisiert.

Um Hinweise auf die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren zu erlangen, wurde zunächst eine Parallelanalyse (vgl. Horn, 1965) der zehn Führungsstile des MLQ und der vier Selbstdarstellungsstile durchgeführt. Dafür wurden die Hauptkomponenten der Daten verwendet. Es wurden 100 Simulationsläufe durchgeführt, für weitere 100 Läufe wurden Zufallsstichproben aus den Daten gezogen (Resampling). Der Verlauf legt die Extraktion von zwei Faktoren nahe. Ein zusätzlich durchgeführter MAP-Test (vgl. Velicer, 1976) erreicht sein Minimum für die vierzehn Variablen ebenfalls bei zwei Faktoren. Mit den standardisierten Skalenwerten der vierzehn Variablen wurde eine Hauptkomponentenanalyse durchgeführt, wobei die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren auf zwei Komponenten festgelegt wurde. Der Kaiser-Meyer-Olkin-Koeffizient von .75 weist auf eine zufriedenstellende Eignung der Stichprobe hin. Aus der Hauptkomponetenanalyse resultieren drei Faktoren mit einem Eigenwert größer 1. Die ersten drei Faktoren klären vor der Rotation mit den Eigenwerten 7.72, 2.10 und 1.45 55,12%, 15.02% und 10.38% und damit insgesamt 80.51 % der Gesamtvarianz auf (vierter Eigenwert: .90). Die ersten beiden Faktoren klären zusammen 70,14 % der Varianz auf. In der dreifaktoriellen Lösung resultierten hohe Doppelladungen für die Führungsstile Management by Exception passive, Management by Exception active und Inspirational Motivation sowie für die protektive Selbstüberwachung. Es wurde daher die zweifaktorielle Lösung aufgrund der eindeutigeren Interpretierbarkeit und aufgrund des MAP-Tests und der Parallelanalyse bevorzugt (siehe Tabelle 4.1.9).

Interpretation der Faktoren

Die promaxrotierte Lösung für zwei Faktoren (siehe Tabelle 4.1.9) führt zu hohen Ladungen der transformationalen Skalen, der Laissez Faire-Skala, der Skala Management by Exception passive und der akquisitiven Selbstüberwachung auf dem ersten Faktor. Die Selbstdarstellungsstile Persönlichkeitsdarstellung und Mood Manipulation sowie der Führungsstil Management by Exception active laden hoch auf dem zweiten Faktor, protektive Selbstüberwachung korreliert hoch negativ mit dem zweiten Faktor.

Tabelle 4.1.9: Hauptkomponentenanalyse der Führungsstilsskalen des MLQ und der Selbstdarstellungsskalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung

Faktor	Skala	h^2	Faktorladungen Faktor 1	Faktorladungen Faktor 2
Faktor 1	IIa	.90	.98	-.25
	CR	.93	.96	.03
	AUS	.81	.93	-.21
	IIb	.85	.92	-.00
	IC	.79	.89	-.02
	IS	.87	.86	.21
	LF	.68	-.85	.16
	MBP	.69	-.80	-.10
	IM	.60	.71	.18
	AK	.56	.62	.30
Faktor 2	Pd	.79	-.06	.90
	PRO	.56	-.07	-.73
	MMS	.52	-25	.62
	MBA	.28	-.29	.52
Eigenwert (nach Promax-Rotation)			7.66	2.74

Anmerkungen: AK=Akquisitive Selbstüberwachung, AkSd=Selbstdarstellungskompetenz (Subskala zu AK), AkWa=Wahrnehmungssensibilität (Subskala zu AK), PRO=Protektive Selbstüberwachung, Prova=Protektive Variabilität (Subskala zu PRO), Prover=Protektiver sozialer Vergleich (Subskala zu PRO), PD=Persönlichkeitsdarstellung, MMS=Mood Manipulator Scale; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Faktor 1 umfasst damit die transformationale, aktive Führung sowie die beiden akquisitiven Kompetenzbereiche Selbstdarstellung und Wahrnehmungssensibilität. In Abschnitt 1.2.5 wurde Selbstinterpretation als Konstrukt eingeführt, das sowohl den Prozess der Selbstdarstellung (von innen nach außen) als auch den Prozess der Selbstbewertung (von außen nach innen) umfasst. Eine Selbstbewertung, die der Bewertung durch andere Personen weitgehend entspricht, setzt die Kompetenz voraus, Reaktionen anderer Personen wahrnehmen und adäquat interpretieren zu können (= Wahrnehmungskompetenz als akquisitive Komponente). Faktor 1 wird daher als *transformationale Selbstinterpretation* zusammengefasst.

Faktor 2 umfasst die transaktionale, kontrollierende Führung sowie eine hohe Authentizitätsneigung bei gleichzeitiger geringer sozialer Anpassung. Es kann interpretiert werden, dass eine hohe Tendenz, ein als „wirklich" empfundenes Selbstbild auszudrücken, ohne die sozialen Anforderungen und äußeren Erwartungen ausreichend zu berücksichtigen, eher dazu führt, dass die Führungsperson als kontrollierend denn als inspirierend, charismatisch oder unterstützend wahrgenommen wird. Gleichzeitig lädt auch Mood Manipulation positiv auf diesem Faktor, die den „kontrollierenden" Aspekt, der bereits durch die transaktionale Führungskomponente MBA angesprochen wird, hervorhebt. Faktor 2 wird damit als *nonkonformistische Selbstdarstellung und kontrollierende Einflussnahme* zusammengefasst.

4.2 Zusammenhang von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen: Personenzentrierte Untersuchung

In Abschnitt 4.2 wird über die Einzelergebnisse zu Fragestellung I/2 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung I/2:
Lassen sich in der Stichprobe der Führungskräfte homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren? Wenn ja: Welche Merkmalsprofile bestehen und wie lassen sich die Cluster interpretieren?

In Abschnitt 4.2.1 erfolgt die Beschreibung der identifizierten Selbstdarstellungscluster, in Abschnitt 4.2.2 werden die Überprüfung der Clusterlösung und deren Zusammenhang zur transformationalen Führung dargestellt. Zum methodischen Vorgehen bei der Clusteranalyse siehe 3.5.2.2.

4.2.1 Beschreibung der Cluster

Die Führungskräfte wurden anhand ihrer Profile zur Ausprägung der drei Selbstdarstellungsvariablen akquisitive Selbstüberwachung, protektive Selbstüberwachung und Persönlichkeitsdarstellung klassifiziert (vgl. Laux & Renner, 2002). Es konnten vier Cluster mit jeweils zwei bis acht Personen identifiziert werden, die jeweils ähnliche Merkmalsprofile aufweisen und sich von den Personen der anderen Cluster in der Ausprägung der Merkmale unterscheiden. Auf Grund der geringen Stichprobengröße hat die Clusteranalyse explorativen Charakter. Da jedoch die inhaltliche Plausibilität der Clusterlösung in hohem Ausmaß gegeben ist, werden die vier Cluster trotz der geringen Personenanzahl als Typen interpretiert. Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen in den vier Clustern sind in Tabelle 4.2.1 aufgeführt.

Tabelle 4.2.1: Anzahl der Personen, Zuordnung der Führungspersonen und Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen in der 4-Clusterlösung

Cluster	N	Zuordnung der FK	AK		PRO		PD	
			M	SD	M	SD	M	SD
1	8	1, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18	2.83	.44	1.51	.25	**3.75**	.10
2	5	2, 5, 7, 11, 17	2.98	.07	**2.00**	.12	2.53	.29
3	5	3, 4, 6, 16, 20	**3.03**	.17	*1.35*	.11	3.06	.16
4	2	12, 19	*1.23*	.00	**2.00**	.12	*2.29*	.00
Gesamt	20		2.52	.17	1.71	.15	2.91	.14

Anmerkungen: fett hervorgehoben sind die jeweils höchsten Mittelwerte für die drei Variablen, kursiv hervorgehoben sind die jeweils niedrigsten Mittelwerte für die drei Variablen. AK = Akquisitive Selbstüberwachung; PRO = Protektive Selbstüberwachung; PD = Persönlichkeitsdarstellung; FK = Führungskräfte

Interpretation der vier Cluster

Cluster 1: Das erste Cluster vereinigt Personen, die sich hohe Tendenzen zur Persönlichkeitsdarstellung zuschreiben, während die akquisitive Selbstüberwachungstendenz durchschnittlich, die protektive Selbstüberwachungstendenz unterdurchschnittlich ausgeprägt ist. In der Clusterlösung von Laux und Renner (2002) entspricht dieses Variablenprofil der Personengruppe der *schwachen Selbstüberwacher,* die die entsprechenden Merkmale des gering ausgeprägten Selfmonitorings nach Snyder (1987; siehe 1.2.7.1) erfüllen. Sowohl in der vorliegenden Stichprobe als auch bei Laux und Renner (2002) ist in diesem Cluster die protektive Selbstüberwachungstendenz im Vergleich zum Mittelwert noch niedriger ausgeprägt als die akquisitive Selbstüber-

wachung. Wenn also die schwachen Selbstüberwacher ihre Selbstdarstellung überhaupt an der sozialen Umgebung ausrichten, dann am ehesten auf eine akquisitive Art und Weise.

Cluster 2: Personen des zweiten Clusters tendieren im Vergleich zur Gesamtstichprobe zu einer sehr hoch ausgeprägten protektiven Selbstüberwachung bei gleichzeitig hoch ausgeprägter akquisitiver Selbstüberwachung und unterdurchschnittlicher Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung. Personen dieses Clusters können in Anlehnung an Laux & Renner (2002) zusammenfassend als *starke Selbstüberwacher* gekennzeichnet werden. Sie erfüllen die Merkmale des hoch ausgeprägten Self-monitorings nach Snyder (1987; siehe 1.2.7.1)

Cluster 3: Personen des dritten Clusters zeigen im Vergleich zur Gesamtstichprobe die höchsten Ausprägungen in der akquisitiven Selbstüberwachung bei gleichzeitig niedrigster Ausprägung der protektiven Selbstüberwachung. Diese Personen schreiben sich im Vergleich zu Personen der Cluster 2 und 4 eine ausgeprägtere Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung zu. Im Vergleich zur Gesamtstichprobe ist die Persönlichkeitsdarstellung überdurchschnittlich ausgeprägt. Zusammenfassend können Personen, die diesem Cluster angehören, als *akquisitive Selbstüberwacher* (vgl. Laux & Renner, 2002) bezeichnet werden.

Cluster 4: Das vierte Cluster mit nur zwei Personen zeichnet sich durch eine deutlich unterdurchschnittliche Ausprägung der akquisitiven Selbstüberwachung und der Persönlichkeitsdarstellung bei gleichzeitig hoher Ausprägung der protektiven Selbstüberwachung aus. Die Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung entspricht der Ausprägung dieses Selbstdarstellungsstils in Cluster 2, allerdings fehlt in Cluster 4 die ausgeprägte Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung. Personen des vierten Clusters können zusammenfassend als *protektive Selbstüberwacher* gekennzeichnet werden (vgl. Laux & Renner, 2002).

Abbildung 4.2.1 zeigt die standardisierten Werte für die Variablen akquisitive Selbstüberwachung (AK), protektive Selbstüberwachung (PRO) sowie Persönlichkeitsdarstellung (PD) für die vier Cluster.

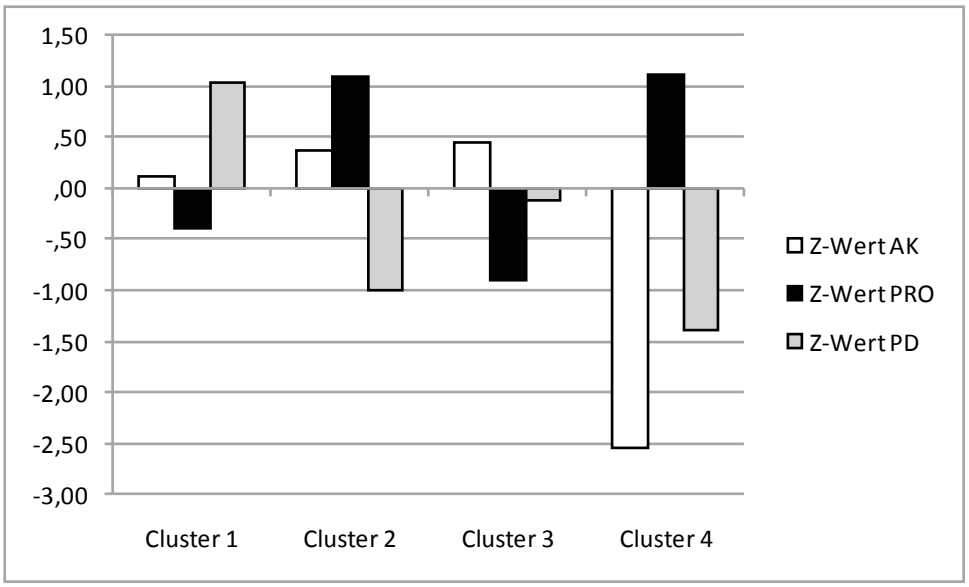


Abbildung 4.2.1: Standardisierte Werte (Z-Werte) für die Variablen akquisitive Selbstüberwachung (AK), protektive Selbstüberwachung (PRO) und Persönlichkeitsdarstellung (PD) in den vier Clustern

4.2.2 Überprüfung der 4-Clusterlösung und Zusammenhang zur transformationalen Führung

Zur Überprüfung der 4-Clusterlösung wurden die Mittelwerte der transformationalen Führungsskalen (TF) sowie die Skala zur Mood Manipulation (MMS) als externe, nicht zur Klassifikation eingesetzte Passiv-Variablen (vgl. Wehner, 1981; Moosbrugger & Frank, 1992) herangezogen. Im Sinne einer prädiktiven Kriteriumsvalidierung können folgende Hypothesen zur Ausprägung der Passiv-Variablen in den vier Clustern formuliert werden. Die Hypothesen sind aus den Thesen zum Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungsformen und transformationaler Führung des Theorieteil (siehe 1.2.8) sowie aus den korrelativen Ergebnissen aus Abschnitt 4.1.1 abgeleitet.

1. Im dritten Cluster (akquisitive Selbstüberwacher) werden die höchsten Mittelwerte für Transformationale Führung erwartet.
2. Im vierten Cluster (protektive Selbstüberwacher) werden die niedrigsten Mittelwerte für Transformationale Führung erwartet.
3. Im dritten Cluster (akquisitive Selbstüberwacher) werden die höchsten Mittelwerte für Mood Manipulation erwartet.
4. Im ersten Cluster (schwache Selbstüberwacher) werden höhere Mittelwerte für Mood Manipulation erwartet als in Cluster 2 (starke Selbstüberwacher).
5. Im vierten Cluster (protektive Selbstüberwacher) werden die niedrigsten Mittelwerte für Mood Manipulation erwartet.

Eine multivariate Varianzanalyse mit transformationaler Führung und Mood Manipulation als abhängige Variablen und der Clusterzugehörigkeit als Faktor führte zu keinen signifikanten Effekten des Klassifikationsfaktors. Auf der deskriptiven Ebene zu tendenziellen Mittelwertsunterschieden zwischen den vier Clustern lassen sich jedoch folgende Ergebnisse festhalten (siehe Tabelle 4.2.2).

Tabelle 4.2.2: Anzahl der Personen, Mittelwerte und Standardabweichungen der Passivvariablen (Selbsteinschätzungen zu Mood Manipulation (MMS) und Fremdeinschätzungen zur transformationalen Führung (TF)) in der 4-Clusterlösung

Cluster	N	MMS		TF	
		M	SD	M	SD
1	8	**2,61**	0,42	3,57	0,32
2	5	2,36	0,41	3,63	0,62
3	5	2,31	0,43	**3,79**	0,14
4	2	*1,78*	0,00	*2,91*	0,23
Gesamt	20	2,39	0,45	3,57	0,43

Anmerkungen: fett hervorgehoben sind die jeweils höchsten Mittelwerte für die zwei Variablen, kursiv hervorgehoben sind die jeweils niedrigsten Mittelwerte für die zwei Variablen. Cluster 1 = schwache Selbstüberwacher; Cluster 2 = starke Selbstüberwacher Cluster 3 = akquisitive Selbstüberwacher; Cluster 4 = protektive Selbstüberwacher

Auf der Basis der deskriptiven Mittelwertsunterschiede zwischen den vier Clustern können folgende Schlussfolgerungen zu den Hypothesen 1 bis 5 zur Ausprägung der Passivvariablen gezogen werden:

Hypothese 1: Die fünf Personen des dritten Clusters zeigen die höchste mittlere Ausprägung der transformationalen Führung. Hypothese 1 kann *bestätigt* werden.

Hypothese 2: Personen des vierten Clusters zeigen eindeutig die niedrigste mittlere Ausprägung transformationaler Führung. Hypothese 2 kann *bestätigt* werden.

Hypothese 3: Personen des dritten Clusters zeigen eine niedrigere mittlere Ausprägung von Mood Manipulation als Personen des Clusters 1 und 2. Hypothese 3 wird *verworfen*.
Hypothese 4: Personen des ersten Clusters zeigen die höchste mittlere Ausprägung von Mood Manipulation. Hypothese 4 kann *bestätigt* werden.
Hypothese 5: Personen des vierten Clusters zeigen eindeutig die niedrigste mittlere Ausprägung von Mood Manipulation. Hypothese 5 kann *bestätigt* werden.

Abbildung 4.2.2 stellt die mittleren Ausprägungen in den beiden Passivvariablen (Mood Manipulation Scale = MMS und Transformationale Führung = TF) in den vier Clustern dar.

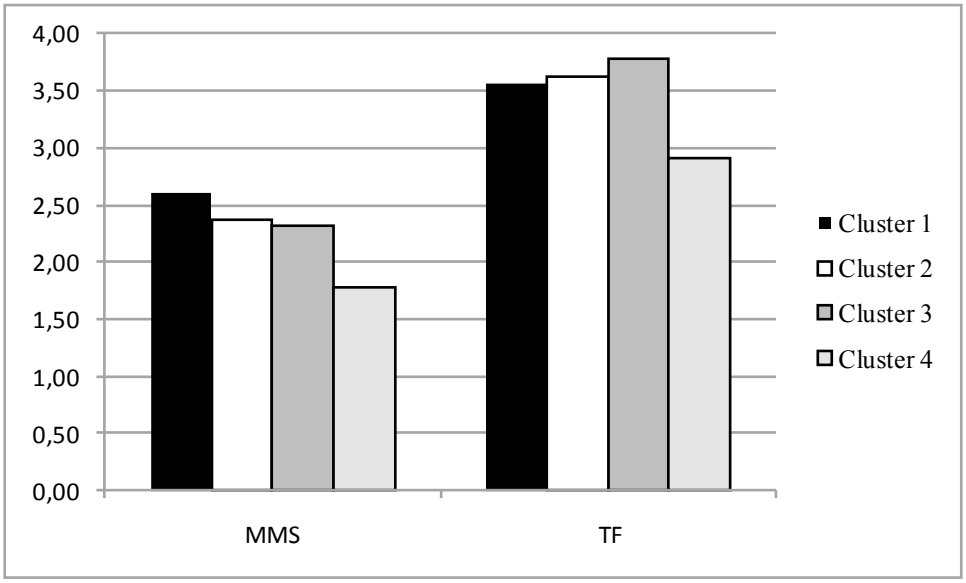


Abbildung 4.2.2: Mittlere Ausprägung zu den Passivvariablen Mood Manipulation (MMS; Selbsteinschätzungen) und Transformationale Führung (TF; Fremdeinschätzungen) in den vier Clustern
Anmerkungen: Cluster 1 = schwache Selbstüberwacher; Cluster 2 = starke Selbstüberwacher;; Cluster 3 = akquisitive Selbstüberwacher; Cluster 4 = protektive Selbstüberwacher

Vier der fünf Hypothesen können damit auf der Basis tendenzieller Mittelwertsunterschiede bestätigt werden. Auch wenn keine signifikanten Effekte des Klassifikationsfators (der Clusterzugehörigkeit) nachgewiesen werden können, so kann die prädiktive Kriteriumsvalidierung durch die Passivvariablen zumindest als befriedigend angesehen werden, da vorwiegend Mittelwertsunterschiede in den erwarteten Tendenzen vorliegen und die Erreichung signifikanter Unterschiede aufgrund der geringen Stichprobengröße sehr unwahrscheinlich ist.

Insgesamt weisen die akquisitiven Selbstüberwacher erwartungskonform die höchsten Ausprägungen in der transformationalen Führung auf, die protektiven Selbstüberwacher die niedrigsten Ausprägungen. Darüber hinaus zeigt sich bei den schwachen Selbstüberwachern eine etwas stärkere Tendenz zur Mood Manipulation als bei den anderen Gruppen. Die protektiven Selbstüberwacher weisen auch hier die niedrigsten Werte auf. In Tabelle 4.2.3 können darüber hinaus die durchschnittlichen Ausprägungen in der Variablen Management by Exception active (MBA) in den vier Clustern nachvollzogen werden. Die schwachen Selbstüberwacher weisen die höchste Ausprägung, die starken Selbstüberwacher die niedrigste Ausprägung in der Variablen auf.

Tabelle 4.2.3: Mittelwerte der Variablen Management by Exception active (MBA) in der 4-Clusterlösung

Variable	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Mittelwert
MBA	3.21	2.70	2.83	3.14	2.97

Anmerkungen: Cluster 1 = schwache Selbstüberwacher; Cluster 2 = starke Selbstüberwacher; Cluster 3 = akquisitive Selbstüberwacher; Cluster 4 = protektive Selbstüberwacher

4.3 Veränderungen in der Häufigkeit gezeigter Führungsstile

In Abschnitt 4.3 werden die Einzelergebnisse zu Fragestellung II/1 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung II/1: Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms?

In Abschnitt 4.3.1 erfolgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse aus dem Vergleich der Veränderungen in der Interventionsgruppe (Gruppen A und B) mit den Veränderungen in der Gruppe C. Abschnitt 4.3.2 widmet sich den Ergebnissen der Überprüfung der Veränderungshypothesen in den einzelnen Interventiongruppen A und B sowie der Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen. Die Ergebnisse aus den beiden Abschnitten dienen der Überprüfung der Haupthypothese II/1 (siehe Kasten).

Haupthypothese II/1: Veränderungshypothese zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den einzelnen Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung zu, die Häufigkeit des Einsatzes des Laissez Faire-Stils nimmt ab.

In Abschnit 5.1.1.3 wird die Fragestellung zusammenfassend beantwortet. Eine Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage II erfolgt in Abschnitt 5.1.2.2. Das methodische Vorgehen bei der Überprüfung von Veränderungen in den Führungsstilen auf Gruppen- und Einzelfallebene kann in den Abschnitten 3.5.3 und 3.5.4 des Methodenteils nachvollzogen werden.

4.3.1 Vergleich der Interventionsgruppe mit Gruppe C

Um zu überprüfen, ob sich in den Interventionsgruppen A und B überhaupt Veränderungen in der erwarteten Richtung nachweisen lassen, die auf die Intervention zurückgeführt werden können, wurden die Führungspersonen der beiden Interventionsbedingungen zunächst zu einer gemeinsamen Interventionsgruppe zusammengefasst und diese mit der Gruppe C (Vergleichsgruppe ohne Intervention) verglichen. Dafür wurden ausschließlich die Fremdeinschätzungen herangezogen, da Veränderungen in der Einschätzung durch die Mitarbeiter auf tatsächliche Verhaltensänderungen hinweisen, wohingegen Veränderungen in der Selbsteinschätzung auch auf der Evaluationsebene des Lernens angesiedelt sein können (vgl. Kirkpatrick,1976; siehe 3.1.2.3). Anhand des Vergleichs der Interventionsgruppe mit der Gruppe C ist es aufgrund der Selbstselektion der Führungspersonen nicht möglich, potenzielle Gruppenunterschiede in den Veränderungen ausschließlich auf die Interventionen zurückzuführen. Sollte aber die Veränderungshypothese II/1 in der Interventionsgruppe im Gegensatz zur Vergleichsgruppe C bestätigt werden können, so können verschiedene Alternativerklärungen für diesen Gruppenunterschied herangezogen und auf ihre Plausibilität hin geprüft werden (siehe 5.1.1.3).

Um Unterschiede in der Selbsteinschätzung als potenziellen Selektionsgrund für die Zuordnung zu den Gruppen (siehe 3.1.2.4) besser interpretieren zu können, wurden darüber hinaus die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen der Führungspersonen der Gruppe C zu t1 den Mittelwerten der Selbsteinschätzungen der Führungspersonen der Interventionsgruppe gegenübergestellt.

4.3.1.1 Indirekte Veränderungsmessung

a) Deskriptive Statistik

Die Tabellen 4.3.1 und 4.3.2 zeigen die Mittelwerte und Standardabweichungen der zehn Führungsstile des MLQ und der Gesamtvariablen Transformationale Führung (TF) vor und nach der Intervention für die Interventionsgruppe und für die Gruppe C sowohl für die Selbsteinschätzungen (siehe Tabelle 4.3.1) als auch für die Fremdeinschätzungen (siehe Tabelle 4.3.2).

Tabelle 4.3.1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Selbsteinschätzungen der Führungsstile vor (t1) und nach (t2) der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C

	Interventionsgruppe (N = 14)				**Gruppe C (N = 6)**			
	Pretest (t1)		Posttest (t2)		Pretest (t1)		Posttest (t2)	
Variable Selbst	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
TF	**3.84**	0.40	**3.77**	0.43	**3.84**	0.54	**3.58**	0.53
IIa	**3.64**	0.41	**3.61**	0.45	**3.49**	0.67	**3.17**	0.54
IIb	**3.96**	0.56	**3.86**	0.49	**4.13**	0.75	**4.00**	0.84
IM	**3.88**	0.61	**3.73**	0.72	**3.83**	0.83	**3.54**	0.77
IS	**3.89**	0.49	**3.79**	0.51	**4.13**	0.49	**3.63**	0.61
IC	**4.00**	0.52	**3.89**	0.47	**4.08**	0.41	**3.79**	0.46
AUS	**3.68**	0.67	**3.77**	0.56	**3.42**	0.61	**3.33**	0.58
CR	**3.88**	0.44	**3.89**	0.59	**3.47**	0.58	**3.46**	0.43
MBA	**3.04**	0.54	**3.13**	0.60	**2.83**	0.66	**3.04**	0.56
MBP	**2.11**	0.57	**2.20**	0.56	**2.29**	0.46	**2.38**	0.70
LF	**1.84**	0.58	**1.84**	0.55	**1.92**	0.70	**2.08**	0.70

Anmerkungen: Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig“); TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Die in der Haupthypothese II/1 formulierten Veränderungen (Zunahme der Ausprägung der transformationalen Führungsskalen (IIa, IIb, IM, IS, IC und AUS) sowie der Skala Contingent Reward; Abnahme der Ausprägung von Laissez Faire) sind für die *Selbsteinschätzung*sdaten im deskriptiven Mittelwertsvergleich nicht nachweisbar. Die gemittelten Selbsteinschätzungen zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile und zur Ausprägung des Stils der leistungsorientierten Anerkennung (CR) sind nach der Durchführung des Interventionsprogramms für beide Gruppen tendenziell sogar niedriger als vor der Durchführung des Interventionsprogramms. Die gemittelten Selbsteinschätzungen der Ausprägung des Laissez Faire-Stils (LF) bleiben in der Interventionsgruppe gleich, in der Gruppe C sind sie nach der Durchführung des Interventionsprogramms tendenziell höher als vor der Durchführung des Interventionsprogramms.

Tabelle 4.3.2 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der *Fremdeinschätzungen* der zehn Führungsstile und der Globalskala zur transformationalen Führung vor und nach der Intervention für die Interventionsgruppe und für die Gruppe C.

Tabelle 4.3.2: Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen der Führungsstile vor (t1) und nach (t2) der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C

	Interventionsgruppe (N = 14)				**Gruppe C (N = 6)**			
	Pretest (t1)		Posttest (t2)		Pretest (t1)		Posttest (t2)	
Variable Fremd	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
TF	**3.53**	0.39	**3.56**	0.46	**3.67**	0.53	**3.62**	0.54
IIa	**3.46**	0.43	**3.54**	0.59	**3.78**	0.56	**3.73**	0.65
IIb	**3.64**	0.42	**3.57**	0.48	**3.68**	0.47	**3.70**	0.56
IM	**3.70**	0.48	**3.56**	0.48	**3.60**	0.75	**3.54**	0.74
IS	**3.57**	0.36	**3.57**	0.40	**3.61**	0.58	**3.73**	0.63
IC	**3.52**	0.44	**3.71**	0.53	**3.76**	0.48	**3.60**	0.49
AUS	**3.28**	0.55	**3.42**	0.63	**3.59**	0.56	**3.43**	0.47
CR	**3.72**	0.47	**3.77**	0.50	**3.78**	0.58	**3.75**	0.68
MBA	**3.02**	0.36	**3.02**	0.37	**2.89**	0.46	**2.99**	0.28
MBP	**2.11**	0.49	**2.16**	0.49	**2.11**	0.65	**2.08**	0.81
LF	**2.22**	0.50	**2.14**	0.57	**2.24**	0.63	**2.01**	0.77

Anmerkungen: Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig“); TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Die in der Haupthypothese II/1 erwarteten Veränderungen (Zunahme der Ausprägung der transformationalen Führungsskalen (IIa, IIb, IM, IS, IC und AUS) sowie der Skala Contingent Reward; Abnahme der Ausprägung von Laissez Faire) sind für die *Fremdeinschätzung*sdaten im deskriptiven Mittelwertsvergleich tendenziell nachweisbar.

In der *Interventionsgruppe* steigen die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Führungsstile bei drei der sechs transformationalen Führungsstile (IIa, IC, AUS) an, bei zwei Skalen nehmen sie ab (IIb und IM) und bei der Skala Intellectual Stimulation (IS) sind keine Veränderungen nachweisbar. Die mittlere Ausprägung der transformationalen Skalen (Variable TF) nimmt zu. Die mittlere Ausprägung des Stils der leistungsorientierten Anerkennung (CR) steigt tendenziell nach der Intervention an.

In der *Gruppe C* nehmen hingegen die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Führungsstile bei vier der sechs transformationalen Führungsstile (IIa, IM, IC, AUS) ab, bei zwei Skalen nehmen sie zu (IIb und IS). Die mittlere Ausprägung der transformationalen Skalen (Variable TF) nimmt in Gegensatz zur Interventionsgruppe ab. Die mittlere Ausprägung des Stils der Leistungsorientierten Anerkennung (CR) ist in der Vergleichsgruppe C zum zweiten Messzeitpunkt geringer als zum ersten Messzeitpunkt. Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Ausprägung des Laissez Faire-Stils (LF) nehmen sowohl in den Interventionsgruppen A und B als auch in der Gruppe C tendenziell ab.

b) Überprüfung von Gruppenunterschieden zu t1

In Abschnitt 3.1.2.4 wurde die These formuliert, dass Führungspersonen der Gruppe C ihr Führungsverhalten positiver einschätzen als Führungspersonen der Gruppen A und B und sich deshalb gegen die Teilnahme an einer Intervention entschieden haben. Diese Hypothese bestätigt sich bei einem Vergleich der Mittelwerte der beiden Gruppen zu t1 nicht. Führungskräfte der Gruppe C schätzen sich nicht in systematischer Form über die Variablen hinweg positiver ein als Führungspersonen der Interventionsgruppe.

Die Darstellung der Mittelwerte der *Fremd*einschätzungen in Tabelle 4.3.2 zeigt jedoch auf, dass zu t1 (Prämessung) tendenzielle Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C in der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile in systematischer Form vorlagen.

Führungspersonen der Gruppe C weisen im Mittel in fünf der sechs transformationalen Variablen sowie in der Variablen leistungsorientierte Anerkennung tendenziell höherer Werte auf als Führungspersonen der Interventionsgruppe. Die varianzanalytische Überprüfung erbrachte jedoch keine signifikanten Gruppeneffekte für die elf abhängigen Variablen. Die Unterschiede in den Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Führungsstile zu t1 zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C können damit als statistisch nicht bedeutsam interpretiert werden. Dieses Ergebnis zeigt auf, dass sich die Führungspersonen, die sich für eine Intervention entschieden haben, in Bezug auf die Ausprägung der Führungsstile im Durchschnitt nur tendenziell von den Führungspersonen unterscheiden, die sich gegen die Teilnahme an den Interventionsmodulen entschieden haben.

Dieses Ergebnis ist bei der Interpretation von Gruppenunterschieden zu berücksichtigen: Systematische Unterschiede in der Selbsteinschätzung zu t1 können als Grund für die Selbstselektion ausgeschlossen werden. Allerdings werden Führungspersonen der Gruppe C im Durchschnitt von ihren Mitarbeitern positiver bewertet als Führungspersonen der Interventionsgruppe, was die Führungspersonen zum Zeitpunkt der Selbstselektion allerdings nocht nicht wussten.

c) Überprüfung der gruppeninternen Mittelwertsunterschiede Prä- und Postmessung: T-Test und Wilcoxon-Test

Die tendenziellen Veränderungen in der Ausprägung der mittleren Fremdeinschätzungswerte zu t1 und t2 wurden zunächst separat für die Interventionsgruppe und die Gruppe C überprüft.

Für die *Interventionsgruppe* resultierte im T-Test ein signifikanter Unterschied in der mittleren Ausprägung der transformationalen Skala Individualized Consideration zu t1 und t2 ($T = -3.34$; $df = 13$; $p = .005$) in der erwarteten Richtung. Auch im Wilcoxon-Test ließ sich ein signifikanter Mittelwertsunterschied für die Skala Individualized Consideration nachweisen ($Z = -2.59$; $p = .010$). Für die übrigen Skalen resultierten weder im T-Test noch im Wilcoxon-Test signifikante Unterschiede in der Prä- und Postmessung (siehe Anhang 3.5 und 3.9). Die Teststärke liegt für den T-Test in der Interventionsgruppe bei $1 - \beta = 0.55$, d.h. die Wahrscheinlichkeit, die Hypothese eines Nichtunterschieds fälschlicherweise beizubehalten, beträgt $\beta = 0.45$.

In der *Gruppe C* waren im T-Test signifikant niedrigere mittlere Ausprägungen zu t2 als zu t1 der Skalen Individualized Consideration ($T = 3.51$; $df = 5$; $p = .017$) und Ausstrahlung ($T = 3.03$; $df = 5$; $p = .029$) zu berichten. Auch im Wilcoxon-Test ergaben sich signifikante Mittelwertsunterschiede für die Skala Individualized Consideration ($Z = -2.20$; $p=.028$) und die Skala Ausstrahlung ($Z=-2.21$; $p = .027$). Für die übrigen Skalen resultierten weder im T-Test noch im Wilcoxon-Test signifikante Unterschiede in der Prä und Postmessung (siehe Anhang 3.6 und 3.10). Die Teststärke liegt für den T-Test in Gruppe C allerdings auch nur bei $1 - \beta = 0.28$, d.h. die Wahrscheinlichkeit, die Hypothese eines Nichtunterschieds fälschlicherweise beizubehalten, beträgt $\beta = 0.72$.

d) Beurteilung der Intensität der Veränderungen: Effektstärken

Für die sechs Führungsstilvariablen, in denen sich in der Interventionsgruppe von t1 zu t2 Veränderungen in den Mittelwerten der Fremdeinschätzungen in der erwarteten Richtung ergeben, werden in Tabelle 4.3.3 die Effektstärken aufgeführt:

Tabelle 4.3.3: Effektstärken für abhängige Stichproben für die Veränderungen in den Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 in der Interventionsgruppe

Variable Fremdeinschätzung	Mittelwert t1	Mittelwert t2	SD in der Population	Effektstärke	Beurteilung der Effektstärke [a]
TF	3.53	3.56	0.43	0.07	kein Effekt
IIa	3.46	3.54	0.48	0.12	kein Effekt
IC	3.52	3.71	0.46	0.41	kleiner bis mittlerer Effekt
AUS	3.28	3.42	0.56	0.07	kein Effekt
CR	3.72	3.77	0.49	0.10	kein Effekt
LF	2.22	2.14	0.52	0.15	kein Effekt

Anmerkungen: a = Effektstärkekonventionen nach Cohen (1988); TF= Transformationale Führung, IIa = Idealized Influence attributed, IC= Individualized Consideration, AUS = Ausstrahlung, CR = Contingent Reward, LF = Laissez Faire

Für die Variable Individualized Consideration (IC) ergibt sich ein kleiner bis mittlerer Effekt des Messzeitpunktes. Die Intensität der Veränderungen in der absoluten Ausprägung in allen anderen Führungsstilen erweist sich als nicht bedeutsam.

e) Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung: Varianzanalyse

Um Unterschiede im Ausmaß der Veränderungen zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C zu überprüfen, wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse mit den Absolutwerten der Differenzen zwischen t1 und t2 für die abhängigen Variablen gerechnet. Es resultieren keine signifikanten Gruppeneffekte. Dies kann auf die geringe statistische Power des Signifikanztest zurückgeführt werden (die β-Wahrscheinlichkeit beträgt 0.75).

f) Zusammenfassung

In den Fremdeinschätzungsdaten der Interventionsgruppe lassen sich Veränderungen in den Führungsstilen in der erwarteten Richtung nachweisen. So ist in der Interventionsgruppe ein signifikanter Anstieg des Mittelwerts der Skala Individualized Consideration zwischen Messzeitpunkt 1 und Messzeitpunkt 2 zu berichten, während in der Gruppe C signifikante Verringerungen in der Ausprägung der Skalen Individualized Consideration und Ausstrahlung resultieren. Die Veränderung in der Variablen Individualized Consideration in der Interventionsgruppe erreicht das Ausmaß eines kleinen bis mittleren Effekts. Die Veränderungen für den Führungsstil der leistungsorientieren Anerkennung sind von der Tendenz in der Interventionsgruppe erwartungskonform, jedoch nicht signifikant. Die Veränderungen zwischen Prä- und Postmessung zum Laissez Faire-Stil erfolgen zwar in der erwarteten Richtung, sind jedoch nicht signifikant und unterscheiden sich kaum zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C.

Insgesamt lassen sich über die indirekte Veränderungsmessung kaum signifikante Veränderungseffekte in der gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 nachweisen, was auf die geringe statistische Power der Test zurückgeführt werden kann. Die gemittelten Selbst- und Fremdeinschätzungen der Ausprägung des Laissez Faire-Stils sind nach der Durchführung des Interventionsprogramms nur tendenziell niedriger, der Ausprägungen des Stils der leistungsorientierten Anerkennung nur tendeziell höher als vor der Durchführung des Interventionsprogramms. Die Veränderungseffekte unterscheiden sich insgesamt nicht signifikant zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C. Im deskriptiven Mittelwertsvergleich zeigen sich allerdings in der Interventionsgruppe erwartungskonforme Veränderungen in einem Großteil der Variablen im Gegensatz zur Gruppe C.

➔ *Die in der Hypothese II/1 erwarteten Veränderungen lassen sich über die indirekte Veränderungsmessung in der Interventionsgruppe im Gegensatz zur Vergleichsgruppe C nachweisen, fallen aber gering aus und erreichen nur für eine Variable (IC) das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit.*

4.3.1.2 Direkte Veränderungsmessung

a) Deskriptive Statistik

Tabelle 4.3.4 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen zur direkten Einschätzung von Veränderungen in den acht Führungsstilen durch die Mitarbeiter (Fremdeinschätzungen) nach der Intervention für die Interventionsgruppe und die Gruppe C.

Tabelle 4.3.4: Mittelwerte und Standardabweichungen der direkten Einschätzung der Richtung und des Ausmaß der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile (Fremdeinschätzung) nach der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C

Variable Fremd	Interventionsgruppe (N = 14)		Gruppe C (N = 6)	
	M	SD	M	SD
IIa_Veränderung	**0.05**	0.21	**0.02**	0.03
IIb_Veränderung	**0.11**	0.13	**0.09**	0.15
IM_Veränderung	**-0.02**	0.26	**0.05**	0.07
IS_Veränderung	**0.17**	0.12	**0.04**	0.09
IC_Veränderung	**0.20**	0.23	**-0.05**	0.10
AUS_Veränderung	**0.07**	0.24	**-0.04**	0.16
CR_Veränderung	**0.14**	0.16	**0.06**	0.05
LF_Veränderung	**-0.15**	0.11	**0.02**	0.07

Anmerkungen: Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“); IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Die in der Haupthypothese II/1.1 formulierten erwarteten Veränderungen lassen sich in der *Interventionsgruppe* in den jeweiligen Variablen weitgehend nachweisen (siehe Tabelle 4.3.4). Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Veränderung liegen für fünf der sechs transformationalen Führungsstile (außer IM) und für den Stil der leistungsorientierten Anerkennung (CR) jeweils über dem Wert von 0, für den Laissez Faire-Stil unter 0, fallen allerdings jeweils sehr gering aus. Nur die leicht negative Veränderung des Führungsstils Inspirational Motivation ist nicht erwartungskonform.

In der *Gruppe C* wird bei zwei der sechs transformationalen Skalen eine leicht negative Veränderung berichtet (IC, AUS). In den anderen transformationalen Skalen und bei Contingent Reward werden zwar leicht positive Veränderung berichtet, die jedoch durchwegs von der Tendenz her schwächer ausfallen als in der Interventionsgruppe. Der Laissez Faire-Stil nimmt von der Tendenz her zu.

Insgesamt ist die Richtung der Veränderungseinschätzung erwartungskonform, das Ausmaß der Veränderungen fällt aber gering aus.

b) Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung: Multivariate Varianzanalyse

Um Unterschiede im Ausmaß der berichteten Veränderungen zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C zu überprüfen, wurde eine einfaktorielle multivariate Varianzanalyse mit den Absolutwerten der direkten Veränderungseinschätzung der acht Variablen gerechnet (siehe Anhang 3.13). In der Fremdeinschätzung ergeben sich signifikante Gruppeneffekte für Inspirational Motivation ($F(1,19) = 4.80$; $p=.042$), allerdings ist hier der erwünschte Effekt für die Gruppe C und nicht für die Interventionsgruppe zu verzeichnen (siehe Tabelle 4.3.4). Signifikante Gruppeneffekte resultieren auch für die Variablen Individualized Consideration ($F(1,19) = 6.73$; $p=.018$) und Contingent Reward ($F(1,19) = 5.25$; $p=.034$). Für beide Führungsstile liegt das Ausmaß der Veränderungen in der erwünschten Richtung in der Interventionsgruppe über dem der Gruppe C (siehe Tabelle 4.3.4). Die statistische Power des Tests beträgt $1 - \beta = 0.25$, d.h. die die Wahrscheinlichkeit, die Hypothese eines Nichtunterschiedes fälschlicherweise beizubehalten, beträgt $\beta = 0.75$.

c) Beurteilung des Ausmaßes der Gruppenunterschiede: Effektstärken

In Tabelle 4.3.5 werden die Effektstärken für die direkt eingeschätzten Veränderungen der Führungsstile (Fremdeinschätzungen) aufgeführt. Es handelt sich um Effektstärken für unabhängige Stichproben, d.h. das Ausmaß der Wirkung der Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe wird durch den standardisierten Mittelwertsunterschied zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C beschrieben.

Tabelle 4.3.5: Effektstärken für unabhängige Stichproben (Interventionsgruppe und Gruppe C) für die direkten Veränderungseinschätzungen (Fremdeinschätzungen) zu t2

Variable_ Veränderung	Mittelwert Interventionsgruppe (n=14)	Mittelwert Gruppe C (n=6)	SD in der Population (n=20)	Effektstärke	Beurteilung der Effektstärke [a]
IIa_Fremd	**0.05**	**0.02**	.17	0.18	kein Effekt
IIb_Fremd	**0.11**	**0.09**	.14	0.14	kein Effekt
IM_Fremd	**-0.02**	**0.05**	.22	0.32	kleiner bis mittlerer Effekt
IS_Fremd	**0.17**	**0.04**	.13	1.00	großer Effekt
IC_Fremd	**0.20**	**-0.05**	.23	1.09	großer Effekt
AUS_Fremd	**0.07**	**-0.04**	.22	0.50	mittlerer Effekt
CR_Fremd	**0.14**	**0.06**	.14	0.57	mittlerer bis großer Effekt
LF_Fremd	**-0.15**	**0.02**	.13	1.31	großer Effekt

Anmerkungen: a = Effektstärkekonventionen nach Cohen (1988); Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“)
IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Nur für die Variablen Idealized Influence attributed (IIa), Idealized Influence behavior (IIb) und Management by Exception passive (MBP) resultieren keine Effekte. Bei allen anderen Führungsstilen sind mittlere bis große Effekte zu verzeichnen. Nur einer dieser Effekte weist wider erwarten auf eine höhere Veränderung in der Gruppe C als in der Interventionsgruppe hin (IM). Hingegen resultieren in den Variablen IS, IC, AUS, CR und LF mittlere bis große Veränderungseffekte für die Interventionsgruppe in der erwarteten Richtung.

d) Zusammenfassung

Die mittleren Einschätzungen durch die Mitarbeiter zu Richtung und Ausmaß der Veränderung sind in der Interventionsgruppe für fünf der sechs transformationalen Führungsskalen sowie für die Skalen der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire erwartungskonform. Die Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C im Ausmaß der erwarteten Veränderung sind für eine der sechs transformationalen Skalen sowie für die Skala Contingent Reward signifikant. Es zeigen sich in fünf der acht interessierenden Variablen (sechs transformationale Skalen, CR und LF) mittlere bis große Effekte für die Interventionsgruppe.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich in den Mittelwerten der Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen zwischen dem Messzeitpunkt 1 bis zum Messzeitpunkt 2 in der Interventionsgruppe die erwarteten Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership nachweisen lassen. Die berichteten Veränderungen erreichen das Ausmaß bedeutsamer Effekte. In der Gruppe C fallen die berichteten Veränderungen geringer aus und gehen zum Teil in die zur Interventionsgruppe entgegengesetzte Richtung (negative Veränderungen in den transformationalen Skalen und positive Veränderungen bei Laissez Faire).

➔ *Die in der Hypothese II/1.1 erwarteten Veränderungen lassen sich über die direkte Veränderungsmessung in der Interventionsgruppe im Gegensatz zur Vergleichsgruppe C nachweisen.*

4.3.2 Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B und Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen

Im Folgenden werden die a priori aufgestellten Hypothesen zu Veränderungen in den Führungsstilen in den einzelnen Interventionsgruppen A und B systematisch überprüft und auf Basis dieser Ergebnisse Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Gruppen abgeleitet. In Abschnitt 4.3.2.1 werden die Ergebnisse aus den Gruppenanalysen, in Abschnitt 4.3.2.2 die Ergebnisse der Einzelfallanalysen dargestellt.

4.3.2.1 Gruppenanalysen

Die Überprüfung der Unterhypothese II/1.1 zur Wirksamkeit der jeweiligen Interventionsbedingung bezüglich der Veränderung der Ausprägung der Führungsstile auf Gruppenebene (siehe Kasten) erfolgte auf zweierlei Wegen: Über die indirekte und die direkte Veränderungsmessung. Für beide Wege wurde jeweils eine zu überprüfende operationale Hypothese formuliert. Zunächst werden die Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung dargestellt, bevor die Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung berichtet werden.

Unterhypothese II/1.1: Gruppenebene
In den Interventionsgruppen A und B nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die mittlere Ausprägung der Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung zu, die mittlere Ausprägung des Laissez Faire-Stils nimmt ab.

a) Indirekte Veränderungsmessung

Zur Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.1a (s.u.) werden zunächst die Mittelwerte der Prä- und Posterhebung dargestellt, um anschließend auf die Ergebnisse der inferenzstatistischen Auswertung einzugehen.

Operationale Hypothese II/1.1a: Indirekte Veränderungsmessung

In den jeweiligen Interventionsgruppen A und B lassen sich *statistisch bedeutsame* Veränderungseffekte (= mindestens kleine bis mittlere Effektstärken oder signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen t1 und t2) in den Einschätzungen zur gezeigten Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 nachweisen: Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung sind nach der Durchführung des Interventionsprogramms jeweils höher als vor der Durchführung des Interventionsprogramms. Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes des Laissez Faire-Stils sind nach der Durchführung des Interventionsprogramms niedriger als vor der Durchführung des Interventionsprogramms.

Deskriptive Statistik

Tabelle 4.3.6 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen der acht Führungsstile und der Gesamtvariablen Transformationale Führung (TF) vor und nach der Intervention für die Interventionsgruppe A und für die Interventionsgruppe B.

Tabelle 4.3.6: Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen der Führungsstile vor und nach der Intervention für Interventionsgruppe A und B

	Gruppe A (N = 8)				**Gruppe B (N = 6)**			
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest	
Variable Fremd	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
TF	**3.71**	0.36	**3.73**	0.39	**3.29**	0.31	**3.34**	0.47
IIa	**3.66**	0.41	**3.76**	0.56	**3.18**	0.29	**3.24**	0.51
IIb	**3.89**	0.32	**3.76**	0.42	**3.30**	0.28	**3.32**	0.46
IM	**3.79**	0.42	**3.55**	0.27	**3.59**	0.57	**3.57**	0.71
IS	**3.63**	0.42	**3.67**	0.43	**3.51**	0.27	**3.43**	0.34
IC	**3.71**	0.36	**3.93**	0.39	**3.27**	0.44	**3.40**	0.58
AUS	**3.59**	0.48	**3.69**	0.59	**2.87**	0.34	**3.06**	0.53
CR	**3.88**	0.49	**3.94**	0.43	**3.50**	0.38	**3.53**	0.53
LF	**2.12**	0.52	**2.05**	0.66	**2.34**	0.47	**2.26**	0.45

Anmerkungen: Erfassung der Ausprägung der Variablen auf einer Skala von 1 („nie“) bis 5 („regelmäßig“); TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Die in der operationalen Hypothese II/1.1a erwarteten Veränderungen in den Interventionsgruppen A und B sind für die Fremdeinschätzungsdaten tendenziell nachweisbar (siehe Tabelle 4.3.6). So steigen in beiden Gruppen die Mittelwerte eines Großteils der transformationalen Variablen (vier von sechs), der Gesamtvariablen Transformationale Führung (TF) sowie die Mittelwerte der Skala Contingent Reward an. Die Mittelwerte der Fremdeinschätzungen zur Skala Laissez Faire nehmen erwartungskonform ab.

Überprüfung von Gruppenunterschieden zu t1

Die Gegenüberstellung der Mittelwerte in der Tabelle 4.3.6 deutet darauf hin, dass zu t1 bedeutsame Unterschiede zwischen den beiden Interventionsgruppen in der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile vorlagen. Die varianzanalytische Überprüfung der Fremdeinschätzungen zu den Führungsstilvariablen erbrachte signifikante Gruppeneffekte für die Variable Transformationale Führung ($F = 5.27$; $df = 1$; $p = .041$), für die Skala Idealized Influence attributed ($F = 5.80$; $df=1$; $p=.033$), für die Skala Idealized Influence behavior ($F = 12.92$; $df = 1$; $p = .004$) und für die Skala Ausstrahlung ($F = 9.56$; $df = 1$; $p = .009$) (siehe Anhang 3.4). In allen vier Skalen liegen die Mittelwerte der Führungspersonen der Gruppe A signifikant über den Mittelwerten der Führungskräfte der Gruppe B (siehe Tabelle 4.3.6).

Führungkräfte, die sich der Interventionsbedingung B zuordneten, werden also im Mittel von ihren Mitarbeitern als weniger transformational, insbesondere als weniger charismatisch eingeschätzt, als Führungspersonen der Interventionsgruppe A. Dieser bedeutsame Gruppenunterschied in der Ausprägung der Führungsstile vor Durchführung der Intervention muss berücksichtigt werden, wenn Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsbedingungen abgeleitet werden.

Überprüfung der gruppeninternen Mittelwertsunterschiede Prä- und Postmessung: T-Test und Wilcoxon-Test

Die tendenziellen Veränderungen in der Ausprägung der Mittelwerte der Führungsstile zu t1 und t2 wurden separat für die beiden Interventionsgruppen A und B mit dem T-Test und dem nonparametrischen Verfahren des Wilcoxon-Tests überprüft.

In *Gruppe A* resultiert im T-Test ein signifikanter Unterschied in der mittleren Ausprägung der Skala Individualized Consideration zu t1 und t2 ($T = -3.27$; $df = 7$; $p = .014$) in der erwarteten Richtung. Auch der Wilcoxon-Test ergibt für die Skala Individualized Consideration einen signifikanten Unterschied zwischen Prä- und Posterhebung ($Z = - 2.20$; $p = .028$). In den anderen Skalen resultieren keine signifikanten Unterschiede (siehe Anhang 3.7 und 3.11).

In der *Gruppe B* sind weder im T-Test noch im Wilcoxon-Test signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen t1 und t2 zu berichten (siehe Anhang 3.8 und 3.12). Die Power des T-Tests liegt für die Gruppe A bei $1 – \beta = 0.36$, für Gruppe B bei $1 – \beta = 0.28$. Somit ist in beiden Gruppen die β-Wahrscheinlichkeit, d.h. die Wahrscheinlichkeit, die Hypothese eines Nichtunterschieds fälschlicherweise beizubehalten mit 0.64 beziehungsweise 0.72 sehr hoch.

Überprüfung des Einflusses der Gruppenzugehörigkeit auf die Ausprägung der Führungsstile zu t2: Kovarianzanalyse

Um den Einfluss der Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe A oder B auf die Ausprägung der Führungsstile zu t2 zu überprüfen, wurde eine einfaktorielle multivariate Kovarianzanalyse gerechnet (siehe Tabelle 4.3.7). Hierbei wurden die mittleren Ausprägung der Variablen zu t2 als abhängige Variablen, die Prätestwerte aufgrund der signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen A und B zu t1 als Kovariate und die Gruppenzugehörigkeit als unabhängige Variable eingesetzt (vgl. Barling et al., 1996). Die Power des T-Tests liegt für den Gruppenvergleich bei $1 – \beta = 0.22$. Somit ist die β-Wahrscheinlichkeit mit 0.78 und damit die Wahrscheinlichkeit, tatsächliche Gruppenunterschiede zu übersehen, extrem hoch.

Tabelle 4.3.7: Einfluss der Gruppenzugehörigkeit (Interventionsgruppe A oder B) auf die Ausprägung der Fremdeinschätzung der Führungsstile zu t2 unter statistischer Kontrolle der Ausprägungen der Führungsstile zu t1 (Kovarianzanalyse)

AV: Fremdeinschätzung	df	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
TF_t2	1	.26	.701	.21
IIa_t2	1	8.76	.207	.90
IIb_t2	1	2.00	.392	.67
IM_t2	1	3244.80	**.011**	1.00
IS_t2	1	19.52	.142	.95
IC_t2	1	.42	.635	.29
AUS_t2	1	1.33	.455	.57
CR_t2	1	.14	.773	.12
LF_t2	1	.24	.708	.20

Anmerkungen: TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Trotz der geringen Power resultieren für die Fremdeinschätzungsdaten signifikante Gruppeneffekte für die Skala Inspirational Motivation ($F (1, 13) = 3244.795$; $p = .011$; η^2=.1.000) (siehe Tabelle 4.3.7). Die Ausprägung des transformationalen Führungsstils der Inspirational Motivation hängt demnach signifikant von der Gruppenzugehörigkeit ab. In beiden Interventionsgruppen sinkt der Mittelwert zu Inspirational Motivation, obwohl für beide Gruppen ein Anstieg des Führungsstils erwartet worden war. Die Abnahme des Führungsstils fällt in Gruppe A höher aus als in Gruppe B.

Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung: Multivariate Varianzanalyse

Um Hinweise auf Unterschiede im jeweiligen Ausmaß der Veränderungen zwischen den Interventionsgruppen A und B zu erhalten, wurde eine einfaktorielle multivariate Varianzanalyse mit den absoluten Differenzwerten zwischen t1 und t2 für die neun Variablen gerechnet (siehe Anhang 3.15). Auch hier liegt eine sehr geringe Testtärke von $1 – \beta = 0.22$ vor. Trotz der geringen Power ergibt sich ein signifikanter Gruppeneffekt für die Gesamtskala zur transformationalen Führung in der Fremdeinschätzung ($F (1, 13) = 4.968$, $p = .046$, $\eta^2 = .293$), d.h. der Anstieg des Mittelwerts der transformationalen Führungsskalen in Gruppe B liegt signifikant über dem Anstieg des Mittelwerts der transformationalen Führungsskalen in Gruppe A.

Beurteilung des Ausmaßes der Veränderungen in den Gruppen A und B: Effektstärken

Für diejenigen der neun interessierenden Führungsstilvariablen (sechs Variablen transformationaler Führung, TF insgesamt, CR und LF), in denen sich entweder in beiden oder in einer der Interventionsgruppen A und B von t1 zu t2 Veränderungen in den Mittelwerten in der erwarteten Richtung ergeben, werden in Tabelle 4.3.8 die Effektstärken gegenübergestellt. Diejenigen Effektstärken, die Veränderungen in unerwarteter Richtung kennzeichnen, sind mit einem „–“ gekennzeichnet, Effektstärken, die Veränderungen in erwarteter Richtung beschreiben, sind mit einem „+“ versehen. In Interventionsgruppe B resultieren in zwei der neun interessierenden abhängigen Variablen (IC und AUS) bedeutsame Effekte in der erwarteten Richtung. In Interventionsgruppe A ergeben sich in zwei der Variablen (IIa und IC) bedeutsame Effekte in der erwarteten Richtung (siehe Tabelle 4.3.8).

Tabelle 4.3.8: Effektstärken für abhängige Stichproben für die Veränderungen in den Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 in den Interventionsgruppen A und B

Variable	SD in der Population	Effektstärke Gruppe A	Beurteilung der Effektstärke [a]	Effektstärke Gruppe B	Beurteilung der Effektstärke [a]
TF_Fremd	0.39	0.05	kein Effekt	0.09	kein Effekt
IIa_Fremd	0.43	0.23	**kleiner Effekt (+)**	0.14	kein Effekt
IIb_Fremd	0.42	0.31	kleiner bis mittlerer Effekt (–)	0.05	kein Effekt
IS_Fremd	0.36	0.11	kein Effekt	0.22	kleiner Effekt (–)
IC_Fremd	0.44	0.50	**mittlerer Effekt (+)**	0.30	**kleiner bis mittlerer Effekt (+)**
AUS_Fremd	0.55	0.18	kein Effekt	0.35	**kleiner bis mittlerer Effekt (+)**
CR_Fremd	0.47	0.13	kein Effekt	0.06	kein Effekt
LF_Fremd	0.50	0.14	kein Effekt	0.16	kein Effekt

Anmerkungen: a = Effektstärkekonventionen nach Cohen (1988); „–“ = Veränderungen in unerwarteter Richtung; „+“ = Veränderungen in erwarteter Richtung; Fett: bedeutsame Effekte in erwarteter Richtung; Population = Interventiongruppe insgesamt; TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Zusammenfassung der Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.1a

Auf Basis des deskriptiven Mittelwertsvergleichs lassen sich die erwarteten Veränderungen in den Führungsstilen sowohl in der Interventionsgruppe A als auch in der Interventionsgruppe B nachweisen. In der Interventionsgruppe A resultiert eine signifikante Veränderung des transformationalen Führungsstils Individual Consideration (IC). In der Interventionsgruppe B sind keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen t1 und t2 zu berichten. In beiden Gruppen resultieren für zwei der sechs transformationalen Führungsstile kleine bis mittlere Effekte des Messzeitpunktes. Nur für jeweils zwei der acht interessierenden Variablen resultieren statistisch bedeutsame Veränderungen im Sinne der Hypothese. Die erwartungskonformen Veränderungen in den Mittelwerten reichen nicht aus, um die Hypothese zu statistisch bedeutsamen Veränderungen beizubehalten.

➔ *Hypothese II/1.1a wird verworfen.*

b) Direkte Veränderungsmessung

Zur Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.1b (s. u.)werden die Mittelwerte der direkten Veränderungseinschätzungen zu jedem Führungsstil für die Interventionsgruppen A und B dargestellt und mit den erwarteten Veränderungen verglichen.

Operationale Hypothese II/1.1b: Direkte Veränderungsmessung

In den Mittelwerten der Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen zwischen dem Messzeitpunkt 1 bis zum Messzeitpunkt 2 lassen sich in den jeweiligen Interventionsgruppen A und B Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership nachweisen: Die zum Messzeitpunkt 2 erhobenen gemittelten Fremdeinschätzungen zu Richtung und Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“) liegen für die transformationalen Führungsstile und für den Stil der leistungsorientierten Anerkennung jeweils über dem Wert von 0 (positive Veränderungen), für den Laissez Faire-Stil jeweils unter 0 (negative Veränderungen).

Deskriptive Statistik

Tabelle 4.3.9 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen zur direkten Einschätzung von Veränderungen in den acht Führungsstilen nach der Intervention für die Interventionsgruppen A und B.

Tabelle 4.3.9: Mittelwerte und Standardabweichungen der direkten Einschätzung von Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile (Fremdeinschätzung) nach der Intervention für Interventiongruppen A und B

Variable Fremd	**Gruppe A (N = 8)**		**Gruppe B (N = 6)**	
	M	SD	M	SD
Veränderung_IIa	**0.05**	0.17	**0.06**	0.27
Veränderung_IIb	**0.12**	0.14	**0.11**	0.14
Veränderung_IM	**-0.09**	0.26	**0.07**	0.25
Veränderung_IS	**0.16**	0.13	**0.18**	0.12
Veränderung_IC	**0.22**	0.21	**0.17**	0.26
Veränderung_AUS	**0.10**	0.17	**0.03**	0.32
Veränderung_CR	**0.11**	0.19	**0.18**	0.13
Veränderung_LF	**-0.12**	0.12	**-0.18**	0.09

Anmerkungen: Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“); IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Die in Hypothese II/1.1b formulierten Erwartungen zur Richtung der Veränderungen lassen sich in der Interventionsgruppe B vollständig, in der Interventionsgruppe A bis auf eine Ausnahme (Inspirational Motivation) nachweisen. Allerdings ist das berichtete Ausmaß der Veränderung im Durchschnitt in beiden Gruppen sehr gering.

Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung: Multivariate Varianzanalyse

Um Unterschiede im Ausmaß der berichteten Veränderungen zwischen den Interventionsgruppen A und B zu überprüfen, wurde eine einfaktorielle multivariate Varianzanalyse mit den Absolutwerten der direkt eingeschätzten Veränderungen in den acht Führungsstilen gerechnet (siehe Anhang 3.16). Es ergeben sich keine signifikanten Gruppeneffekte. Dies kann auf die sehr geringe statistische Power des Signifikanztest zurückgeführt werden (die Wahrscheinlichkeit, die Hypothese eines Nichtunterschiedes fälschlicherweise beizubehalten, liegt bei $\beta = 0.78$).

Beurteilung des Ausmaßes der Gruppenunterschiede: Effektstärken

Wegen der geringen Power des Signifikanztest zur Beurteilung von Gruppenunterschieden wurden zusätzlich Effektstärken für unabhängige Stichproben berechnet. In Tabelle 4.3.10 werden die Effektstärken für die direkt eingeschätzten Veränderungen der Führungsstile aufgeführt. Es handelt sich hier um Effektstärken für unabhängige Stichproben, d.h. das Ausmaß der Wirkung der jeweiligen Interventionsbedingung wird durch den standardisierten Mittelwertsunterschied zwischen den Interventionsgruppen A und B beschrieben. Bei drei der sechs transformationalen Skalen sind keine bedeutsamen Effekte der Gruppenzugehörigkeit zu beobachten. Nur für Inspirational Motivation resultiert ein mittlerer bis großer Effekt für die Interventionsbedingung B, während sich für die Skalen Individualized Consideration (IC) und Ausstrahlung (AUS) ein kleiner beziehungsweise kleiner bis mittlerer Effekt für die Interventionsbedingung A ergibt. Für den Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung (CR) ergibt sich ein mittlerer Effekt für die Interventionsbedingung B. Für Laissez Faire (LF) resultiert ein kleiner bis mittlerer Effekt für die Interventionsbedingung B.

Tabelle 4.3.10: Effektstärken für unabhängige Stichproben (Interventionsgruppen A und B) für die direkten Veränderungseinschätzungen (Fremdeinschätzungen) zu t2

Variable_ Veränderung	Mittelwert Gruppe A (n=8)	Mittelwert Gruppe B (n=6)	SD in der Population (n=20)	Effektstärke	Beurteilung der Effektstärke [a]
IIa_Fremd	0,05	0,06	.17	0.06	kein Effekt
IIb_Fremd	0,12	0,11	.14	0.07	kein Effekt
IM_Fremd	-0,09	0,07	.22	0.73	mittlerer bis großer Effekt (+)
IS_Fremd	0,16	0,18	.13	0.15	kein Effekt
IC_Fremd	0,22	0,17	.23	0.22	kleiner Effekt (–)
AUS_Fremd	0,10	0,03	.22	0.32	kleiner bis mittlerer Effekt (–)
CR_Fremd	0,11	0,18	.14	0.50	mittlerer Effekt (+)
LF_Fremd	-0,12	-0,18	.13	0.46	kleiner bis mittlerer Effekt (+)

Anmerkungen: a = Effektstärkekonventionen nach Cohen (1988); Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“); „–“ = Unterschiede zwischen den Gruppen zu Gunsten von Gruppe A; „+“ = Unterschiede zwischen den Gruppen zu Gunsten von Gruppe B

IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Zusammenfassung der Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.1b

In den Mittelwerten der Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen zwischen dem Messzeitpunkt 1 bis zum Messzeitpunkt 2 lassen sich in den jeweiligen Interventionsgruppen A und B Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership in der erwarteten Richtung nachweisen: Die zum Messzeitpunkt 2 erhobenen gemittelten Fremdeinschätzungen zur Richtung und Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“) liegen für die transformationalen Führungsstile und für den Stil der leistungsorientierten Anerkennung bis auf die Ausnahme der Skala Inspirational Motivation in Gruppe A jeweils über dem Wert von 0 (positive Veränderungen), für den Laissez Faire-Stil jeweils unter 0 (negative Veränderungen). Allerdings ist das durchschnittliche Ausmaß der berichteten Veränderungen in beiden Gruppen sehr gering (Werte von -.18 bis .22 auf einer Skala von -2 bis +2).

➔ *Hypothese II/1.1b wird beibehalten.*

c) Generierung von Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsgruppen A und B

Auf Basis der *indirekten Veränderungsmessung* lässt sich in der Gesamtskala zur transformationalen Führung (Mittelwert der sechs transformationalen Führungsskalen) ein Unterschied im Ausmaß der Veränderung zwischen den Gruppen nachweisen: Der Anstieg des Mittelwertes der transformationalen Führungsskalen liegt in Gruppe B signifikant über dem Anstieg des Mittelwerts der transformationalen Führungsskalen in Gruppe A. Allerdings erreicht dieser Anstieg nicht das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit. Nur die Veränderung der Skala Individualized Consideration von t1 zu t2 in Gruppe A ist signifikant. Insgesamt unterscheiden sich die beiden Gruppen A und B kaum im Ausmaß der erwarteten Veränderungen der Führungsstile.

➔ *Auf der Basis der Daten aus der indirekten Veränderungmessung können keine Hypothesen über Wirksamkeitsunterschiede zwischen den Interventionsbedingungen A und B generiert werden.*

In der *direkten Veränderungsmessung* fallen insgesamt die geringen Unterschiede zwischen den gemittelten Fremdeinschätzungen zu Richtung und Ausmaß der Veränderung für drei der sechs transformationalen Führungsskalen, für die Skala Contingent Reward sowie für Laissez Faire zu Gunsten der Interventionsgruppe B aus. Bei zwei der transformationalen Variablen fallen die Veränderungen in Gruppe A stärker aus. Keiner der Unterschiede zwischen den Gruppen ist signifikant. Die zwei größten Effektstärken für unabhängige Stichproben resultieren für Interventionsgruppe B im Führungsstil Contingent Reward (d = 0.50) und in der Variablen Inspirational Motivation (d = 0.73).

- ➔ *Auf der Basis der Daten aus der direkten Veränderungseinschätzung können keine variablenübergreifenden, aber variablenspezifische Wirksamkeitsunterschiede festgestellt werden.*
- ➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese II/1.1: Das Ausmaß der Veränderung in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile leistungsorientierte Anerkennung (CR) und Inspirational Motivation (IM) unterscheidet sich je nach Interventionsbedingung. Die Wirksamkeit der Interventionsbedingung B zur Förderung dieser Führungsstile geht über die Wirksamkeit der Interventionsbedingung A hinaus.*

4.3.2.2 Einzelfallanalysen

Auch die Überprüfung der Unterhypothese II/1.2 zur Veränderung der Ausprägung der Führungsstile auf Individuumseben (siehe Kasten) erfolgte über die indirekte und die direkte Veränderungsmessung aussschließlich auf der Basis der Fremdeinschätzungsdaten. Für beide Wege wurde jeweils eine zu überprüfende operationale Hypothese formuliert. Zunächst werden die Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung dargestellt, bevor auf die Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung eingegangen wird.

Unterhypothese II/1.2: Einzelfallebene
Bei den Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die jeweils individuelle Ausprägung der Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung im jeweiligen Einzelfall zu, die individuelle Ausprägung des Laissez Faire-Stils nimmt im jeweiligen Einzelfall ab.

a) Indirekte Veränderungsmessung

Zur operationalen Hypothese II/1.2a (s.u.) werden zunächst die kritischen Differenzen für die Prä- und Postmessungen der abhängigen Variablen aufgeführt und anschließend die empirischen Differenzwerte jeder Führungsperson den kritischen Differenzen gegenübergestellt und statistische bedeutsame Unterschiede hervorgehoben.

Operationale Hypothese II/1.2a: Indirekte Veränderungsmessung
Es lassen sich bei den Führungskräften der beiden Interventionsgruppen A und B auf Individuumsebene *statistisch bedeutsame* Veränderungseffekte in den Einschätzungen der gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 nachweisen: Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der transformationaler Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung sind im Einzelfall nach der Durchführung der Intervention höher als vor der Durchführung der Intervention. Die gemittelten Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes des Laissez Faire-Stils sind im Einzelfall nach der Durchführung der Intervention niedriger als vor der Durchführung der Intervention.

Kritische Differenzen

Zunächst wurden auf der Basis der Standardabweichungen und der Reliabilitäten der Daten aus der Gesamtstichprobe zu t1 die kritischen Differenzen für die acht interessierenden Führungsstilskalen des MLQ und für die Gesamtvariable Transformationale Führung (TF) nach der Formel in Abschn. 3.5.4.1 berechnet (siehe Tabelle 4.3.11). Die Gegenüberstellung der empirischen und kritischen Differenzen der Führungsvariablen des MLQ kann für jede der 20 Führungskräfte in Anhang 3.14 nachvollzogen werden.

Tabelle 4.3.11: Kritische Differenzen für die zehn Führungsstilskalen des MLQ (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	SD	Cronbachs Alpha	Kritische Differenz
TF	43	.95	.27
IIa	.48	.76	.66
IIb	.42	.80	.52
IM	.55	.87	.55
IS	.42	.84	.47
IC	.46	.88	.44
AUS	.56	.93	.41
CR	.49	.76	.67
LF	.52	.71	.78

Anmerkungen: TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Deskriptive Statistik

Die Tabelle 4.3.12 enthält die Mittelwerte der Fremdeinschätzungen der abhängigen Variablen zu den zwei Messzeitpunkten für alle Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B. Diejenigen Mittelwerte, deren Differenz zwischen t1 und t2 im Betrag gleich oder größer der jeweiligen kritischen Differenz ist, sind fett hervorgehoben. Umrahmt sind diejenigen Mittelwerte, bei denen sich Veränderungen zwischen t1 und t2 in statistisch bedeutsamem Ausmaß in der erwarteten Richtung ergeben. Es ergibt sich in den Interventionsgruppen A und B auf Individuumsebene folgendes Bild (siehe Tabelle 4.3.12):

Es werden nur von den Mitarbeitern von vier der vierzehn Führungskräfte (FK 1, 2, 6, 10) bei einzelnen *transformationalen Variablen* (IC, AUS sowie Gesamtskala zur transformationalen Führung) statistisch bedeutsame Veränderungen in der erwarteten Richtung berichtet (umrahmte Mittelwerte in der Tabelle 4.3.12). Bei zwei Führungskräften (FK 2 und 3) nimmt die Ausprägung der Fremdeinschätzungen in der Variable Inspirational Motivation von t1 zu t2 wieder erwarten ab (fett hervorgehobene Mittelwerte in der Tabelle 4.3.12). Die Mittelwerte der Fremdeinschätzungen zu den transformationalen Skalen verändern sich bei den neun verbleibenden Führungskräften (FK 4, 5, 13, 15, 16, 17, 18 und 19) nicht in statistisch bedeutsamem Ausmaß. In der Ausprägung des Führungsstils der *leistungsorientierten Anerkennung* und in der Ausprägung des *Laissez Faire-Stils* sind entgegen der Erwartung keine Veränderungen zu berichten, die über den jeweiligen kritischen Differenzen liegen.

Tabelle 4.3.12: Mittelwerte der Führungsstile zu t1 und t2 der Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	FK 1	FK 2	FK 3	FK 4	FK 5	FK 6	FK 8	FK 10	FK 13	FK 15	FK 16	FK 17	FK 18	FK 19
TF_t1	**3,31**	3,97	4,02	3,74	2,92	3,76	4,13	**3,67**	3,20	3,74	3,63	3,02	3,27	3,08
TF_t2	**3,66**	4,06	3,98	3,63	2,70	3,72	4,21	**3,94**	3,01	3,86	3,63	3,08	3,31	3,05
IIa_t1	3,08	4,13	3,88	3,90	2,84	3,69	3,94	3,44	3,08	3,63	3,62	3,03	3,32	2,83
IIa_t2	3,64	4,00	4,50	3,75	2,67	3,65	4,44	3,86	2,75	3,75	3,56	2,97	3,15	2,88
IIb_t1	3,42	4,13	4,25	3,75	2,90	4,00	4,25	3,72	3,18	3,75	3,41	3,16	3,63	3,36
IIb_t2	3,50	4,13	3,88	3,85	2,63	4,06	4,13	3,86	2,93	3,81	3,64	3,40	3,20	3,03
IM_t1	3,92	**4,08**	**4,13**	4,10	3,70	3,94	4,06	4,08	3,31	3,69	3,97	2,56	3,13	3,17
IM_t2	4,39	**3,38**	**3,50**	3,75	3,25	3,56	4,06	4,25	3,28	3,63	3,72	2,50	3,30	3,22
IS_t1	3,58	3,83	4,25	3,45	3,09	3,56	4,06	3,81	3,49	3,69	3,75	3,31	3,03	3,13
IS_t2	3,50	4,25	3,88	3,40	3,03	3,56	4,06	3,97	3,31	3,94	3,61	3,17	3,25	3,03
IC_t1	**3,17**	4,00	3,63	3,60	2,53	**3,69**	4,38	3,81	3,23	3,77	3,64	3,24	3,45	3,17
IC_t2	**3,67**	4,38	3,75	3,60	2,38	**4,19**	4,38	4,00	3,17	4,19	3,75	3,44	3,55	3,45
AUS_t1	**2,67**	**3,63**	4,00	3,65	2,44	3,69	4,06	**3,14**	2,78	3,94	3,39	2,81	3,00	2,73
AUS_t2	**3,25**	**4,25**	4,38	3,40	2,31	3,31	4,19	**3,69**	2,63	3,88	3,50	3,00	3,43	2,67
CR_t1	3,50	4,13	4,38	3,48	2,90	4,13	4,50	3,91	3,50	3,94	3,89	3,29	3,28	3,24
CR_t2	3,36	4,00	3,88	3,50	2,84	4,31	4,63	4,17	3,46	4,25	4,15	3,21	3,42	3,56
LF_t1	2,25	1,63	1,38	2,55	3,03	2,19	1,56	2,32	2,21	2,63	1,62	2,62	2,40	2,66
LF_t2	2,00	1,50	1,00	2,25	2,97	2,50	1,38	2,28	2,36	2,63	1,61	2,33	2,40	2,76

Anmerkungen: Fett hervorgehoben sind diejenigen Mittelwerte zu t1 und t2, deren Differenz gleich oder größer der jeweiligen empirischen Differenz ist (siehe Anhang XY). Umrahmt sind diejenigen Mittelwerte, bei denen sich Veränderungen zwischen t1 und t2 in statistisch bedeutsamem Ausmaß in der erwarteten Richtung ergeben.

TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Insgesamt wird nur eine der vierzehn Führungskräfte (FK 10) von ihren Mitarbeitern in allen neun interessierenden Variablen (sechs transformationale Führungsstile, Gesamtvariable Transformationale Führung (TF), CR und LF) zu t1 und t2 im Sinne der Hypothese II/1.2a erwartungskonform eingeschätzt. Bei sechs der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 2, 8, 15, 16, 18) verändern sich die Ausprägungen der Mitarbeitereinschätzungen in einem Großteil der interessierenden Variablen erwartungskonform (sieben der neun Variablen). Für drei der vierzehn Führungskräfte (FK 1, 2, 10) gilt, dass sich sowohl die Ausprägung von mindestens sieben der neun interessierenden Variablen von der Tendenz her in der erwarteten Richtung verändert, als auch bei mindestens eine dieser Variablen der Unterschied zwischen t1 und t2 statistisch bedeutsam ist. Bei acht der vierzehn Führungskräfte verringert sich tendenziell das Ausmaß des Laissez Faire-Stils, bei drei Führungspersonen bleibt es gleich, bei drei Führungskräften nimmt es zu.

Zusammenfassung der Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.2a:

Es resultieren nur für eine der vierzehn Führungskräfte durchwegs erwartungskonforme Veränderungen in der Ausprägung der Mittelwerte der abhängigen Variablen zu t1 und t2. Es sind insgesamt nur wenige statistisch bedeutsame Veränderungen zu berichten. Es ergeben sich für drei der vierzehn Führungskräfte (FK 1, 2, 10) großteils erwartungskonforme Veränderungen, die für einzelne Variablen das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit erreichen. Für alle anderen Führungskräfte entsprechen die beobachtbaren Veränderungen nicht in ausreichendem Ausmaß den erwarteten Veränderungen.

➔ *Hypothese II/1.2a wird für die Führungspersonen 1, 2, und 10 beibehalten, für alle anderen Führungspersonen verworfen.*

b) Direkte Veränderungsmessung

Zur Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.2b (s.u.) werden die Mittelwerte der Items zur direkten Veränderungseinschätzung zu jedem Führungsstil für die einzelnen Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B dargestellt und mit den erwarteten Veränderungen verglichen.

Operationale Hypothese II/1.2b: Direkte Veränderungsmessung

In den Mittelwerten der Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen zwischen dem Messzeitpunkt 1 bis zum Messzeitpunkt 2 lassen sich bei den Führungskräften der beiden Interventionsgruppen A und B Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership nachweisen: Die zum Messzeitpunkt 2 erhobenen gemittelten Fremdeinschätzungen zu Richtung und Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“) liegen im Einzelfall für die transformationalen Führungsstile und für den Stil der leistungsorientierten Anerkennung jeweils über dem Wert von 0 (positive Veränderungen), für den Laissez Faire-Stil jeweils unter 0 (negative Veränderungen).

Deskriptive Statistik

Tabelle 4.3.13 zeigt die Mittelwerte der Items zur direkten Einschätzung der Veränderungen in den acht Führungsstilen nach der Intervention für die einzelnen Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B.

Tabelle 4.3.13: Mittelwerte der direkten Einschätzung der Richtung und des Ausmaß der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile nach der Intervention für die Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	FK 1	FK 2	FK 3	FK 4	FK 5	FK 6	FK 8	FK 10	FK 13	FK 15	FK 16	FK 17	FK 18	FK 19
IIa_Veränderung	0.36	0.13	0.00	-0.10	-0.34	0.04	-0.06	0.36	0.01	-0.06	-0.08	0.04	0.44	0.03
IIb_Veränderung	0.19	0.25	0.00	0.00	-0.09	0.31	0.19	0.28	0.00	0.13	0.08	0.19	-0.08	0.16
IM_Veränderung	0.31	-0.50	0.00	0.00	-0.16	-0.06	-0.44	0.31	0.17	-0.13	-0.31	0.10	0.19	0.19
IS_Veränderung	0.08	0.38	0.00	0.05	0.16	0.19	0.00	0.37	0.29	0.19	0.08	0.08	0.25	0.24
IC_Veränderung	0.53	0.13	0.13	0.00	-0.28	0.56	-0.06	0.25	0.10	0.44	0.19	0.23	0.31	0.28
AUS_Verändrung	0.25	0.38	0.00	0.00	-0.47	-0.06	0.25	0.42	-0.08	0.06	-0.14	0.23	0.25	-0.06
CR_Veränderung	0.36	-0.25	0.00	0.05	0.03	0.31	0.06	0.25	0.17	0.25	0.23	0.03	0.19	0.30
LF_Veränderung	-0.17	0.00	-0.38	-0.10	-0.22	0.00	-0.13	-0.29	-0.03	-0.06	-0.14	-0.24	-0.21	-0.13

Anmerkungen: Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“); IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, LF=Laissez Faire

Für die Fremdeinschätzungen zu Richtung und Ausmaß der Veränderungen in den einzelnen Variablen ergeben sich für die einzelnen Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B folgende Ergebnisse (siehe Tabelle 4.3.13): Bei drei der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 10 und 17) liegen alle Veränderungen in der erwarteten Richtung (für die transformationalen Variablen und für CR über 0, für LF unter 0). Bei drei weiteren Führungspersonen (FK 13, 18 und 19) werden die Veränderungen in einem Großteil der interessierenden Variablen (sechs oder sieben von acht Variablen) in der erwarteten Richtung angegeben. Die Führungspersonen 3 und 4 berichten zwar eher von Veränderung in der erwarteten Richtung, allerdings nur bei einem kleinen Teil der interessierenden Variablen.

Bei den verbleibenden sechs Führungspersonen 2, 5, 6, 8, 15 und 16 liegen die Veränderungseinschätzungen zu jeweils mindestens zwei Variablen entgegen der erwarteten Richtung.

Zusammenfassung der Überprüfung der operationalen Hypothese II/1.2b:
Es resultieren für drei der vierzehn Führungskräfte (FK 1, 10 und 17) durchwegs erwartungskonforme Veränderungen, bei drei weiteren Führungspersonen (FK 13, 18 und 19) liegen die Werte eines Großteils der interessierenden Variablen in der erwarteten Veränderungsrichtung. Für alle anderen Führungskräfte entsprechen die Werte der direkten Veränderungsmessung nicht in ausreichendem Maße den Erwartungen. Die Hypothese kann für die Fremdeinschätzungsdaten entsprechend für die Führungspersonen 1, 10, 13, 17, 18 und 19 bestätigt werden.

➔ *Hypothese II/1.2b wird für sechs der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 10, 13, 17, 18, 19) beibehalten, für alle anderen Führungspersonen verworfen.*

c) Generierung von Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsgruppen A und B

Die in Hypothese II/1.2a (indirekte Veränderungsmessung) erwarteten Veränderungen werden für drei der vierzehn Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B weitgehend bestätigt, die Hypothese wird demnach für die Führungspersonen 1, 2 und 10 beibehalten. Hypothese II/1.2b (direkte Veränderungsmessung) wird für sechs der vierzehn Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B (FK 1, 10, 13, 17, 18, 19) beibehalten, da sich bei diesen Führungspersonen großteils erwartungskonforme Werte in den Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen aufzeigen lassen. Bei zwei der vierzehn Führungspersonen (FK 1 und 10) kann Hypothese II/1.2 demnach sowohl über die direkte als auch über die indirekte Veränderungsmessung bestätigt werden. Beide Führungspersonen stammen aus der Interventionsgruppe B. Darüber hinaus wird Hypothese II/1.2 für fünf weitere Führungspersonen entweder über die direkte oder über die indirekte Veränderungsmessung bestätigt (FK 2, 13, 17, 18 und 19). Zwei dieser fünf Führungspersonen stammen aus Interventionsgruppe B (FK 13 und 17), die anderen drei Führungspersonen aus Interventionsgruppe A (FK 2, 18 und 19).

Insgesamt wird Hypothese II/1.2 also für vier der sechs Führungspersonen aus Interventionsgruppe B und für drei der acht Führungspersonen der Interventionsgruppe A entweder auf Basis der direkten und / oder der indirekten Veränderungsmessung bestätigt. Diejenigen Personen, bei denen statistisch bedeutsame Veränderungen in den Einschätzungen zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile in der erwarteten Richtung (Hypothese II/1.2) auftreten, werden als erfolgreiche Führungspersonen bewertet. Der relative Anteil der erfolgreichen Führungskräfte aus der Interventionsgruppe B an der Gesamtzahl der Führungspersonen dieser Gruppe liegt bei 66,67 % (vier von sechs Führungspersonen). Der relative Anteil der erfolgreichen Führungskräfte aus der Interventionsgruppe A an der Gesamtzahl der Führungspersonen dieser Gruppe liegt bei 37,5 % (drei von acht Führungspersonen).

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese II/1.2: Führungskräfte, die zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen, zeigen im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erwartete Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership als Führungskräfte, die nur an den Gruppenworkshops teilnehmen.*

4.4 Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen

In Abschnitt 4.4 werden die Einzelergebnisse zu Fragestellung II/2 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung II/2: Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership?

In Abschnitt 4.4.1 erfolgt zunächst die Darstellung der Ergebnisse aus dem Vergleich der Veränderungen in der gesamten Interventionsgruppe mit den Veränderungen in der Gruppe C. Abschnitt 4.4.2 widmet sich den Ergebnissen der Überprüfung der Veränderungshypothesen in den einzelnen Interventiongruppen A und B, aus denen Wirksamkeitsunterschiedshypothesen abgeleitet werden. Die Ergebnisse aus den beiden Abschnitten dienen der Überprüfung der Haupthypothese II/2 (siehe Kasten).

Haupthypothese II/2: Veränderungshypothese zum Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nimmt der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership jeweils zu.

Die zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/2 erfolgt in Abschnitt 5.1.1.4. Eine Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage II erfolgt in Kapitel 5.1.2.2.

4.4.1 Vergleich der Interventionsgruppe mit Gruppe C

Um zu überprüfen, ob sich in den Interventionsgruppen A und B überhaupt Veränderungen in der erwarteten Richtung im Übereinstimmungsgrad nachweisen lassen, wurden die Führungspersonen der beiden Interventionsbedingungen zunächst zu einer gemeinsamen Interventionsgruppe zusammengefasst und mit der Gruppe C verglichen. Wie in Abschnitt 3.5.5 dargestellt, wird der Übereinstimmungsgrad jeweils sowohl durch korrelative Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen als auch durch Niveau-Unterschiede zwischen den Ratingscores der Selbst- und Fremdeinschätzungen erfasst. Zunächst werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzung dargestellt (siehe 4.4.1.1), bevor auf die Niveauunterschiede zwischen den Ratingscores eingegangen wird (siehe 4.4.1.2).

4.4.1.1 Korrelative Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

Tabelle 4.4.1 zeigt die Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Korrelationen der aggregierten Mitarbeitereinschätzungen mit den jeweiligen Selbsteinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ für die Interventionsgruppe und die Vergleichsgruppe C. Veränderungen der Korrelationen in der erwarteten Richtung sind dunkelgrau hinterlegt.

Tabelle 4.4.1: Korrelationen (Pearson) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (aggregierte Mitarbeitereinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ in der Interventionsgruppe und der Gruppe C

Variable	**Interventionsgruppe (N = 14 / 116)**		**Gruppe C (N = 6 /58)**	
	Korrelation Selbst-Fremd t1	Korrelation Selbst-Fremd t2	Korrelation Selbst-Fremd t1	Korrelation Selbst-Fremd t2
IIa	-.14	-.36	.04	.17
IIb	-.22	-.16	.13	.45
IM	.26	.37	**.80**	.72
IS	.23	.19	**.81**	.69
IC	.11	.13	-.05	.02
AUS	.26	-.13	.05	.09
CR	-.02	.05	.31	.40
MBA	.11	.21	.18	.56
MBP	-.06	.37	.75	**.84***
LF	.17	.14	.77	.65

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05; Fett hervorgehoben: höchste Korrelationen; Dunkelgrau hinterlegt: Veränderungen der Korrelationen von t1 zu t2 in der erwarteten Richtung.

TF=Transformationale Führung; IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Die Interpretation der Höhe der Korrelationskoeffizienten folgt der Einteilung nach Cohen (1988; siehe 3.5.2.1).

a) Interventionsgruppe

In der Interventionsgruppe lassen sich folgende Zusammenhänge zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen feststellen (siehe Tabelle 4.4.1): Allein aufgrund der Tatsache, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte unmittelbar am Führungsgeschehen beteiligt sind, ist auf allen Variablen von vorneherein ein geringer Korrelationseffekt zu erwarten. So erstaunt es, dass positive Selbst-Fremd-Korrelationen der Führungsdimensionen in der Interventionsgruppe auch nach der Intervention größtenteils nur in unbedeutender bis moderater Höhe zwischen r = .05 bis r = .37 liegen. Darüber hinaus finden sich nicht unbedeutende, negative Selbst-Fremd-Korrelation für die Variablen Idealized Influence atttributed (IIa) und Idealized Influence behavior (IIb), die für erstere zwischen t1 und t2 sogar zunehmen. Da der Mittelwert der Variable IIa in der Fremdeinschätzung von t1 zu t2 zunimmt, in der Selbsteinschätzung von t1 zu t2 abnimmt (siehe Tabelle 4.3.1 und 4.3.2; Abschn. 4.3.1.1) bedeutet dies, dass die Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer direkten Führungskräfte umso vorbildlicher und glaubwürdiger beschreiben, je weniger diese sich selbst diese Attribute zuschreiben. Es kann interpretiert werden, dass durch die Intervention das Anspruchsniveau der Führungspersonen an das eigene Führungsverhalten steigt und daher das eigene Verhalten kritischer beurteilt wird als vor der Intervention, obwohl von den Mitarbeitern tendenziell positive Veränderungen wahrgenommen werden. In der Variable IIb verringert sich die negative Korrelation. Sowohl die Mittelwerte der Selbst- als auch der Fremdeinschätzungen nehmen von t1 zu t2 ab (siehe Tabelle 4.3.1 und 4.3.2; Abschn.4.3.1.1), in den Selbsteinschätzungen allerdings in stärkerem Ausmaß als in den Fremdeinschätzungen. So überschätzen sich die Führungspersonen im Mittel nach der Intervention in geringerem Ausmaß als vor der Intervention. Eine unerwartete Veränderung des Zusammenhangs zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 lässt sich in der Variable Ausstrahlung (AUS) beobachten. Die mittelhohe positive Selbst-Fremd-Korrelation zu t1 (r = .26) nimmt nicht wie erwartet zu, sondern es ergibt sich ein leicht negativer Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t2 (r = -.13). Der Selbst- Fremd- Zusammenhang zu t2 lässt sich von der Tendenz her demnach folgendermaßen beschreiben: Je höher ausgeprägt

die Führungspersonen zu t2 ihre eigene Ausstrahlung bewerten, desto niedriger sind die Werte, die sie von ihren Mitarbeitern erhalten.

Insgesamt lassen sich nur in drei der sechs transformationalen Variablen sowie in den Variablen Contingent Reward und Management by Exception passive und active Veränderungen in der Höhe der Korrelationen in der erwarteten Richtung festhalten. Bei sechs der zehn Führungsstile nimmt der Übereinstimmungsgrad demnach tendenziell zu, bei dreien davon allerdings nur in geringem Ausmaß (IIb, IC und CR).

b) Vergleichsgruppe C

In der Vergleichsgruppe C lassen sich folgende Zusammenhänge zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen feststellen (siehe Tabelle 4.4.1): Es ergeben sich fast durchwegs höhere Selbst-Fremd-Korrelationen als in der Interventionsgruppe, insbesondere in den Variablen Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Management by Exception passive zu beiden Messzeitpunkten (Korrelationen zwischen r = .60 und r = .84). Darüber hinaus liegen in der Gruppe C kaum negative Zusammenhänge vor (Ausnahme: sehr geringe negative Korrelation bei IC). Über die Variablen hinweg sind demnach die Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen sowohl zu t1 als auch zu t2 höher als in der Interventionsgruppe.

Insgesamt lassen sich auch in Gruppe C in drei der sechs transformationalen Variablen sowie in den Variablen Contingent Reward und Management by Exception passive und active Veränderungen in der Höhe der Korrelationen in der erwarteten Richtung festhalten. Bei sechs der zehn Führungsstile nimmt der Übereinstimmungsgrad also tendenziell zu, bei dreien davon allerdings nur in geringem Ausmaß (AUS, CR und MBP).

c) Niedrigste Korrelation in beiden Gruppen

Betrachtet man die Korrelationen in den Variablen über beide Gruppen hinweg, so ergeben sich die niedrigsten Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Variable Individualized Consideration (r= .02 bis .13). Die Führungspersonen beider Gruppen überschätzen sich im Mittel auf dieser Variablen sowohl zu Messzeitpunkt 1 als auch zu Messzeitpunkt 2.

4.4.1.2 Niveau-Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

Tabelle 4.4.2 zeigt die Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in der Interventionsgruppe und der Gruppe C für die zehn Führungsstile des MLQ und für den Mittelwert der transformationalen Führungsskalen. Anhand der Absolutwerte können keine Über- oder Unterschätzungen durch die Führungspersonen im Vergleich zu den Mitarbeitern festgemacht werden, sondern es wird ausschließlich das Ausmaß der Übereinstimmung dargestellt. Aussagen zur Richtung des Unterschieds zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Über- oder Unterschätzung) werden in Abschnitt 4.8 getroffen. Von Interesse für die Hypothese II/2 sind ausschließlich die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen t1 und t2. Positive Werte bedeuten eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades, negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades. Es werden positive Werte erwartet.

Tabelle 4.4.2: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 und Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in der Interventionsgruppe und der Gruppe C

	Interventionsgruppe (N = 14 / 116)			**Vergleichsgruppe C (N = 6 / 58)**		
Variable	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t1 [a]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t2 [a]	Veränderung Übereinstimmungsgrad t1 zu t2 [b]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t1 [a]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t1 [a]	Veränderung Übereinstimmungsgrad t1 zu t2 [b]
TF	0.51	0.59	-0.08	0.45	0.47	-0.02
IIa	0.58	0.67	-0.09	0.65	0.69	-0.04
IIb	0.72	0.60	**0.12**	0.76	0.65	**0.11**
IM	0.54	0.56	-0.02	0.45	0.46	-0.01
IS	0.49	0.52	-0.02	0.53	0.41	**0.11**
IC	0.68	0.56	**0.12**	0.57	0.58	-0.01
AUS	0.70	0.83	-0.13	0.61	0.52	**0.08**
CR	0.54	0.60	-0.06	0.48	0.59	-0.10
MBA	0.52	0.51	**0.01**	0.56	0.36	**0.21**
MBP	0.62	0.42	**0.20**	0.38	0.46	-0.08
LF	0.61	0.59	**0.02**	0.40	0.50	-0.11

Anmerkungen:

a: Absolutwerte der Differenz = Mittelwerte der Differenzen (Absolutwerte) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen pro Führungskraft zu den zwei Messzeitpunkten

b: Veränderung Übereinstimmungsgrad = Absolutwerte der Differenzen zu t1 minus Absolutwerte der Differenzen zu t2; positive Werte bedeuten eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades (eine Abnahme des Absolutwertes der Differenz), negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades (eine Zunahme der Absolutwerte der Differenz).

Fett: Erwartete Veränderung des Übereinstimmungsgrades

TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Die erwarteten Veränderungen im Übereinstimmungsgrad lassen sich in der Interventionsgruppe in der Hälfte der Führungsstile nachweisen, fallen allerdings in zwei dieser Variablen (LF und MBA) äußerst gering aus. In Gruppe C finden sich bei vier der zehn Führungsvariablen positive Differenzscores. Die höchsten Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in der erwarteten Richtung resultieren in der Interventionsgruppe für die Variable Management by Exception passive, in Gruppe C für die Variable Management by Exception active.

4.4.1.3 Zusammenfassung

Zusammenfassung Korrelationen: Bei sechs der zehn Führungsstile nimmt der Übereinstimmungsgrad in der Interventionsgruppe erwartungskonform zu (positive Korrelationen nehmen zu, negative Korrelationen nehmen ab), allerdings zeigen sich in der Gruppe C die gleichen Ergebnisse. Auch hier verändern sich bei sechs der zehn Variablen die Korrelationen in der erwarteten Richtung.

Zusammenfassung Niveauunterschiede: Für die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad auf Basis der Niveauunterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen resultieren in der Interventionsgruppe nur für die Hälfte der Variablen erwartungskonforme Differenzen, in der Gruppe C für vier der zehn Variablen. Es lassen sich demnach kaum Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C feststellen.

Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung: Der mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= mittlere Absolutwerte der Differenz beziehungsweise Korrelatio-

nen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 nur bei der Hälfte der Variablen zu. Es besteht kein Unterschied zur Vergleichsgruppe C.

➔ *Hypothese II/2 wird für die gesamte Interventionsgruppe auf der Basis des Vergleichs mit Gruppe C verworfen.*

4.4.2 Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B und Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen

In der gesamten Interventionsgruppe lassen sich die erwarteten Veränderungen im Übereinstimmungsgrad nicht ausreichend nachweisen, um Hypothese II/2 beizubehalten. In Abschnitt 4.4.2 wird nun überprüft, inwieweit die in Hypothese II/2 erwarteten Veränderungen für die einzelnen Interventionsgruppen A und B zutreffen. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Gruppen abgeleitet. In Abschnitt 4.4.2.1 werden die Veränderungshypothesen auf Gruppenebene, in Abschnitt 4.4.2.2 auf Einzelfallebene überprüft.

4.4.2.1 Gruppenanalysen

Die Überprüfung der Unterhypothese II/2.1 (siehe Kasten) erfolgt auf zwei Wegen: Zunächst werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzung dargestellt, bevor auf die Niveauunterschiede zwischen den Ratingscores eingegangen wird.

Unterhypothese II/2.1: Gruppenebene
Der mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= mittlere Absolutwerte der Differenz beziehungsweise Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 in der jeweiligen Interventionsgruppe A beziehungsweise B zu (= mittlere Absolutwerte der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nimmt ab beziehungsweise positive Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nehmen zu, negative Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nehmen ab).

a) Korrelative Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

Tabelle 4.4.3 zeigt die Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (Korrelationen der aggregierten Mitarbeitereinschätzungen mit den jeweiligen Selbsteinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ für die Interventionsgruppen A und B. Veränderungen in der erwarteten Richtung sind dunkelgrau hinterlegt, es werden stärkere Veränderungen der korrelativen Zusammenhänge (stärkere Abnahme negativer Korrelationen beziehungsweise stärkere Zunahme positiver Korrelationen) in Interventionsgruppe B als in Interventionsgruppe A erwartet.

Tabelle 4.4.3: Korrelationen (Pearson) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (aggregierte Mitarbeitereinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ für die Gruppen A und B

Variable	**Interventionsgruppe A (N = 8 /48)** Korrelation Selbst-Fremd t1	Korrelation Selbst-Fremd t2	**Interventionsgruppe B (N = 6/68)** Korrelation Selbst-Fremd t1	Korrelation Selbst-Fremd t2
IIa	-,22	-,54	,55	-,08
IIb	-,13	-,33	,44	,19
IM	-,10	-,59	,53	**,85***
IS	,32	,29	,39	-,10
IC	-,28	-,22	,48	,58
AUS	-,04	-,29	,30	,20
CR	-,41	-,21	,65	**,78**
MBA	,31	,10	-,62	**,83***
MBP	,12	,29	-,49	,53
LF	-,04	-,04	,54	,40

Anmerkungen: ** p < .01, * p < .05; Fett hervorgehoben: höchste Korrelationen; Dunkelgrau hinterlegt: Veränderungen der Korrelationen von t1 zu t2 in der erwarteten Richtung.

IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

In den *Interventionsgruppen A und B* lassen sich folgende Zusammenhänge zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen feststellen (siehe Tabelle 4.4.3):

Zu Messzeitpunkt 1 ergeben sich für acht der zehn Variablen (bis auf MBA und MBP) höhere Selbst-Fremd-Korrelationen in der Interventionsgruppe B als in der Interventionsgruppe A. Der mittlere Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen liegt demnach für einen Großteil der Variablen vor der Intervention für die Gruppe B über dem mittleren Übereinstimmungsgrad der Gruppe A. Mit der Ausnahme des Führungsstils Intellectual Stimulation (IS) zeigt sich ein ähnliches Bild auch nach der Intervention, d.h. das Ausmaß des Übereinstimmungsgrads ist in Gruppe B nun in neun von zehn Variablen höher als in Gruppe A. Es kann demnach interpretiert werden, dass Führungspersonen der Interventionsgruppe B sowohl vor als auch nach der Intervention in einem höheren Ausmaß mit der Einschätzung durch ihre Mitarbeiter übereinstimmen als Führungspersonen der Interventionsgruppe A.

In beiden Gruppen lassen sich auch unerwartete Veränderungen feststellen: Auffällig sind in Interventionsgruppe A die Zunahme der negativen Korrelationen in vier der sechs transformationalen Variablen (IIa, IIb, IM und AUS). Dies bedeutet, dass in diesen Variablen die jeweiligen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu Messzeitpunkt 2 gegenüber Messzeitpunkt 1 zunehmend auseinander driften. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Interventionsgruppe B in den Variablen Idealized Influence attributed (IIa) und Intellectual Stimulation (IS): Hier resultieren nach der Intervention zwar äußerst schwache, aber negative Korrelationen im Gegensatz zu Messzeitpunkt 1.

Ebenfalls in beiden Gruppen resultieren unterschiedliche Veränderungen im Übereinstimmungsgrad in Abhängigkeit vom jeweiligen Führungsstil. Die Korrelationen nehmen in der Gruppe B bei der Hälfte der Variablen in der erwarteten Richtung zu, in der Gruppe A nur bei drei der zehn Variablen. Für die gesamte Interventionsgruppe resultierten Veränderungen in der erwarteten Richtung für die sechs Führungsstile Idealized Influence behavior (IIb), Inspirational Motivation (IM), Individualized Consideration (IC), Contingent Reward (CR) sowie Management by Exception passive und active (MBP und MBA; siehe Abschnitt 4.4.1). Mit der Ausnahme von IIb sind es auch auf der Ebene der beiden einzelnen Interventionsgruppen diese genannten Führungsstile, in denen eine Annäherung von Selbst- und Fremdeinschätzungen zwischen t1 und t2 erreicht wird, wobei für IM und MBA nur in Interventionsgruppe B eine erwartungskonforme Veränderung im Übereinstimmungsgrad eintritt. In der Interventionsgruppe A

sind die nicht erwartungskonformen Veränderungen der Selbst-Fremd-Korrelationen in den sieben Variablen im Durchschnitt höher als die erwartungskonformen Veränderungen in den drei Variablen IC, CR und MBP. In der Interventionsgruppe B sind die durchschnittlichen erwarten Veränderungen in den Korrelationen höher als die durchschnittlichen unerwarteten Veränderungen in den Korrelationen. Insgesamt resultiert demnach für Interventionsgruppe A von t1 zu t2 eher eine Abnahme des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen, für die Interventionsgruppe B eher eine Zunahme des Übereinstimmungsgrads.

Insgesamt lassen sich in Gruppe B in fünf der zehn Variablen Veränderungen in der Höhe der Korrelationen in der erwarteten Richtung festhalten. Drei der Korrelationen sind nach der Intervention im Gegensatz zu vor der Intervention signifikant (IM, CR, MBA). Besonders auffällig sind die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad in den Variablen MBA und MBP. Hier weisen die Korrelationen vor der Intervention auf einen starken negativen Effekt hin, nach der Intervention auf einen starken positiven Effekt. In der Gruppe A nimmt der Übereinstimmungsgrad bei drei der zehn Führungsstile tendenziell zu, bei zweien handelt es sich dabei um eine Abnahme der negativen Korrelationen.

Zu den Unterschieden in den erwarteten Veränderungen zeigt sich folgendes Bild: In der Interventionsgruppe B resultieren für drei der fünf grau hinterlegten Variablen (IM, MBA und MBP; siehe Tabelle 4.4.3) höhere erwartungskonforme Veränderungen in der Selbst-Fremd-Korrelation als die höchste erwartungskonforme Veränderung in der Interventionsgruppe A (in der Variable CR). Im Durchschnitt fallen die Veränderungen der Selbst-Fremd-Korrelationen in denjenigen Variablen, bei denen eine erwartungskonforme Entwicklung von t1 zu t2 zu verzeichnen ist, in der Gruppe B höher aus als in der Gruppe A.

b) Niveau-Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

Tabelle 4.4.4 zeigt die absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in den Interventionsgruppen A und B für die zehn Führungsstile des MLQ und für den Mittelwert der transformationalen Führungsskalen (Variable TF). Anhand der Werte können keine Über- oder Unterschätzungen durch die Führungspersonen im Vergleich zu den Mitarbeitern festgemacht werden, sondern es wird ausschließlich das Ausmaß der Übereinstimmung dargestellt. Von Interesse für die Hypothese II/2.1 sind die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen t1 und t2. Positive Werte bedeuten hier eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades, negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades. Es werden in beiden Gruppen positive Werte erwartet, die in Gruppe B jedoch tendenziell höher ausfallen als in Gruppe A.

Die erwarteten Veränderungen im Ausmaß der Übereinstimmung zwischen t1 und t2 lassen sich in der Interventionsgruppe B für sieben der zehn Führungsstile sowie für die Mittelwerte der Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den transformationalen Führungsskalen (TF) nachweisen. In der Interventionsgruppe A finden sich hingegen nur bei drei der elf Variablen positive Differenzscores, die zudem geringer ausfallen als die jeweiligen Differenzscores der Interventiosngruppe B in den gleichen Variablen. Vergleicht man die Differenzscores der Gruppe B mit denjenigen der Gruppe C (siehe Tabelle 4.4.2 in Abschnitt 4.4.1.2), so wird deutlich, dass in vier der sechs transformationalen Variablen sowie bei Management by Exception passive (MBP) und Laissez Faire (LF) in der Interventionsgruppe B auch höhere Veränderungen im Übereinstimmungsgrad resultieren als in der Vergleichsgruppe. Besonders deutlich wird dies – sowohl im Vergleich zur Interventionsgruppe A als auch im Vergleich zu Gruppe C – für die Führungsstile Idealized Influence behavior (IIb), Individualized Consideration (IC) und Management by Exception passive (MBP).

Tabelle 4.4.4: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in den Interventionsgruppen A und B

	Gruppe A (n= 8 /48)			**Gruppe B (n= 6 / 68)**		
Variable	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t1[a]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t2[a]	Veränderung Übereinstimmungsgrad t1 zu t2[b]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t1[a]	Absolutwerte der Differenz Selbst / Fremd t2	Veränderung Übereinstimmungsgrad t1 zu t2[b]
TF	0.43	0.61	-0.18	0.63	0.57	**0.06**
IIa	0.56	0.85	-0.28	0.61	0.45	**0.16**
IIb	0.58	0.53	**0.05**	0.91	0.69	**0.22**
IM	0.60	0.62	-0.03	0.46	0.48	-0.01
IS	0.40	0.52	-0.12	0.62	0.52	**0.10**
IC	0.55	0.53	**0.02**	0.85	0.60	**0.25**
AUS	0.70	0.77	-0.07	0.70	0.92	-0.22
CR	0.52	0.60	-0.08	0.56	0.59	-0.04
MBA	0.58	0.66	-0.09	0.45	0.32	**0.13**
MBP	0.57	0.47	**0.09**	0.69	0.34	**0.36**
LF	0.62	0.71	-0.08	0.60	0.44	**0.16**

Anmerkungen:

a: Mittelere Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen pro Führungskraft zu den zwei Messzeitpunkten

b: Mittlere Absolutwerte der Differenzen zu t1 minus mittlere Absolutwerte der Differenzen zu t2; positive Werte bedeuten eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades (eine Abnahme der Absolutwerte der Differenz), negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades (eine Zunahme der Absolutwerte der Differenz).

Fett: Erwartete Werte der Veränderung des Übereinstimmungsgrades

TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

c) Zusammenfassung der Überprüfung der Unterhypothese II/2.1

Zusammenfassung Korrelationen: Insgesamt lassen sich in Gruppe B in fünf der zehn Variablen Veränderungen in der Höhe der Korrelationskoeffizienten in der erwarteten Richtung festhalten in der anderen Hälfte der Variablen widersprechen die Veränderungen diesen Erwartungen. Drei der Korrelationen sind nach der Intervention im Gegensatz zu vor der Intervention signifikant (IM, CR, MBA). In der Gruppe A nimmt der Übereinstimmungsgrad bei drei der zehn Führungsstile tendenziell zu, bei zweien handelt es sich dabei um eine Abnahme der negativen Korrelationen.

Zusammenfassung Niveauunterschiede: Die mittleren Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nehmen in Gruppe B in acht der elf Variablen erwartungkonform ab, bei sechs dieser Variablen in einem stärkeren Ausmaß als in der Vergleichsgruppe C. In der Interventionsgruppe A finden sich hingegen nur bei drei der elf Variablen positive Differenzscores, die zudem geringer ausfallen als die jeweiligen Differenzscores der Interventionsgruppe B in den gleichen Variablen. Die Differenzscores aus dem jeweiligen absoluten Übereinstimmungsgrad zu t1 und t2 fallen demnach in der Interventionsgruppe B in acht von elf Variablen erwartungskonform positiv und höher aus als in der Interventionsgruppe A. Die erwartungskonforme Zunahme im Übereinstimmungsgrad in Gruppe B zwischen den gemittelten Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den Skalen transformationaler Führung lässt sich auf eine erwünschten Zunahme transformationaler Verhaltensweisen aus Mitarbeitersicht bei gleichzeitiger Abnahme der Überschätzung der Häufigkeit dieser Verhaltensweisen durch die Führungspersonen zurückführen.

Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung: Der mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= mittlere Absolutwerte der Differenzen beziehungsweise Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 in der Interventionsgruppe B in einem Großteil der Führungsstile zu. Die erwartungskonforme Veränderung im Übereinstimmungsgrad zeigt sich insbesondere in einer Verringerung der Niveauunterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. In der Gruppe A resultieren nur bei drei der zehn Führungsstile erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad.

➔ *Hypothese II/2.1 wird für die Interventionsgruppe B beibehalten, für die Interventionsgruppe A verworfen.*

d) Generierung von Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsgruppen A und B

In der Gruppe B ergeben sich in mehr Variablen erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad als in Gruppe A. Darüber hinaus fallen die Veränderungen der Selbst-Fremd-Korrelationen in denjenigen Variablen, bei denen eine erwartungskonforme Entwicklung von t1 zu t2 zu verzeichnen ist, in der Interventionsgruppe B höher aus als in der Interventionsgruppe A. Die Ergebnisse aus der Überprüfung der Niveauunterschiede legen es eindeutig nahe, einen Wirksamkeitsunterschied der beiden Interventionsbedingungen in Hinblick auf das Kriterium der Erhöhung des Übereinstimmungsgrads anzunehmen. Die Ergebnisse aus der Überprüfung der Veränderungen in den Korrelationen sprechen ebenfalls tendenziell für einen Wirksamkeitsunterschied. Nimmt man die Ergebnisse zusammen, so resultieren für einen Großteil der Variablen Unterschiede in der Veränderung des Übereinstimmungsgrades zwischen Interventionsgruppe A und B.

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 3: Das Ausmaß der Veränderung im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership unterscheidet sich je nach Interventionsbedingung. Die Wirksamkeit der Interventionsbedingung B geht über die Wirksamkeit der Interventionsbedingung A hinaus.*

4.4.2.2 Einzelfallanalysen

Unterhypothese II/2.2: Einzelfallebene
Der individuelle Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 bei den Führungskräften der Interventionsgruppen A und B im Einzelfall zu (= Absolutwert der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen nimmt ab).

a) Niveau-Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung

Tabelle 4.4.5 gibt einen Überblick über die absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie über Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 bei den einzelnen Führungskräften der Interventionsgruppen A und B. Anhand der jeweiligen Differenzwerte zwischen Selbst- und Fremdeinschätzngen zu t1 und t2 können Über- oder Unterschätzungen durch die Führungspersonen im Vergleich zu den Mitarbeitern festgemacht werden (negative Differenzwerte: Führungskraft unterschätzt sich; positive Differenzwerte: Führungskraft überschätzt sich; Ausnahme: bei Laissez Faire sind niedrige Mittelwerte erwünscht, daher ist hier eine umgekehrte Interpretation der Differenzwerte sinnvoll!). Von Interesse für

die Überprüfung der Unterhypothese II/2.2 sind die individuellen Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen t1 und t2. Positive Werte bedeuten wiederum eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades, negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades. Es werden positive Werte erwartet.

Für die einzelnen Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B ergibt sich folgendes Bild (siehe Tabelle 4.4.5): Bei acht der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13, 17 und 19) fallen die mittleren Veränderungen im Übereinstimmungsgrad über die Variablen hinweg in der erwarteten Richtung aus (Abnahme der mittleren absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen von t1 zu t2). Die höchsten durchschnittlichen Zunahmen im Übereinstimmungsgrad resultieren bei den Führungspersonen 1 und 10 mit Differenzscores von 0.30 beziehungsweise 0.36. Mit einem Differenzscore in der Variablen Idealized Influence attributed von 1.03 ist es ebenfalls Führungsperson 1, die die höchste variablenspezifische Veränderung im Übereinstimmungsgrad in der erwarteten Richtung erreicht.

In der Variable Management by Exception passive ist die Anzahl der Führungspersonen, bei denen sich die Differenzwerte zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen erwartungskonform verringern, mit elf von vierzehn Führungspersonen am höchsten. Für die anderen Variablen schwankt die Anzahl der Führungspersonen mit erwartungskonformen Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen fünf und acht, im Durchschnitt liegt sie bei 6.8 Personen und damit unter der Hälfte der Personen der Interventionsgruppen A und B.

Tabelle 4.4.5: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 bei den einzelnen Führungskräften der Interventionsgruppen A und B

	FK1	**FK2**	**FK3**	**FK4**	**FK5**	**FK6**	**FK8**	**FK10**	**FK13**	**FK15**	**FK16**	**FK17**	**FK18**	**FK19**
Diff. Selbst/Fremd_TF_t1	0.99	0.03	0.15	-0.37	0.67	-0.39	-0.67	0.71	1.01	0.30	0.25	0.15	0.94	0.59
Diff. Selbst/Fremd_TF_t2	0.56	-0.35	-0.98	-0.25	0.75	0.36	-0.92	-0.15	1.07	0.43	0.50	0.38	1.06	0.54
Veränd._ Übereinst._TF[a]	**0.42**	-0.32	-0.83	**0.12**	-0.09	**0.02**	-0.25	**0.56**	-0.06	-0.13	-0.25	-0.23	-0.12	**0.05**
Diff. Selbst/Fremd_IIa_t1	1.17	-0.38	-0.63	-0.65	0.41	-0.69	-0.44	0.56	0.92	0.63	0.38	0.22	0.18	0.92
Diff. Selbst/Fremd_IIa_t2	-0.14	-0.50	-1.75	-0.50	1.08	0.35	-1.19	-0.11	1.00	0.75	-0.06	0.28	1.10	0.63
Veränd._ Übereinst._IIa[a]	**1.03**	-0.13	-1.13	**0.15**	-0.68	**0.33**	-0.75	**0.44**	-0.08	-0.13	**0.32**	-0.07	-0.92	**0.29**
Diff.Selbst/Fremd_IIb_t1	1.08	0.63	-0.75	-0.25	0.85	-1.00	-0.75	1.03	1.57	0.25	0.09	0.84	0.62	0.39
Diff.Selbst/Fremd_IIb_t2	0.83	-0.13	-0.88	-0.35	0.63	-0.06	-0.63	0.39	1.82	0.19	-0.14	0.35	1.30	0.72
Veränd._ Übereinst._IIb[a]	**0.25**	**0.50**	-0.13	-0.10	**0.23**	**0.94**	**0.13**	**0.64**	-0.25	**0.06**	-0.05	**0.49**	-0.68	-0.33
Diff. Selbst/Fremd_IM_t1	0.58	0.42	0.38	-0.60	-0.45	-0.44	-0.56	-0.08	1.44	-0.44	0.03	0.19	1.37	0.58
Diff. Selbst/Fremd_IM_t2	0.61	0.38	-0.75	-0.25	0.00	0.69	-1.56	0.00	0.97	-0.13	0.78	0.50	0.95	0.28
Veränd._ Übereinst._IM[a]	-0.03	**0.04**	-0.38	**0.35**	**0.45**	-0.25	-1.00	**0.08**	**0.47**	**0.31**	-0.75	-0.31	**0.42**	**0.30**
Diff. Selbst/Fremd_IS_t1	0.92	-0.33	0.25	-0.20	0.91	0.19	-0.56	0.44	1.01	0.31	0.25	0.19	1.22	-0.13
Diff. Selbst/Fremd_IS_t2	0.25	-0.50	-0.88	-0.15	0.47	0.69	-0.06	-0.47	0.94	0.81	0.39	0.58	1.00	-0.03
Veränd._ Übereinst._IS[a]	**0.67**	-0.17	-0.63	**0.05**	**0.44**	-0.50	**0.50**	-0.03	**0.08**	-0.50	-0.14	-0.40	**0.22**	**0.09**
Diff. Selbst/Fremd_IC_t1	0.83	0.25	0.88	-0.10	1.22	-0.19	-0.88	1.19	1.27	0.48	0.36	-0.24	0.80	0.83
Diff. Selbst/Fremd_IC_t2	0.83	-0.88	-0.25	-0.10	1.13	0.06	-1.13	-0.25	0.33	0.31	0.75	0.31	0.95	0.55
Veränd._ Übereinst._IC[a]	0.00	-0.63	**0.63**	0.00	**0.09**	**0.13**	-0.25	**0.94**	**0.94**	**0.17**	-0.39	-0.07	-0.15	**0.28**
Diff. Selbst/Fremd_AUS_t1	1.33	-0.38	0.75	-0.40	1.06	-0.19	-0.81	1.11	-0.03	0.56	0.36	-0.31	1.50	1.02
Diff. Selbst/Fremd_AUS_t2	1.00	-0.50	-1.38	-0.15	1.19	0.44	-0.94	-0.44	1.37	0.63	1.25	0.25	1.07	1.08
Veränd._ Übereinst._AUS[a]	**0.33**	-0.13	-0.63	**0.25**	-0.13	-0.25	-0.13	**0.67**	-1.34	-0.06	-0.89	**0.06**	**0.43**	-0.06
Diff. Selbst/Fremd_CR_t1	0.50	-0.13	-0.63	0.27	0.85	-0.38	-1.25	0.59	0.75	0.06	0.36	-0.29	1.22	0.26
Diff. Selbst/Fremd_CR_t2	0.64	-0.25	-1.13	0.25	0.91	-0.31	-1.63	0.58	1.04	0.25	0.35	0.04	0.83	0.19
Veränd._ Übereinst._CR[a]	-0.14	-0.13	-0.50	**0.02**	-0.05	**0.06**	-0.38	**0.01**	-0.29	-0.19	**0.01**	**0.24**	**0.38**	**0.07**
Diff. Selbst/Fremd_MBA_t1	-0.75	-0.25	0.88	0.25	-0.04	-0.29	-0.69	0.39	-0.66	-0.88	0.08	0.78	0.65	0.73
Diff. Selbst/Fremd_MBA_t2	-0.50	0.00	1.13	0.10	0.19	-0.88	-0.75	0.31	0.36	-0.69	0.46	-0.08	0.70	1.07
Veränd._ Übereinst._MBA[a]	**0.25**	**0.25**	-0.25	**0.15**	-0.15	-0.58	-0.06	**0.08**	**0.30**	**0.19**	-0.38	**0.70**	-0.05	-0.34
Diff. Selbst/Fremd_MBP_t1	-0.25	-0.29	0.63	-0.25	-0.72	1.25	0.19	0.94	-0.76	-1.38	1.19	-0.29	0.15	-0.39
Diff. Selbst/Fremd_MBP_t2	0.19	0.13	0.50	-0.15	-0.47	0.31	-0.13	0.44	-0.29	-1.63	0.33	0.30	0.92	0.03
Veränd._ Übereinst._MBP[a]	**0.06**	**0.17**	**0.13**	**0.10**	**0.25**	**0.94**	**0.06**	**0.50**	**0.47**	-0.25	**0.86**	-0.01	-0.77	**0.36**
Diff. Selbst/Fremd_LF_t1	-0.50	0.13	0.38	-0.55	-1.03	0.56	0.44	-1.32	-0.21	-1.63	-0.37	0.13	-1.15	-0.16
Diff. Selbst/Fremd_LF_t2	0.00	0.50	0.75	-0.25	-0.72	-0.50	0.38	-1.28	-0.11	-1.63	-0.11	0.42	-1.40	-0.26
Veränd._ Übereinst._LF[a]	**0.50**	-0.38	-0.38	**0.30**	**0.31**	**0.06**	**0.06**	**0.05**	**0.10**	0.00	**0.26**	-0.28	-0.25	-0.10
Mittlerer Absolutwert Differenz Selbst/Fremd_t1[b]	0.81	0.29	0.57	0.35	0.75	0.50	0.66	0.76	0.88	0.63	0.34	0.33	0.89	0.54
Mittlerer Absolutwert Differenz Selbst/Fremd_t2[b]	0.51	0.37	0.94	0.23	0.68	0.42	0.84	0.40	0.85	0.68	0.47	0.32	1.03	0.49
Mittlere Veränderung Übereinstimmung[b]	**0.30**	-0.08	-0.37	**0.13**	**0.06**	**0.08**	-0.19	**0.36**	**0.03**	-0.05	-0.13	**0.01**	-0.14	**0.06**

Anmerkungen: Differenz Selbst / Fremd = Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen pro Führungskraft zu den zwei Messzeitpunkten. **a:** Veränderung Übereinstimmung = Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 minus Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t2; positive Werte bedeuten eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades (eine Abnahme der Absolutwerte der Differenz), negative Werte bedeuten eine Verringerung des Übereinstimmungsgrades (eine Zunahme der Absolutwerte der Differenz). **b:** Mittlere Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den zwei Messzeitpunkten beziehungsweise Mittelwert der Veränderungen im Übereinstimmungsgrad über alle Variablen hinweg pro Führungskraft. **Fett:** Erwartete Werte der Veränderung des Übereinstimmungsgrades
TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

b) Zusammenfassung der Überprüfung der Unterhypothese II/2.2

Zusammenfassung Niveauunterschiede: Bei acht der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13, 17 und 19) fallen die mittleren Veränderungen im Übereinstimmungsgrad über die Variablen hinweg in der erwarteten Richtung aus (Abnahme der mittleren absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen von t1 zu t2).
Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung: Der individuelle, mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 bei den Führungskräften 1, 4, 5, 6, 10, 13, 17 und 19 zu. Bei sieben dieser acht Führungspersonen resultieren bei mindestens sechs der elf Variablen erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13 und 19). Das Ausmaß der Veränderung im Übereinstimmungsgrad fällt bei den Führungspersonen 1 und 10 am höchsten aus. Führungsperson 10 zeigt in zehn der elf Variablen erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad.

➔ *Unterhypothese II/2.2 wird für sieben der vierzehn Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B beibehalten (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13 und 19), für alle anderen Führungspersonen verworfen.*

c) Generierung von Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden zwischen den Interventionsgruppen A und B

Die Unterhypothese II/2.2 wird für sieben der 14 Führungspersonen bestätigt. Die eindeutigsten Veränderungen zeigen sich bei den Führungspersonen 1 und 10, die beide die Interventionsbedingung B durchlaufen haben. Insgesamt stammen vier der sieben Führungspersonen (FK 1, 5, 10 und 13) aus der Interventionsgruppe B, drei der sieben Führungspersonen (FK 4, 6 und 19) aus der Interventionsgruppe A. Diejenigen Personen, bei denen Unterhypothese II/2.2 bestätigt wurde, werden als erfolgreiche Führungspersonen bewertet. Der relative Anteil der erfolgreichen Führungskräfte aus der Interventionsgruppe B an der Gesamtzahl der Führungspersonen dieser Gruppe liegt bei 66,67 % (vier von sechs Führungspersonen). Der relative Anteil der erfolgreichen Führungskräfte aus der Interventionsgruppe A liegt bei 37,5 % (drei von acht Führungspersonen). Insgesamt sprechen diese Ergebnisse für eine unterschiedliche Wirksamkeit der Interventionsbedingungen A und B.

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 4: Führungskräfte, die zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen, zeigen im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erwartete Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungssstile als Führungspersonen, die nur an den Gruppenworkshops teilnehmen.*

4.5 Zusammenhang der Veränderungen in den Führungsstilen mit den individuellen Coachingzielen

Im vorliegenden Abschnitt 4.5 werden die Ergebnisse zu Fragestellung II/3 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung II/3: Zusammenhang der Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile mit den individuellen Coachingzielen
Lassen sich bei den Coachingteilnehmern Unterschiede im Ausmaß der Veränderung der verschiedenen Führungsstile des Full Range of Leadership in Abhängigkeit der individuellen Coachingziele nachweisen?

Zur Überprüfung der Hypothese II/3 (siehe Kasten) wurden im Einzelfall nach dem Design der internalen Referenzstrategie (siehe 3.5.4.3) das Ausmaß der Veränderung von Experimental- und Kontrollvariablen gegenübergestellt.

Hypothese II/3: Abhängigkeit der Veränderungen in den Führungsstilen von den Coachingzielen
Das jeweilige Ausmaß der durch das Interventionsmodul Einzelcoaching bedingten individuellen Veränderung in den einzelnen Führungsstilen des Full Range of Leadership unterscheidet sich in Abhängigkeit von den spezifischen Coachingzielen: Das Ausmaß der Veränderungen fällt im Einzelfall in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leaderhips, die in den individuellen Coachingzielen angesprochenen werden, höher aus, als in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leadership, die nicht in den Coachingzielen angesprochen werden.

In Abschnitt 4.5.1 werden die individuellen Ziele der sechs Coachingteilnehmer A bis F beschrieben, um die jeweiligen Kontroll- und Experimentalvariablen im Einzelfall bestimmen zu können. Laissez Faire wird bei allen Coachingteilnehmer als Kontrollvariable ausgeschlossen, da diese Variable als Kontrollbedingung zu unspezifisch ist. In den Abschnitten 4.5.2 und 4.5.3 werden die Ergebnisse der indirekten und die Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung zu Hypothese II/3 dargestellt.

4.5.1 Überblick über Coachingziele und Experimentalvariablen in den sechs Einzefällen

In den Abschnitten 4.5.1.1 bis 4.5.1.6 werden für jeden der sechs Coachingteilnehmer zunächst die Coachingziele zusammengefasst und anschließend aus den Coachingzielen erwartete Veränderungen in den Führungsstilen abgeleitet.

4.5.1.1 Coachingteilnehmer A (FK 17)

Teilnehmer A verfolgte im Coaching drei Ziele.

Sein erstes Ziel war die *Leistungsoptimierung aller Mitarbeiter* bezüglich ihrer jeweiligen Fähigkeiten. Der Coachingteilnehmer wollte ein ähnliches Niveau an Arbeitsbelastung herstellen, um nicht einige wenige Mitarbeiter aufgrund deren Fähigkeiten überdurchschnittlich stark zu beanspruchen. Zur Erreichung dieses Ziels plante Coachingteilnehmer A eine strukturelle Veränderung in seiner Abteilung (neue Zuordnung von Aufgabenbereichen, räumliche Umstrukturierung, veränderte Abläufe), die er in einem Zeitrahmen von ca. acht Montaten umsetzen wollte. Zusätzlich strebte er an, Mitarbeitergespräche zu führen, in denen er die persönli-

chen Ziele der jeweiligen Mitarbeiter erfragen und die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters so weit wie möglich darauf abstimmen wollte.

Das zweite Ziel bestand in der *selbstständigen Regelung von auftretenden Problemen unter den Mitarbeitern durch die Mitarbeiter selbst*. Dies bedeutete für Teilnehmer A, dass er seine eigenen Erwartungen zur Zusammenarbeit (ihm sei es wichtig, dass alle „an einem Strang" ziehen) und zum Umgang mit Konflikten im Team den Mitarbeitern mitteilen wollte. Er nahm sich vor, im Anschluss daran weniger für nebensächlichen „Flurfunk" ansprechbar zu sein oder aber Gerüchte oder unausgesprochene Informationen über Dritte direkt mit den Betroffenen zu thematisieren. So wolle er auftretende Probleme direkt ansprechen und auf vereinbarte Regelungen hinweisen, darüber hinaus aber die Problemlösung an die Mitarbeiter übergeben. Die beiden Ziele eins und zwei verschoben sich im Laufe des Coachings immer mehr in Richtung „Teamentwicklung".

Während der Bearbeitung des dritten Ziels – *das eigene Befinden in der Führungsrolle zu verbessern* – wurde deutlich, dass dieses Ziel eine zentrale Basis für die ersten beiden Ziele darstellte. Unterbereiche des dritten Ziels waren für den Teilnehmer A unter anderem die Veränderung des Umgangs mit dem eigenen Vorgesetzen, indem der Teilnehmer ganz bewusst von diesem Rückmeldung einforderte. Ebenso war Teilnehmer A die Umstrukturierung seiner Arbeit und das Hinterfragen eigener perfektionistischer Einstellungen wichtig, um sich zukünftig Freiräume schaffen zu können und Prioriäten zu setzen. Ein zentraler Aspekt war weiterhin, sich mit eigenen Stärken und Erfolgen zu beschäftigen, um selbstbewusster die Führungsrolle ausgestalten zu können.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.1 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership erwartet.

Tabelle 4.5.1: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer A

Coachingziel	**Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen**
Leistungsoptimierung bei allen Mitarbeitern - Strukturelle Veränderungen - Individuelle Mitarbeitergespräche	Individual Consideration ↑
- Probleme direkt ansprechen, auf Regelungen hinweisen - Eigene Erwartungen mitteilen (alle „an einem Strang ziehen")	Management by Exception active ↑ Idealized Influence behavior ↑
Eigene Arbeitszufriedenheit steigern / Befinden in der Führungsrolle verbessern / Selbstbewusstsein stärken	Ausstrahlung ↑

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer A folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.2):

Tabelle 4.5.2: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer A

Experimentalvariablen	**Kontrollvariablen**
Individual Consideration (IC)	Idealized Influence attributed (IIa)
Management by Exception active (MBA)	Inspirational Motivation (IM)
Idealized Influence behavior (IIb)	Intellectual Stimulation (IS)
Ausstrahlung (AUS)	Contingent Reward (CR)
	Management by Exception passive (MBP)

4.5.1.2 Coachingteilnehmer B (FK 1)

Coachingteilnehmer B gab zu Beginn des Coachings drei Ziele an.

Das erste Ziel bestand für Coachingteilnehmer B darin, die *Eigenverantwortlichkeit und Effizienz der Mitarbeiter zu fördern*. Hierunter fiel für den Teilnehmer v.a. die Analyse und Veränderung des eigenen Gesprächsverhaltens: Teilnehmer B wollte sich bemühen, im Gespräch auf die Themen des jeweiligen Mitarbeiters einzugehen, die Art und Weise bestimmter Aufgabenerledigungen dem Mitarbeiter vollständig selbst zu überlassen und diesem zu signalisieren, dass er ihm gute Arbeit zutraue. Weiterhin nahm sich Teilnehmer B vor, regelmäßig das Expertenwissen seiner Mitarbeiter abzufragen und dieses zu nutzen und zu fördern. Insgesamt wolle er mehr Vertrauen in seine Mitarbeiter haben und diese weniger in der Art und Weise der Aufgabenbearbeitung kontrollieren.

Da der Teilnehmer eine Position innehatte, die im Unternehmen gerade neu geschaffen worden war, war ihm oftmals seine Stellung und Funktion insbesondere anderen Führungskräften gegenüber nicht klar. So war es das zweite Ziel des Teilnehmers, eine *klare Positionierung v.a. gegenüber den Kollegen* zu erreichen und seine Rolle selbstbewusster auszufüllen. So wollte er eigene Vorstellungen zu seiner Position anderen Führungskräften darlegen und Verantwortungsbereiche gemeinsam klar definieren. Gegenüber den Mitarbeitern wollte er eindeutiger eine Führungsfunktion übernehmen und deren Vertrauen durch mehr informellen Kontakt und nicht-fachliche Kommunikation gewinnen.

Die *ausgewogene Koordination von Spezialistentätigkeit und Führungsaufgaben* war das dritte Ziel des Teilnehmers B. Es war ihm wichtig, regelmäßige Besprechungstermine sowohl mit anderen Führungskräften als auch mit Mitarbeitern der eigenen Abteilung einzuführen. In diesen Besprechungen sollten ausdrücklich gemeinsame Ziele besprochen sowie Anregungen der Mitarbeiter erfragt und aufgegriffen werden. Des Weiteren legte Teilnehmer B Wert auf den Austausch mit Spezialisten zu bestimmten Fachthemen.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.3 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership bei Teilnehmer B erwartet.

Tabelle 4.5.3: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer B

Coachingziel	**Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen**
Eigenverantwortlichkeit und Effizienz der Mitarbeiter fördern - Mehr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern haben und zeigen - Mitarbeiter weniger kontrollieren - Expertenwissen der Mitarbeiter nutzen und fördern / auf Mitarbeiter eingehen	Inspirational Motivation ↑ Management by Exception active ↓ Individualized Consideration ↑
Klare Positionierung gegenüber anderen Führungskräften und Mitarbeitern / selbstbewusstere Ausgestaltung der Führungsrolle / Vertrauen gewinnen	Ausstrahlung ↑ Idealized Influence attributed ↑
Koordination von Spezialisten- und Führungsaufgaben - Gemeinsame Ziele besprechen - Anregungen der Mitarbeiter erfragen und aufgreifen	Inspirational Motivation ↑

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet; ↓ = Abnahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer B folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.4):

Tabelle 4.5.4: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer B

Experimentalvariablen	Kontrollvariablen
Individual Consideration (IC)	Intellectual Stimulation (IS)
Inspirational Motivation (IM)	Contingent Reward (CR)
Ausstrahlung (AUS)	Management by Exception passive (MBP)
Idealized Influence attributed (IIa)	Idealized Influence behavior (IIb)
Management by Exception active (MBA)	

4.5.1.3 Coachingteilnehmer C (FK 16)

Coachingteilnehmer C bearbeitete im Coaching drei Ziele.

Als erstes Ziel formulierte Teilnehmer C, die *Individualität der Mitarbeiter stärker akzeptieren und berücksichtigen* zu wollen. Dieses Ziel leitet sich unmittelbar aus dem im Vorfeld durchgeführten Führungsfeedback ab. Um dieses Ziel zu erreichen, setzte sich der Teilnehmer Unterziele. Diese bestanden beispielsweise darin, den Mitarbeitern mehr zuzuhören und häufiger Gespräche mit ihnen zu führen sowie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und auf diese einzugehen, um so jeden Mitarbeiter persönlich motivieren zu können. Weiterhin nahm sich der Teilnehmer C vor, einen mitarbeitergerechten, individuellen Leistungsmaßstab zu finden, da er im Führungsfeedback von seinen Mitarbeitern aufgezeigt bekommen hatte, dass er die hohen Anforderungen an sich selbst oftmals direkt auf die Mitarbeiter überträgt. Darüber hinaus wollte Teilnehmer C mehr Offenheit für andere entwickeln und sich bewusster in das Denken und Fühlen seiner Mitarbeiter hineinversetzen.

Als zweites Ziel formulierte der Teilnehmer die *verbesserte Weitergabe von Informationen*. Auch dieser Aspekt war aus den Ergebnissen des Führungsfeedbacks abgeleitet worden. Dieses Ziel bearbeitete der Teilnehmer selbstständig begleitend zum Coaching.

Das dritte Ziel betraf die *Teambildung und die positive Selbstdarstellung des Teams nach außen*. Es sei ihm wichtig, dem Team seinen Stellenwert im Unternehmen als „Elitetruppe“ klar zu machen und deren Bedeutung bei der Verhinderung einer potenziell anstehenden Fusionierung des Unternehmens aufzuzeigen. Hierbei war für den Teilnehmer zunächst wichtig zu klären, wie der aktuelle Stand des Teamzusammenhalts aussah und welche Möglichkeiten es geben könnte, diesen auszubauen. Zu diesem Ziel gehörte für Teilnehmer C auch, den Selbstwert des gesamten Teams zu erhöhen und Maßnahmen zu suchen und durchzuführen, die das „Wir- Gefühl“ im Team stärken könnten. Darüber hinaus wollte er mit und für das Team eine Teamvision entwickeln, wo es in Zukunft hingehen könnte.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.5 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership bei Teilnehmer C erwartet.

Tabelle 4.5.5: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer C

Coachingziel	Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen
Berücksichtigung der Individualität der Mitarbeiter Besser zuhören / individuelle Bedürfnisse erkennen und berücksichtigen Individuellen Leistungsmaßstab identifizieren	Individual Consideration (IC) ↑
Verbesserung der Informationsweitergabe	keine
Teambildung und Außendarstellung des Teams - Stellenwert des Teams im Unternehmen aufzeigen - Selbstwert des Teams / „Wir-Gefühl“ stärken - Teamvision entwickeln	Idealized Influence behavior (IIb) ↑ Inspirational Motivation (IM) ↑

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer C folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.6):

Tabelle 4.5.6: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer C

Experimentalvariablen	**Kontrollvariablen**
Individual Consideration (IC)	Idealized Influence attributed (IIa)
Idealized Influence behavior (IIb)	Ausstrahlung (AUS)
Inspirational Motivation (IM)	Contingent Reward (CR)
	Intellectual Stimulation (IS)
	Management by exception passive und active (MBA und MBP)

4.5.1.4 Coachingteilnehmer D (FK 13)

Coachingteilnehmer D verfolgte zwei Ziele im Coaching.

Teilnehmer D sah v.a. Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der eigenen Konfliktfähigkeit. So benannte er als erstes Coachingziel den *verbesserten Umgang mit Konfliktsituationen*. Hier wünschte er sich, sein Gesprächsverhalten in Kritikgesprächen mit Mitarbeitern zu analysieren und ggf. zu verändern. Der Teilnehmer nahm sich vor, zukünftig weniger der Problemlöser für seine Mitarbeiter zu sein, als vielmehr bei entstehenden Schwierigkeiten zwischen Mitarbeitern als Moderator zu fungieren, der verschiedene Perspektiven einbezieht und die Mitarbeiter zu einer selbstständigen Problemlösung anregt.

Das zweite Ziel leitete sich aus den Ergebnissen des Führungsfeedbacks ab und bestand in der *Förderung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter*. Teilnehmer D gab an, dass er den Mitarbeitern zwar mehr Verantwortung geben, aber diese damit nicht überfordern wolle. Vielmehr sei es sein Ziel, die Mitarbeiter durch Erfolgserlebnisse und Spaß an der Arbeit an die Verantwortung heranführen. Dabei wolle er seine Mitarbeiter individuell unterstützen und deren Fähigkeiten berücksichtigen.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.7 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership bei Teilnehmer D erwartet.

Tabelle 4.5.7: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer D

Coachingziel	**Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen**
Verbesserter Umgang mit Konfliktsituationen Mitarbeiter zur selbstständigen Problemlösung anregen	Intellecutal Stimulation (IS) ↑
Förderung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter: Erfolgserlebnisse ermöglichen; Individuelle Untersützung und Berücksichtigung der jeweiligen Fähigkeiten	Individualized Consideration (IC) ↑

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer D folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.8):

Tabelle 4.5.8: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer D

Experimentalvariablen	Kontrollvariablen
Individual Consideration (IC) Intellectual Stimulation (IS)	Idealized Influence (IIa und IIb) Ausstrahlung (AUS) Inspirational Motivation (IM) Contingent Reward (CR) Management by exception passive und active (MBA und MBP)

4.5.1.5 Coachingteilnehmer E (FK 5)

Der Teilnehmer E nannte für die Bearbeitung im Coaching zwei Ziele: Das erste Ziel leitete der Teilnehmer unmittelbar aus den Ergebnissen des Führungsfeedbacks ab, das zweite Ziel resultierte aus den Schwierigkeiten, die der Teilnehmer in der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften wahrnahm.

Das erste Ziel bestand in der *Weiterentwicklung eigener Führungsfähigkeiten im Hinblick auf Konsequenz und Transparenz*. Um dieses Ziel zu erreichen, wollte Teilnehmer E Arbeitsaufträge oder Wünsche seinerseits klarer formulieren und deren Umsetzung konsequenter unterstützen. Darüber hinaus war es im wichtig, in Zukunft zeitnahe Rückmeldung zu Arbeitsleistungen zu geben und erfüllte oder nicht erfüllte Erwartungen zu thematisieren. Das zweite Ziel war die *Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften*. Hierzu wollte Teilnehmer E das Gemeinschaftsgefühl zwischen den Kollegen verändern, sodass untereinander Schwachstellen aufgezeigt werden können, ohne dass sich jemand rechtfertigen müsse.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.9 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership bei Teilnehmer E erwartet.

Tabelle 4.5.9: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer E

Coachingziel	Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen
Weiterentwicklung der Führungsfähigkeiten im Hinblick auf Konsequenz und Transparenz: Erwartungen formulieren, Umsetzung unterstützen, Rückmeldung geben	Contingent Reward (CR) ↑
Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften	keine

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer E folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.10):

Tabelle 4.5.10: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer E

Experimentalvariablen	Kontrollvariablen
Contingent Reward (CR)	Idealized Influence (IIa und IIb) Ausstrahlung (AUS) Inspirational Motivation (IM) Management by exception passive und active (MBA und MBP) Individual Consideration (IC) Intellectual Stimulation (IS)

4.5.1.6 Coachingteilnehmer F (FK 10)

Coachingteilnehmer F bearbeitete im Coaching zwei Ziele.

Das erste Ziel beschäftigte sich mit der *Strukturierung und Neuorganisation des neuen Aufgabenfeldes* von Coachingteilnehmer F. Der Teilnehmer wollte sich über das neue Aufgabengebiet, welches er während des Coachings übernehmen sollte, Klarheit verschaffen und die dazugehörigen Aufgaben nach Priorität ordnen. Darüber hianaus wollte der Teilnehmer sein Zeitmanagement verbessern. Insgesamt strebte der Teilnehmer mit einer verbesserten Arbeitsorganisation mehr Ruhe und Gelassenheit an, um bei den Mitarbeitern präsenter zu sein und zu wirken und sich auf die jeweils aktuelle Anforderung konzentrieren zu können. Dieses Entwicklungsziel hatte der Teilnehmer von den Mitarbeitern in den offenen Fragen des Führungsfeedbacks rückgemeldet bekommen.

Das zweite Ziel des Teilnehmers war es, die *Motivation der Mitarbeiter zu klären und entsprechende „Werkzeuge" zur Förderung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu finden*. Zur Verwirklichung dieses Ziels wollte Coachingteilnehmer F mit den Mitarbeitern Einzelgespräche zu deren persönlichen Zielen führen und gemeinsame Überlegungen zu den jeweiligen individuellen Entwicklungsmöglichkeiten anstellen.

Entsprechend der Coachingziele wurden die in Tabelle 4.5.11 dargestellten Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership bei Teilnehmer F erwartet.

Tabelle 4.5.11: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer F

Coachingziel	**Erwartete Veränderungen in den Führungsstilen**
Strukturierung und Neuorganisation des neuen Aufgabenfeldes - Prioriäten setzen, Zeitmanagement verbessern - Ruhe und Gelassenheit anstreben/ Präsenter sein & wirken	 Ausstrahlung (AUS) ↑ Idealized Influence attributed (IIa)↑
Motivation der Mitarbeiter klären und entsprechende „Werkzeuge" zur Förderung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter finden - Individuelle Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter klären	 Individualized Consideration (IC) ↑

Anmerkung: ↑ = Zunahme erwartet

Damit ergeben sich bei Coachingteilnehmer F folgende Experimental- und Kontrollvariablen (siehe Tabelle 4.5.12):

Tabelle 4.5.12: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer F

Experimentalvariablen	**Kontrollvariablen**
Ausstrahlung (AUS)	Idealized Influence behavior (IIb)
Individual Consideration (IC)	Inspirational Motivation (IM)
Idealized Influence attributed (IIa)	Intellectual Stimulation (IS)
	Contingent Reward (CR)
	Management by exception passive und active (MBA und MBP)

4.5.2 Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung

Zur Überprüfung der individuellen Hypothesen werden ausschließlich die Fremdbeurteilungen herangezogen. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens besteht eine generelle Tendenz in den Selbsteinschätzungen der Gesamtstichprobe, sich zum zweiten Messzeitpunkt „schlechter“ einzuschätzen als zum ersten Messzeitpunkt (niedrigere Werte in den transformationalen Führungsstilen und in der Variablen Contingent Reward sowie höhere Ausprägungen bei Laissez Faire). In den Fremdeinschätzungen lässt sich hingegen kein genereller, variablenübergreifender Trend erkennen. Dementsprechend werden die Fremdeinschätzungen als differenziertere Datenquellen in Bezug auf die einzelnen Variablen erachtet. Zweitens beziehen sich die formulierten Coachingziele fast alle auf die Interaktion mit den Mitarbeitern beziehungsweise auf die Wirkung auf die Mitarbeiter. Daher wird auf die Mitarbeitereinschätzung bei der Beurteilung der zielabhängigen Wirksamkeit besonderen Wert gelegt.

4.5.2.1 Deskriptive Statistik

Tabelle 4.5.13 zeigt die individuellen Mittelwerte und Differenzen der Ausprägung der zehn Führungsstile und der Gesamtskala zur transformationalen Führung zu den zwei Messzeitpunkten in der Fremdeinschätzung. Die jeweiligen Experimentalvariablen der sechs Führungspersonen sind duch einen Rahmen hervorgehoben. Hier werden höhere Differenzen erwartet, als in den jeweiligen Kontrollvariablen, die in der Tabelle 4.5.13 nicht hervorgehoben sind. Negative Differenzen bedeuten einen Anstieg der jeweiligen Variablen von t1 zu t2, positive Differenzen implizieren entsprechend eine Abnahme der Ausprägung der Variablen von t1 zu t2.

Tabelle 4.5.13: Individuelle Mittelwerte und Differenzen der Ausprägung der Führungsstile zu den zwei Messzeitpunkten für die Coachingteilnehmer (Interventionsgruppe B) (Fremdeinschätzung)

Coachingteilnehmer	**B**	**E**	**F**	**D**	**C**	**A**
	FK 1	**FK 5**	**FK 10**	**FK 13**	**FK 16**	**FK 17**
TF_t1	3.31	2.92	3.67	3.20	3.63	3.02
TF_t2	3.66	2.70	3.94	3.01	3.63	3.08
Diff. t1 - t2	-0.35	0.21	-0.27	0.18	0.00	-0.06
IIa_t1	3.08	2.84	3.44	3.08	3.62	3.03
IIa_t2	3.64	2.67	3.86	2.75	3.56	2.97
Diff. t1 - t2	-0.56	0.18	-0.42	0.33	0.06	0.07
IIb_t1	3.42	2.90	3.72	3.18	3.41	3.16
IIb_t2	3.50	2.63	3.86	2.93	3.64	3.40
Diff. t1 - t2	-0.08	0.27	-0.14	0.25	-0.23	-0.24
IM_t1	3.92	3.70	4.08	3.31	3.97	2.56
IM_t2	4.39	3.25	4.25	3.28	3.72	2.50
Diff. t1 - t2	-0.47	0.45	-0.17	0.03	0.25	0.06
IS_t1	3.58	3.09	3.81	3.49	3.75	3.31
IS_t2	3.50	3.03	3.97	3.31	3.61	3.17
Diff. t1 - t2	0.08	0.06	-0.17	0.17	0.14	0.15
IC_t1	3.17	2.53	3.81	3.23	3.64	3.24
IC_t2	3.67	2.38	4.00	3.17	3.75	3.44
Diff. t1 - t2	-0.50	0.16	-0.20	0.06	-0.11	-0.19
AUS_t1	2.67	2.44	3.14	2.78	3.39	2.81
AUS_t2	3.25	2.31	3.69	2.63	3.50	3.00
Diff. t1 - t2	-0.58	0.13	-0.56	0.15	-0.11	-0.19
CR_t1	3.50	2.90	3.91	3.50	3.89	3.29
CR_t2	3.36	2.84	4.17	3.46	4.15	3.21
Diff. t1 - t2	0.14	0.05	-0.26	0.04	-0.26	0.08
MBA_t1	3.50	2.79	2.86	3.16	2.92	2.72
MBA_t2	2.75	2.81	3.19	3.14	3.04	3.08
Diff. t1 - t2	0.75	-0.02	-0.33	0.02	-0.12	-0.37
MBP_t1	2.00	2.47	2.06	2.26	1.56	2.54
MBP_t2	1.81	2.72	2.06	2.29	1.92	2.70
Diff. t1 - t2	0.19	-0.25	0.00	-0.03	-0.36	-0.16
LF_t1	2.25	3.03	2.32	2.21	1.62	2.62
LF_t2	2.00	2.97	2.28	2.36	1.61	2.33
Diff. t1 - t2	0.25	0.06	0.05	-0.15	0.01	0.28

Anmerkungen: Umrahmt sind diejenigen Mittelwerte und Differenzen, bei denen bei der betreffenden Führungsperson ein höheres Ausmaß an Veränderung erwartet wird (individuelle Experimentalvariablen) als in den anderen, nicht umrahmten Variablen (individuelle Kontrollvariablen).

TF=Transformationale Führung, IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Für die jeweiligen Coachingteilnehmer resultieren folgende Ergebnisse (siehe Tabelle 4.5.13):

Bei *Führungskraft 1 (Coachingteilnehmer B)* wurden in fünf Experimentalvariablen höhere Differenzwerte erwartet als in den restlichen Variablen. Dabei wurden für Management by Exception active positive Differenzwerte erwartet, in den anderen Experimentalvariablen negative Differenzwerte. Die Veränderungsrichtungen entsprechen bei allen fünf Variablen den Erwartungen. Darüber hinaus liegen die Differenzwerte über den Differenzwerten der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 5 (Coachingteilnehmer E)* wurde in einer Experimentalvariablen (Contingent Reward) ein höherer, positiver Differenzwert erwartet als in den restlichen Variablen. Die Veränderungsrichtung widerspricht in dieser Variablen der Erwartung und das Ausmaß der Veränderung liegt unter dem Veränderungsausmaß in einem Großteil der Kontrollvariablen. Es fällt allerdings auf, dass sich die Mitarbeitereinschätzungen in allen transformationalen Variablen verschlechtert; nur das Ausmaß des Einsatzes von Management by Exception passive erhöht sich. Da durch das Interventionsprogramm eine Zunahme der transformationalen Führungsstile und Cotingent Reward angestrebt worden war, der Teilnehmer

sich aber laut Mitarbeitereinschätzung in all diesen Variablen verschlechtert hatte, kann das geringere Veränderungsausmaß in der Experimentalvariablen Contingent Reward gegenüber den transformationalen Kontrollvariablen allerdings positiv gewertet werden.

Bei *Führungskraft 10 (Coachingteilnehmer F)* wurden in drei Experimentalvariablen höhere, negative Differenzwerte erwartet als in den restlichen Variablen. Sowohl die Veränderungsrichtungen als auch das Ausmaß der Veränderungen entsprechen weitgehend den Erwartungen (Ausnahme: Veränderungsausmaß der Experimentalvariable Individualized Consideration liegt unter dem Differenzwert der Kontrollvariable Contingent Reward). Das Veränderungsausmaß in der Experimentalvariabel Ausstrahlung liegt deutlich über der durchschnittlichen Veränderung in den Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 13 (Coachingteilnehmer D)* wurden in den zwei Experimentalvariablen Intellectual Stimulation und Individualized Consideration höhere, negative Differenzwerte erwartet als in den restlichen Variablen. Die Veränderungsrichtung beider Experimentalvariablen widerspricht den Erwartungen, auch das Ausmaß der Veränderung ist nicht höher als in den Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 16 (Coachingteilnehmer C)* wurden in drei Experimentalvariablen höhere, negative Differenzwerte erwartet als in den restlichen Variablen. Die Veränderungsrichtung der zwei Experimentalvariablen Idealized Influence behavior und Individualized Consideration entspricht den Erwartungen, der Differenzwert der Variable Inspriational Motivation ist hingegen wieder erwarten positiv. Das Veränderungsausmaß aller drei Variablen liegt entgegen der Erwartung nicht über dem Veränderungsausmaß der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 17 (Coachingteilnehmer A)* wurden in vier Experimentalvariablen höhere, negative Differenzwerte erwartet als in den restlichen Variablen. Sowohl die Veränderungsrichtungen als auch das Ausmaß der Veränderungen entsprechen den Erwartungen. Das Veränderungsausmaß in der Experimentalvariablen Management by Exception active und Idealized Influence behavior liegt deutlich über der durchschnittlichen Veränderung in den Kontrollvariablen.

4.5.2.2 Zusammenfassung

Aus den dargestellten Einzefallergebnissen lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

Zusammenfassung der Einzelfallergebnisse: Bei Führungskraft 1 entsprechen die Ergebnisse vollkommen den Erwartungen. Bei Führungskraft 5 entsprechen die Ergebnisse nicht den Erwartungen, können aber hinsichtlich der differenziellen Wirksamkeit der Coachingmaßnahme plausibel interpretiert werden. Bei Führungskraft 10 entsprechen die Ergebnisse fast vollständig den Erwartungen. Bei Führungskraft 13 lassen sich die erwarteten Ergebnisse nicht feststellen. Bei Führungskraft 16 finden sich nur wenige erwartungskonforme Ergebnisse. Bei Führungskraft 17 sind die Ergebnisse vollkommen erwartungskonform.

Fallübergreifende Zusammenfassung: Damit ergeben sich für drei der sechs Führungspersonen erwartungskonforme Unterschiede in den Veränderungen der individuellen Ausprägung der Führungsstile von t1 zu t2 in Abhängigkeit von den einzelfallbezogenen Coachingzielen: Das Ausmaß der Veränderungseffekte ist bei den Führungspersonen 1, 10 und 17 in den Führungsstilen, die in den Coachingzielen angesprochen werden (Experimentalvariablen) höher, als in den Führungsstilen, die nicht in den Coachingzielen angesprochen werden (Kontrollvariablen).

➔ *Hypothese II/3 wird auf der Basis der Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung für drei der sechs Führungspersonen der Interventionsgruppe B beibehalten (FK 1, 10 und 17), für die Führungspersonen 5, 13 und 16 verworfen.*

4.5.3 Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung

Es werden die Mittelwerte der Items zur direkten Veränderungseinschätzung zu jedem Führungsstil für die einzelnen Coachingteilnehmer dargestellt und die Werte der jeweiligen Experimental- und Kontrollvariablen verglichen.

4.5.3.1 Deskriptive Statistik

Tabelle 4.5.14 zeigt die Mittelwerte der Items zur direkten Einschätzung von Veränderungen in den zehn Führungsstilskalen nach der Intervention für die sechs Coachingteilnehmer. Die jeweiligen Experimentalvariablen der sechs Führungspersonen sind duch einen Rahmen hervorgehoben. Hier wird ein höherer Betrag der Veränderungswerte erwartet als in den jeweiligen Kontrollvariablen. Negative Veränderungswerte bedeuten eine Abnahme des jeweiligen Führungsstils im Zeitraum von t1 zu t2, positive Differenzen implizieren entsprechend eine Zunahme der Ausprägung der Variablen von t1 zu t2.

Tabelle 4.5.14: Mittelwerte der direkten Einschätzung der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile nach der Intervention für die Coachingteilnehmer (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	FK 1	FK 5	FK 10	FK 13	FK 16	FK 17
IIa_Veränderung	0.36	-0.34	0.36	0.01	-0.08	0.04
IIb_Veränderung	0.19	-0.09	0.28	0.00	0.08	0.19
IM_Veränderung	0.31	-0.16	0.31	0.17	-0.31	0.10
IS_Veränderung	0.08	0.16	0.37	0.29	0.08	0.08
IC_Veränderung	0.53	-0.28	0.25	0.10	0.19	0.23
AUS_Verändrung	0.25	-0.47	0.42	-0.08	-0.14	0.23
CR_Veränderung	0.36	0.03	0.25	0.17	0.23	0.03
MBA_Veränderung	-0.08	0.06	0.19	0.18	0.00	-0.02
MBP_Veränderung	-0.14	-0.01	0.00	-0.06	-0.11	-0.08
LF_Veränderung	-0.17	-0.22	-0.29	-0.03	-0.14	-0.24

Anmerkungen: Erfassung des Ausmaß der Veränderung auf einer Skala von -2 („viel weniger“) bis +2 („viel mehr“); IIa= Idealized Influence attributed, IIb= Idealized Influence behavior; IM=Inspirational Motivation; IS=Intellectual Stimulation, IC= Individualized Consideration, AUS= Ausstrahlung, CR=Contingent Reward, MBA=Management by Exception active, MBP= Management by Exception passive, LF=Laissez Faire

Für die jeweiligen Coachingteilnehmer resultieren folgende Ergebnisse (siehe Tabelle 4.5.14):

Bei *Führungskraft 1 (Coachingteilnehmer B)* sind die Ergebnisse für vier der fünf Experimentalvariablen erwartungskonform, nur das Veränderungsausmaß der Variable Management by Exception active liegt nicht über den Veränderungswerten der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 5 (Coachingteilnehmer E)* liegen die absoluten Werte der direkten Veränderungseinschätzung zur Experimentalvariable Contingent Reward nicht über den Werten der Kontrollvariablen.

Bei Führungskraft 10 (Coachingteilnehmer F) ist nur das Ergebnis für die Experimentalvariable Ausstrahlung erwartungskonform, das Veränderungsausmaß der anderen beiden Experimentalvariablen liegt nicht über dem der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 13 (Coachingteilnehmer D)* ist nur das Ergebnis für die Experimentalvariable Intellectual Stimulation erwartungskonform, das Veränderungsausmaß der Experimentalvariablen Individualized Consideration liegt nicht über dem der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 16 (Coachingteilnehmer E)* entspricht nur das Ergebnis für die Experimentalvariable Inspirational Motivation den Erwartungen zum Ausmaß der Veränderung, allerdings widerspricht die Änderungsrichtung der Erwartungen. Das Veränderungsausmaß der anderen beiden Experimentalvariablen liegt nicht über dem der Kontrollvariablen.

Bei *Führungskraft 17 (Coachingteilnehmer E)* entsprechen die Ergebnisse für zwei der drei Experimentalvariablen den Erwartungen, nur das Veränderungsausmaß der Variable Management by Exception active liegt nicht über den Veränderungswerten der Kontrollvariablen.

4.5.3.2 Zusammenfassung

Auf der Basis der oben dargestellten Einzelfallergebnisse ergeben sich folgende Schlussfolgerungen: Die Ergebnisse weisen insgesamt darauf hin, dass in der direkten Veränderungsmessung bei vier der sechs Führungspersonen keine differenziellen Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile in Abhängigkeit von den Coachingzielen nachgewiesen werden können, da die Veränderungen in den Experimentalvariablen die Veränderungen in den Kontrollvariablen nicht ausreichend übertreffen. Nur bei den Führungskräften 1 und 17 lassen sich Zusammenhänge zwischen den Veränderungen und den individuellen Coachingzielen aufzeigen. Bei diesen beiden Führungspersonen resultieren jeweils für den größeren Teil der Experimentalvariablen Veränderungen, die über dem Ausmaß der Veränderungen in den Kontrollvariablen liegen.

➔ *Hypothese II/3 wird auf der Basis der Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung für zwei der sechs Führungspersonen der Interventionsgruppe B beibehalten (FK 1 und 17), für die Führungspersonen 5, 10, 13 und 16 wird sie verworfen.*

4.6 Subjektive Einschätzung der Erreichung der Coachingziele

In Abschnitt 4.6 werden die Ergebnisse zu Fragestellung II/4 (siehe Kasten) dargestellt.

Fragestellung II/4: Subjektive Einschätzung der Zielerreichung
Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte das Interventionsmodul Einzelcoaching hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele sowie hinsichtlich der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt?

In den Abschnitten 4.6.1 bis 4.6.6 werden die einzelfallbezogenen Ergebnisse zum Ausmaß der individuellen Zielerreichung in den sechs Coachingfällen berichtet. In Abschnitt 5.1.1.6 wird die Fragestellung II/4 fallübergreifend beantwortet. Eine Interpretation der Ergebnisse zu Fragestellung II/4 in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage II erfolgt in Abschnitt 5.1.2.2.

In den Abschnitten 4.6.1 bis 4.6.6 wird jeweils zunächst ein Überblick über den Coachingprozess gegeben und anschließend die Ergebnisse der Fortschrittsskalen zum Führungsverhalten und zum Ausmaß der Zielerreichung (siehe 3.4.3) zu den drei Messzeitpunkten Beginn und Abschluss des Coachings (t1 und t2) sowie zum Follow-up-Termin (t3) dargestellt. Abschließend werden jeweils die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung zusammengefasst. Damit wird in Abschnitt 4.6 auch auf die offene Frage nach individuellen Anlässen für und Abläufen von Einzelcoachingprozessen im Rahmen der Förderung transformationaler Führung eingegangen, die in Abschnitt 1.1 abgeleitet wurde.

Im Laufe der Einzelsitzungen hat sich bei einigen Coachingteilnehmern gezeigt, dass Ziele neu geordnet werden oder sich deren Priorisierung verschiebt. Einige Ziele werden auch von den Teilnehmern außerhalb des Coachingrahmens selbstständig bearbeitet. Dazu finden sich entsprechende Hinweise bei der Beschreibung der Coachingprozesse.

Sofern es sich bei den jeweiligen Vorgehensweisen, die bei der Beschreibung der Coachingprozesse aufgeführt werden, um bekannte Coachingmethoden handelt, wird jeweils auf die entsprechende Literaturquelle verwiesen, in der der Methodenhintergrund nachgelesen werden kann. Fehlt dieser Hinweis, dann handelt es sich um ein einzelfallspezifisches Vorgehen, zu dem keine allgemeinen Methodenbeschreibungen vorliegen, das aber durch die jeweilige Kurzbeschreibung selbsterklärend sein sollte.

Um die Anonymität der einzigen weiblichen Coachingteilnehmerin zu wahren, wird bei der Beschreibung der Coachings ausschließlich die männliche Form verwendet.

4.6.1 Coachingteilnehmer A (Führungskraft 17)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.1.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.1 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer A.

Tabelle 4.6.1: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer A

Ziel 1	**Leistungsoptimierung aller Mitarbeiter**		
Zielerreichung durch:	- Strukturelle Veränderungen in der Abteilung - Einzelgespräche mit den Mitarbeitern zu deren Zielen führen		
Methoden	Rollenspiel mit Rollentausch zur Gesprächsführung (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011)		- Sitzung 2
	Coachinggespräch: Klärung von Zielsetzungen zu strukturellen Veränderungen und Art und Weise deren Vermittlung an die Mitarbeiter.		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4,5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 6,5 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 6,5 (von 10 Punkten)
Ziel 2	**Selbstständiges Lösen von Problemen unter den Mitarbeitern**		
Zielerreichung durch:	- Probleme direkt ansprechen, auf vereinbarte Regelungen hinweisen - Eigene Erwartungen zum Umgang im Team mitteilen		
Methoden	Vorbereitung einer Teambesprechung mit dem Ziel, eigene Erwartungen zur Zusammenarbeit zu kommunizieren. Der Teilnehmer arbeitet ansonsten begleitend zum Coaching an der Umsetzung dieses Ziels. Fortschritte und weitere Umsetzungsschritte werden im Coachinggespräch geklärt.		
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching:6 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 6,8 (von 10 Punkten)
Ziel 3	**Eigenes Befinden in der Führungsrolle verbessern**		
Zielerreichung durch:	- Feedback beim eigenen Vorgesetzten einfordern; Lernen, „nein“ zu sagen - Eigenen Perfektionismus hinterfragen und modifizieren - Prioritäten setzen - Eigene Ressourcen bewusst machen - Entspannungspausen im Arbeitsalltag einplanen		

Fortsetzung Tabelle 4.6.1: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer A

Ziel 3	**Eigenes Befinden in der Führungsrolle verbessern**		
Methoden	Kognitive Umstrukturierung (Identifizieren und Modifzieren dysfunktionaler automatischer Gedanken und perfektionistischer Grundannahmen) (vgl. Wilken, 2003)		- Sitzung 3, 4 und 5
	Rollentausch zur Ressourcenaktivierung (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011)		- Sitzung 3
	Einführung eines Tagebuchs zu positiven Erlebnissen im Arbeitsalltag (Was hat gut geklappt und warum? Was war der Beitrag des Teilnehmers dazu?)		- Sitzung 4
	Durchführung verschiedener Entspannungstechniken zur präventiven Stressbewältigung und Reduktion der aktuellen Anspannung (vgl. Petermann & Vaitl, 2009)		begleitend zu den Sitzungen
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8,0 (von 10 Punkten)
Einschätzung des Führungsverhaltens insgesamt	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7 (von 10 Punkten)

4.6.1.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.1 zeigt die Entwicklung der Erreichung der drei Coachingziele von Teilnehmer A zu den drei Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3).

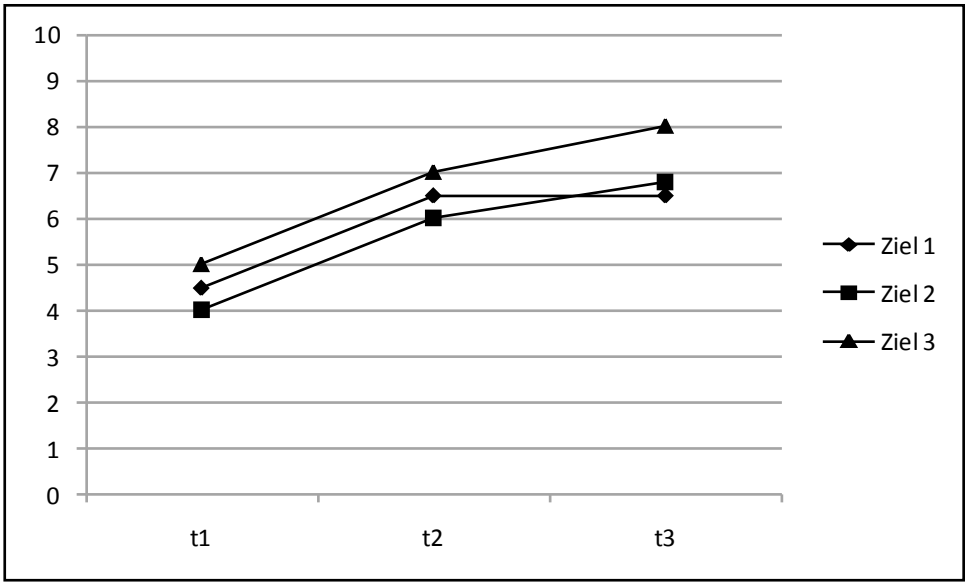


Abbildung 4.6.1: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer A

Ziel 1: Leistungsoptimierung bei allen Mitarbeitern

Die Ziele 1 und 2 haben sich im Laufe des Coachings immer stärker hin zum Thema Teamentwicklung verschoben. Im Coaching wurden im Rollenspiel ressourcenorientierte Mitarbeitergespräche geübt und die Wirkung des eigenen Gesprächsverhaltens im Rollentausch erkundet.

Darüber hinaus wurde eine Teambesprechung vorbereitet, in der der Coachingteilnehmer seine Erwartungen zur zukünftigen Zusammenarbeit mitteilen und die Meinung der Mitarbeiter zur bisherigen Aufgabenteilung und Arbeitsstrukturierung einholen wollte. Teilnehmer A gab zum Abschluss des Coachings und zum Follow-up-Termin an, dass seine Mitarbeiter nun seine Erwartungen kennen würden und dass er diese „mit ins Boot genommen" habe. Bis zum Follow-up-Termin habe er versucht, strukturelle Veränderungen in der Arbeitsorganisation umzusetzen, war aber bis zu diesem Zeitpunkt damit nicht so weit gekommen, wie er sich das vorgenommen hatte. Daher schätzte er die Zielerreichung auf dem gleichen Stand wie zum Abschluss des Coachings ein. Zur Sicherung der bisherigen Erfolge nahm sich Teilnehmer A in der Follow-up-Sitzung vor, weiterhin mit den Instrumenten Mitarbeitergespräch und individuelle Zielvereinbarungen zu arbeiten.

Ziel 2: Selbstständige Problembewältigung unter den Mitarbeitern

Wie bereits erwähnt, näherten sich das erste und das zweite Ziel im Laufe des Coachings einander an und verschoben sich zum Gesamtziel „Teamentwicklung". Während der Coachingsitzungen stand hauptsächlich das erste Ziel im Mittelpunkt, Ziel 2 bearbeitete der Coachingteilnehmer begleitend zu den Sitzungen. So wurden im Coachinggespräch nur die jeweiligen Fortschritte besprochen und weitere Umsetzungsschritte geplant. Teilnehmer A gab zum Abschluss des Coachings und in der Follow-up-Sitzung an, dass die Stimmung im Team besser geworden sei. Auch die Mitteilung seiner Erwartungen an das Team bezüglich der selbstständigen und direkten Problembewältigung bei Konflikten (z.B. Gerüchte direkt thematisieren) im Rahmen der bereits beschriebenen Teamsitzung sowie die strukturellen Veränderungen würden dazu beitragen, dass sich der Zusammenhalt im Team verbessert habe und er weniger als „Streitschlichter" fungieren müsse.

Ziel 3: Eigenes Befinden in der Führungsrolle verbessern

Der Coachingteilnehmer berichtete sowohl in der Abschlussitzung als auch zum Follow-up-Termin, dass er sich wesentlich zufriedener und besser als vor dem Coaching fühle. Seinen Umgang mit den alltäglichen Belastungen habe er geändert, indem er gezielter Prioritäten setze. Zudem habe er positive Denkansätze gefunden und mehr Aktivität entwickelt, auch in der Freizeit. Die zu Beginn des Coachings vorhandenen Schlafstörungen und psychosomatischen Beschwerden hätten sich erheblich reduziert. Zur Sicherung des Erreichten wollte der Teilnehmer weiterhin konsequent von seinem Vorgesetzten Feedback einfordern und versuchen, dessen oft ungerechtfertigte Kritik nicht persönlich zu nehmen. Er gab an, dass er nun selbstbewusster auftrete und insgesamt in seiner Führungsrolle zufriedener sei. Insgesamt betonte der Teilnehmer, dass er die Verbesserungen im eigenen Befinden als Grundlage zur Erfüllung der beiden anderen Ziele ansah.

In allen drei Zielen ist ein deutlicher Anstieg des subjektiv eingeschätzten Ausmaßes der Zielerreichung zu beobachten.

4.6.1.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.2 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.2: Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer A

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					t1		**t2 / t3**			

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Es wird deutlich, dass Teilnehmer A nicht nur Fortschritte in Bezug auf seine spezifischen Coachingziele sieht, sondern auch sein Führungsverhalten insgesamt sowohl am Ende des Coachings als auch zum Follow-up-Termin positiver bewertete als vor dem Coaching. Dabei konnte der Teilnehmer die erreichten Fortschritte bis zum Follow-up-Termin aus eigener Sicht halten.

4.6.1.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

Teilnehmer A benannte in der Abschlusssitzung das dritte Ziel als sein Hauptanliegen und als Grundlage zur Annäherung an die beiden anderen Coachingziele. Hier habe er auch die meisten Fortschritte zu verzeichnen. So gab der Teilnehmer an, dass er insbesondere an der Strukturierung der eigenen Arbeit, am persönlichen Umgang mit Arbeitsbelastungen und an der Aufgabenplanung gearbeitet habe. Daher könne es sein, dass seine Mitarbeiter von den für ihn selbst so zentralen Veränderungen nicht viel bemerkt haben. Für ihn, so berichtete Teilnehmer A weiter, habe sich subjektiv viel verändert, auch wenn sich diese Veränderungen in den Ergebnissen des zweiten Führungsfeedbacks noch nicht dementsprechend niederschlagen. Insgesamt habe sich sein Gesamtbefinden stark verbessert, er können sich nun – im Gegensatz zum Zeitpunkt vor dem Coaching – vorstellen, seine Führungsposition auch langfristig innezuhaben. Bezogen auf das erste Ziel habe er seine Erwartungen an das Team kommuniziert und geplante Veränderungen in Teamsitzungen dargestellt. Auch bezüglich des zweiten Ziels fühle sich der Teilnehmer sicherer. Es falle ihm nun leichter, Probleme direkt anzusprechen, sich für Schwierigkeiten unter den Mitarbeitern nicht verantwortlich zu fühlen und machen zu lassen sowie Konflikte weniger persönlich zu nehmen.

4.6.2 Coachingteilnehmer B (Führungskraft 1)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.2.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.3 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer B.

Tabelle 4.6.3: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer B

Ziel 1	**Eigenverantwortung und Effizienz der Mitarbeiter fördern**
Zielerreichung durch:	- Analyse des eigenen Gesprächsverhaltens - Mehr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern haben und zeigen - Expertenwissen der Mitarbeiter fordern und fördern/auf Mitarbeiter eingehen

Fortsetzung Tabelle 4.6.3

Ziel 1	**Eigenverantwortung und Effizienz der Mitarbeiter fördern**		
Methoden	- Rollenspiel mit Videofeedback (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Vorschläge der Mitarbeiter erfragen und annehmen - Coachinggespräch über Ressourcen der Mitarbeiter: Welche Fähigkeiten und Eigenschaften zeichnen die einzelnen Mitarbeiter aus?		- Sitzung 2 - Sitzung 3
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 3 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 4,8 (von 10 Punkten)
Ziel 2	**Klare Positionierung gegenüber anderen Führungskräften**		
Zielerreichung durch:	- Eigene Vorstellungen zur Ausgestaltung der eigenen Position / Rolle klären und den anderen Führungskräften darlegen - Verantwortungsbereiche gemeinsam definieren		
Methoden	Arbeit mit dem Inneren Team (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Schulz von Thun, 2003) – Thema: Rollenklärung		- Sitzung 5
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 3 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8 (von 10 Punkten)
Ziel 3	**Ausgeglichene Koordination von Spezialistentätigkeit und Führungsaufgaben**		
Zielerreichung durch:	- Regelmäßige Besprechungstermine einführen - Anregungen der Mitarbeiter thematisieren - Gemeinsame Ziele besprechen - Austausch mit Spezialisten zu bestimmten Themen		
Methoden	Rollenspiel mit Videofeedback (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Zielklärung mit Mitarbeitern		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 3 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 4,5 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 2,8 (von 10 Punkten)
Einschätzung Führungsverhalten	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8 (von 10 Punkten)

4.6.2.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.2 zeigt die Entwicklung der Erreichung der drei Coachingziele von Teilnehmer B zu den drei Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3).

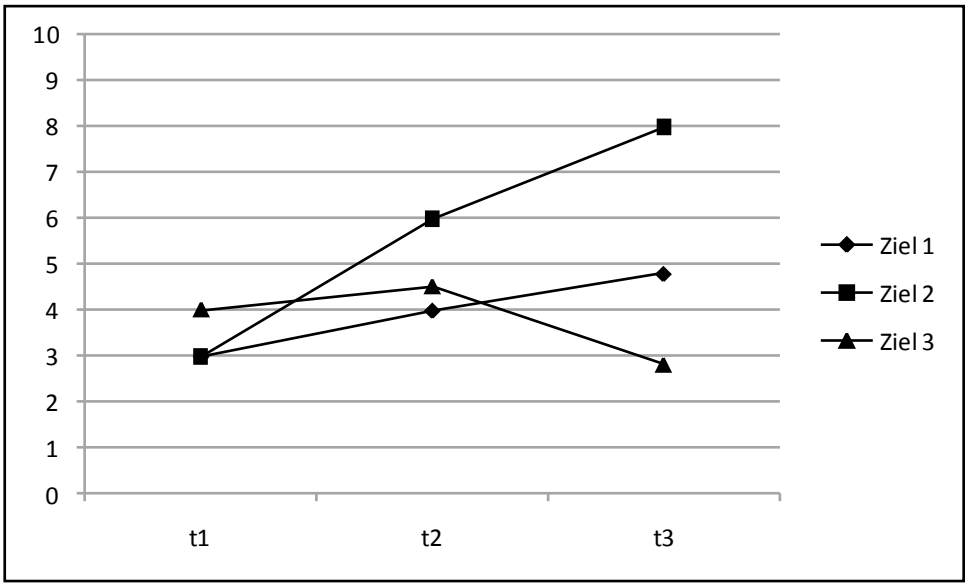


Abbildung 4.6.2: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer B

Ziel 1: Eigenverantwortung und Effizienz der Mitarbeiter fördern

In Ziel 1 zeigt sich ein leichter Antieg in der subjektiv eingeschätzten Zielerreichung vom ersten Messzeitpunkt bis zum Follow-up-Termin. So sah sich der Teilnehmer B zum Follow-up-Termin zwischen 4 und 5 auf der 10-stufigen Zielerreichungsskala. Die Kriterien, an denen der Teilnehmer diesen Erfolg festmachte, waren v.a., dass er nun – im Vergleich zu vor dem Coaching – sich in Gesprächen mehr zurücknehme, in den gemeinsamen Wochenplanungsgesprächen mit den Mitarbeitern routinierter werde und die Art und Weise der Aufgabenerledigung der Mitarbeiter weniger kontrolliere.

Ziel 2: Klare Positionierung, v.a. gegenüber anderen Führungskräften

Das Ausmaß er Zielerreichung steigt bei Ziel 2 über die drei Messzeitpunkte hinweg am stärksten an. Zum Follow-up-Termin berichtete der Teilnehmer, dass es bei den anderen Führungskräften nun „angekommen“ sei, dass er eine neue Funktion innehabe. Er habe seine Auffassungen zur eigenen Position klären und kommunizieren können und es hätten Gespräche zur Festlegung von Verantwortungsbereichen stattgefunden. Zudem habe er mehr informellen Kontakt zu den Mitarbeitern gesucht und ein vertrauensvolleres Verhältnis aufbauen können.

Ziel 3: Ausgeglichene Koordination von Spezialistentätigkeit und Führungsaufgaben

Das Ausmaß der Zielerreichung zu Ziel 3 liegt zum Zeitpunkt des Coachingabschlusses über dem Ausgangsniveau, sinkt jedoch bis zum Follow-up-Termin unter das Ausgangsniveau zurück. Zum Abschluss des Coachins gab Teilnehmer B an, dass seine Mitarbeiter nun wüssten, wo ihre jeweiligen Arbeitsschwerpunkte liegen und er daher mehr in der Lage sei, zu delegieren und Aufgaben zu verteilen. Außerdem hatte der Teilnehmer bis dahin regelmäßige Besprechungstermine etablieren können, in denen gemeinsame Teamziele thematisiert und Anregungen der Mitarbeiter als fester Tagesordnungspunkt besprochen wurden. Bis zum Follow-up-Termin hatte sich die Arbeitsbelastung stark erhöht, weshalb Teilnehmer A den Eindruck hatte, fast ausschließlich mit Spezialistentätigkeiten beschäftigt zu sein und sich kaum um Führungsaufgaben kümmern zu können. Daher sank die Einschätzung des Teilnehmers zum Ausmaß der Zielerreichung unter den Ausgangswert zu Messzeitpunkt 1. Die eingeführten Besprechungstermine fänden nur noch unregelmäßig statt. Allerdings gab der Teilnehmer an, sich weiterhin darum zu bemühen, Vorschläge und Anregungen der Mitarbeiter aufzunehmen.

4.6.2.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.4 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einrr Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.4: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer B

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					t1	**t2**		**t3**		

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Es wird deutlich, dass Teilnehmer B sein Führungsverhalten insgesamt sowohl am Ende des Coachings als auch zum Follow-up-Termin positiver bewertete als vor dem Coaching. Dabei fand gerade vom Ende des Coachings bis zum Follow-up-Termin noch mal ein Sprung statt, d.h. der Coachingteilnehmer bewertete sein Führungsverhalten insgesamt zum Follow-up-Termin positiver als zum Abschluss des Coachings. Zieht man in Betracht, dass bei Coachingziel 3 eine Abnahme der Zielerreichung bis zum Follow-up-Termin zu verzeichnen ist, so scheint der Coachingteilnehmer die Qualität seines Führungsverhaltens insgesamt eher an Coachingziel 1 und 2 festzumachen oder weitere Kriterien heranzuziehen, die über die spezifischen Coachingziele hinausgehen.

4.6.2.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

Abbildung 4.6.2 zeigt, dass nicht in allen Coachingzielen durchwegs positive Entwicklungen zu verzeichnen sind. Im Hinblick auf das dritte Ziel gab Teilnehmer B zum Follow-up-Termin an, dass die Arbeitsbelastung dazu geführt hätte, dass er die geplanten individuellen Gespräche mit den Mitarbeitern sowie die Besprechungstermine im Team stark zurückfahren musste. Daher schätzte er hier das Ausmaß der Zielerreichung im Vergleich zum Ausgangswert und im Vergleich zu dem Wert am Ende des Coachings schlechter ein.

Die deutlichsten Fortschritte hat Teilnehmer B nach eigener Einschätzung beim zweiten Ziel erreicht. Hier fühlte er sich bis zum Follow-up-Termin als Ansprechpartner von den anderen Führungskräften mehr akzeptiert, da er regelmäßig um Rat gefragt und bei entsprechenden Themen einbezogen werde. Darüber hinaus habe er bis zum Follow-up-Termin häufiger informelle Gespräche mit seinen Mitarbeitern geführt als vor dem Coaching.

Auch bezüglich des ersten Ziels ist eine positive Tendenz erkennbar. Einige Bereiche habe der Teilnehmer bis zum Follow-up-Termin in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter legen können. Der Teilnehmer gab allerdings auch an, dass er aus Zeitgründen wieder verstärkt dazu tendiere, den Mitarbeitern Vorgaben zur Art und Weise der Aufgabenbearbeitung zu machen. Er sah sich dabei selbst in einer „belehrenden Haltung“ seinen Mitarbeitern gegenüber, die er versuchen wollte, abzulegen.

Insgesamt führte der Teilnehmer Schwierigkeiten bei der Zielerreichung auf die gestiegene Arbeitsbelastung zurück.

4.6.3 Coachingteilnehmer C (Führungskraft 16)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.3.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.5 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer C.

Tabelle 4.6.5: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer C

Ziel 1	**Die Individualität der Mitarbeiter akzeptieren und berücksichtigen**		
Zielerreichung durch:	- Mitarbeitergerechten Maßstab finden - Mehr Gespräche mit den Mitarbeitern - Mehr Offenheit für Mitarbeiter entwickeln		
Methoden	Rollenspiel mit Rollentausch (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Mitarbeitern zuhören		- Sitzung 3
	Arbeit mit dem Inneren Team (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011; Schulz von Thun, 2003) – Thema: Eigenes Anspruchsniveau		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7 (von 10 Punkten)
Ziel 2	**Verbesserung der Informationsweitergabe**		
Zielerreichung durch:	- Der Teilnehmer bearbeitet dieses Ziel außerhalb des Coachings selbstständig und reflektiert im Coaching nur über Fortschritte und weitere Schritte.		
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 9 (von 10 Punkten)
Ziel 3	**Teambildung und positive Selbstdarstellung des Teams nach außen**		
Zielerreichung durch:	- Erhöhung des „Wir"- Gefühls im Team - Teamzusammenhalt erkennen und ausbauen - Teamvision erarbeiten		
Methoden	Teamaufstellung: Visualisierung der Beziehungsstrukturen im Team (vgl. König & Volmer, 2005; Riedelbauch & Laux, 2011)		- Sitzung 2
	Arbeit mit dem „Johari- Fenster" (siehe 1.4.2.2; vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) zur Selbstdarstellung des Teams		- Sitzung 2
	Walt- Disney- Strategie (vgl. Klein, 2006) als Kreativitätsmethode: Erabeiten einer Teamvision		- Sitzung 5
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8 (von 10 Punkten)
Einschätzung Führungsverhalten	Vor dem Coaching: 8 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 8 (von 10 Punkten)	Zur Follow-up-Sitzung: 8 (von 10)

4.6.3.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.3 zeigt die Entwicklung der Erreichung der drei Coachingziele von Teilnehmer C zu den drei Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3).

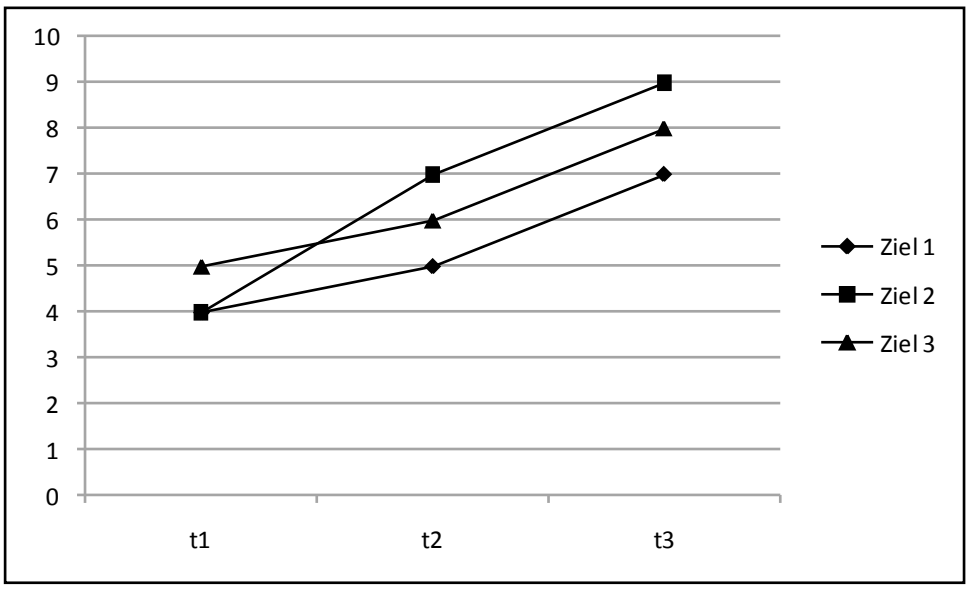


Abbildung 4.6.3: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer C

Ziel 1: Die Individualität der Mitarbeiter anerkennen und akzeptieren

Bezüglich des Ausmaßes der Zielerreichung ist bei Ziel 1 vom ersten bis zum dritten Messzeitpunkt eine positive Entwicklung zu verzeichnen. Zum Abschluss des Coachings gab der Teilnehmer an, dass er mehr Mitarbeitergespräche geführt und in diesen Gesprächen nach den Zielen und Wünschen der Mitarbeiter gefragt sowie deren Einschätzungen zur persönlichen Entwicklung thematisiert hatte. Was seine eigene Einstellung anbelangt, so habe er aber feststellen müssen, dass die Akzeptanz der Individualität seiner Mitarbeiter nicht im zeitlichen Rahmen eines Coachings dauerhaft zu verändern sei, sondern dass dies einen längerfristigen Prozess darstelle. Es falle ihm weiterhin schwer zu akzeptieren, dass einige Mitarbeiter nicht das Leistungsniveau bringen können oder wollen, welches er sich vorstellt. Bis zum Follow-up-Termin sei dies das Hauptaugenmerk des Coachingteilnehmers gewesen. Er habe festellen können, dass sich viele seiner Mitarbeiter ausgehend von deren jeweiligem Leistungsniveau steigern würden und dass er daher individuelle Maßstäbe anlegen müsse. Aufgrund dieser Erkenntnis schätzte er das Ausmaß der Zielerreichung zu t3 höher ein als beim Abschluss des Coachings.

Ziel 2: Informationsweitergabe verbessern

Das zweite Ziel bearbeitete der Teilnehmer selbstständig begleitend zum Coaching. Da die Erreichung dieses Ziels hauptsächlich erforderte, sich feste Termine zur Informationsweitergabe einzuplanen sowie die Schreibtischablage entsprechend umzuorganisieren, konnten hier schnelle Fortschritte erzielt werden. Bis zum Follow-up-Termin hatte sich der erwünschte Umgang mit eintreffenden Informationen automatisiert und der Coachingteilnehmer war mit dem Ausmaß der Zielerreichung vollkommen zufrieden.

Ziel 3: Teambildung und Teammotivation

Bis zum Abschluss des Coachings hatte der Coachingteilnehmer C in Bezug auf Ziel 3 v.a. Maßnahmen zur Förderung des Teamzusammenhalts (z.B gemeinsame Besichtigung von Kundenfirmen) geplant sowie die aktuelle unternehmensinterne Selbstdarstellung des Teams analysiert und Maßnahmen zur Verbesserung der Darstellung eingeleitet (z.B. Artikel über die Erfolge der Abteilung im Intranet). Außerdem hatte er eine Teamsitzung abgehalten, in der gemeinsam diskutiert wurde, wie eine potenzielle Fusionierung des Unternehmens abgewendet werden könnte und was jeder Einzelne dagegen tun könnte. Bis zum Follow-up-Termin hatte der Teilnehmer die geplanten Maßnahmen umgesetzt und berichtete über einen besseren Teamzusammenhalt. Das Ausmaß der Zielerreichung stieg damit von Messzeitpunkt 1 bis zum Messzeitpunkt 3 an.

In allen drei Zielen ist ein deutlicher Anstieg des subjektiv eingeschätzten Ausmaßes der Zielerreichung zu beobachten.

4.6.3.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.6 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.6: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer C

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								t1 t2 t3		

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Teilnehmer B bewertete sein Führungsverhalten schon zu Beginn des Coachings sehr positiv. Obwohl also in den spezifischen Coachingzielen große Veränderungen im subjektiv eingeschätzten Ausmaß der Zielerreichung zu erkennen sind, berichtete der Coachingteilnehmer von keinen Veränderungen in Bezug auf die Qualität seines Führungsverhaltens insgesamt. Es kann interpretiert werden, dass der Coachingteilnehmer bereits vor dem Coaching insgesamt von seiner Art und Weise der Ausgestaltung der Führungsrolle sehr überzeugt war und daher die Arbeit an den Coachingthemen eher als „Kür“ denn als „Pflicht“ verstand, die sich daher auf die Gesamtbewertung des eigenen Verhaltens wenig niederschlug.

4.6.3.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

Zum Follow-up-Termin gab der Coachingteilnehmer an, dass Ziel 1 für ihn das zentrale Thema darstellte, welches ihn auch in den Wochen und Monaten nach dem Coaching stark beschäftigt habe. Ihm sei die Wichtigkeit, auf jeden Mitarbeiter einzeln einzugehen und dessen jeweilige Bedürfnisse und Ziele zu berücksichtigen, sehr bewusst geworden. Jedoch falle es dem Teilnehmer nach wie vor schwer, der individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter Zeit und Raum zu geben. Ebenso arbeite er an seiner Kommunikation mit den Mitarbeitern in dem Sinne, dass er sich intensiver frage, was er vermitteln wolle und wie es bei den Mitarbeitern ankomme. Gleichzeitig berichtete der Teilnehmer über eine Einstellungsänderung seinen Mitarbeiter gegenüber. Er habe erkannt, dass er nicht seine Sicht der Dinge den Mitarbeitern auferlegen kön-

ne. Die nächsten Schritte, die sich der Teilnehmer vornahm, um Ziel 1 vollständig zu erreichen, waren konkrete Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern. Er wollte zukünftig die Mitarbeiter an diesen Zielen und nicht an seinen eigenen Leistungsvorstellungen messen. Weiterhin nahm er sich vor, in Zukunft den Fokus auf situationsbezogene Kritik zu legen und so pauschale Urteile gegenüber den Mitarbeitern zu reduzieren.

Das zweite Ziel, die Verbesserung der Informationsweitergabe, sah der Coachingteilnehmer als erreicht an. Im Follow-up-Gespräch gab der Teilnehmer an, dass dieses Thema nun in den Hintergrund rücken könne, da er die Prozesse der Weitergabe von Informationen im Arbeitsalltag bereits erfolgreich umgesetzt und automatisiert habe.

Die aktive Selbstdarstellung des Teams nach außen hin habe sich sehr verbessert. Allerdings bemerke der Teilnehmer, dass der Vergleich der Mitarbeiter untereinander aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zugenommen habe. Er versuche, bewusst dagegen zu steuern und die Relevanz jedes einzelnen Mitarbeiters zu betonen. Um die Teambildung auch zukünftig weiter zu fördern, plante der Teilnehmer in der Vorweihnachtszeit mit allen Mitarbeitern ein gemeinsames Frühstück in der Firma.

4.6.4 Coachingteilnehmer D (Führungskraft 13)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.4.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.7 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer D.

Tabelle 4.6.7: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer D

Ziel 1	**Verbesserter Umgang mit Konflikten**		
Zielerreichung durch:	- Kritikgespräche führen - Innere Aufregung bei solchen Gesprächen senken - Persönliche Entwicklung: vom Problemlöser zum Moderator		
Methoden	Anwendung der Wunderfrage (vgl. DeShazer & Dolan, 2008; Riedelbauch & Laux, 2011		- Sitzung 2
	Rollenspiel mit Videofeedback (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Kritikgespräch		- Sitzung 3
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: nicht erfasst	Nach dem Coaching: 6 bis 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7,9 (von 10 Punkten)

Fortsetzung Tabelle 4.6.7

Ziel 2	**Eigenständigkeit der Mitarbeiter fördern und fordern**		
Zielerreichung durch:	- Mitarbeitern Erfolgserlebnisse ermöglichen - Individuelle Unterstützung anbieten - Individuelle Fähigkeiten der Mitarbeiter erkennen und einbeziehen		
Methoden	Ressourcenanalyse der Mitarbeiter		- Sitzung 1
	Konkrete Ziele zur Förderung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter festlegen und Umsetzungsschritte planen		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: nicht erfasst	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8,8 (von 10 Punkten)
Einschätzung Führungsverhalten	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7 (von 10 Punkten)

4.6.4.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.4 zeigt die Entwicklung der Erreichung der zwei Coachingziele von Teilnehmer D zu den zwei Messzeitpunkten nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3). Zum Messzeitpunkt 1 liegen bei Coachingtelnehmer C keine Daten zur Einschätzung der Zielerreichung vor, weshalb nur das jeweilige subjektiv eingeschätzte Ausmaß der Zielerreichung zum Abschluss des Coachings und die Zielerreichung zum Follow-up-Termin verglichen werden können.

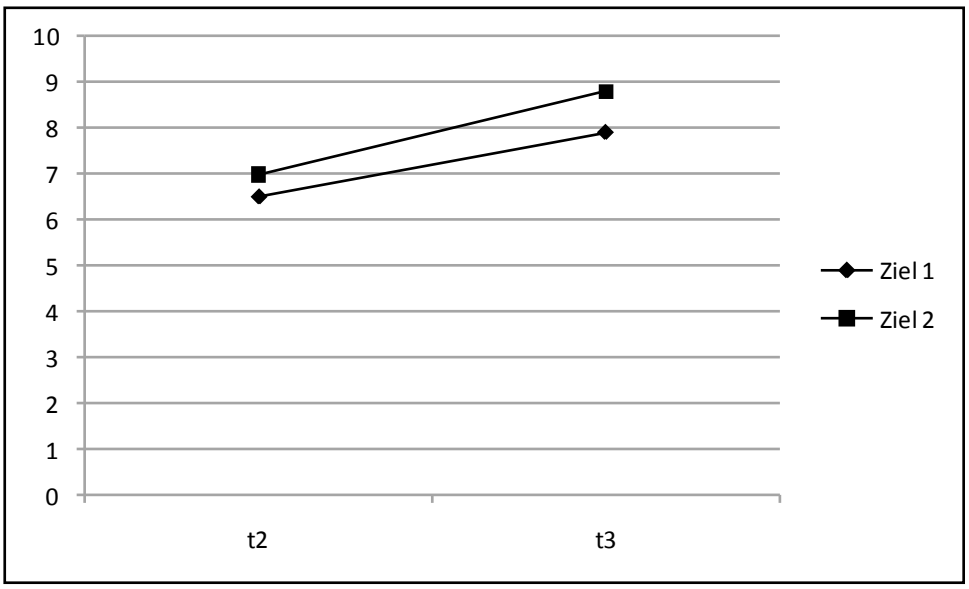


Abbildung 4.6.4: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer D

Ziel 1: Verbesserter Umgang mit Konflikten

Der Teilnehmer berichtete zum Abschluss des Coachings, dass er sich nun deutlich zufriedener und sicherer im Umgang mit Konflikten und Kritikgesprächen fühle. Er plane nun für die Vorbereitung solcher Gespräche mehr Zeit ein, sodass er auf Einwände der Mitarbeiter vorbereitet sei und selbst einen roten Faden im Gespräch beibehalten könne. Weiterhin überlege er bereits im Vorfeld, welche Schwierigkeiten ihn im Laufe des Gesprächs erwarten könnten. Der Teilnehmer gab an, v.a. von den konkreten Übungsrollenspielen hinsichtlich seiner Aufgeregtheit in

solchen Gesprächen profitiert zu haben. Weiterhin habe er bis zum Abschluss des Coachings in solchen Gesprächen verstärkt danach gefragt, welche Lösung des Problems der Mitarbeiter denn vorschlage oder er habe bereits im Vorfeld solcher Gespräche darauf hingeweisen, dass er mit dem/den entsprechenden Mitarbeiter(n) dessen/deren Lösungsvorschläge besprechen wolle. Bis zum Follow-up-Termin konnte der Coachingteilnehmer laut eigener Angabe seine gewonnene Sicherheit ausbauen, weshalb er hier einen weiteren Anstieg des Ausmaßes der Zielerreichung angab.

Ziel 2: Förderung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter

Der Coachingteilnehmer berichtete zum Abschluss des Coachings, dass er in den letzten Wochen Aufgaben verstärkt delegiert habe. Zudem habe er darauf geachtet, in Gesprächen mit Mitarbeitern nicht nur nach Problemen sondern auch nach deren Erfolgserlebnissen zu fragen. Bis zum Follow-up-Termin hatte sich laut Coachingteilnehmer die Arbeitsbelastung drastisch erhöht. Dies habe eher dazu geführt, dass er Aufgaben wieder verstärkt selbst erledige, da dies oft schneller gehe, als Mitarbeiter anzuleiten. Dennoch habe er sich darum bemüht, ausgewählte Mitarbeiter in Aufgabenbereiche verstärkt einzubinden, die er bisher selbst erledigt habe und einige neu zu definierende Arbeitsprozesse vollständig von bestimmten Mitarbeitern ausarbeiten zu lassen.

4.6.4.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.8 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.8: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer D

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					t1		**t2 t3**			

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Es wird deutlich, dass Teilnehmer D sein Führungsverhalten insgesamt sowohl am Ende des Coachings als auch zum Follow-up-Termin positiver bewertete als vor dem Coaching. Dabei konnte der Teilnehmer die erreichten Fortschritte bis zum Follow-up-Termin aus eigener Sicht halten.

4.6.4.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

In beiden Zielen sah der Teilnehmer eine positive Entwicklung. Bezüglich des ersten Ziels habe er in den Coachingsitzungen alle notwendigen Werkzeuge der Gesprächsführung erhalten und fühle sich gut gerüstet. In den Coachingsitzungen ging es hierbei insbesondere um die Vorbereitung von Zielerreichungs- und Konfliktgesprächen mit einzelnen Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang habe er reflektiert, welche Argumente und Einwände auf ihn zukommen können und lege nun entsprechend mehr wert auf die Gesprächsvorbereitung. In Konfliktgesprächen mit mehreren Mitarbeitern versuche er verstärkt, deren selbstständige Problemlösung anzuregen, indem er Klärung und Lösungssuche nun eher moderiere, als dass er selbst Vorschläge zur Problemlösung einbringe.

Auch hinsichtlich des zweiten Ziels zog der Teilnehmer eine positive Bilanz. Seine Mitarbeiter seien bei der Aufgabenbearbeitung eigenständiger geworden und er selbst fühle sich dadurch entlastet. Dennoch gab der Teilnehmer an, dass die Förderung der Eigenständigkeit ein langwieriger Prozess sei. Er sehe sich hier bei einigen Mitarbeitern „ein gutes Stück vorangekommen", was ihn ansporne, bereits erzielte Erfolge auf andere Mitarbeiter zu übertragen.

4.6.5 Coachingteilnehmer E (Führungskraft 5)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.5.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.9 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer E.

Tabelle 4.6.9: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer E

Ziel 1	**Verstärkte Konsequenz und Transparenz gegenüber den Mitarbeitern**		
Zielerreichung durch:	- Zeitnahe Rückmeldung geben: Lob und konstruktive Kritik - Klarere Formulierung von Arbeitsaufträgen, Zielen, Erwartungen - Umsetzung der Arbeitsaufträge konsequent unterstützten und nachfragen		
Methoden	Diagnostisches Rollenspiel und Übungsrollenspiel (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Erwartungen formulieren		- Sitzung 3
	Rollenspiel mit Videofeedback (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) – Thema: Feedback geben		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7,5 (von 10 Punkten)
Ziel 2	**Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften**		
Zielerreichung durch:	- Gemeinschaftsgefühl stärken / Rechtfertigungsdruck reduzieren - Besprechungsverlauf verändern		
Methoden	Teamaufstellung: Visualisierung der Beziehungsstrukturen im Team (vgl. König & Volmer, 2005; Riedelbauch & Laux, 2011)		- Sitzung 5
	Beobachtung des Teilnehmers in einer gemeinsamen Sitzung mit anderen Führungskräften und anschließendes Feedback zum Verhalten des Teilnehmers in dieser Sitzung durch den Coach		- Sitzung 6
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7,5 (von 10 Punkten)
Einschätzung Führungsverhalten	Vor dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 7 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7 (von 10 Punkten)

4.6.5.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.5 zeigt die Entwicklung der Erreichung der zwei Coachingziele von Teilnehmer E zu den drei Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3).

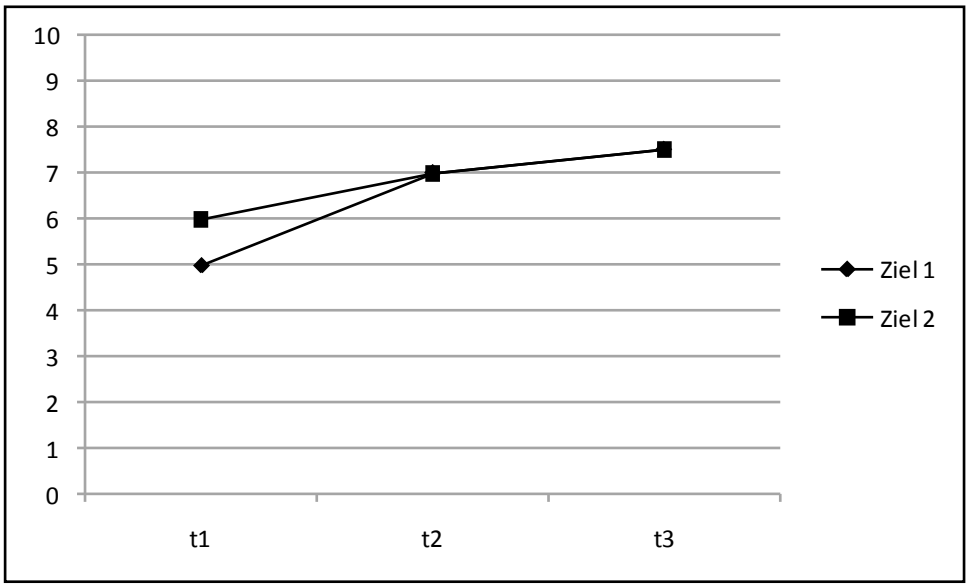


Abbildung 4.6.5: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer E

Ziel 1: Verstärkte Konsequenz und Transparenz gegenüber den Mitarbeitern

Bereits zu Beginn des Coachings formulierte Coachingteilnehmer E das Ziel, dass er Arbeitsaufträge und Erwartungen an die Mitarbeiter klarer formulieren wolle. Zum Abschluss des Coachings gab der Teilnehmer an, dass er sich nun, wie in den Rollenspielen in den Coachingsitzungen erarbeitet, in Gesprächen mit seinen Mitarbeitern Zeit dafür nehme, klar zu formulieren, wie er sich bestimmte Arbeitsabläufe vorstelle. Darüber hinaus erfrage er Vorstellungen des Mitarbeiters zur Aufgabenbearbeitung, um die beidseitigen Erwartungen abzugleichen. Außerdem erkundige er sich regelmäßig nach dem Stand der Aufgabenbearbeitung und frage nach möglichen Problemen. Zum Follow-up Termin gab der Teilnehmer an, dass er die konsequente Unterstützung von Mitarbeitern bei der Aufgabenbearbeitung sowie die transparente Kommunikation eigener Erwartungen im Mitarbeitergespräch seit Abschluss des Coachings noch ausgebaut hatte. Der Teilnehmer nahm sich weiterhin vor, mehr Zeit für Führung und strategische Aufgaben in seinem Zeitplan zu berücksichtigen.

Ziel 2: Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften

Teilnehmer E nannte zu Beginn des Coachings den Wunsch, das Gemeinschaftsgefühl in der Gruppe der Führungskräfte zu stärken. So wollte er dazu beitagen, dass Schwachstellen gegenseitig aufgezeigt werden können, ohne sich in eine Art „Rechtfertigungszwang“ begeben zu müssen. Insgesamt sah der Teilnehmer zum Abschlusstermin auch bei diesem Ziel Fortschritte in der Kommunikation zwischen den Führungspersonen. Sehr geholfen habe ihm hier die Rückmeldung des Coaches zur Art und Weise der Kommunikation zwischen den Führungskräften in den Besprechungen und die gemeinsame Analyse, welche Einflussmöglichkeiten der Coachingteilnehmer auf den Besprechungsverlauf nehmen kann.

Zum Follow-up-Termin gab der Teilnehmer an, dass er weiterhin persönliche Gespräche mit anderen Führungskräften geführt hatte, um die von ihm geplanten Veränderungen anzusprechen und Interesse dafür zu wecken, den Verlauf der Besprechungstermine gemeinsam zu verändern. Als weitere hilfreiche Erkenntnis zum zweiten Ziel nahm der Teilnehmer Anregungen aus dem Führungsfeedback mit: So wollte er die Vorbildfunktion des eigenen Verhaltens zukünftig mehr beachten und angesprochene und angestoßene Veränderungen selbst vorleben.

4.6.5.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.10 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.10: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer E

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						t1	**t2 t3**			

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Es wird deutlich, dass Teilnehmer E sein Führungsverhalten insgesamt sowohl am Ende des Coachings als auch zum Follow-up-Termin etwas positiver bewertete als vor dem Coaching, wobei bereits der Ausgangswert über dem Skalenmittel liegt. Dabei konnte der Teilnehmer die erreichten Fortschritte bis zum Follow-up-Termin aus eigener Sicht halten.

4.6.5.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

Bei beiden Zielen ist eine positive Entwicklung zu erkennen. Bezüglich des ersten Ziels gab des Coachingteilnehmer in der Follow-up-Sitzung an, dass er – zusätzlich zu den bereits beschriebenen Veränderungen – ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin geführt habe. Diese habe offen die Befürchtungen geäußert, dass die erwünschte Förderung der Eigenständigkeit von Mitarbeitern nur ein Vorwand dafür sei, Verantwortung „abzuwälzen“ und Mitarbeitern noch mehr Arbeit aufzubürden. Der Teilneher habe mit ihr im Gesprächsverlauf Erwartungen und Ängste klären können. Er überlegte, ob er mit allen Mitarbeitern ein solches Gespräch führen solle.

Bezüglich des zweiten Coachingziels sah sich der Coachingtielnehmer in der Follow-up-Sitzung auf dem richtigen Weg. Es sei ihm gelungen, sich in Besprechungen mit andern Führungskräften mehr zurückzunehmen und weniger Vorgaben zu machen. So fühle er sich in vielen Situationen mehr als Moderator denn als Entscheider, was die offene Kommunikation zwischen den Beteiligten erleichtere. Gleichzeitig betonte er, dass diese Besprechungen stets Gratwanderungen seien zwischen „selbst vorgeben“ und „Entscheidungen entstehen lassen“. Der Teilnehmer betonte, dass die Annäherung an Ziel 2 ein längerfristiger Prozess sei, der noch viel Arbeit bedürfe.

4.6.6 Coachingteilnehmer F (Führungskraft 10)

Nach einem Überblick über den Coachingprozess werden die Entwicklung der Zielerreichung und die Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten dargestellt. Abschließend werden die Kommentierungen des Coachingteilnehmers zur Zielerreichung berichtet.

4.6.6.1 Überblick über den Coachingprozess

Tabelle 4.6.11 gibt einen Überblick über den Coachingprozess mit Teilnehmer F.

Tabelle 4.6.11: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer F

Ziel 1	**Strukturierung und Neuorganisation des Aufgabenfeldes**		
Zielerreichung durch:	- Aufgaben nach Priorität ordnen - Zeitmanagement verbessern, um präsenter zu sein		
Methoden	Visualisierung der Aufgabenbereiche und -anteile		- Sitzung 2
	Priorisierung und Planung der Arbeitsorganisation		- Sitzung 3
	„Tetralemma“ (vgl. Schmidt-Tanger, M. & Stahl, T., 2007)		- Sitzung 5
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 6 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 8,5 (von 10 Punkten)
Ziel 2	**Motivation der Mitarbeiter klären und fördern**		
Zielerreichung durch:	Mitarbeitergespräche führen: Ziele erfragen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten klären		
Methoden	Über Ressourcen und Bedürfnisse der Mitarbeiter reflektieren und diese in einer Teamaufstellung mit Gegenständen visualisieren (vgl. König & Volmer, 2005; Riedelbauch & Laux, 2011)		- Sitzung 3
	Rollenspiel mit Rollentausch (vgl. Riedelbauch & Laux, 2001) und „Gegenwind“-Übung (vgl. Steinhübel, 2005) – Thema: Motivationsklärung mit Mitarbeitern und Ziele aushandeln		- Sitzung 4
Zielerreichung (in Punkten)	Vor dem Coaching: 4 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 7,0 (von 10 Punkten)
Einschätzung Führungsverhalten	Vor dem Coaching: 5 (von 10 Punkten)	Nach dem Coaching: 8 (von 10 Punkten)	Zur Follow- up- Sitzung: 9 (von 10 Punkten)

4.6.6.2 Entwicklung der Zielerreichung

Abbildung 4.6.6 zeigt die Entwicklung der Erreichung der zwei Coachingziele von Teilnehmer E zu den drei Messzeitpunkten vor dem Coaching (t1), nach dem Coaching (t2) und zum Follow-up-Termin (t3).

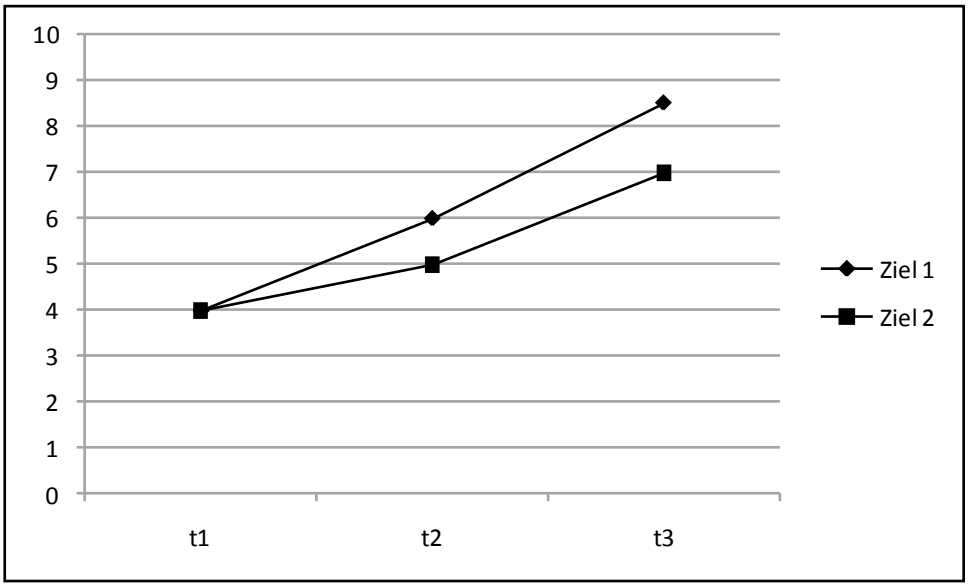


Abbildung 4.6.6: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer F

Ziel 1: Strukturierung und Neuorganisation des Aufgabenfeldes

Im Verlauf des Coachings wurde deutlich, dass die Grundlage für ein verbessertes Zeitmanagement für Teilnehmer F darin bestand, seine Emotionen (Aufregung, Ärger, Angst), die ihn im stressigen Arbeitsalltag beeinträchtigten, besser regulieren und sich damit mehr auf die jeweilige Aufgabe konzentrieren zu können. Dafür war für den Teilnehmer besonders die strukturierte Auseinandersetzung mit den Aufgabenbereichen, eine Ordnung der Aufgaben nach Prioritäten und die Rückmeldung des Coaches wichtig, dass es Zeit brauche, sich in ein neues Aufgabengebiet einzufinden und dass es keine Schwäche des Teilehmers sei, wenn er sich dafür auch Zeit nehme. Insgesamt gab der Coachingteilnehmer zum Abschluss des Coachings an, dass er sich nun ruhiger und sicherer fühle. Dem „Wirbelsturm im Kopf" habe er mit einer systematischen Planungsstrategie entgegenwirken können. In der Follow-up-Sitzung gab der Teilnehmer an, dass er nun so weit sei, auch in größeren Zeitabständen zu planen, strategische Überlegungen mit einzubauen und gedanklich nicht mehr nur im kurzfristigen Alltagsgeschäft festzuhängen.

Ziel 2: Motivation der Mitarbeiter klären und fördern

Beim zweiten Ziel zeigen sich ebenfalls positive Entwicklungen. Zum Abschlusstermin berichtete der Coachingteilnehmer, dass er erste individuelle Gespräche zu individuellen Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten mit seinen Mitarbeitern geführt habe. Außerdem sei er dabei, Fortbildungen für die Mitarbeiter zu arrangieren, um damit deren Weiterentwicklung zu unterstützen. In der Follow-up-Sitzung gab Teilnehmer F gab an, dass er mit allen Mitarbeitern Einzelgespräche geführt habe und einzelne Fortbildungsmaßnahmen angelaufen seien. Weiterhin nahm er sich vor, zukünftig Erwartungen und Probleme direkt anzusprechen, an Stelle zu versuchen, aus den Andeutungen des Mitarbeiters im Gespräch „etwas herauszuhören".

4.6.6.3 Fortschrittskala zum Führungsverhalten

Tabelle 4.6.12 zeigt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen zur Fortschrittskala zum Führungsverhalten (siehe 3.4.3).

Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?

Tabelle 4.6.12: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer F

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					t1			**t2**	**t3**	

Anmerkungen: t1 = zu Beginn des Coachings; t2 = am Ende des Coachings; t3= Follow-up-Termin

Es wird deutlich, dass Teilnehmer F sein Führungsverhalten insgesamt sowohl am Ende des Coachings als auch zum Follow-up-Termin sehr viel positiver bewertete als vor dem Coaching. Dabei findet gerade vom Anfang bis zum Ende des Coachings ein „Sprung“ statt. Es kann interpretiert werden, dass der Coachingteilnehmer während dieser Zeit deshalb einen so starken Fortschritt erlebte, da in diesem Zeitraum intensive Veränderungen durch die Übernahme eines neuen Aufgabengebietes stattfanden. Erfreulich ist, dass diese Veränderungen nicht zu einer Überforderung führten, sondern die subjektiv empfundene Weiterentwicklung des Teilnehmers zu beschleunigen schienen.

4.6.6.4 Kommentierungen zur Zielerreichung

Bei beiden Zielen zeigt sich eine positive Entwicklung. Das erste Ziel nahm im Coachingverlauf eine besondere Stellung für den Teilnehmer ein, da er sich in kurzer Zeit in ein neues Aufgabengebiet einarbeiten musste und dies zu Beginn des Coachings als starken Druck empfand. In der Abschlussitzung gab der Teilnehmer an, dass das Coaching dazu beigetragen habe, diesen Druck etwas zu reduzieren und dafür das Interesse und den Spaß an der neuen Aufgabe zu wecken. Das zweite Ziel unterteilte der Teilnehmer einerseits in den Aspekt der Motivationsklärung seiner Mitarbeiter und andererseits in das Herausfinden von Werkzeugen zur Motivation der Mitarbeiter. Hinsichtlich des ersten Bereichs sah sich der Teilnehmer zum Abschluss des Coachings noch nicht am Ziel angekommen, da er bis dahin nicht mit allen Mitarbeitern individuelle Gespräche geführt hatte. Bezüglich des zweiten Bereichs sah sich Teilnehmer F in der Abschlusssitzung bereits gut gerüstet. Der Teilnehmer gab in der Follow-up-Sitzung an, dass er auch zukünftig Zeit investieren wolle, sich über die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter Klarheit zu verschaffen, um sie so entsprechend fördern und fordern zu können.

4.7 Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Erfolg und Veränderungen

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus dem halbstrukturierten Evaluationsinterview, das zum Abschluss des Coachings mit den Teilnehmern geführt wurde, fallübergreifend dargestellt. Im Interview ging es um die Frage, wie die sechs Führungspersonen das Coaching insgesamt hinsichtlich der erfragten subjektiven Kriterien beurteilten. Damit wird Fragestellung II/5 (siehe Kasten) beantwortet.

Fragestellung II/5: Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Gesamterfolg und Veränderungen
Wie zufrieden sind die teilnehmenden Führungskräfte mit dem Interventionsmodul Einzelcoaching, wie schätzen Sie den Gesamterfolg des Coachings ein und welche Veränderungen berichten Sie?

In Abschnitt 4.7.1 werden zunächst die Ergebnisse zur allgemeinen Einschätzung des Coachings, insbesondere zur Zufriedenheit mit dem Coaching und zum subjektiv eingeschätzten Erfolg dargestellt. Abschnitt 4.7.2 fasst die von den Coachingteilnehmern berichteten Veränderungen, die durch Coaching hervorgerufen wurden, zusammen. Das methodische Vorgehen bei der Auswertung der Interviews kann in Abschnitt 3.5.6.2 nachvollzogen werden. Dort werden auch die einzelnen Kategorien mit Ankerbeispielen aufgeführt.

4.7.1 Allgemeine Einschätzung, Zufriedenheit und Erfolg

Zunächst werden die Ergebnisse zur Zufriedenheit mit dem Coaching (siehe 4.7.1.1), anschließen die Ergebnisse der Erfolgseinschätzung (siehe 4.7.1.2) berichtet. Abschnitt 4.7.1.3 geht auf die Ergebnisse zur allgemeinen Einschätzung des Coachings ein.

4.7.1.1 Ergebnisse zur Zufriedenheit

Die relativen Häufigkeiten der Nennungen der jeweiligen Skalenwerte für die Zufriedenheit mit dem Coaching sind in Abbildung 4.7.1 dargestellt. Alle Teinehmer gaben auf einer 10-stufigen Skala (0 = überhaupt nicht zufrieden bis 10 = vollkommen zufrieden) Werte zwischen sieben und zehn an. Mit jeweils zwei Nennungen wurden die Skalenwerte acht und neun am häufigsten gewählt.

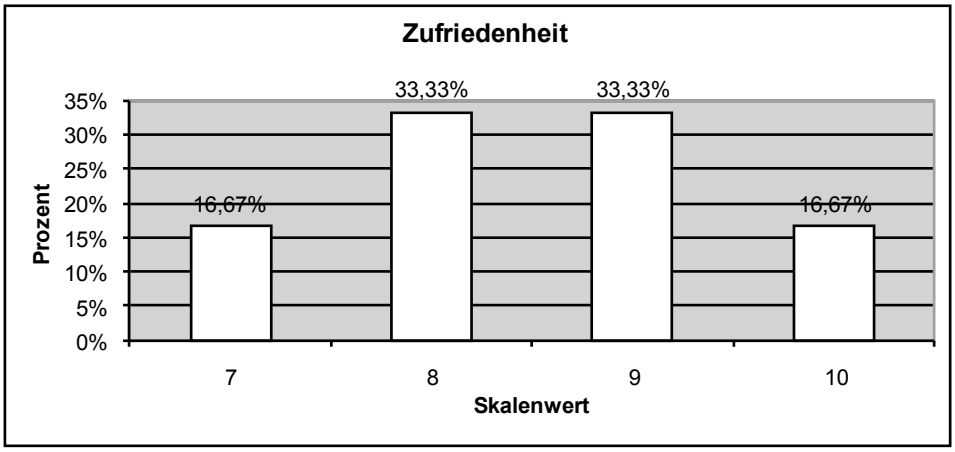


Abbildung 4.7.1: Relative Häufigkeiten der genannten Skalenwerte zur Zufriedenheit mit dem Coaching (Skala von 1 bis 10)

Auf die Nachfrage, was zur Zehn noch fehle, wurde von allen Teilnehmern angegeben, dass zur vollkommenen Zufriedenheit ein längerer Zeitraum für das Coaching und weitere Coachingsitzungen sowie mehr Zeit zur Beschäftigung mit den Coachinginhalten im Alltag nötig gewesen wären.

4.7.1.2 Ergebnisse zum Erfolg des Coachings

Die angegebenen Skalenwerte für den subjektiv eingeschätzten Erfolg des Coachings (siehe Abbildung 4.7.2) sind etwas niedriger als die für die Zufriedenheit. Sie fallen in den Bereich der Skalenwerte sechs bis neun, wobei jeweils zwei Führungspersonen den niedrigsten Wert von sechs, zwei Führungspersonen den höchsten Wert von neun angaben.

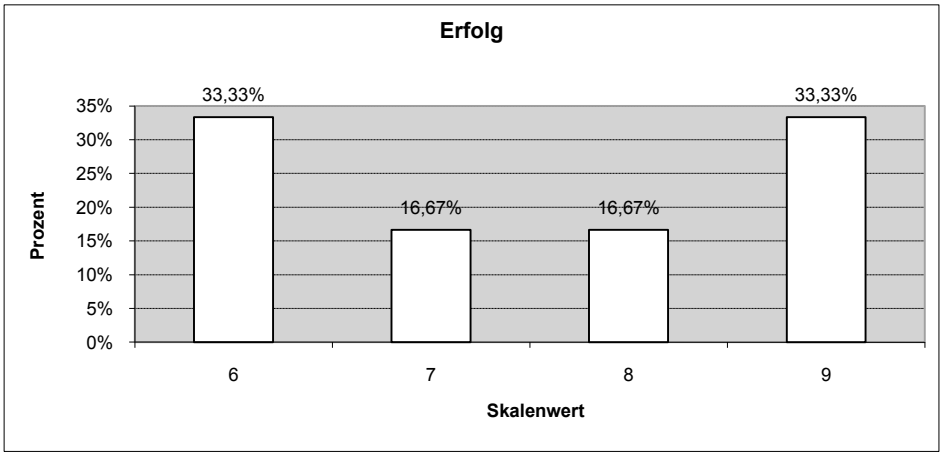


Abbildung 4.7.2: Relative Häufigkeiten der genannten Skalenwerte zum Erfolg des Coachings (Skala von 1 bis 10)

Als Grund dafür, dass der Erfolg nicht positiver bewertet wurde, gaben alle Coachingteilnehmer – wie auch schon bei der Zufriedenheit – den Zeitaspekt an. So waren die Coachingteilnehmer der Meinung, dass sie den Erfolg des Coachings erst nach einem längere Zeitraum nach Abschluss des Coachings richtig einschätzen könnten, da sie sich aktuell in einem Veränderungsprozess befinden würden, der noch nicht abgeschlossen sei.

4.7.1.3 Ergebnisse zur allgemeinen Einschätzung des Coachings

Die Ergebnisse zur allgemeinen Einschätzung des Coachings werden in Abbildung 4.7.3 aufgeführt. Dabei werden die einzelnen Kategorien mit den jeweiligen relativen Häufigkeiten der zugeordneten Aussagen dargestellt. Eine Beschreibung der Kategorien erfolgt im Anschluss an die Abbildung.

Wie in Abbildung 4.7.3 ersichtlich, lassen sich 69% der Aussagen (oberer Teil der Abbildung) in Kategorien zu positiven Aspekten des Coachings einordnen. 31 % der Aussagen beinhalten Verbesserungsvorschläge zum Coaching (unterer Teil der Abbildung).

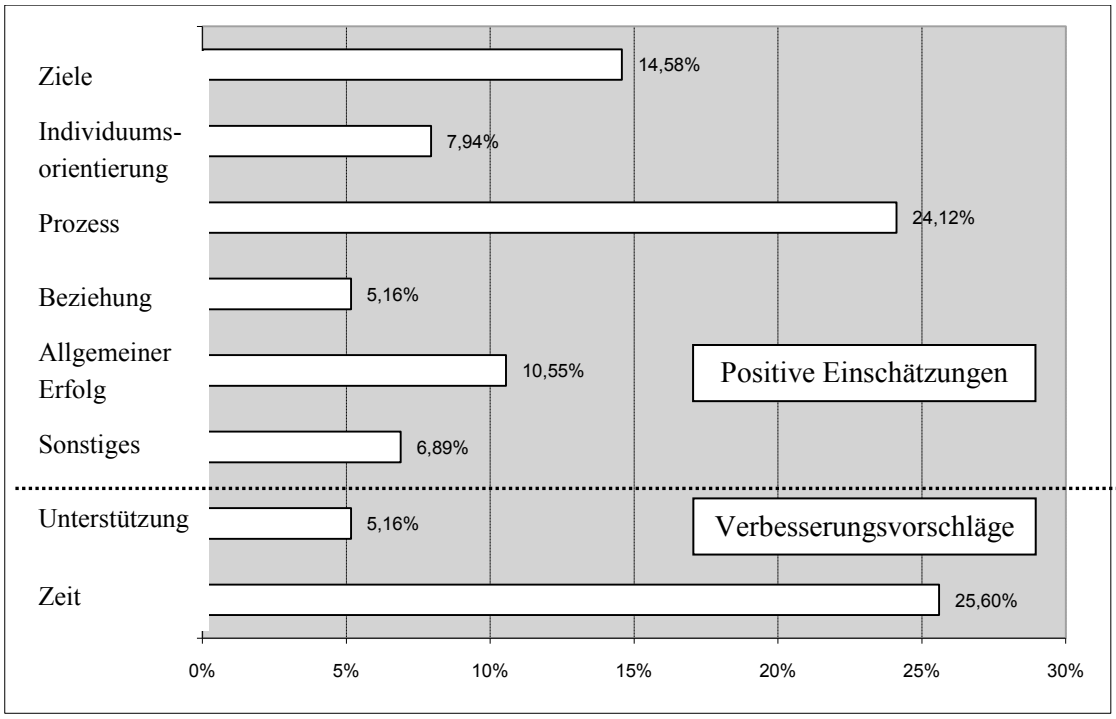


Abbildung 4.7.3: Relative Häufigkeiten der Kategorien zur allgemeinen Einschätzung des Coachings

a) Positive Einschätzungen

Bei den positiven Einschätzungen sticht die Bewertung des *Coachingprozesses* mit 24,12% der Kodierungen besonders hervor. Hierunter fallen Aussagen, die den Ablauf und die Struktur des Coachings sowie Vorgehensweisen und Methoden positiv bewerten, z.B.:

> Prozess: Ablauf und Struktur
> *[...] die Abfolge der Themen, die Struktur in den Sitzungen, die Länge der einzelnen Coachingtermine, das war vollkommen in Ordnung* (Teilnehmer C).
> Prozess: Vorgehensweise und Methoden
> *Die, äh, Coachinggespräche, die wir hatten und das, was wir so gemacht haben, mit dem Rollenspiel und mit dem Video, das war für mich sehr effizient [...]* (Teilnehmer E).

Ein weiterer Schwerpunkt mit 14,58 % der Aussagen lag auf der positiven Bewertung des Coachings aufgrund klarer Zielsetzungen und einer stringenten Verfolgung der *Ziele.* In diese Kategorie fielen Aussagen, die die Zielklärung zu Beginn des Prozesses, die Überprüfung der Zielerreichung durch Skalenfragen und die konsequente Zielorientierung während des Coachingprozesses positiv hervorheben, z.B.:

> *Dass es ein sehr, sehr großer Erfolg war. Also – hat eingeschlagen, weil wir Ziele gesteckt haben und dran geblieben sind. Das hat's erreicht (Teilnehmer F).*

In die Kategorie *Individuumsorientierung* fielen vier Kodierungen. In diesen Aussagen wurde positiv hervorgehoben, dass das Vorgehen und die Inhalte des Coachings an den Bedürfnissen, Themen und Zielen des jeweiligen Teilnehmers ausgerichtet war, z.B.:

> *Äh – zum einen des, des Zwanglose, dass es nicht in eine [...] gewisse Richtung schon immer geht, dass man merkt, dass diese, dass schon gewisse Meilensteine vordefiniert sind, also dass man wirklich gemeinsam miteinander bespricht oder herausfindet, was, was für mich wichtig ist. Äh, des is, des is für mich wirklich ein Meilenstein* (Teilnehmer A).

Mit zwei bis drei Kodierungen wurden positive Aussagen zur *Beziehung* zwischen Coach und Klient sowie *sonstige positive Aussagen* z.B. zu persönlichem Wohlbefinden im Vergleich zu den anderen Themen nur selten genannt.

10,55% der Kodierungen bezogen sich auf Aussagen, die das Coaching *allgemein als erfolgreich* bezeichnen oder hervorheben, dass der Teilnehmer es in gleicher Form wieder durchlaufen würde.

b) Verbesserungsvorschläge

31% aller Kodierungen zur allgemeinen Einschätzung des Coachings umfassen Verbesserungsvorschläge. Diese beinhalten Aussagen dazu, was die Teilnehmer bei einem weiteren Coaching gerne anders hätten, als es bei diesem Coaching gewesen ist.

Der *Zeitaspekt* nimmt dabei mit 25,60% der Kodierungen im Kategoriensystem zur allgemeinen Einschätzung des Coachings einen sehr großen Stellenwert ein. Dazu zählen Aussagen, die den Wunsch nach mehr Zeit für das Coaching enthalten, z.B.:

> *... ähm, nicht vollkommen zufrieden bin ich deshalb, weil's einfach beendet ist und zu wenig Zeit war und ich mir im Moment einfach noch wünschen würde, es würde weitergehen. Dann könnte man noch intensiver an den Dingen arbeiten* (Teilnehmer B).

Ebenso zählen dazu solche Aussagen, die den Wunsch nach Coachingterminen außerhalb der Arbeitszeit beinhalten.

Die restlichen 5,16 % der Aussagen zu Verbesserungsvorschlägen beziehen sich auf die stärkere *Unterstützung* bei der Umsetzung der Ziele im Alltag durch den Coach und durch die eigene Führungskraft, z.B.:

> *[...] Ein Coaching auch mal, wenn ich wirklich dann was tue, also nicht nur im Zweiergespräch, sondern wirklich mich dann mal, ja, im Doing im Alltag begleiten* (Teilnehmer E).

4.7.1.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich zur allgemeinen Einschätzung des Coachings durch die Teilnehmer festhalten, dass alle mit dem Coaching zufrieden bis sehr zufrieden waren, besonders mit dem Ablauf und den Methoden des Coachings. Sie bewerteten den Erfolg der Maßnahme als mittelhoch bis hoch. Für die Bewertung des Coachings als überaus erfolgreich mit dem Skalenwert Zehn fehlte allen Teilnehmern v.a. Zeit, d.h. weitere Coachingtermine, die möglichst zu günstigeren Zeitpunkten stattfinden. Dies lässt sich als Empfehlung für weitere Coachings ableiten.

4.7.2 Veränderungen durch das Coaching

Im Folgenden werden die subjektiv erlebbaren Veränderungen durch das Coaching zusammengefasst, die von den sechs Teilnehmern in den Interviews berichtet wurden. Auffällig ist, dass ausschließlich über positiv bewertete Veränderungen berichtet wurde.

Einen Überblick über die Kategorien der genannten Veränderungen gibt Abbildung 4.7.4 mit den Angaben zu den jeweiligen relativen Häufigkeiten der zugeordneten Aussagen. Eine Beschreibung der Kategorien erfolgt im Anschluss an die Abbildung.

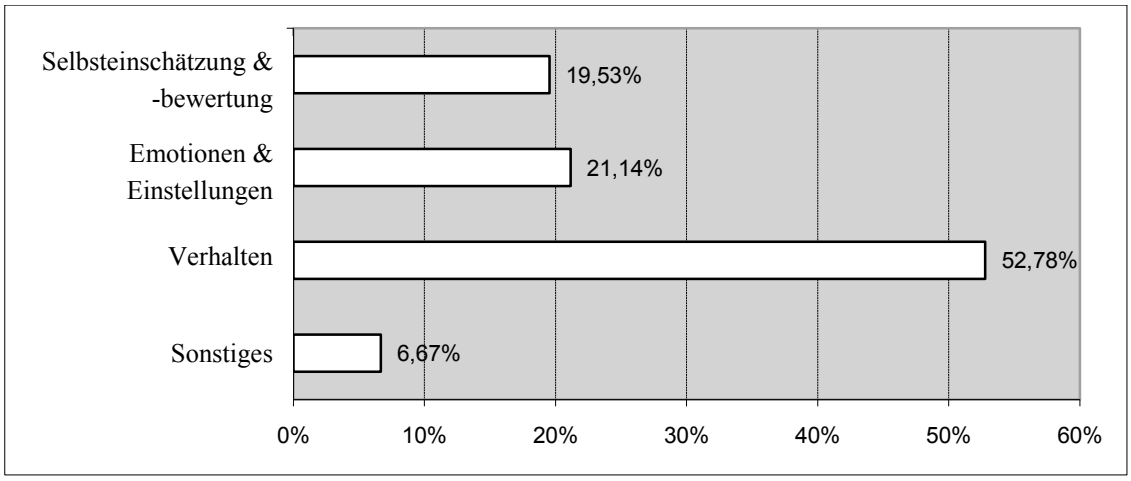


Abbildung 4.7.4: Relative Häufigkeiten der Aussagen in den Kategorien zu subjektiven Veränderungen

Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse zu den vier Kategorien Verhalten (siehe 4.7.2.1), Emotionen und Einstellungen sowie Selbsteinschätzung -bewertung (siehe 4.7.2.2) und sonstige Veränderungen (siehe 4.7.2.3) dargestellt. In Abschnitt 4.7.2.4 werden die Veränderungen zusammengefasst. Eine Beschreibung der Kategorien mit Ankerbeispielen findet sich im Methodenteil in Abschnitt 3.5.6.3.

4.7.2.1 Veränderungen im Verhalten

Die meisten Kodierungen des Kategoriensystems Veränderungen fallen in die Kategorie Verhalten, insgesamt 16 Aussagen. Die Veränderungen im Verhalten lassen sich in drei Bereiche aufteilen.

Der erste Bereich fasst Aussagen über die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter durch das eigene Führungsverhalten zusammen, z.B.:

> *Äh, was ich mit Hilfe des Coachings, [...] des is also noch mal hier verstärkt eben mit den Mitarbeitern dann noch mal Eigenverantwortung üben und durchsprechen. Wie sie also Aufgaben selber bearbeiten und darüber mehr entscheiden* (Teilnehmer B).

Der zweite Veränderungsbereich beinhaltet eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit Kollegen, z.B.:

> *Ja, wir kommen jetzt mit den Kollegen besser miteinander aus, spielen uns immer besser aufeinander ein. Ich halte mich eben auch mehr zurück* (Teilnehmer E).

Der dritte Bereich bezieht sich auf Aussagen zu sichererem und gelassenerem Auftreten des Coachingteilnehmers, z.B.:

> *Ähm, bin etwas gelassener und ruhiger geworden und kann [...] mit manchen Situationen leichter umgehen. Ich glaube ich wirke eben dadurch auch selbstsicherer* (Teilnehmer F).

Die Verteilung dieser drei Bereiche wird in Abbildung 4.7.5 deutlich.

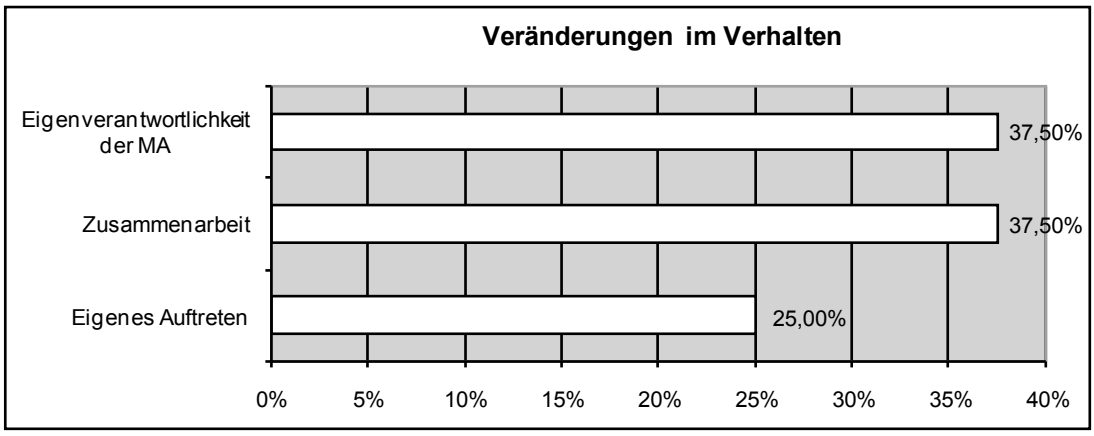


Abbildung 4.7.5: Relative Häufigkeiten der Aussagen innerhalb der Kategorie Veränderungen im Verhalten

4.7.2.2 Veränderungen in den Emotionen, in Einstellungen und in der Selbsteinschätzung

Die Kategorie zu positiven Veränderungen im Bereich der *Emotionen und Einstellungen* umfasst z.B. mehr Freude an der Arbeit, eine positivere Einstellung gegenüber Mitarbeitern und Kollegen, positive Selbstwirksamkeitserwartungen oder die Erweiterung der Sichtweisen des Teilnehmers. Hierunter fallen 21,14% der Aussagen des Kategoriensystems zu Veränderungen.

Mit 19,53% aller Aussagen liegt die Kategorie *Selbsteinschätzung* knapp hinter der Kategorie zu Emotionen und Einstellungen, wobei hier v.a. Verbesserungen durch das Bewusstwerden der eigenen Ressourcen mit Hilfe des Coachings erwähnt werden. Hier werden also Auswirkungen des ressourcenorientierten Vorgehens im Coaching (vgl. z.B. Riedelbauch & Laux, 2011) deutlich. Als Beispiele für Ressourcen, die den Teilnehmern durch das Coaching bewusster geworden sind, werden Zielstrebigkeit und effizientes Vorgehen genannt.

4.7.2.3 Weitere positive Veränderungen

Vereinzelte Aussagen, die weder eindeutig dem Bereich Verhalten, Emotionen und Einstellungen noch der Selbsteinschätzung zugeordnet werden können, werden in der Kategorie *weitere positive Veränderungen (Sonstiges)* kodiert. Diese Kategorie umfasst 6,67 % der Kodierungen. Darunter fällt z.B. die Aussage eines Teilnehmers, der durch das Coaching ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben herstellen konnte:

> *...wie gesagt, ein Gleichgewicht zwischen Beruf und, und Alltag einfach mal herzustellen und den Beruf nicht, nicht immer so in den, in den Mittelpunkt zu rücken, weil mir's einfach nicht gut tut* (Teilnehmer A).

4.7.2.4 Zusammenfassung

Alle berichteten Veränderungen werden von den Coachingteilnehmern unmittelbar auf das Coaching zurückgeführt. Die meisten der genannten Veränderungen treten im Bereich Verhalten auf. Alle berichteten Veränderungen werden von den Coachingteilnehmern positiv bewertet.

4.8 Zusammenhang des Ausmaßes der Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

In Abschnitt 4.8 werden die Ergebnisse zu Fragestellung III/1 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung III/1: Zusammenhang des Ausmaßes der Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen
Inwieweit hängt das Ausmaß der potenziellen Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership (insbesondere den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) im Rahmen des Interventionsprogramms mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes dieser Führungsstile zusammen?

Zunächst werden die Ergebnisse der korrelativen Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Veränderung in den Führungsstilen dargestellt (siehe 4.8.1). Anschließend werden die 20 Führungskräfte vier Selbsteinschätzungstypen nach Yammarino und Atwater (1993; siehe 1.4.3.2) zugeordnet und über mögliche Gruppenunterschiede bezüglich der Veränderung in den Führungsstilen berichtet (siehe 4.8.2). In Abschnitt 5.1.1.8 wird Fragestellung III/1 zusammenfassend beantwortet. Eine Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage III erfolgt in Abschnitt 5.1.2.3.

4.8.1 Korrelative Zusammenhänge

Weder in den Selbst- noch den Fremdeinschätzungsdaten resultieren über die Variablen hinweg systematische korrelative Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung für die einzelnen Variablen (siehe Anhang 3.17 und 3.18). Nur für die Variable Management by Exception active (MBA) korrelieren sowohl in den Selbst- als auch in den Fremdeinschätzungsdaten das jeweilige Ausmaß der Veränderung von t1 zu t2 mit dem Übereinstimmunggrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 signifikant positiv ($r = .47$). Je höher also die Übereinstimmung zwischen den beiden Beurteilerperspektiven in dieser Variable ausfällt, desto stärker verändert sich gleichzeitig die Häufigkeit des Einsatzes des Führungsstils aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht der Führungskräfte selbst. In den Fremdeinschätzungsdaten findet sich darüber hinaus ein signifikanter, positiver Zusammenhang ($r = .52$) zwischen dem mittleren Übereinstimmungsgrad und dem durchschnittlichen Ausmaß der Veränderung der transformationalen Führungsskalen. Je höher also die durchschnittliche Übereinstimmung der sechs transformationalen Variablen zwischen den beiden Beurteilerperspektiven ausfällt, desto stärker verändert sich gleichzeitig die durchschnittliche Häufigkeit des Einsatzes der sechs transformationalen Führungsstile aus Sicht der Mitarbeiter.

4.8.2 Typen von Selbsteinschätzern

Ausgehend vom Modell zum Übereinstimmungsgrad nach Yammarino und Atwater (1993, siehe 1.4.3.2) wurden die 20 Führungspersonen den vier Selbsteinschätzungstypen Überschätzer, Unterschätzer, In-Agreement/Good und In-Agreement/Poor zugeordnet. Anschließend wurden die vier Gruppen von Selbsteinschätzern in Bezug auf Unterschiede in der durchschnittlichen Veränderung der Führungsstile von t1 zu t2 untersucht.

4.8.2.1 Zuordnung der Führungskräfte zu den vier Selbsteinschätzungstypen

Das Vorgehen bei der Zuordnung der Führungskräfte zu den vier Selbsteinschätzungstypen kann in Abschnitt 3.5.7.1 nachvollzogen werden. Acht der 20 Führungspersonen wiesen in allen drei Variablen jeweils die gleiche Clusterzuordnung auf, elf der 20 Führungspersonen wiesen in mindestens zwei der drei Variablen die gleiche Clusterzugehörigkeit auf. Eine Führungsperson ließ sich nicht variablenübergreifend zuordnen, da sie in allen drei Variablen unterschiedlichen Übereinstimmungsclustern zugeordnet werden konnte. Insgesamt ergibt sich damit für die variablenübergreifende Zuordnung der Führungspersonen zu den vier Selbsteinschätzungsclustern folgendes Bild (siehe Tabelle 4.8.1): Fünf Führungspersonen (FK 5, 10, 13, 14 und 18) werden als Überschätzer klassifiziert, fünf Führungspersonen (FK 1, 9, 12, 17 und 19) werden dem Cluster In-Agreement/Poor und sieben Führungspersonen (FK 2, 3, 6, 7, 15, 16 und 20) dem Cluster In-Agreement/Good zugeordnet. Zwei Führungspersonen (FK 8 und 11) werden als Unterschätzer eingeordnet.

Tabelle 4.8.1: Variablenspezifische (Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire) und variablenübergreifende Zuordnung der 20 Führungskräfte zu vier Übereinstimmungsclustern (= Selbsteinschätzungstypen)

Übereinstimmungs-cluster	**Variablenspezifische Zuordnung**			**Variablenübergreifende Zuordnung**
	TF	**CR**	**LF**	
Überschätzer	FK 1			
			FK 4	**keine Zuordnung**
	FK 5	FK 5	FK 5	**FK 5**
	FK 9			
	FK 10	FK 10	FK 10	**FK 10**
	FK 13	FK 13		**FK 13**
	FK 14		FK 14	**FK 14**
			FK 15	
	FK 18	FK 18	FK 18	**FK 18**
	FK 19			
In-Agreement/Poor		FK 1	FK 1	**FK 1**
		FK 4		**keine Zuordnung**
		FK 9	FK 9	**FK 9**
	FK 12	FK 12	FK 12	**FK 12**
	FK 17	FK 17	FK 17	**FK 17**
		FK 19	FK 19	**FK 19**
In-Agreement/Good	FK 2	FK 2	FK 2	**FK 2**
	FK 3		FK 3	**FK 3**
	FK 4			**keine Zuordnung**
	FK 6	FK 6		**FK 6**
	FK 7	FK 7	FK 7	**FK 7**
			FK 8	
			FK 11	
			FK 13	
		FK 14		
	FK 15	FK 15		**FK 15**
	FK 16	FK 16	FK 16	**FK 16**
	FK 20		FK 20	**FK 20**
Unterschätzer		FK 3		
			FK 6	
	FK 8	FK 8		**FK 8**
	FK 11	FK 11		**FK 11**
		FK 20		

Anmerkung: TF = Transformationale Führung, CR = Contingent Reward, LF = Laissez Faire

Variablenspezifische Zuordnung = Zuordnung zu den vier Clustern aufgrund der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung zu t1 in der jeweiligen Variable.

Variablenübergreifende Zuordnung = Zuordnung zu den vier Clustern aufgrund der größten Übereinstimmung in der variablenspezifischen Zuordnung.

Der Eindruck, dass es sich bei den Führungspersonen in erster Linie um Überschätzer handelt – der sich aus dem Vergleich der durchschnittlichen Selbst- und Fremdeinschätzungen in Abschnitt 4.1.1 ergab – wird bei der differenzierten Betrachtung auf Einzelfallebene nicht bestätigt (siehe Abbildung 4.8.1). Der größte Anteil der Führungspersonen ist in die Kategorie In-Agreement/Good einzuordnen. In die Kategorie der Überschätzer fallen prozentual genauso viele Führungspersonen wie in die Kategorie In-Agreement/Poor. Mit 11 % der Führungspersonen sind in der Stichprobe Unterschätzer deutlich unterrepräsentiert.

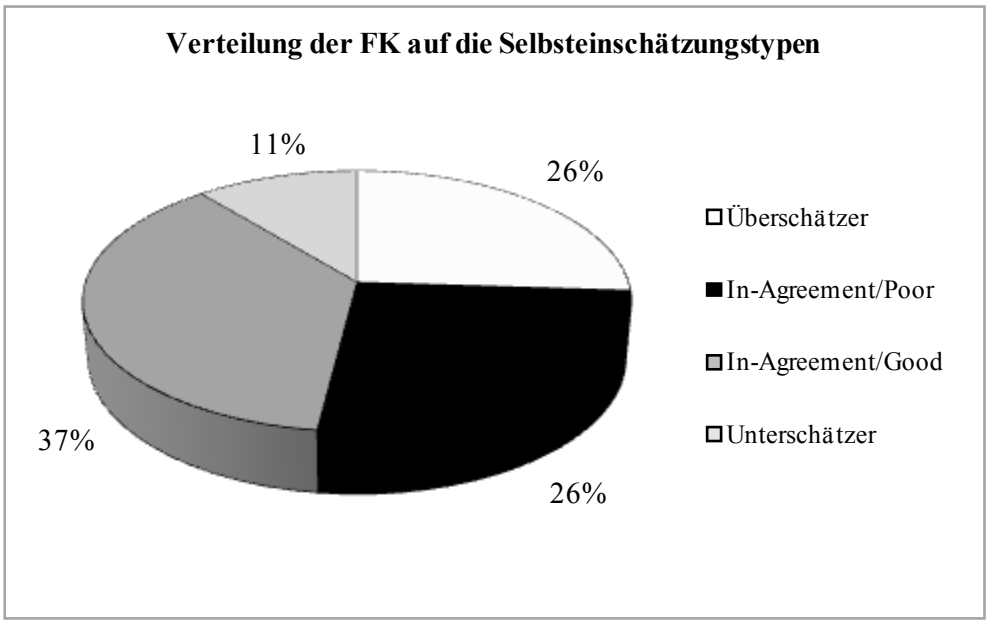


Abbildung 4.8.1: Verteilung der Führungskräfte auf die vier Selbsteinschätzungstypen nach Yammarino und Atwater (1993)

4.8.2.2 Deskriptive Daten

Abbildungen 4.8.2 bis 4.8.4 zeigen die Unterschiede zwischen den vier Selbsteinschätzungstypen in den mittleren Absolutwerten der Prä-Post-Differenzen (Ausmaß der Veränderung zwischen t1 und t2) für die transformationalen Führungsskalen (TF; siehe Abbildung 4.8.2), Contingent Reward (CR; siehe Abbildung 4.8.3) und Laissez Faire (LF; siehe Abbildung 4.8.4).

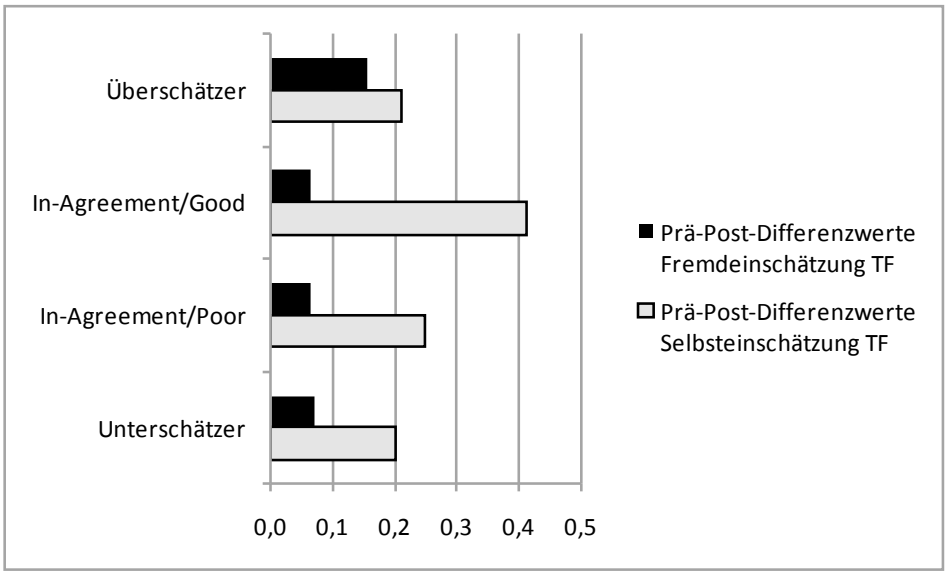


Abbildung 4.8.2: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) der transformationalen Führungsstile (TF) in den vier Selbsteinschätzungsclustern

Diejenigen Führungspersonen, die sich in den transformationalen Führungsvariablen im Mittel ähnlich hohe Werte gegeben haben wie die Mitarbeiter (In-Agreemen/Good), zeigen in der Selbsteinschätzung die stärksten Veränderungen zwischen t1 und t2. Diejenigen Führungspersonen, die sich im Verhältnis zu den Mitarbeitereinschätzungen zu t1 in der Ausprägung der transformationalen Führungsvariablen überschätzt haben, zeigen in der Mitarbeitereinschätzung die stärksten Veränderungen zwischen t1 und t2.

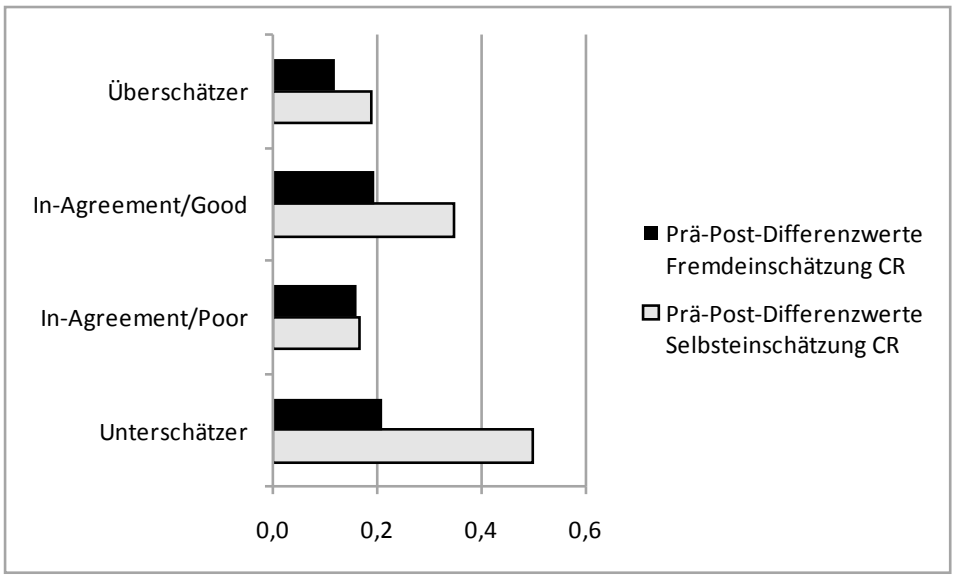


Abbildung 4.8.3: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) von Contingent Reward (CR) in den vier Selbsteinschätzungsclustern

Diejenigen Führungspersonen, die sich in der Skala Contingent Reward im Vergleich zu den Mitarbeitereinschätzungen zu t1 unterschätzt haben, weisen die stärksten Veränderungen in der Selbsteinschätzung zwischen t1 und t2 auf. Auch die Führungspersonen, die sich im Mittel ähnlich hohe Werte gegeben haben wie die Mitarbeiter (In-Agreement/Good) zeigen in der Selbsteinschätzung stärkere Veränderungen zwischen t1 und t2 als die Führungspersonen der Cluster In Agreement Good und Überschätzer. Die absoluten Differenzen sind für die Fremdeinschätzungen für die vier Cluster sehr ähnlich.

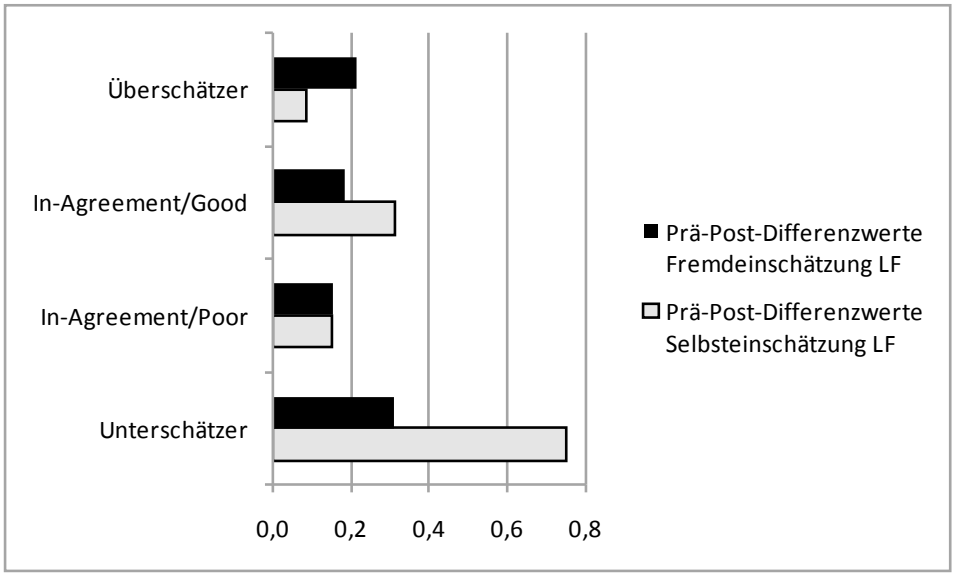


Abbildung 4.8.4: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) von Laissez Faire (LF) in den vier Selbsteinschätzungsclustern

Auch in der Variablen Laissez Faire weisen die Unterschätzer die stärksten Veränderungen in der Selbsteinschätzung zwischen t1 und t2 auf. Die absoluten Differenzen sind für die Fremdeinschätzungen für die vier Cluster sehr ähnlich.

4.8.2.3 Überprüfung von Gruppenunterschieden

Die Überprüfung der Unterschiede zwischen den vier *variablenübergreifenden* Übereinstimmungsclustern hinsichtlich der absoluten Differenzen in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der Führungsstile zwischen t1 und t2 mittels einer einfaktoriellen multivariaten Varianzanalyse ergab keine signifikanten Ergebnisse.

Auch die Überprüfung der jeweiligen Unterschiede zwischen den *variablenspezifischen* Übereinstimmungsclustern hinsichtlich der absoluten Differenzen in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der transformationalen Führungsstile (indirekte Veränderungseinschätzung) und der Skala Contingent Reward (indirekte und direkte Einschätzung) zwischen t1 und t2 mittels einfaktorieller univariater Varianzanalysen ergab keine signifikanten Ergebnisse.

Nur zur Variable Laissez Faire resultierte bei der varianzanalytischen Überprüfung von Unterschieden zwischen den vier variablenspezifischen Übereinstimmungsclustern ein signifikanter Effekt für die Selbsteinschätzung ($F(3,16) = 3.442$; $p = .04$). Demnach unterscheiden sich die vier Übereinstimmungscluster darin, in welchem Ausmaß sich die Selbsteinschätzungen zur Ausprägung von Laissez Faire zwischen t1 und t2 verändern. In Abbildung 4.8.4 wird deutlich, dass die Unterschätzer die stärksten, die Überschätzer die schwächsten Veränderungen zeigen.

4.9 Zusammenhang des Übereinstimmungsgrads mit den Selbstdarstellungsclustern

In Abschnitt 4.9 werden die Ergebnisse aus der empirischen Exploration zu Fragestellung III/2 (siehe Kasten) berichtet.

Fragestellung III/2: Zusammenhang des Übereinstimmungsgrades der Selbst- und Fremdeinschätzungen mit den Selbstdarstellungsclustern
Inwieweit hängt der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership (insbesondere den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) mit der Zugehörigkeit zu den Selbstdarstellungsclustern aus der Fragestellung I/2 zusammen?

In Abschnitt 4.9.1 werden Unterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen den vier Selbstdarstellungsclustern aus Fragestellung I/2 (siehe 4.2) dargestellt. Über die Ergebnisse aus der varianzanalytischen Überprüfung der Gruppenunterschiede wird in Abschnitt 4.9.2 berichtet. Abschnitt 4.9.3 fasst die Ergebnisse zusammen. In Abschnitt 5.1.1.9 werden die Ergebnisse diskutiert und Fragestellung III/2 zusammenfassend beantwortet. Eine Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die übergeordnete Forschungsfrage III erfolgt in Abschnitt 5.1.2.3.

4.9.1 Deskriptive Daten

Abbildung 4.9.1 zeigt die Unterschiede zwischen den vier Selbstdarstellungsclustern im Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen der drei Variablen Transformationale Führung (TF), Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF). Es wird deutlich, dass die schwachen Selbstüberwacher in allen drei Variablen den niedrigsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen aufweisen. Überraschenderweise zeigen sich bei den protektiven Selbstüberwachern in den Variablen Contingent Reward und Laissez Faire die höchsten Übereinstimmungen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen. Hingegen resultiert für die transformationalen Skalen der höchste Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen für die akquisitiven Selbstüberwacher.

Für eine erste *Interpretation der Daten* aus Abbildung 4.9.1 liegt es aufgrund der variablenspezifischen Unterschiede im Übereinstimmungsgrad in den vier Selbstdarstellungsclustern nahe, dass die Vermittlung der jeweiligen Führungsstile unterschiedlicher Kompetenzen und Motive bedarf. So scheint die Darstellung des vermeidenden sowie des transaktionalen Führungsstils eher protektiven Charakter aufzuweisen, die Darstellung der transformationalen Stile eher akquisitive Selbstdarstellungskompetenzen zu erfordern. Das alleinige Motiv zur Persönlichkeitsdarstellung, ohne dass eine ausgeprägte Selbstdarstellungskompetenz zur Vermittlung der Selbstbilder vorliegt (= Cluster der schwachen Selbstüberwacher), scheint darin zu resultieren, dass Selbst- und Fremdbilder auseinander driften. Eine Führungsperson mit dem Merkmals-profil eines schwachen Selbstüberwachers scheint die führungsbezogenen Selbstbilder nicht so in Verhalten umsetzen zu können, dass ihre Wirkung auf die Mitarbeiter diesen Selbstbildern entspricht.

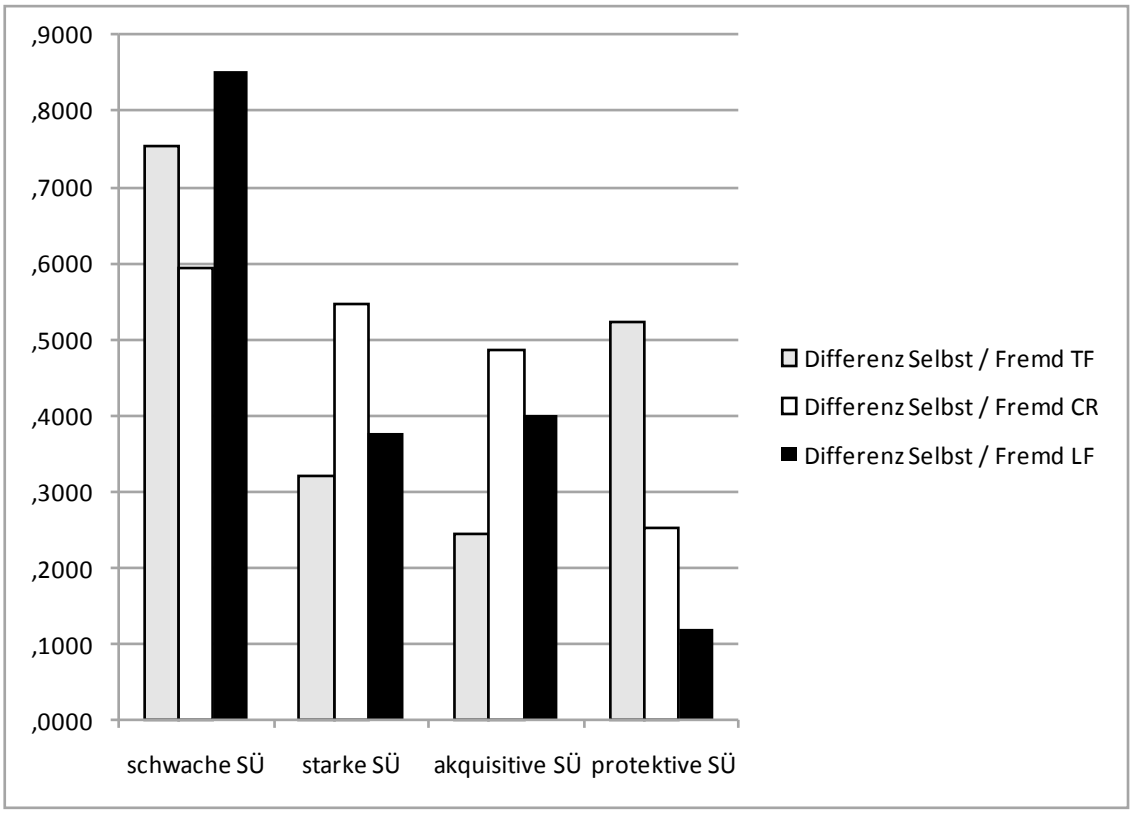


Abbildung 4.9.1: Höhe der absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu in den den Variablen Transformationale Führung (TF), Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) in den vier Selbstdarstellungsclustern

Anmerkungen: Hohe Differenzen indizieren einen geringen Übereinstimmungsgrad, niedrige Differenzen indizieren einen hohen Übereinstimmungsgrad. Schwache SÜ = schwache Selbstüberwacher (Cluster 1); starke SÜ = starke Selbstüberwacher (Cluster 2); akquisitive SÜ = akquisitive Selbstüberwacher (Cluster 3); protektive SÜ = protektive Selbstüberwacher (Cluster 4)

4.9.2 Überprüfung von Gruppenunterschieden

Es resultiert ein signifikanter Effekt der Clusterzugehörigkeit auf den mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile zu t1 (siehe Tabelle 4.9.1).

Tabelle 4.9.1: Einfluss der Clusterzugehörigkeit auf den mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Variablen TF, CR und LF (MANOVA)

Abhängige Variable	df	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Absolutwerte_Übereinstimmung TF_t1	3,00	**5,31**	**0,01**	**0,50**
Absolutwerte_Übereinstimmung CR_t1	3,00	0,34	0,80	0,06
Absolutwerte_Übereinstimmung LF_t1	3,00	2,84	0,07	0,35

Anmerkungen: TF = Transformationale Führung, CR = Contingent Reward, LF = Laissez Faire; Absolutwerte Übereinstimmung = Absolutwerte der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung zu t1 zu den angegebenen Führungsstilen

In Abbildung 4.9.1 wird ersichtlich, dass der mittlere Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile für die akquisitiven Selbstüberwacher am höchsten ist, gefolgt von den starken Selbstüberwachern und den protektiven Selbstüberwachern.

Selbst- und Fremdeinschätzungen der schwachen Selbstüberwacher zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile stimmen im Mittel am wenigsten überein. Post-Hoc-Analysen mit der Scheffé-Prozedur ergeben entsprechend signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen dem Cluster der schwachen Selbstüberwacher und den akquisitiven Selbstüberwachern.

Im nächsten Schritt wurden Effekte der Clusterzugehörigkeit auf folgende Maße varianzanalytisch überprüft:

- Veränderung im mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile von t1 zu t2
- Mittlerer Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen über alle Führungsstile hinweg zu t1
- Mittlerer Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen über alle Führungsstile hinweg zu t2
- Veränderung im mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 über alle Führungsstile hinweg

Es resultiert ein signifikanter Gruppeneffekt für den mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (abhängige Variable Nr. 2 der obigen Auflistung) über alle Führungsstile hinweg zu t1 (siehe Tabelle 4.9.2). Post-Hoc-Analysen mit der Scheffé-Prozedur ergeben signifikante Mittelwertsunterschiede im variablenübergreifenden Übereinstimmungsgrad zwischen dem Cluster der schwachen Selbstüberwacher und den akquisitiven Selbstüberwachern. Für die anderen Maße 1, 3 und 4 der obigen Auflistung resultieren keine signifikanten Ergebnisse.

Tabelle 4.9.2: Einfluss der Clusterzugehörigkeit auf die abhängigen Variablen Veränderung im Übereinstimmungsgrad und mittlerer Übereinstimmungsgrad zu t1 und t2 (MANOVA)

Abhängige Variable	df	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Absolutwert_Veränderung_Übereinstimmung_TF[a]	3	,543	,66	,092
Mittlerer Absolutwert Differenz_Selbst_Fremd_t1[b]	3	**4,85**	**,01**	**,476**
Mittlerer Absolutwert Differenz_Selbst_Fremd_t2[c]	3	,84	,49	,135
Mittlerer Absolutwert Veränderung_Übereinstimmung[d]	3	2,07	,15	,279

Anmerkungen:

a: Mittlere Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 minus mittlere Absolutwerte der Differenzen zu t2 in den transformationalen Führungsstilen

b und **c**: Mittlere Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen der 20 Führungskräfte zu den zwei Messzeitpunkten

d: Mittlere Absolutwerte der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 minus mittlerer Absolutwert der Differenzen zu t2 über alle Führungsstile hinweg

4.9.3 Zusammenfassung

Es ist festzuhalten, dass sich zu t1 der mittlere Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen sowohl für die gemittelte Ausprägung der transformationalen Führungsstile als auch für die gemittelte Ausprägung aller Führungsstile des Full Range of Leadership zwischen dem Cluster der schwachen Selbstüberwacher und dem Cluster der akquisitiven Selbstdarsteller signifikant unterscheidet.

5 Diskussion

In Kapitel 5 werden zunächst die Ergebnisse zu den neun Fragestellungen interpretiert und die Fragestellungen jeweils zusammenfassend beantwortet (siehe 5.1.1). Auf der Basis der Integration der Einzelergebnisse der neun Fragestellungen erfolgt die Beantwortung der drei übergeordneten Forschungsfragen (siehe 5.1.2). In Abschnitt 5.2 wird das methodische Vorgehen in der empirischen Untersuchung kritisch reflektiert. Abschnitt 5.3 widmet sich den Implikationen für Theorie und Praxis, die sich aus den theoretischen und empirischen Teilen der Arbeit ableiten lassen. Abschließend wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick auf mögliche weitere empirische Arbeiten und praktische Anwendungen gegeben (siehe 5.4).

Hinweise für den eiligen Leser:
In Abschnitt 5.1.1 werden die neun Fragestellungen jeweils am Ende der Unterabschnitte 5.1.1.1 bis 5.1.1.9 in einer Übersichtstabelle zusammenfassend beantwortet.

5.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

In Abschnitt 5.1.1 werden zunächst die Ergebnisse zu den neun Fragestellungen interpretiert und diskutiert und jeweils zusammenfassend beantwortet. Eine Integration der Ergebnisse und die Beantwortung der drei übergeordneten Forschungsfragen erfolgt in Abschnitt 5.1.2.

5.1.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse zu den neun Fragestellungen

Die neun Fragestellungen I/1 bis III/2 werden im Folgenden in je einem eigenen Unterabschnitt behandelt.

5.1.1.1 Fragestellung I/1

Fragestellung I/1:
Lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership, der internen Erfolgskriterien von Führung und den jeweiligen Ausprägungen von Selbstdarstellungsstilen nachweisen? Wenn ja: Welche Zusammenhänge bestehen und wie lassen sich diese interpretieren?

Fragestellung I/1 wird auf der Basis der in Abschnitt 4.1 dargestellten Einzelergebnisse folgendermaßen beantwortet: Es lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership, der internen Erfolgskriterien von Führung und den jeweiligen Ausprägungen von Selbstdarstellungsstilen nachweisen. Wie diese Zusammenhänge im Einzelnen aussehen, wird im Folgenden zusammengefasst und interpretiert.

a) Ergebnisse der deskriptiven Statistik und der korrelativen Zusammenhänge

Aus der deskriptiven Statistik und den korrelativen Zusammenhänge lassen sich folgende zentrale Ergebnisse festhalten:

Ergebnisse aus den Skalen des MLQ

Die *Mitarbeitereinschätzungen* fallen in der Stichprobe im Vergleich zur Normstichprobe nach Felfe (2006b; N = 3475) sehr positiv im Sinne der erwünschten Ausprägungen der Stile des Full Range of Leadership aus (Mittelwerte der transformationalen Skalen und von Contingent Reward liegen über dem Skalenmittel von 3; die Mittelwerte der Skalen Management by Exception und Laissez Faire liegen unter dem Skalenmittel von 3). Demnach setzen die 20 Führungspersonen aus Sicht der Mitarbeiter die transformationalen Stile und den transaktionalen Stil der leistungsorientierten Anerkennung (CR) im Durchschnitt häufiger ein als Management by Exception active (MBA) und die passiven Führungsstile (MBP und LF). Auch die Einschätzungen zu den internen Erfolgskriterien von Führung fallen im Mittel sehr positiv aus. Der höchste Mittelwert von 3.74 findet sich in der Skala der leistungsorientierten Anerkennung (CR). Dieses Ergebnis passt dazu, dass in der Strategie des Unternehmens das Führen über Zielvereinbarungen, das in vielen Aspekten der leistungsorientierten Anerkennung entspricht, als eine zentrale Führungsleitlinie verankert ist. Zudem waren bis dato durchgeführte Führungskräfteentwicklungsprogramme im kooperierenden Unternehmen auf die Förderung von Kompetenzen zum Führen über Zielvereinbarung ausgerichtet gewesen.

Trotz der bereits sehr positiv ausfallenden Ergebnisse in der Mitarbeitereinschätzung überschätzen sich die Führungspersonen im Durchschnitt auf allen Skalen, d.h. die Mittelwerte der Selbsteinschätzungen liegen jeweils in der im Sinne eines Idealprofils erwünschten Richtung über oder unter den Mittelwerten der Mitarbeitereinschätzung. Dieses Ergebnis stimmt mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen zum Übereinstimmungsgrad überein: Führungspersonen tendieren dazu, sich selbst zu überschätzen (vgl. Rathgeber, 2005; Velsor et al., 1991, zitiert nach Hossiep et al., 2000). Dennoch erstaunt dieses Ergebnis angesichts der Tatsache, dass bereits die Mitarbeitereinschätzungen in der Stichprobe sehr positiv ausfallen. Die durchschnittlichen *Selbstüberschätzungen* können auf verschiedene Arten interpretiert werden:

(1) Führungspersonen antworten im multiperspektivischen Führungsfeedback sozial erwünscht (vgl. *impression management* als Verfälschungstendenz im Fragebogen nach Paulhus, 1984; siehe 1.4.3.1). Aus den Itemformulierungen zu den Skalen des MLQ kann herausgelesen werden, welche Art von Führungsverhalten als effektiv oder positiv bewertet wird. Entsprechend ist es möglich, dass die Führungspersonen ihr Führungsverhalten so bewerten, wie sie einschätzen, dass es im Unternehmen erwünscht ist. Für diese Interpretation spricht das Ergebnis der überdurchschnittlich hoch ausgeprägten Skala Contingent Reward, die den Führungsleitlinien des Unternehmens am deutlichsten entspricht. Gegen diese Interpretation ist einzuwenden, dass die Führungspersonen im Vorfeld der ersten Datenerhebung darüber informiert wurden, dass individuelle Ergebnisse ausschließlich an die Führungsperson selbst zurückgemeldet werden. Es würde also für die Führungspersonen keinen Sinn machen, sich sozial erwünscht – im Sinne einer Ausrichtung der Selbstdarstellung im Fragebogen an äußeren Erwartungen – darzustellen.

(2) Führungspersonen beziehen sich in ihrer Selbsteinschätzung auf die Erwartungen ihres inneren Publikums (siehe 1.2.4.1) und richten ihre Selbstdarstellung im Fragebogen an internen Standards in Form idealer oder normativer Selbstbilder aus (vgl. *self-deception* als Verfälschungstendenz im Fragebogen nach Paulhus, 1984; siehe 1.4.3.1). Indem die Führungspersonen im Fragebogen aus dem Bedürfnis nach Selbstidealisierung (siehe 1.2.4.4) ein möglichst ideales Führungsverhalten beschreiben, versuchen sie sich selbst davon zu überzeugen, dass sie diesen Idealen entsprächen (= Selbstkonstruktion, siehe 1.2.4.4). Nach dieser Interpreta-

tion drücken die Fragebogenergebnisse aus der Selbstbeschreibung die Ziele und Ideale der einzelnen Führungsperson aus. Entsprechend der Ergebnisse im MLQ bedeutet dies, dass bei einer Vielzahl der Führungspersonen der Stichprobe transformationale Führungsprinzipien als personalisierte Zielrepräsentationen im führungsbezogenen Selbstkonzept (siehe 1.2.2.1) verankert sind.

(3) Führungspersonen antworten im Fragebogen im Sinne des individuumszentrierten Motivs der Selbstkongruenz (siehe 1.2.4.4). Aus dem Bedürfnis nach Authentizität möchte sich die Person in Übereinstimmung mit ihren realen Selbstbildern verhalten. Demnach würden die positiven Selbsteinschätzungen im MLQ darauf beruhen, dass die Führungspersonen ihr Führungsverhalten sehr positiv wahrnehmen und bewerten und entsprechend über positive reale Selbstbilder verfügen, die sie im Fragebogen zum Ausdruck bringen. Da auch die Mitarbeitereinschätzungen positiv ausfallen, ist es durchaus möglich, dass im Rahmen der Führungskraft-Mitarbeiter-Interaktion Feedbackprozesse abgelaufen sind, die zu einer Festigung positiver Selbstbilder beigetragen haben: Der jeweiligen Führungsperson wurden positive Fremdbilder zum Führungsverhalten wiederholt zurückgemeldet, die wiederum von der Führungsperson in ihr Selbstkonzept internalisiert wurden. Da Personen generell zu einer selbstwertdienlichen Informationsverarbeitung neigen (siehe 1.2.4.4), kann die Rückmeldung positiver Fremdbilder dazu führen, dass diese als „noch positivere“ Selbstbilder internalisiert werden.

Die *Interkorrelationen* der Skalen des MLQ entsprechen für beide Einschätzungsperspektiven den Ergebnissen bei Felfe (2006b): Die transformationalen Skalen korrelieren hoch untereinander und mit der Skala leistungsorientierte Anerkennung (CR) sowie negativ mit Laissez Faire.

Übertragbarkeit des Führungsmodells

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zur Selbst- und Fremdeinschätzung im MLQ auf, dass das transformationale Fühungsmodell auf die untere und mittlere Hierarchieebene einer Bank in Deutschland übertragbar ist. Im Fazit der Darstellung der theoretischen und empirischen Grundlagen zur transformationalen Führung (siehe 1.1.8) war die offene Frage aufgeworfen worden, ob ein derart idealistisches Führungsmodell wie die transformationale Führung auf der mittleren und unteren Hierarchieebene tatsächlich umgesetzt wird. Bei Felfe (2006b) finden sich keine differenzierten Angaben, auf welcher Hierarchiebene sich die Führungspersonen befanden, die in der Stichprobe von insgesamt 3500 Mitarbeitern eingeschätzt wurden. Es wird aber aufgezeigt, dass 130 der 3500 Mitarbeitereinschätzungen im Bereich Dienstleitung/Banken und Versicherungen erhoben wurden. Im Vergleich zu den 3500 Mitarbeitereinschätzungen bei Felfe (2006b) resultierten in den insgesamt 174 Mitarbeitereinschätzungen in der vorliegenden Stichprobe höhere Durchschnittswerte sowohl für die transformationalen Führungsskalen als auch für Contingent Reward (CR) und niedrigere Mittelwerte für die Skala Laissez Faire. Transformationale Führungsprinzipien und CR werden demnach in der Stichprobe der 20 Führungspersonen überdurchschnittlich häufig eingesetzt und Laissez Faire Verhalten findet in unterdurchschnittlichem Ausmaß statt. Auf Basis der Gruppenmittelwerte lässt sich interpretieren, dass das transformationale Führungsmodell nicht nur in Einzelaspekten auf die mittlere und untere Hierarchieebene des kooperierenden Unternehmens übertragbar ist, sondern dass das Führungsverhalten in der Stichprobe generell transformationalen Prinzipien folgt, die auf der Basis einer leistungsorientierten Anerkennung von Mitarbeitern (CR) umgesetzt werden und insgesamt zu einer hohen Ausprägung der Erfolgskriterien von Führung beitragen.

Ergebnisse aus den Selbstdarstellungsskalen

Die 20 Führungspersonen schätzen sich im Durchschnitt als *akquisitive Selbstüberwacher* ein (Skalenmittelwert bei 2.76 auf einer Skala von 1 bis 4). Hingegen bewerten sie ihre protektiven Tendenzen als gering ausgeprägt (Skalenmittel bei 1.64 auf einer Skala von 1 bis 4).

Die akquisitiven Tendenzen sind höher, die protektiven Tendenzen niedriger ausgeprägt als in der studentischen Vergleichsstichprobe. Dieses Ergebnis entspricht den in Abschnitt 1.3.2.2 aufgezeigten empirischen Ergebnissen zum Zusammenhang zwischen Selbstdarstellungsformen und Führung: So zeigen Palmer et al. (2001), dass Führungspersonen in Organisationen eine primär akquisitive Orientierung in ihrem Selbstdarstellungsverhalten aufweisen.

Gleichzeitig schreiben sich die Führungspersonen im Durchschnitt eine ausgeprägte Tendenz zur *Persönlichkeitsdarstellung* zu; hier liegt der Skalenmittelwert bei 3.13 (Skala von 1 bis 4). Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: Die Führungspersonen der Stichprobe können auf Basis der Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzungen im Durchschnitt als transformationale Führungspersonen gelten. In der Untersuchung nach Sosik et al. (2002) wurde deutlich, dass eine hohe Selbstüberwachung negativ mit prosozialer Selbstdarstellung assoziiert ist (siehe 1.3.2.2). Prosoziale Selbstdarstellung geht ihrerseits mit charismatischer Führung als Teilkomponente der transformationalen Führung einher. Hohe Selbstüberwachung hängt wiederum negativ mit der Authentizitätsneigung (= Persönlichkeitsdarstellung) einer Person zusammen. Im Umkehrschluss dieser Zusammenhänge kann interpretiert werden, dass prosoziale Selbstdarstellung mit transformationaler Führung und mit hoher Authentiztitätsneigung assoziiert ist (vgl. Gardner & Cleavenger, 1998; siehe 1.3.2.2). Da die Führungspersonen der Stichprobe als transformational Führende gelten können, ist entsprechend zu erwarten, dass sie auch hohe Tendenzen zur Persönlichkeitsdarstellung aufweisen. Dies entspricht der These aus Abschnitt 1.2.7.3, dass glaubwürdiges und modellhaftes Verhalten und der Ausdruck persönlicher Wertvorstellungen als Komponenten transformationale Führung mit der Motivation zur authentischen Selbstdarstellung (= Persönlichkeitsdarstellung) einhergehen.

Die Führungspersonen geben sich mittlere Werte auf der Skala *Mood Manipulation* (Skalenmittelwert von 2.39), die unter dem Mittelwert der studentischen Vergleichsstichprobe liegen. Da für die studentische Vergleichsstichprobe ausgewählte Personen mit hoher Tendenz zur dramatisierenden Kommunikation und Stimmungsbeeinflussung rekrutiert worden waren (siehe 3.4.2.3), handelt es sich um eine selektive Stichprobe, bei der überdurchschnittliche Ausprägungen in der Mood Manipulation Scale zu erwarten sind. Dennoch wären auf Grund der hohen Ausprägungen der transformationalen Führungsstile in der Stichprobe der 20 Führungspersonen höhere Werte in der Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung vorstellbar gewesen. So wurde in Abschnitt 1.2.7.5 die These abgeleitet, dass transformationale Führungspersonen eine Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung aufweisen. Dabei waren insbesondere Zusammenhänge zu den transformationalen Komponenten Idealized Influence, Inspirational Motivation und Intellectual Stimulation erwartet worden. Zu den Skalen Inspirational Motivation und Intellectual Stimulation ergab sich in den Ergebnissen wie erwartet auch eine signifikante Korrelation (s.u.). Der Zusammenhang zur Skala Idealized Influence behavior entspricht einem moderaten Effekt.

Die *Interkorrelationen* zwischen den akquisitiven und protektiven Selbstüberwachungsskalen sind erwartungskonform (vgl. Laux & Renner, 2002): Die Skala und Subskalen akquisitiver Selbstüberwachung korrelieren jeweils negativ mit der Skala und den Subskalen protektiver Selbstüberwachung. Mood Manipulation hängt darüber hinaus negativ mit protektiver Selbstüberwachung und positiv mit akquisitiver Selbstüberwachung, insbesondere

der Wahrnehmungssensibilität, zusammen. Persönlichkeitsdarstellung korreliert hoch negativ mit protektiver Selbstüberwachung und positiv mit der Wahrnehmungskomponente der akquisitiven Selbstüberwachung. Es besteht jedoch kein Zusammenhang zwischen der akquisitiven Darstellungskomponente und Persönlichkeitsdarstellung.

Der positive Zusammenhang zwischen akquisitiver Selbstüberwachung und Authentizitätsneigung (= Persönlichkeitsdarstellung) konnte bereits bei Laux und Renner (2002) aufgezeigt werden. Neu, aber nicht überraschend ist die Erkenntnis, dass die Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung anderer Personen mit akquisitiver Selbstdarstellung einhergeht. Es kann interpretiert werden, dass die Einflussnahme auf die Emotionen anderer zum einen voraussetzt, deren Stimmung adäquat wahrnehmen zu können (Wahrnehmungskomponente der akquisitiven Selbstüberwachung), zum anderen die Fähigkeit verlangt, sich in Abhängigkeit von sozialen Hinweisreizen adäquat darstellen zu können (Handlungskomponente der akquisitiven Selbstüberwachung). Die Tatsache, dass Persönlichkeitsdarstellung ausschließlich mit der Wahrnehmungskomponente akquisitiver Selbstüberwachung, aber nicht mit der Handlungskomponente positiv korreliert ist, lässt sich folgendermaßen erklären: Die Items der Selbstdarstellungskomponente sind eindeutig darauf bezogen, die eigene Darstellung auf soziale Hinweisreize abzustimmen. Diese Motivation liegt beim Persönlichkeitsdarsteller aber nicht vor. Die Wahrnehmungskomponente bezieht sich ausschließlich auf die interpersonellen Wahrnehmungskompetenz (siehe 1.2.4.2) und nicht, wie mit der Persönlichkeitsdarstellung eher einhergehen würde, auf die intrapersonale Wahrnehmungskompetenz. Um aber Items der Persönlichkeitsdarstellung wie „Ich stelle sicher, dass andere meine Gefühle verstehen“ (siehe Anhang 1.5) zustimmen zu können, ist es notwendig, sich selbst entsprechende interpersonelle Wahrnehmungskompetenzen zuzuschreiben, um die Reaktionen der anderen Personen abschätzen zu können.

Ergebnisse zum Zusammenhang der Führungsstil- und Selbstdarstellungsskalen

Die Tendenz zur *akquisitiven Selbstüberwachung* geht mit einem häufigeren Einsatz tranformationaler Führungsstile einher. Dieser Zusammenhang fällt in der Fremdeinschätzung deutlicher aus als in der Selbsteinschäzung. Das gleiche Muster gilt für den Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung. Der Zusammenhang legt die Interpretation nahe, dass die publikumsadäquate Vermittlung (aktive Selbstdarstellung auf Basis einer adäquaten Wahrnehmung sozialer Signale) transformationaler Führungskomponenten eine zentrale Rolle dafür spielt, dass der Führungsperson transformationale Verhaltensweisen und Wirkungen von ihren Mitarbeitern zugeschrieben werden. Dieser Zusammenhang wird als spezifische Form habitueller Selbstdarstellung, als *transformationale Selbstinterpretation*, aufgefasst. Aktive Führung geht also auch mit einer aktiven Selbstdarstellung einher.

Die Tendenz zur *protektiven Selbstüberwachung* hängt hingegen negativ mit transformationalen Verhaltensweisen zusammen. Dieser Zusammenhang fällt in der Selbsteinschätzung deutlicher aus als in der Fremdeinschätzung. Das gleiche Muster gilt für den Führugsstil der leistungsorientierten Anerkennung. Die Fremdeinschätzungen der passiven Komponenten des Full Range of Leaderships (MBP und LF) sind darüber hinaus mit protektiver Selbstüberwachung assoziiert. Auch die Selbsteinschätzung zu Laissez Faire hängt positiv mit protektiver Selbstüberwachung zusammen. Es kann interpretiert werden, dass eine abwartende, sozial angepasste Selbstdarstellung nicht dazu geeignet ist, aktive Führungsstile zum Ausdruck zu bringen. Protektive Selbstüberwachung ist mit passiver Zurückhaltung und Anpassung in sozialen Interaktionen gleichzusetzen, was den passiven Formen der Führung entspricht. Personen mit einer Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung sind dazu motiviert, nicht unangenehm aufzufallen und soziale Missachtung zu vermeiden. Es kann interpretiert werden, dass

ihnen die entsprechende Selbstüberzeugung fehlt, eine Gruppe aktiv zu führen und dabei eigene Meinungen, Vorstellungen und Werte zum Ausdruck zu bringen. Da der Zusammenhang zwischen den Führungsstilen und der protektiven Selbstüberwachung in der Selbstbeschreibung deutlicher ausfällt als in der Fremdbeschreibung, ist diese motivationale, selbstwertbezogene Interpretation besonders plausibel.

Persönlichkeitsdarstellung und *Mood Manipulation* hängen positiv mit dem Einsatz transformationaler Verhaltensweisen zusammen. Das gleiche gilt für den Führungsstil der leistungsorientierten Anerkennung. Dies entspricht den Thesen zum Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungsformen und transformationaler Führung, die im Theorieteil in Abschnitt 1.2 abgeleitet wurden (zusammenfassend siehe 1.2.8). Der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsdarstellung und transformationaler Führung wurde bereits oben diskutiert. Zum Zusammenhang zwischen Mood Manipulation und transformationaler Führung fällt auf, dass dieser in beiden Einschätzungsperspektiven besonders deutlich zu den transformationalen Skalen Inspirational Motivation (IM) und Intellectual Stimulation (IS) ausfällt. Diese spezifischen Zusammenhänge lassen sich folgendermaßen interpretieren:

Es wird postuliert, dass der dramatische Kommunikationsstil, unter den sich Mood Manipulation subsumieren lässt, das Potenzial birgt, eine „neue Wirklichkeit“ für die Interaktionspartner und mit den Interaktionspartnern zu konstruieren (vgl. Goffman, 1974). Der Mood Manipulator schürt die Begeisterungsfähigkeit für eine alternative Wirklichkeit: Er versteht es, bei den Interaktionspartnern die Vorstellungskraft für die zu vermittelnde Vision anzuregen und andere mit seiner Begeisterung anzustecken (siehe 1.2.7.5). Dies entspricht der transformationalen Führungskomponente IM.

Um sich auf neue Perspektiven und Annahmen einzulassen (= transformationale Komponente IS), braucht es eine ausgeglichene Stimmungslage. So tendieren Personen unter Stress dazu, auf automatisierte Denk- und Handlungsmuster zurückzugreifen (vgl. Kanfer et al., 2000). Um hingegen neue Denk- und Handlungsmuster anzuwenden sowie kreativ und innovativ zu sein, sollte Unsicherheit und damit verbundener Stress reduziert (vgl. Gebert, 2002) und eine „progressive Arbeitszufriedenheit“ (Gebert, 2002; S. 120) bei den Geführten gefördert werden. Mood Manipulation als gezielte Form, die Stimmung anderer zu beeinflussen, kann dazu genutzt werden, bei den Geführten positive Emotionen herzustellen und damit Kreativitätsblockaden entgegenzuwirken.

Die *internen Erfolgskriterien von Führung* hängen in beiden Einschätzungsperspektiven positiv mit akquisitiver Selbstüberwachung und negativ mit protektiver Selbstüberwachung zusammen. In Abschnitt 1.2.7.2 wurde akquisitive und protektive Selbstüberwachung mit dem Begriffspaar „getting along“ und „getting ahead“ umschrieben. So hat eine Führungsperson, die einen akquisitiven Selbstdarstellungsstil für sich übernimmt, große Chancen, bei relevanten Personen des Arbeitsumfeldes einen guten Eindruck zu hinterlassen. Eine Führungsperson, die in erster Linie die Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung ausweist, wird hingegen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit soziale Gewinne erzielen. So kann es passieren, dass das externe Publikum, aber auch die Person selbst, die sozial angepasste Selbstdarstellung als Ausdruck der tatsächlichen Fähigkeiten und Meinungen der Person auffassen und es zu Verlusten in der sozialen Anerkennung und in der Selbstachtung kommt. Zudem könnte die Führungsperson auf ihre Mitarbeiter inkonsistent wirken und entsprechend als soziales Chamäleon, das keine eigene Meinung hat, bewertet werden. Entsprechend niedrig ist langfristig der Führungserfolg, der mit der protektiven Selbstdarstellungstendenz einhergeht.

Veranschaulichung zentraler Zusammenhänge

Die aufgezeigten Zusammenhänge zeigen insgesamt das in Abbildung 5.1.1 veranschaulichte Muster:

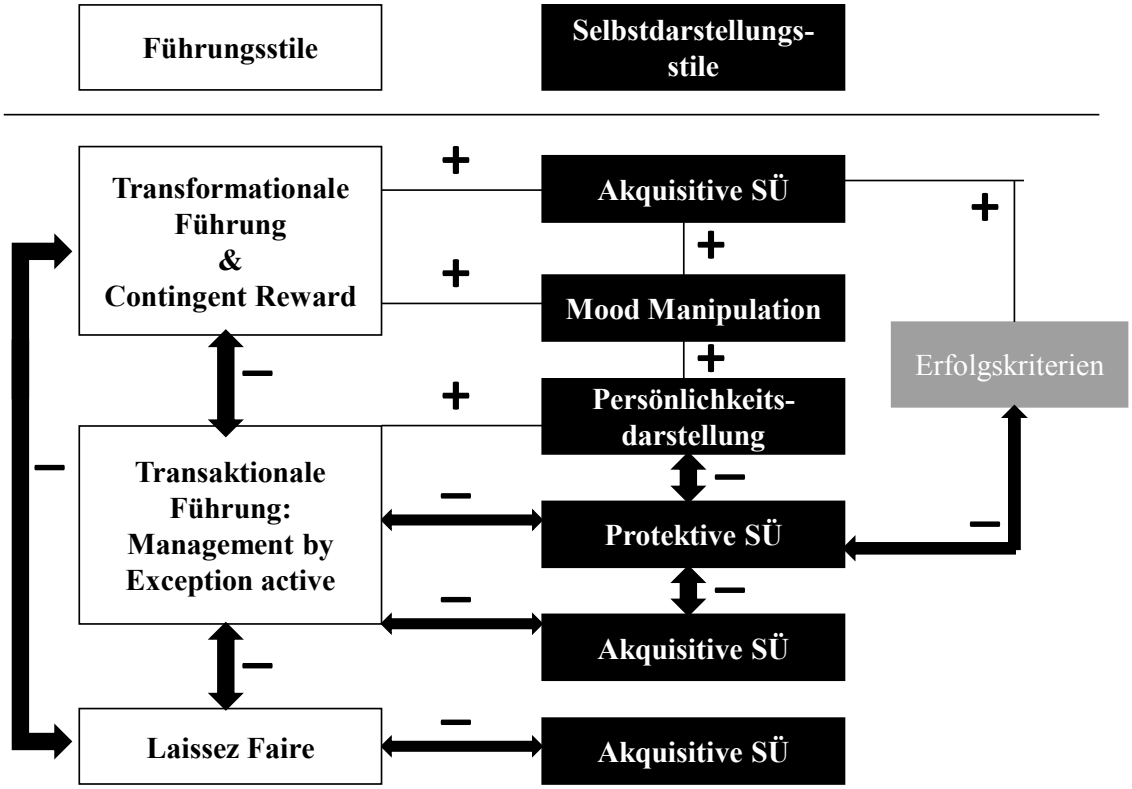


Abbildung 5.1.1: Zusammenhänge zwischen Selbstdarstellung- und Führungsstilen

Anmerkungen: Negative Zusammenhänge zwischen Variablen sind durch Doppelpfeile und einem Minuszeichen gekennzeichnet, positive Zusammenänge sind durch Verbindungslinien und Pluszeichen gekennzeichnet.

b) Ergebnisse der Faktorenanalysen

Exploratorische Faktorenanalyse zu den Führungsstilskalen des MLQ

Die zehn Führungsstilskalen des MLQ lassen sich zu zwei Faktoren zusammenfassen: Der erste Faktor wird als *transformationale, aktive Führung* beschrieben. Die sechs transformationalen Skalen und Contingent Reward laden positiv auf diesem Faktor, die Skala Management by Exception passive und Laissez Faire negativ. Faktor 2 als Einzelrestfaktor enthält ausschließlich die Skala Management by Exception active und wird als *transaktionale, kontrollierende Führung* bezeichnet. Bei der Überprüfung der Dimensionalität des MLQ Form 5xShort durch eine exploratorische Faktorenanalyse resultierten bei Felfe (2006b) fünf Faktoren (siehe 1.1.4.2). Der zweite dieser fünf Faktoren bündelt ausschließlich die Items der Skala Management by Exception active. Die exploratorische Faktorenanalyse mit den Daten der 174 Mitarbeitereinschätzungen in der vorliegenden Stichprobe bestätigt also die Extraktion des Einzelrestfaktors Management by Exception active. Allerdings konnten weder die transformationalen Skalen wie bei Felfe (2006b) in zwei Subfaktoren untergliedert, noch die beiden passiven Führungsstile Management by Exception passive und Laissez Faire als eigenständige Faktoren extrahiert werden.

Exploratorische Faktorenanalyse zu den Selbstdarstellungsstilskalen

Die Selbstdarstellungsskalen bilden zwei Faktoren, die als *protektive soziale Anpassung* (positive Ladung der protektiven Skalen und negative Ladung von Persönlichkeitsdarstellung) und *akquisitive soziale Beeinflussung* (hohe Ladung der akquisitiven Skalen und Mood Manipulation) interpretiert werden. Laux und Renner (2002) zeigen hohe negative Partialkorrelationen von Authentizität mit protektiver Selbstüberwachung auf. Der erste Faktor der protektiven sozialen Anpassung entspricht damit inhaltlich bisherigen Ergebnissen zum Zusammenhang protektiver Selbstüberwachung und Authentizität: Je höher die Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung ist, desto geringer fällt die Authentizitätsneigung aus. Die Person bringt in ihrer Selbstdarstellung weniger zentrale Selbstbilder zum Ausdruck, als dass sie sich an äußeren Anforderungen orientiert. Dadurch zeigt die Person kein situationsübergreifendes konsistentes Verhalten, sondern ändert dieses je nach Situationsanforderung (vgl. Laux & Renner, 2002). Neu, aber nicht überraschend, ist die Erkenntnis, dass akquisitive Selbstüberwachung und Mood Manipulation einen gemeinsamen Faktor bilden. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Formen der Selbstdarstellung wurde bereits unter Punkt a) diskutiert.

Exploratorische Faktorenanalyse zu den Führungsstil- und Selbstdarstellungsstilskalen

Die transformationalen Führungsskalen einschließlich der leistungsorientierten Anerkennung (CR) korrelieren hoch mit akquisitiver Selbstdarstellung (Wahrnehmungskompetenz und Selbstdarstellungskompetenz) und bilden einen gemeinsamen Faktor, der als *transformationale Selbstinterpretation* zusammengefasst wird. Auf diesem Faktor laden auch die passiven Führungsstile Laissez Faire (LF) und Management by Exception passive (MBP) negativ.

Die transaktionale Führungskomponente Management by Exception active (MBA) korreliert positiv mit Persönlichkeitsdarstellung (PD) und negativ mit protektiver und akquisitiver Selbstüberwachung (PRO und AK). Persönlichkeitsdarstellung hängt wiederum positiv mit Mood Manipulation (MMS) zusammen. Die Variablen MBA, PD, MMS laden positiv und PRO negativ auf einem gemeinsamen Faktor. Faktor 2 wird damit durch zwei entgegengesetzte Formen der Kontrolle beschrieben: Durch eine authentische Selbstdarstellung, die durch wenig soziale Kontrolle bei der Darstellung eigener Motive und Selbstbilder gekennzeichnet ist sowie gleichzeitig durch die Tendenz, die Stimmung und das Verhalten anderer Personen zu kontrollieren. Der Faktor wird damit als *nonkonformistische Selbstdarstellung und kontrollierende Einflussnahme* zusammengefasst. Es lässt sich also interpretieren, dass die Überwachung und die Kontrolle des eigenen Verhaltens in Abhängigkeit sozialer Signale eher negativ mit der Überwachung und der Einflussnahme auf die Stimmung und das Verhalten anderer Personen zusammenhängen. So scheint die Tendenz zur authentischen Selbstdarstellung gleichzeitig mit der Motivation und der Kompetenz einherzugehen, die Stimmung anderer zu beeinflussen, indem in sozialen Interaktionen Spannung aufgebaut wird. Dazu passt, dass die Stimmungsbeeinflussung auch entsprechende Selbstdarstellung- und Wahrnehmungskompetenzen erfordert, wie sie in der positiven Korrelation der Mood Manipulation Scale mit der akquisitiven Selbstüberwachung deutlich wird.

c) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/1

Insgesamt können die im Theorieteil aufgestellten Thesen zum Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungsformen und transformationaler Führung (zusammenfassend siehe 1.2.8) auf Basis der Ergebnisse der variablenzentrierten Untersuchung bestätigt werden:

- Transformationale Führungspersonen weisen eine Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung auf, zeigen hingegen kaum protektive Tendenzen.
- Transformationale Führungspersonen zeigen eine Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung.
- Transformationale Führungspersonen weisen eine Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung auf.

Darüber hinaus deuten die Ergebnisse darauf hin, dass eine Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert, als Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden kann (siehe 1.3.4), da transformationale Führung mit spezifischen Formen habitueller Selbstdarstellung zusammenhängt. In Tabelle 5.1.1 wird die Fragestellung I/1 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.1: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/1

Fragestellung I/1: Lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership, der internen Erfolgskriterien von Führung und den jeweiligen Ausprägungen von Selbstdarstellungsstilen nachweisen? Wenn ja: Welche Zusammenhänge bestehen und wie lassen sich diese interpretieren?
Antwort: Ja, es lassen sich systematische Zusammenhänge nachweisen. **Zusammenhänge:** - Die transformationalen Führungsskalen einschließlich der leistungsorientierten Anerkennung (CR) korrelieren positiv mit akquisitiver Selbstdarstellung und bilden den gemeinsamen Faktor *transformationale Selbstinterpretation*. Dieser Selbstinterpretationsstil hängt positiv mit den Erfolgskriterien von Führung zusammen. - Die transaktionale Führungskomponente Management by Exception Active (MBA) korreliert positiv mit Persönlichkeitsdarstellung (PD) und negativ mit protektiver und akquisitiver Selbstüberwachung (PRO und AK). Persönlichkeitsdarstellung hängt wiederum positiv mit Mood Manipulation (MMS) zusammen. Die Variablen MBA, PD, MMS laden positiv und PRO lädt negativ auf einem gemeinsamen Faktor, der als *authentische, nonkonformistische Selbstdarstellung und kontrollierende Einflussnahme* interpretiert wird. - Laissez Faire hängt in erster Linie negativ mit den transformationalen Führungsskalen und der akquisitiven Selbstüberwachung zusammen. Die Erfolgskriterien von Führung korrelieren positiv mit akquisitiver Selbstüberwachung, negativ mit der protektiven Selbstüberwachung.

5.1.1.2 Fragestellung I/2

Fragestellung I/2:
Lassen sich in der Stichprobe der Führungskräfte homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren? Wenn ja: Welche Merkmalsprofile bestehen und wie lassen sich die Cluster interpretieren?

a) Ergebnisse der Clusteranalyse

Fragestellung I/2 wird auf der Basis der in Abschnitt 4.2 dargestellten Ergebnisse der Clusteranalyse folgendermaßen beantwortet: Es lassen sich in der Stichprobe der Führungskräfte vier homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren. Die identifizierten Selbstdarstellungssstilprofile lassen sehr große Übereinstimmungen mit den vier Merkmalsprofilen in der Untersuchung von Laux & Renner (2002) erkennen. So lassen sich die 20 Führungspersonen anhand ihrer Merkmalsprofile in die vier Cluster *schwache Selbstüberwacher*, *starke Selbstüberwacher*, *akquisitive Selbstüberwacher* und *protektive Selbstüberwacher* gruppieren. Diese Aufteilung entspricht der in Abschnitt 1.2.7.4 dargestellten Clusterlösung, nach der zwei Gruppen von Personen unterschieden werden können: Solche Personen, die im Sinne der ursprünglichen Konzeption von Self-monitoring nach Snyder (1987) als starke oder schwache Selbstüberwacher gekennzeichnet werden können und Personen, für die die Unterscheidung einer akquisitiven und einer protektiven Komponente der Selbstüberwachung zutreffender ist. Die 4-Clusterlösung zur Einteilung von Personen zu Gruppen mit homogenen Merkmalsprofilen in der Ausprägung der Selbstüberwachung und Authentizitätsneigung lässt sich also in der Stichprobe der Führungskräfte replizieren. Die meisten Personen der Stichprobe (N = 8) lassen sich als schwache Selbstüberwacher einordnen, nur zwei Personen werden als protektive Selbstüberwacher klassifiziert. Bei 40% der Personen der Stichprobe liegt demnach eine ausgeprägte Authentizitätsneigung vor. Nimmt man das Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher (N =5) hinzu, die ebenfalls hohe Werte in der Skala zur Persönlichkeitsdarstellung aufweisen, so resultiert für 65 % der Personen der Stichprobe die Tendenz, sich in Übereinstimmung mit zentralen Selbstbildern darzustellen. Angesicht der Tatsache, dass die Führungspersonen der Stichprobe im Durchschnitt sehr positiv von ihren Mitarbeitern eingeschätzt werden lässt sich interpretieren, dass eine hohe Authentizitätsneigung der Führungsperson mit einer hohen Zufriedenheit mit der Führung durch die Mitarbeiter einhergeht.

Im Theorieteil wurde in Abschnitt 1.2 die These abgeleitet, dass transformationale Führungspersonen im 4-Cluster-Modell nach Laux und Renner (2002) als akquisitive Selbstüberwacher einzuordnen sind. In den Ergebnissen der personenzentrierten Untersuchung bestätigt sich diese These: Die akquisitiven Selbstüberwacher weisen erwartungskonform die höchsten Ausprägungen in der transformationalen Führung auf, die protektiven Selbstüberwacher die niedrigsten Ausprägungen. Im Fazit zu Abschnitt 1.3 des Theorieteils (siehe 1.3.4) wurde die offene Frage aufgeworfen, ob die Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert, als Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden kann. Im vorherigen Abschnitt 5.1.1.1 wurde diese offene Frage vorläufig bejaht, da aufgezeigt werden konnte, dass transformationale Führung mit spezifischen, aktiven Formen habitueller Selbstdarstellung zusammenhängt. Die Ergebnisse aus der personenzentrierten Untersuchung weisen nun darauf hin, dass Führungspersonen, die als akquisitive Selbstüberwacher einzuordnen sind, im Durchschnitt häufiger transformationale Führungsverhaltensweisen zeigen als Führungspersonen, die als schwache Selbstüberwacher klassifiziert werden. Aus diesem

Ergebnis kann die Hypothese generiert werden, dass für die Vermittlung transformationaler Führungsprinzipien nicht das Motiv ausreicht, sich authentisch darstellen zu wollen, sondern das entsprechende Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen hinzukommen müssen. Allerdings ist einschränkend festzuhalten, dass sich hauptsächlich die protektiven Selbstüberwacher in der mittleren Ausprägung der transformationalen Führungsstile von den anderen drei Clustern unterscheiden, die anderen drei Personengruppen hingegen sehr nahe beeinander liegen (siehe Tabelle 4.2.2 in Abschnitt 4.2.2). Aus diesem eindeutigeren Ergebnis kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Vermittlung transformationaler Führungsprinzipien entweder mit eine hohen Authentizitätsneigung und/oder mit einer hohen Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung einhergeht. Insgesamt weisen auch die Ergebnisse der personenzentrierten Untersuchung darauf hin, dass eine Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert, als spezifischer transformationaler Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden kann. Dieser zeichnet sich durch die Vermittlung transformationaler Führungsprinzipien durch akquisitive und/oder authentische Formen der Selbstdarstellung aus.

Darüber hinaus zeigt sich bei den schwachen Selbstüberwachern eine etwas stärkere Tendenz zur Mood Manipulation als bei den anderen Gruppen. Die protektiven Selbstüberwacher weisen auch hier die niedrigsten Werte auf. Eine hohe Authentizitätsneigung scheint also, wie bereits unter 5.1.1.1 diskutiert, mit einer höheren Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung einherzugehen. Um Einfluss auf die Gefühle anderer zu nehmen, indem z.B. „andere mit Begeisterung angesteckt“ werden oder „die Vorstellungskraft von anderen angeregt“ wird (siehe Items zur Mood Manipulation Scale, Anhang 1.4), scheint es also notwendig zu sein, als „echte“ Person in Erscheinung zu treten. Aus diesem Ergebnis kann geschlussfolgert werden, dass Mood Manipulation entweder mit einer hohen Authentizitätsneigung und/oder mit einer hohen Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung einhergeht

b) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/2

Die im Theorieteil aufgestellten Thesen zum Zusammenhang habitueller Selbstdarstellungsformen und transformationaler Führung (zusammenfassend siehe 1.2.8) können auch auf Basis der Ergebnisse der personenzentrierten Untersuchung bestätigt werden: Transformationale Führungspersonen sind im 4-Cluster-Modell nach Laux und Renner (2002) mit einer hohen Wahrscheinlichkeit als akquisitive Selbstüberwacher einzuordnen, da in diesem Cluster die höchste Ausprägung transformationaler Führung besteht.

In Tabelle 5.1.2 wird die Fragestellung I/2 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.2: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/2

Fragestellung I/2: Lassen sich in der Stichprobe der Führungskräfte homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren? Wenn ja: Welche Merkmalsprofile bestehen und wie lassen sich die Cluster interpretieren?
Antwort: Ja, es lassen sich vier homogene Personengruppen mit typischen Konfigurationen von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen identifizieren. **Merkmalsprofile und Interpretation:** - *Merkmalsprofil 1:* Im Vergleich zur Gesamtstichprobe zeichnet sich Merkmalsprofil 1 durch eine überdurchschnittliche Ausprägung der Persönlichkeitsdarstellung, eine mittlere Ausprägung akquisitiver und eine unterdurchschnittliche Ausprägung protektiver Selbstüberwachung aus. Personen dieses Clusters werden als *schwache Selbstüberwacher* bezeichnet. Sie weisen im Vergleich zur Gesamtstichprobe eine durchschnittliche Ausprägung transformationaler Führungsstile und eine überdurchschnittliche Tendenz zur Mood Manipulation auf. - *Merkmalsprofil 2:* Im Vergleich zur Gesamtstichprobe zeichnet sich Merkmalsprofil 2 durch eine überdurchschnittliche Ausprägung protektiver und akquisitiver Selbstüberwachung sowie eine unterdurchschnittliche Ausprägung der Persönlichkeitsdarstellung aus. Personen dieses Clusters werden als *starke Selbstüberwacher* bezeichnet. Sie weisen im Vergleich zur Gesamtstichprobe eine leicht überdurchschnittliche Ausprägung transformationaler Führungsstile und eine leicht unterdurchschnittliche Tendenz zur Mood Manipulation auf. - *Merkmalsprofil 3:* Im Vergleich zur Gesamtstichprobe zeichnet sich Merkmalsprofil 3 durch eine überdurchschnittliche Ausprägung der Persönlichkeitsdarstellung, eine weit überdurchschnittliche Ausprägung akquisitiver Selbstüberwachung und eine weit unterdurchschnittliche Ausprägung protektiver Selbstüberwachung aus. Personen dieses Clusters werden als *akquisitive Selbstüberwacher oder Persönlichkeitsdarsteller* bezeichnet. Sie weisen im Vergleich zur Gesamtstichprobe die höchste Ausprägung transformationaler Führungsstile und eine leicht unterdurchschnittliche Tendenz zur Mood Manipulation auf. - *Merkmalsprofil 4:* Im Vergleich zur Gesamtstichprobe zeichnet sich Merkmalsprofil 4 durch eine überdurchschnittliche Ausprägung protektiver Selbstüberwachung, eine weit unterdurchschnittliche Ausprägung der Persönlichkeitsdarstellung und eine weit unterdurchschnittliche Ausprägung akquisitiver Selbstüberwachung aus. Personen dieses Clusters werden als *protektive Selbstüberwacher* bezeichnet. Sie weisen im Vergleich zur Gesamtstichprobe die niedrigste Ausprägung transformationaler Führungsstile und die niedrigste Tendenz zur Mood Manipulation auf. Insgesamt entsprechen die gruppenspezifischen Profile in der Ausprägung der Selbstdarstellungsstile der 4-Cluster-Lösung nach Laux und Renner (2002). Die vier Cluster können damit in der Stichprobe der Führungskräfte repliziert und systematische Zusammenhänge zur Ausprägung der transformationalen Führungsstile aufgezeigt werden.

5.1.1.3 Fragestellung II/1

Fragestellung II/1: Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms?

Haupthypothese II/1 (siehe Kasten) wurde zum einen durch einen Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C (Vergleichsgruppe ohne Intervention), zum anderen über die direkte und indirekte Veränderungsmessung in den einzelnen Interventionsgruppen A und B überprüft. Es werden zunächst die Ergebnisse aus dem Vergleich der gesamten Interventionsgruppe mit Vergleichsgruppe C dargestellt und interpretiert (siehe Punkt a), bevor auf die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung in den einzelnen Interventionsgruppen A und B eingegangen wird (siehe Punkt b). Darüber hinaus werden Wirksamkeitsunterschiede zwischen den Interventionsbedingungen A und B diskutiert (siehe Punkt d), bevor Fragestellung II/1 zusammenfassend beantwortet wird (siehe Punkt d).

Haupthypothese II/1: Veränderungshypothese zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den einzelnen Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nehmen aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte die Häufigkeit des Einsatzes der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung zu, die Häufigkeit des Einsatzes des Laissez Faire-Stils nimmt ab.

a) Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C

Gruppenunterschiede zu t1

Die Ergebnisse aus dem Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C zu t1 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Selbsteinschätzungen zur Häufigkeit der Führungsstile bei den Führungspersonen der Gruppe C unterscheiden sich zu t1 nicht in systematischer Form von den Selbsteinschätzungen der Interventionsgruppe.
- Das Führungsverhalten der Führungspersonen der Gruppe C wird von den Mitarbeitern zu t1 in einem Großteil der Variablen tendenziell positiver bewertet als das Führungsverhalten der Personen der Interventionsgruppe. Die Gruppenunterschiede erreichen jedoch nicht das Ausmaß statistischer Signifikanz.

Die Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden:

Systematische *Unterschiede in der Selbsteinschätzung zu t1* können als Erklärung für Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung der abhängigen Variablen ausgeschlossen werden.

Zum Zeitpunkt der selbst gewählten Zuordnung auf die Gruppen hatten die Führungspersonen das Ergebnis der Fremdeinschätzung noch nicht rückgemeldet bekommen. Daher können systematische *Unterschiede in der Fremdeinschätzung zu t1* als Einflussfaktor auf die Selbstselektion ausgeschlossen werden, müssen aber bei der Interpretation von Gruppenunterschieden in der Veränderung der Variablen berücksichtigt werden: Es ist zu interpretieren, dass

das hohe Ausgangsniveau der Ausprägung der transformationalen Führungsstile und des Stils der leistungsorientierten Anerkennung in der Gesamtstichprobe dazu führen, dass Veränderungen in die erwünschte Richtung generell schwierig nachzuweisen sind. Positive Veränderungen im Führungsverhalten müssten sehr stark ausfallen, damit sie von den Mitarbeitern als Veränderung bewertet werden und sich entsprechend in den Fragebogenwerten niederschlagen. So erzielen die Führungspersonen bereits vor der Intervention im Mittel Häufigkeitsausprägungen der transformationalen Führungsstile und von Contingent Reward zwischen „hin und wieder“ mit der Tendenz zu „oft“ (Werte zwischen 3 und 4 auf einer fünfstufigen Skala). Um hier Veränderungen zu erzielen, müssten die jeweiligen Items von den Mitarbeitern durchschnittlich mit „oft“ bis „regelmäßig / fast immer“ bewertet werden (Werte zwischen 4 und 5 auf einer fünfstufigen Skala). Dies würde bedeuten, dass das durchschnittliche Führungsverhalten der Führungspersonen der Stichprobe einem Idealprofil im Sinne des Modells des Full Range of Leadership entsprechen müsste. Da die Führungspersonen der Gruppe C zu t1 tendenziell noch positiver von ihren Mitarbeitern bewertet wurden als Führungspersonen der Interventionsgruppe, sind in Gruppe C Veränderungen entsprechend schwieriger zu erreichen als in der Interventionsgruppe. Gruppenunterschiede in der Fremdeinschätzung zu t1 müssen also neben der Interventionswirkung als Alternativerklärung dafür herangezogen werden, dass die Veränderungen in Gruppe C geringer ausfallen als in der Interventionsgruppe.

Indirekte Veränderungsmessung

Die in der Hypothese II/1 erwarteten Veränderungen lassen sich über die indirekte Veränderungsmessung in der Interventionsgruppe im Gegensatz zur Vergleichsgruppe C in einem Großteil der Führungsstile auf deskriptiver Ebene nachweisen. Sie fallen aber insgesamt gering aus und erreichen nur für eine transformationale Variable das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit. Die Einzelergebnisse aus der indirekten Veränderungsmessung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Im deskriptiven Mittelwertsvergleich lassen sich die erwarteten Veränderungen in der Interventionsgruppe in sechs von neun Variablen nachweisen. In Gruppe C resultieren hingegen in sechs von neun Variablen Veränderungen in den Mittelwerten der Führungsstile in der gegenläufigen Richtung.
- In der Interventionsgruppe ist ein signifikanter Anstieg des Mittelwerts der Skala Individualized Consideration zu verzeichnen, der das Ausmaß eines kleinen bis mittleren Effekts erreicht. In der Gruppe C nehmen die Mittelwerte der Variablen Individualized Consideration und Ausstrahlung hingegen in signifikantem Ausmaß ab.
- Die Veränderungseffekte unterscheiden sich insgesamt nicht signifikant zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C.

Die Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden:

Das Führungsverhalten der Personen der Gruppe C wird im Durchschnitt von den Mitarbeitern zu t2 weniger positiv bewertet als zu t1. In Abschnitt 3.1.2.4 wurde berichtet, dass Führungspersonen der Gruppe C insbesondere zwei Gründe dafür angaben, sich gegen die Teilnahme an einer Intervention zu entscheiden: *fehlende Zeit* und die *fehlende Bereitschaft*, sich auf eine Interventionsmaßnahme einzulassen, die von den Personen der oberen Führungsebene zwar empfohlen, aber von diesen Führungspersonen selbst nicht genutzt wurde. Diese beiden Aspekte können sich folgendermaßen auf einer Veschlechterung der Werte im MLQ von t1 zu t2 auswirken. Führungspersonen der Gruppe C können auf Grund ihres überaus positiven Durchschnittsprofils im MLQ als transformational Führende erachtet werden. Gleichzeitig wer-

den transformationale Führungsprinzipien von den eigenen Vorgesetzten nicht vorgelebt, wenn diese den Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebene zwar eine Weiterentwicklungsmaßnahme empfehlen, selbst aber weder am Führungsfeedback noch an den Interventionsmodulen teilnehmen. Dieses Verhalten der Führungspersonen der oberen Führungsebene widerspricht der transformationalen Komponente, Einfluss auf die Mitarbeiter durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit auszuüben („Erstes I"). Die fehlende Vorbildfunktion der eigenen Vorgesetzten und die gleichzeitige Empfehlung an die Führungspersonen der unteren Ebene, an der Intervention teilzunehmen, kann bei den Führungspersonen der Gruppe C Reaktanz (Brehm, 1966) ausgelöst und deren Bereitschaft, sich für die eigene Weiterentwicklung zu engagieren, gemindert haben. Darüber hinaus kann das Vorliegen anderer Verpflichtungen nicht nur mit der Teilnahme an der Interventionsmaßnahme, sondern auch mit der für Führungsaufgaben zur Verfügung stehenden Zeit konkurrieren. Wird weniger Zeit in Führungsaufgaben investiert, so wirkt sich dies entsprechend auf die Mitarbeitereinschätzungen des Führungsverhaltens zu t2 aus. Führungspersonen der Gruppe C unterscheiden sich nach dieser Interpretation von den Führungspersonen der Interventionsgruppe in zwei Aspekten: Ihnen steht weniger Zeit für die Beschäftigung mit dem eigenen Führungsverhalten zur Verfügung beziehungsweise sind sie weniger bereit dazu, Zeit dafür zu investieren und sie reagieren auf die Empfehlung der oberen Führungsebene, an der Intervention teilzunehmen, reaktant. Diese spezifischen Merkmale der Personen der Gruppe C müssen zusätzlich zur Nicht-Teilnahme am Interventionsprogram als Alternativerklärungen dafür herangezogen werden, dass die Veränderungen in Gruppe C gegenläufig zu den Veränderungen in der Interventionsgruppe ausfallen.

In der Interventionsgruppe ist im Gegensatz zur Gruppe C ein signifikanter Anstieg des Mittelwerts der Skala Individualized Consideration (IC) zu verzeichnen, der das Ausmaß eines kleinen bis mittleren Effekts erreicht. Im Interventionsprogramm wurde ein besonderes Augenmerk auf die Förderung des transformationalen Führungsstils IC gelegt (siehe 3.3.1.1). Zu diesem Führungsstil wurde in zwei Impulsworkshops sowohl Wissen vermittelt, als auch konkrete Übungen durchgeführt und kollegialer Austausch zur Umsetzung des Führungsstils im Arbeitsalltag ermöglicht. Darüber hinaus wurden die Führungspersonen im Anschluss an jeden Workshop dazu angeleitet, sich für den Führungsalltag konkrete Ziele für die Umsetzung des Erlernten im Führungsalltag zu setzen. Die Veränderungen im Führungsverhalten wurden nicht über die Selbst- sondern über die Fremdeinschätzungen überprüft. Daher können die Ergebnisse so interpretiert werden, dass bei den teilnehmenden Führungspersonen nicht nur Veränderungen auf der Ebene des Lernens (Wissen über und Einstellungsveränderung zu Führung), sondern darüber hinaus Veränderungen im beobachtbaren Verhalten stattgefunden haben (vgl. Kirkpatrick, 1976; siehe 1.6.3.1). Diese beobachtbaren Veränderungen im Führungsstil Individualized Consideration können auf Grund der inhaltlichen Konzeption der Gruppenworkshops durch die *Wirkung des Interventionsprogramms* plausibel interpretiert werden. Sie lassen sich in der erwarteten Richtung nur in der Interventionsgruppe nachweisen. Alternativerklärungen für die Veränderungen in der Variablen IC werden auf Grund der hohen Plausibilität der Interventionswirkung ausgeschlossen.

In den Signifikanztests resultieren in der Interventionsgruppe kaum statistisch bedeutsame Veränderungen zwischen t1 und t2 und zwischen den Gruppen keine statistisch bedeutsamen Unterschiede im Ausmaß der Veränderungen. Dieses Ergebnis kann entweder über eine *unzureichende Wirksamkeit des Interventionsprogramms* oder über die *geringe Stichprobengröße* erklärt werden. Für die zweite Erklärung spricht, dass die Stichprobengrößen in den einzelnen Gruppen sehr klein und damit die Power der statistischen Tests enorm gering ist (siehe auch 5.2.1.2). Gegen die zweite Erklärung spricht, dass auch die Effektstärken für abhängige Stich-

proben, die von der Stichprobengröße weitgehend unabhängig sind, in der Interventionsgruppe sehr gering ausfallen und nur für die Variable Individualized Consideration eine bedeutsame Größe erreichen. Auf Basis der Ergebnisse aus der indirekten Veränderungsmessung muss daher geschlussfolgert werden, dass das Interventionsprogramm zwar tendenzielle Veränderungen in den Führungsstilen in der erwarteten Richtung bewirkt, die Wirksamkeit aber insgesamt als unzureichend einzustufen ist. Nur für die Förderung des Führungsstils Individualized Consideration kann die Wirksamkeit des Interventionsprogramms über die indirekte Veränderungsmessung nachgewiesen werden.

Direkte Veränderungsmessung

Die Einzelergebnisse aus der direkten Veränderungsmessung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die erwarteten Veränderungen lassen sich in der deskriptiven Analyse der Werte aus der direkten Veränderungsmessung in der Interventionsgruppe für sieben von acht Variablen nachweisen. Die zu t2 erhobenen Veränderungswerte fallen in der Gruppe C durchwegs geringer aus und gehen nur für sechs der acht Variablen in die erwartete Richtung.
- Trotz der geringen Power des Signifikanztests resultieren beim varianzanalytischen Gruppenvergleich der Veränderungswerte signifikante Gruppeneffekte: Diese widersprechen für die Variable Inspirational Motivation den Erwartungen, da hier stärkere Veränderungen in der erwünschten Richtung in Gruppe C als in der Interventionsgruppe resultieren. Allerdings fallen die mittleren Veränderungswerte hier minimal aus und können daher vernachlässigt werden. Für die beiden Variablen Individualized Consideration und Contingent Reward sind hingegen erwartungskonforme Gruppenunterschiede zu Gunsten der Interventionsgruppe zu verzeichnen. Die mittleren Veränderungswerte weisen auf positive Veränderungen hin, fallen allerdings auch hier eher gering aus.
- Für sechs der acht Führungsstile (außer IIa und IIb) resultieren mittlere bis große Effekte für die Interventionsgruppe ($d = .32$ bis $d = 1.31$). Die größten Effektstärken ergeben sich in den Variablen Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und Laissez Faire. Die mittlere Effektstärke für die sechs transformationalen Variablen liegt bei $d = 0.54$, die Effektstärken für leistungsorientierte Anerkennung und Laissez Faire liegen bei $d = 0.57$ beziehungsweise $d = 1.31$.

Die Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden:

Die direkte Veränderungsmessung ist anfälliger für *sozial erwünschtes Antwortverhalten* als die indirekte Veränderungsmessung. So ist die erwünschte Richtung der Veränderung auf Grund der Itemformulierungen im MLQ zu erkennen. Im Fragebogen können damit unmittelbar sozial erwünschte Bewertungen abgegeben werden, da die Werte für sich interpretiert und nicht auf Vergleichswerte aus der ersten Erhebung bezogen werden. Die Überlegenheit der Interventionsgruppe gegenüber der Vergleichsgruppe C kann also auch darauf zurückgeführt werden, dass die Beurteiler wissen, dass ihre Führungsperson an einer Intervention teilgenommen hat und entsprechende positive Veränderungen angeben. Gegen diese Erklärung spricht, dass das mittlere Ausmaß der Veränderungen auch in der Interventionsgruppe eher gering ausfällt. Wenn die Gruppenunterschiede auf sozial erwünschtes Antwortverhalten zurückgeführt werden könnten, dann müsste das Ausmaß der Veränderungen sehr viel eindeutiger zu Gunsten der Interventionsgruppe ausfallen. Gegen diese Erklärung spricht auch, dass insbesondere in den beiden Variablen Individualized Consideration (IC) und Contingent Reward (CR) signifikante Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung nachweisbar sind. Beide Variablen standen

im Interventionsprogramm im Fokus (siehe 3.3.1.1) der Bearbeitung. Die Mitarbeiter der Führungspersonen wurden jedoch erst nach Abschluss des zweiten Führungsfeedbacks über die Inhalte der Gruppenworkhops informiert. Daher wussten sie nicht, dass insbesondere in den beiden Variabeln IC und CR Veränderungen angestrebt wurden und entsprechend positive Veränderungswerte erwünscht waren.

Die über die direkte Veränderungsmessung erzielten *Effektstärken* sind vergleichbar mit den mittleren Effektstärken, die in der Metaanalyse von Arthur (2003) für Trainings im Allgemeinen resultieren. Damit kann das Interventionsprogramm als durchschnittlich wirksam eingestuft werden. Allerdings liegen die Effektgrößen in der vorliegenden Untersuchung unter den von Radstaak (2008) ermittelten Effektstärken für eine Kombination von Training und Coaching zur Förderung transformationaler Führung (siehe 3.5.3.1 und 1.1.6.4). Lutz und Grawe (2007) weisen allerdings darauf hin, dass der Vergleich zwischen zwei Gruppen in der Regel zu konservativeren Schätzungen des Interventionseffekts führt, als der Vergleich von Prä-Post-Maßen (siehe 1.6.4.5). Da in der Untersuchung von Radstaak Effektgrößen für den Vergleich von Prä-Post-Maßen berichtet werden, ist daher zu erwarten, dass diese höher ausfallen als die in der vorliegenden Untersuchung berichteten Effektstärken aus dem Mittelwertsvergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C. Die mittleren bis großen Effekte weisen insgesamt darauf hin, dass die in der Interventionsgruppe angegebenen Veränderungen die Veränderungen in der Gruppe C übertreffen.

Die größten Effektstärken ergeben sich in den Variablen Intellectual Stimulation, Individualized Consideration und Laissez Faire. *Lassen sich diese Effekte auf das Interventionsprogramm zurückführen?* Wie oben begründet, lässt sich der Effekt für die Variable Individualized Consideration plausibel über die Wirkung des Interventionsprogramms erklären. Auch der Effekt in der Variablen Intellectual Stimulation lässt sich als Interventionseffekt interpretieren, da die Förderung der Eigenständigkeit von Mitarbeitern als übergeordnetes Ziel für das Führungskräfteentwicklungsprogramm formuliert worden war (siehe 3.3.1.1) und in den Workshops entsprechende Führungsprinzipien und Verhaltensweisen erarbeitet wurden. Darüber hinaus nahm die Förderung der Eigenständigkeit von Mitarbeitern auch in drei der sechs Einzelcoachings als individuelles Coachingziel einen zentralen Stellenwert ein (siehe 4.6). Es kann daher angenommen werden, dass sich die Führungspersonen der Interventionsgruppe auf Grund der Intervention zunehmen darum bemühten, eigenständiges Denken und Handeln bei den Mitarbeitern zuzulassen und zu fördern. Für den Effekt in der Variablen Laissez Faire lassen sich hingegen neben der Interventionswirkung auch plausible Alternativerklärungen aufstellen: Da eine positive Veränderung im Laissez Faire Verhalten impliziert, dass eine Führungsperson verstärkt aktive Formen der Führung einsetzt und Verhaltensweisen der Nicht-Führung reduziert, kann jede Art von Beschäftigung mit dem Thema Führung relativ leicht zu diesem Effekt führen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass hier ein programmgebundener Effekt mit einem unspezifischen, interventionsgebundenen Effekt konfundiert ist. Auch die Bereitschaft der Führungspersonen der Interventionsgruppe, sich mit ihrem Führungsverhalten auseinander zu setzten und ihr Augenmerk auf das eigene Führungsverhalten zu lenken, kann zu diesem Effekt führen. Insgesamt werden die Veränderungen in den Variablen Intellectual Stimulation und Individualized Consideration werden auf das Interventionsprogramm zurückgeführt. Die Veränderungen in der Variablen Laissez Faire könnten durch das Interventionsprogramm bedingt sein, es können aber auch andere plausible Erklärungen dafür angeführt werden.

Fazit

Es lässt sich festhalten, dass sich in der Interventionsgruppe insbesondere über die direkte Veränderungsmessung Veränderungen in den Führungsstilen in der erwarteten Richtung nachweisen lassen. Da diese Veränderungen in der Gruppe C im Vergleich geringer oder sogar gegenläufig ausfallen, die Führungspersonen aber nicht randomisiert auf die Gruppen zugeordnet wurden, können die erwartungskonformen Veränderungen zwar auf die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe, aber nicht ausschließlich auf das Interventionsprogramm zurückgeführt werden. Auf Grund der Probleme, die sich auf Grund der geringen Stichprobengrößen bei der indirekten Veränderungsmessung ergeben (geringe Power der Tests), kann davon ausgegangen werden, dass tatsächliche Veränderungen in Signifikanztests eher übersehen werden. Daher wird dem deskriptiven Gruppenvergleich, den Effektgrößen und der direkten Veränderungsmessung größere Bedeutung beigemessen, als der Bewertung der Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung über statistische Tests. Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Aussage getroffen werden, dass sich in der gesamten Interventionsgruppe Veränderungen in der erwarteten Richtung ergeben.

➔ *Haupthypothese II/1 wird für die gesamte Interventionsgruppe beibehalten.*

Auf Grund des quasi-experimentellen Forschungsdesigns ist es nicht möglich, die Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe und der Vergleichsgruppe C ausschließlich auf die Wirksamkeit des Interventionsprogamms mit den Modulen Gruppenworkshops und Einzelcoachings zurückzuführen. Daher wurden verschiedene Alternativerklärungen für die nachgewiesenen Gruppenunterschiede herangezogen und auf ihre Plausibilität hin geprüft. Die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe hängt mit erwartungskonformen Veränderungen in einem Großteil der transformationalen Führungsstile und im Laissez Faire-Verhalten zusammen. Für die meisten dieser Veränderungen können neben der Wirkung des Interventionsprogramms auch weitere Erklärungen herangezogen werden.

➔ *Die in Hypothese II/1 erwarteten Veränderungen treten in der Interventionsgruppe im Gegensatz zur Vergleichsgruppe C auf. Die Veränderungen können auf die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe, aber nicht auf die alleinige Wirkung des Interventionsprogramms zurückgeführt werden.*

Für die Variable Individualized Consideration resultieren statistisch bedeutsame Veränderungen über beide Wege der Veränderungsmessung. Für diese Veränderungen lassen sich darüber hinaus Alternativerklärungen auf Grund der hohen Plausibilität eines Interventionseffekts ausschließen. Auch die erwartungskonformen Veränderungen in der Variablen Contingent Reward lassen sich sowohl varianzanalytisch auf die Gruppenzugehörigkeit zurückführen als auch plausibel als Interventionseffekt interpretieren. Das Gleiche gilt für den Führungsstil Intellectual Stimulation. Veränderungen in diesen drei Variablen werden als Interventionseffekt interpretiert.

➔ *Durch das Interventionsprogramm kann die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile Individualized Consideration (IC), Contingent Reward (CR) und Intellectual Stimulation (IS) gefördert werden.*

b) Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B

Zusammenfassung der Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

In Tabelle 5.1.3 werden die Einzelergebnisse der Überprüfung der operationalen Hypothesen zur Veränderung in den Interventionsgruppen A und B zusammengefasst und auf dieser Grundlage Schlussfolgerungen zu den jeweilig übergeordneten Hypothesen II/1.1 und II/1.2 gezogen.

Tabelle 5.1.3: Überblick über die Ergebnisse zu den Veränderungshypothesen zu Fragestellung II/1

Hypothese	Inhalt	Ergebnis der Überprüfung/Schlussfolgerungen
Hypothese II/1.1	Gruppenebene: Die erwarteten Veränderungen lassen sich auf Gruppenebene in den Interventionsgruppen A und B nachweisen.	*Die Hypothese wird eingeschränkt beibehalten:* Erwartete Veränderungen lassen sich über die direkte Veränderungsmessung in beiden Interventionsgruppen nachweisen, allerdings fallen diese in Gruppe A sehr gering aus. In der indirekten Veränderungsmessung resultieren kleine bis mittlere Effektstärken in wenigen Variablen.
Operationale Hypothese II/1.1a	Indirekte Veränderungsmessung: Es werden statistisch bedeutsame Veränderungen in den Gruppenmittelwerten der abhängigen Variablen erwartet.	*Die Hypothese wird verworfen:* Im deskriptiven Mittelwertsvergleich resultieren erwartungskonforme Veränderungen in sieben von neun Variablen in beiden Gruppen. Allerdings erreichen die erwarteten Veränderungen nur für einen kleinen Teil der Variablen das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit: In Gruppe A resultiert ein signifikanter Veränderungseffekt nur für die Variable Individualized Consideration (IC). In Gruppe B resultieren keine signifikanten Veränderungen. Für beide Gruppen ergeben sich für IC kleine bis mittlere Effektgrößen des Messzeitpunkts. Darüber hinaus resultiert für Gruppe A ein kleiner Effekt des Messzeitpunktes für Idealized Influence attributed, für Gruppe B ein mittlerer Effekt für die Skala Ausstrahlung.
Operationale Hypothese II/1.1b	Direkte Veränderungsmessung: Es werden positive Werte für TF und CR, negative Werte für LF erwartet.	*Die Hypothese wird beibehalten:* Erwartete Veränderungen lassen sich über die direkte Veränderungsmessung in beiden Interventionsgruppen nachweisen. Dabei liegt das Ausmaß der Veränderung in Gruppe B über dem Ausmaß der Veränderungen in Gruppe A. Insgesamt ist das Ausmaß der Veränderungen jedoch in beiden Gruppen eher gering (Werte von -.18 bis .22 auf einer Skala von -2 bis +2).
Hypothese II/1.2	Individuumsebene: Die erwarteten Veränderungen lassen sich auf Einzelfallebene nachweisen.	*Die Hypothese wird eingeschränkt beibehalten:* Die Veränderungen lassen sich über die direkte und/oder die indirekte Veränderungsmessung bei der Hälfte der Führungspersonen der beiden Interventionsgruppen nachweisen.
Operationale Hypothese II/1.2 a	Indirekte Veränderungsmessung: Im Einzelfall werden statistisch bedeutsame Veränderungen in den abhängigen Variablen erwartet.	*Die Hypothese wird für drei (FK 1, 2, 10) der vierzehn Führungspersonen beibehalten,* für alle anderen Führungspersonen verworfen.
Operationale Hypothese II/1.2 b	Direkte Veränderungsmessung: Es werden im Einzefall positive Werte für TF und CR, negative Werte für LF erwartet.	*Die Hypothese wird für sechs (FK 1, 10, 13 17, 18, 19) der vierzehn Führungspersonen beibehalten,* für alle anderen Führungspersonen verworfen.

Anmerkungen: TF = Transformationale Führung, LF = Laissez Faire, CR = Contingent Reward

Interpretation der Ergebnisse

Die Power der Signifikanztests sind insbesondere für die Interventionsgruppe B mit 6 Teilnehmern extrem gering. Die Wahrscheinlichkeit, bei einem statistischen Mittelwertsvergleich signifikante Ergebnisse zu erzielen, ist damit sehr niedrig. Allerdings fallen auch die Effektstärken für abhängige Stichproben in beiden Interventionsgruppen eher gering aus. Nur für die Variable Individualized Consideration resultiert in beiden Gruppen ein bedeutsamer Effekt, der in der Gruppe A (d = .50) über dem Effekt in der Gruppe B (d = 0.30) liegt. Auch wenn in sieben von neun Variablen Veränderungen in der erwarteten Richtung resultieren, muss Hypothese II/1.1a auf Grund des geringen Ausmaßes dieser Veränderungen verworfen werden. Im Einzelfall resultieren auch nur für drei der vierzehn Führungspersonen statistisch bedeutsame Veränderungseffekte in den Führungsstilen. Damit kann auch die Hypothese II/1.2a nur eingeschränkt beibehalten werden. Auf der Basis der Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung muss daher interpretiert werden, dass die beiden Interventionsbedingungen nur in wenigen Einzelfällen wirksam zur Förderung der Führungsstile des Full Range of Leadership sind. Eine Ausnahme stellt die Variable Individualized Consideration dar, die in beiden Interventionsgruppen eine positive Veränderung von t1 zu t2 aufweist. Die Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung weisen einheitlich auf erwartungskonforme Veränderungen in den Führungsstilen hin, allerdings fällt auch hier das Ausmaß der Veränderungen eher gering aus.

Die Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung könnten von der Qualität der Mitarbeiterantworten in Bezug auf eine ausreichende Differenzierung zwischen den Fragebogenitems abhängen. So könnte das Ausmaß, in dem eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern als sympathisch oder unsympathisch bewertet wird, einen Einfluss auf die allgemeine Wahrnehmung und Beurteilung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiter – sowohl vor als auch nach der Intervention – haben. Nach dieser Interpretation würde im Führungsfeedback von den Mitarbeitern weniger das konkret beobachtete Führungsverhalten der einzuschätzenden Führungskraft beschrieben, als vielmehr eine globale Bewertung der Führungsperson in positive oder negative Richtung abgegeben. Vor diesem Hintergrund würden auch Veränderungen im Führungsverhalten zu keinen veränderten Einschätzungen im Fragebogen führen.

Insgesamt kann die geringe Intensität der Veränderung in den Führungsstilen folgendermaßen interpretiert werden: Es ist möglich, dass das Interventionsprogramm im Sinne des Modells nach Kirkpatrick (1976) zwar auf der Ebene des Lernens wirksam ist, dass das erworbene Wissen sowie Einstellungsänderungen zum Thema Führung aber *nur geringe Veränderungen des Verhaltens* nach sich ziehen, weil den Führungspersonen die Kompetenzen oder die Motivation zur Umsetzung fehlen. So wurden zwar insbesondere im Einzelcoaching aber auch in den Gruppenworkshops sowohl Fertigkeiten geübt als auch gezielt Instrumente zur Förderung von Änderungsmotivation eingesetzt (z.B. Aktionsplan, Verwendung von Skalenfragen), allerdings waren beide Interventionsmodule zeitlich sehr begrenzt und konnten daher nur Impulse zur Verhaltensänderung setzen. Für diese Interpretation spricht, dass die Coachingteilnehmer im Evaluationsinterview nach Abschluss der Maßnahme angaben, dass sie sich mehr Zeit für das Coaching gewünscht hätten (siehe 4.7). Die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung führen insgesamt zur folgenden Schlussfolgerung in Bezug auf die Haupthypothese II/1:

➔ *Haupthypothese II/1 wird für die beiden Interventionsgruppen A und B auf der Basis der direkten und indirekten Veränderungsmessung eingeschränkt beibehalten. So stimmt zwar die Richtung der Veränderungen für einen Großteil der Variablen mit den erwarteten Veränderungen überein, die Intensität der Veränderungen fällt jedoch eher gering aus. Nur für die Variable Individualized Consideration kann die Hypothese für beide Interventionsgruppen uneingeschränkt beibehalten werden.*

c) Ableitung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen

Die Ergebnisse aus dem Vergleich der Veränderungen in den Interventionsgruppen A und B lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Gruppenanalysen

Auf der Basis der Daten aus der indirekten Veränderungmessung können keine Hypothesen über Wirksamkeitsunterschiede zwischen den Interventionsbedingungen A und B generiert werden. Auf der Basis der Daten aus der direkten Veränderungsmessung können keine variablenübergreifenden Wirksamkeitsunterschiede festgestellt werden. Es lassen sich allerdings für einzelne Variabeln bedeutsame Wirksamkeitsunterschiede feststellen, aus denen die Wirksamkeitsunterschiedshypothese I abgeleitet wird.

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 1: Das Ausmaß der Veränderung in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile leistungsorientierte Anerkennung (CR) und Inspirational Motivation (IM) unterscheidet sich je nach Interventionsbedingung. Die Wirksamkeit der Interventionsbedingung B (Gruppenworkshops plus Einzelcoachings) zur Förderung dieser Führungsstile geht über die Wirksamkeit der Interventionsbedingung A (Gruppenworkshops) hinaus.*

Die beiden Interventionsgruppen A und B unterscheiden sich in der Ausprägung der abhängigen Variablen zu t1: Führungskräfte der Interventionsgruppe B werden im Mittel von ihren Mitarbeitern als weniger transformational, insbesondere als weniger charismatisch beschrieben als Führungspersonen der Interventionsgruppe A. Dieser Gruppenunterschied muss bei der Ableitung von Wirksamkeitsunterschieden berücksichtigt werden. So wäre es möglich, dass ein nicht signifikanter Effekt zwischen den Gruppen A und B zu t1 durch die Intervention signifikant wird. Wäre dies der Fall, dann müssten Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung nur in Variablen zu beobachten sein, in deren Ausprägung sich die Gruppen schon zu t1 unterschieden. Wirksamkeitsunterschiede werden für die beiden Variablen CR und IM angenommen. Die varianzanalytische Überprüfung brachte für diese beiden Variablen keine signifikanten Gruppeneffekte zu t1. Beim deskriptiven Mittelwertsvergleich wird allerdings deutlich, dass die Personen der Gruppe A von ihren Mitarbeitern in beiden Variablen positiver eingeschätzt werden als Personen der Gruppe B. Bereits unter Punkt a) wurde diskutiert, dass Veränderungen die erwünschte Richtung umso schwieriger zu erzielen sind, je höher bereits der Ausgangswert ist. Daher können die Unterschiede zwischen den Interventionsgruppen A und B auch auf das unterschiedliche Ausgangsniveau des Führungsverhaltens zurückgeführt werden. Um Aussagen über tatsächliche Wirksamkeitsunterschiede der Interventionsbedingungen machen zu können, müsste sich Wirksamkeitsunterschiedshypothese 1 in einem Forschungsdesing mit einer randomisierten Aufteilung der Teilehmer auf die Gruppen bewähren.

Einzelfallanalysen

In den Einzelfallanalysen wird deutlich, dass der relative Anteil der erfolgreichen Führungskräfte (Fälle, in denen Veränderungen in der erwarteten Richtung auftreten) in Gruppe B über dem relativen Anteil erfolgreicher Fälle in Gruppe A liegt. Aus diesem Ergebnis lässt sich Wirksamkeitsunterschiedshypothese 2 ableiten:

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 2: Führungskräfte, die zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen, zeigen im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erwartete Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership als Führungskräfte, die nur an den Gruppenworkshops teilnehmen.*

Da sich die Führungspersonen selbst für die Teilnahme an der Intervention entschieden haben, können die positiven Veränderungen nicht ausschließlich auf die Wirkung des Einzelcoachings zurückgeführt werden, sondern es müssen darüber hinaus Unterschiede in individuellen Merkmalen der Führungspersonen berücksichtigt werden. Wie in Abschnitt 3.1.2.4 aufgezeigt, könnten Führungspersonen der Interventionsgruppe B sowohl eine höhere Änderungsmotivation als auch eine höhere Tendenz zur Selbstreflexion aufweisen als Führungspersonen der anderen beiden Gruppen. Beides wirkt sich wiederum positiv auf Verhaltensänderungen aus. Darüber hinaus könnten positive Erfolgserwartungen an die Einzelcoachings bei den Führungspersonen der Gruppe B dazu beitragen, dass Verhaltensänderungen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ausprobiert und in den Führungsalltag übertragen werden. Wenn allerdings solche Merkmale bei der Selbstzuordnung auf die Gruppen eine Rolle gespielt haben, dann scheinen sie auf beobachtbare Veränderungen weniger Einfluss zu nehmen, da sonst die Ergebnisse eindeutiger zu Gunsten der Interventionsgruppe B hätten ausfallen müssen.

d) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/1

In Tabelle 5.1.4 wird die Fragestellung II/1 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.4: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/1

Fragestellung II/1: Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings bei den teilnehmenden Führungskräften die Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms?
Antwort: Ja, im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworkshops und Einzelcoachings resultieren Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms. So nimmt die Häufigkeit des Einsatzes des Führungsstils Contingent Reward aus Sicht der Mitarbeiter bei den teilnehmenden Führungspersonen zu, die Häufigkeit von Laissez Faire-Verhaltensweisen nimmt ab. Auch die Häufigkeit des Einsatzes eines Großteils der transformationalen Variablen nimmt aus Sicht der Mitarbeiter tendenziell zu. Die Veränderungen fallen allerdings insgesamt gering aus. Die deutlichsten Veränderungen ergeben sich für den Führungsstil Individualized Consideration (IC). Veränderungen in den Führungsstilen Individualized Consideration (IC), Intellectual Stimulation (IS) und Contingent Reward (RC) können auf die Wirkung des Interventionsprogramms zurückgeführt und andere Alternativerklärungen für die Veränderungen ausgeschlossen werden. Alle anderen Veränderungen sind als Resultat des Zusammenspiels der Interventionsbedingung, der Ausprägung der Führungsstile zu t1 und spezifischer Merkmale der Gruppenmitglieder zu betrachten. **Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen der Interventionsbedingungen A und B** - Die beiden Interventionsbedingungen A und B unterscheiden sich kaum in Bezug auf erwartete Veränderungen in den Führungsstilen. - Nur für die Variablen Contingent Reward (CR) und Inspirational Motivation (IM) kann ein zusätzlicher Effekt des Interventionsmoduls Einzelcoaching über die Gruppenworkshops hinaus aufgezeigt werden. Diese Wirksamkeitsunterschiedshypothese müsste sich jedoch in einem Forschungsdesing mit randomisierter Gruppenaufteilung bewähren, um die inkrementelle Wirksamkeit der Einzelcoachings nachweisen zu können. - Der relative Anteil derjenigen Führungspersonen, bei denen die erwarteten Veränderungen auftreten, ist in Interventionsgruppe B höher als in Interventionsgruppe A. Daraus wird die Hypothese abgeleitet, dass im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erwartete Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership auftreten, wenn die Führungspersonen zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen. - Insgesamt gibt es schwache Hinweise auf eine inkrementelle Wirksamkeit der Einzelcoachings über die Gruppenworkshops hinaus in Bezug auf die Erreichung der Zielsetzungen des Interventionsprogramms.

5.1.1.4 Fragestellung II/2

Fragestellung II/2: Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership?

In Abschnitt 1.4 des Theorieteils wurde die These abgeleitet, dass sich der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremeinschätzungen bei einer wiederholten Durchführung des Führungsfeedbacks zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt erhöht. Darüber hinaus wird angenommen, dass durch das Interventionsprogramm eine Annäherung von Selbst- und Fremdeinschätzungen begünstigt wird. Das Kriterium der Veränderungen im Übereinstimmungsgrad soll eine Aussage darüber ermöglichen, inwieweit es der Führungsperson gelingt, transformationale Führungsprinzipien entsprechend ihrer Selbstbilder zum Ausdruck zu bringen (Prozess der Selbstdarstellung) beziehungsweise Rückmeldung der Interaktionspartner zu ihrer Außenwirkung adäquat zu interpretieren (Prozess der Selbstbewertung).

Haupthypothese II/2 (siehe Kasten) wurde zum einen durch einen Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C (Vergleichsgruppe ohne Intervention), zum anderen in den einzelnen Interventionsgruppen A und B überprüft. Es werden zunächst die Ergebnisse aus dem Vergleich der gesamten Interventionsgruppe mit Vergleichsgruppe C dargestellt und interpretiert (siehe Punkt a), bevor auf die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung in den einzelnen Interventionsgruppen A und B eingegangen wird (siehe Punkt b). Darüber hinaus werden Wirksamkeitsunterschiede zwischen den Interventionsbedingungen A und B diskutiert (siehe Punkt d), bevor Fragestellung II/2 zusammenfassend beantwortet wird (siehe Punkt d).

Haupthypothese II/2: Veränderungshypothese zum Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen
In der gesamten Interventionsgruppe sowie in den Interventionsgruppen A (Gruppenworskshops) und B (Gruppenworkshops und Einzelcoachings) nimmt der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership jeweils zu.

a) Vergleich der Interventionsgruppe mit der Gruppe C

Gruppenunterschiede in der Höhe der Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen

In der *Interventionsgruppe* resultieren vor und nach der Intervention positive Selbst-Fremd-Korrelationen der Führungsdimensionen, die nur in unbedeutender bis moderater Höhe zwischen r = .05 bis r = .37 liegen. Diese eher niedrigen Korrelationen stimmen mit Zusammenhängen zwischen Selbst- und Mitarbeitereinschätzungen überein, die sich in anderen multiperspektivischen Führungsfeedbacks mit höherer Stichprobenzahl zeigen: So ergibt sich in der Untersuchung von Rathgeber (2005) eine mittlere Selbst-Aufwärts-Korrelation in unbedeutender Höhe von r = .06 (S. 291), die allerdings sowohl auf positiven als auch auf negativen Korrelationen in den einzelnen Führungsdimensionen beruht und daher nur eingeschränkt interpretiert werden kann. Die höchsten Korrelationen zwischen Selbst- und Mitarbeitereinschätzungen liegen bei Rathgeber allerdings auch nur bei r = .36. Darüber hinaus finden sich in der Inter-

ventionsgruppe zu t1 in zwei Variablen, zu t2 in drei Variablen nicht unbedeutende, negative Selbst-Fremd-Korrelationen.

In *Gruppe C* resultieren fast durchgehend höhere Selbst-Fremd-Korrelationen als in der Interventionsgruppe (Korrelationen bis maximal r = .84). Diese Korrelationen fallen höher aus als Zusammenhänge zwischen Selbst- und Mitarbeitereinschätzungen, die sich in anderen multiperspektivischen Führungsfeedbacks mit höherer Stichprobenzahl zeigen (vgl. Rathgeber, 2005). Darüber hinaus liegen in der Gruppe C kaum negative Zusammenhänge vor. Über die Variablen hinweg sind demnach die Zusammenhänge zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen sowohl zu t1 als auch zu t2 höher als in der Interventionsgruppe.

Die Gruppenunterschiede können folgendermaßen interpretiert werden: In Abschnitt 3.1.2.4 war die These aufgestellt worden, dass Personen, die sich für eine Teilnahme an den Interventionsmodulen entschieden hatten, ein höheres Ausmaß an Selbstreflexion hinsichtlich des eigenen Führungsverhaltens aufweisen als Führungspersonen, die sich gegen die Teilnahme an einer Intervention entschieden. Nach Riedelbauch und Laux (2011) bezieht sich Selbstreflexion auf Aspekte der Innensicht der Person (Reflexion des realen und idealen Selbstkonzepts), auf Aspekte der Außensicht der Person (Verhalten und subjektive Deutung anderer Personen) sowie auf das Zusammenspiel von Innen- und Außensicht, das innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen durch die Selbstdarstellung der Person moderiert wird. Gegenstand der Selbstreflexion sind somit z. B. die realen und möglichen Selbstbilder, Motive und Kompetenzen, die Außenwirkung der eigenen Person und die Mechanismen, die zu dieser Außenwirkung führen. Nach dieser Auffassung kann das Ausmaß der Selbstreflexion durch den Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdbildern operationalisiert werden. Damit wird deutlich, dass die in Abschnitt 3.1.2.4 aufgestellte These nicht zutrifft: Bei Führungspersonen der Gruppe C liegt im Durchschnitt ein höherer Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen vor als bei den Führungspersonen der Interventionsgruppe. Es kann geschlussfolgert werden, dass Führungspersonen der Gruppe C zu t1 im Durchschnitt ein höheres Ausmaß an Selbstreflexion in Bezug auf die persönliche Gestaltung ihrer Führungsrolle aufweisen als Führungspersonen der Interventionsgruppe.

Betrachtet man die Korrelationen in den Variablen über *beide Gruppen* hinweg, so ergeben sich die niedrigsten Übereinstimmungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Variable Individualized Consideration (r= .02 bis .13). Die Führungspersonen beider Gruppen überschätzen sich im Mittel auf dieser Variablen sowohl zu Messzeitpunkt 1 als auch zu Messzeitpunkt 2. Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: Jeder einzelne Mitarbeiter misst die Ausprägung dieses Führungsstils ausschließlich daran, wie sich die Führungsperson ihm gegenüber verhält, wohingegen die Führungsperson die Ausprägung dieses Führungsstils an der Summe der jeweiligen Interaktionen über alle Mitarbeiter hinweg festmacht. Damit ergibt sich ein jeweils unterschiedlicher Bezugsrahmen für die Bewertungen, der sich auf die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auswirkt.

Veränderungen in der Höhe der Korrelationskoeffizienten

In der *Interventionsgruppe* lassen sich in drei der sechs transformationalen Variablen (IIb, IM und IC) sowie in den Variablen Contingent Reward und Management by Exception active und passive Veränderungen in der Höhe der Korrelationen in der erwarteten Richtung festhalten. Bei sechs der zehn Führungsstile nimmt der Übereinstimmungsgrad demnach tendenziell zu.

In *Gruppe C* lassen sich ebenfalls in drei der sechs transformationalen Variablen (IIa, IIb und AUS) sowie in den Variablen Contingent Reward und Management by Exception active und passive Veränderungen in der Höhe der Korrelationen in der erwarteten Richtung festhalten. Bei sechs der zehn Führungsstile nimmt der Übereinstimmungsgrad also auch in dieser Gruppe tendenziell zu.

Die These aus Abschnitt 1.4, dass sich der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen bei einer wiederholten Durchführung des Führungsfeedbacks zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt erhöht, kann auf Basis der korrelativen Ergebnisse demnach tendenziell bestätigt werden. Es resultieren jedoch keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, sodass die leichte Erhöhung des Übereinstimmungsgrades in sechs von zehn Variablen nicht auf die Interventionsbedingung zurückgeführt werden kann, sonder eher mit der wiederholten Durchführung des Führungsfeedbacks begründet werden muss. Anhand der Mittelwerte der Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den Messzeitpunkten t1 und t2 in den Tabellen 4.3.1 und 4.3.2 (siehe 4.3.1.1) wird deutlich, dass die Erhöhung des Übereinstimmungsgrades in beiden Gruppen im Durchschnitt eher auf eine Abnahme der Selbsteinschätzungen als auf eine Zunahme der Fremdeinschätzungen zurückzuführen ist. Es kann geschlussfolgert werden, dass sich Führungspersonen nach der Intervention im Durchschnitt weniger überschätzen als vor der Intervention. Dies stimmt mit den Ergebnissen der Untersuchug von Johnson und Ferstl (1999) überein, nach denen sich Führungspersonen bei einer wiederholten Durchführung eines Führungsfeedbacks in ihrer Selbsteinschätzung an die Fremdeinschätzung anpassen (siehe 1.4.3.3).

Veränderungen in den Niveauunterschieden

Für die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad auf Basis der Niveauunterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und zu t2 resultieren in der Interventionsgruppe nur für die Hälfte der Variablen erwartungskonforme Differenzen, in der Gruppe C für vier der zehn Variablen. Die Ergebnisse zu den Niveauunterschieden lassen demnach keine systematische Richtung der Entwicklung des Übereinstimmungsgrades über die Variablen hinweg erkennen. Darüber hinaus bestehen kaum Unterschiede zwischen der Interventionsgruppe und der Vergleichsgruppe C.

Die Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden: Es ist möglich, dass sich in den jeweiligen Einzelfällen der Übereinstimmungsgrad in unterschiedlichem Ausmaß verändert. Werden die individuellen Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen über die Einzelfälle hinweg gemittelt und diese Mittelwerte zwischen t1 und t2 verglichen, so resultiert entsprechend nur eine Aussagen über die durchschnittliche Veränderung im Übereinstimmungsgrad. Die durchschnittliche Veränderung ist als nicht erwartungskonform einzustufen, es kann aber sein, dass im Einzelfall eine Annäherung von Selbst- und Fremdeinschätzungen stattfindet. Die Ergebnisse aus der Betrachtung auf Einzelfallebene werden unter Punkt b zusammengefasst. Eine weitere Interpretation bezieht sich auf die Wirksamkeit des Interventionsprogramms. Nachdem sich keine Unterschiede zwischen den beiden Gruppen ausmachen lassen, muss davon ausgegangen werden, dass sich das Interventionsprogramm hinsichtlich des Kriteriums der Erhöhung des Übereinstimmungsgrades als nicht wirksam erweist. Weiterhin muss die These aus Abschnitt 1.4, dass sich der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremeinschätzungen bei einer wiederholten Durchführung des Führungsfeedbacks zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt erhöht, auf der Basis der Ergebnisse aus den Niveauunterschieden eher verworfen werden.

Fazit

Der mittlere Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen (= mittlere Absolutwerte der Differenzen beziehungsweise Korrelationen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen) zur gezeigten Häufigkeit der Führungsstile des Full Range of Leadership nimmt von Messzeitpunkt 1 zu Messzeitpunkt 2 nur bei der Hälfte der Variablen zu. Es besteht kaum ein Unterschied zur Vergleichsgruppe C.

➔ *Hypothese II/2 wird für die gesamte Interventionsgruppe auf der Basis des Vergleichs mit Gruppe C verworfen.*

b) Überprüfung der Veränderungshypothesen in den Interventionsgruppen A und B

Gruppenunterschiede in der Ausprägung der Korrelationen

Der mittlere Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen liegt vor der Intervention bei acht der zehn Variablen, nach der Intervention bei neun von zehn Variablen für die Gruppe B höher als in Gruppe A. Führungspersonen der Interventionsgruppe B stimmen demnach sowohl vor als auch nach der Intervention in einem höheren Ausmaß mit der Einschätzung durch ihre Mitarbeiter überein als Führungspersonen der Interventionsgruppe A.

Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: In Punkt a wurde aufgezeigt, dass über den Übereinstimmungsgrad das Ausmaß der führungsbezogenen Selbstreflexion operationalisiert werden kann. Führungspersonen der Gruppe B weisen damit sowohl vor als auch nach der Intervention ein höheres Ausmaß an Selbstreflexion auf als Führungspersonen der Gruppe A.

Veränderungen in der Höhe der Korrelationskoeffizienten

Die Korrelationen nehmen in der Gruppe B bei der Hälfte der Variablen (IM, IC, CR, MBA und MBP) in der erwarteten Richtung zu, in der Gruppe A nur bei drei der zehn Variablen (IC, CR und MBP). Es lässt sich also eine leichte Überlegenheit der Interventionsbedingung B gegenüber der Bedingung A in Bezug auf dieses Wirksamkeitskriterium vermuten. Allerdings muss bei der Interpretation dieses Ergebnisses berücksichtigt werden, dass das durchschnittliche Ausgangsniveau der Übereinstimmungen zu t1 in Gruppe B über dem von Gruppe A liegt. Im Theorieteil in Abschnitt 1.4.3.3 wurde aufgezeigt, dass realistische Selbsteinschätzer eher Hinweise von anderen annehmen und eher bereit sind, ihr Verhalten entsprechend zu verändern. Es kann also interpretiert werden, dass Führungspersonen der Gruppe B auf Grund ihrer Fähigkeit, ihr Verhalten eher in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern einzuschätzen, stärkere Verhaltensänderungen oder Veränderungen in den führungsbezogenen Selbstbildern zeigen als Führungspersonen der Gruppe A. Wenn die Mitarbeiter diese Verhaltensänderungen wahrnehmen, verändert sich auch deren Einschätzung der Führungsperson zu t2. Überschätzungen der Führungsperson zu t1 werden dadurch relativiert. Wenn die Führungspersonen ihre Selbstbilder auf Grund der Rückmeldung zu t1 verändern, gleichen sie sich in ihren Einschätzungen an die Mitarbeitereinschätzungen an. Auch dies führt zu einer Erhöhung des Übereinstimmungsgrades. Das tendenziell höhere Ausmaß der Veränderungen im Übereinstimmungsgrad in Gruppe B als in Gruppe A kann also sowohl durch die unterschiedlichen Interventionseffekte als auch durch das unterschiedliche Ausgangsniveau im Übereinstimmungsgrad erklärt werden.

In den anderen Variablen lassen sich in beiden Gruppen auch unerwartete Veränderungen feststellen: So nehmen in Gruppe A in vier Variablen (IIa, IIb, IM und AUS) negative Korrelationen zu, in Gruppe B resultieren in zwei Variablen (IIa und IS) nach der Intervention im

Gegensatz zu vor der Intervention negative Korrelationen. Es lässt sich kein einheitliches Muster über diese Variablen hinweg erkennen, das darauf hinweisen würde, ob die Verminderung im Übereinstimmungsgrad in erster Linie auf eine Veränderung der Selbst- oder Fremdeinschätzungen zurückzuführen ist.

Veränderungen in den Niveauunterschieden

Die erwarteten Veränderungen von t1 zu t2 in der Höhe der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen lassen sich in der Gruppe B für acht der elf Variablen nachweisen, in der Gruppe A für drei der elf Variablen. Auch das Ausmaß der jeweiligen Veränderungen fällt für Gruppe B höher aus als für Gruppe A. Es wird deutlich, dass in sechs der elf Variablen in der Gruppe B auch höhere erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad resultieren als in der Vergleichsgruppe C. Besonders hohe Veränderungen im Übereinstimmungsgrad lassen sich dabei in den Variablen IIb, IC und MBP beobachten. Die Annäherung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung für die beiden Variablen IIb und IC findet beidseitig statt, d.h. die Führungspersonen geben sich nach der Intervention niedrigere Werte und bekommen gleichzeitig von ihren Mitarbeitern höhere Werte zugeschrieben als vor der Intervention. Dies zeigt sich auch im Mittelwert aller transformationalen Skalen (TF), der in der Selbsteinschätzung in der Interventionsgruppe B von t1 zu t2 abnimmt, in der Fremdeinschätzung zunimmt (siehe Tabelle 4.3.6, Abschn. 4.3.2.1). Somit beruht die erwartungskonforme Zunahme im Übereinstimmungsgrad zwischen den gemittelten Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den Skalen transformationaler Führung in der Interventionsgruppe B auf einer erwünschten Zunahme transformationaler Verhaltensweisen aus Mitarbeitersicht bei gleichzeitiger Abnahme der Überschätzung der Häufigkeit dieser Verhaltensweisen durch die Führungspersonen.

Einzelfallanalysen

Bei acht der vierzehn Führungspersonen (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13, 17 und 19) resultieren durchschnittliche Veränderungen im Übereinstimmungsgrad über die Variablen hinweg in der erwarteten Richtung. Das Ausmaß der Veränderung fällt bei den Führungspersonen 1 und 10 am höchsten aus. Bei sieben dieser acht Führungspersonen resultieren bei mindestens sechs der elf Variablen erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13 und 19).

Fazit

In Tabelle 5.1.5 werden die Einzelergebnisse der Überprüfung der Hypothesen II/2.1 und II/2.2 zur Veränderung des Übereinstimmungsgrades in den Interventionsgruppen A und B zusammengefasst und auf dieser Grundlage Schlussfolgerungen zur übergeordneten Hypothese II/2 gezogen.

Tabelle 5.1.5: Überblick über die Ergebnisse zu den Veränderungshypothesen zu Fragestellung II/2

Hypothese	Inhalt	Ergebnis der Überprüfung/Schlussfolgerungen
Hypothese II/2.1	Gruppenebene: Der mittlere Übereinstimmungsgrad nimmt in beiden Interventionsgruppen von t1 zu t2 zu.	*Hypothese II/2.1 wird für die Interventionsgruppe B beibehalten, für die Interventionsgruppe A verworfen.* Der mittlere Übereinstimmungsgrad nimmt in der Interventionsgruppe B in einem Großteil der Führungsstile zu. Die erwartungskonforme Veränderung im Übereinstimmungsgrad zeigt sich insbesondere in einer Verringerung der Niveauunterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. In der Gruppe A resultieren nur bei drei der zehn Führungsstile erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad.
Hypothese II/2.2	Einzelfallebene: Der individuelle Übereinstimmungsgrad nimmt im Einzelfall von t1 zu t2 zu.	*Hypothese II/2.2 wird für sieben der vierzehn Führungspersonen der Interventionsgruppen A und B beibehalten (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13 und 19), für alle anderen Führungspersonen verworfen.* Vier der sieben Führungspersonen stammen aus der Interventionsgruppe B.

➔ *Haupthypothese II/2 wird für die Interventionsgruppe B beibehalten, für die Interventionsgruppe A verworfen.*

c) Ableitung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen

Die Ergebnisse aus dem Vergleich der Veränderungen in den Interventionsgruppen A und B lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Gruppenanalysen

In der Gruppe B ergeben sich sowohl in den Korrelationen als auch in den Niveauunterschieden in mehr Variablen erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad als in Gruppe A. So legen es die Ergebnisse aus der Überprüfung der Niveauunterschiede eindeutig nahe, einen Wirksamkeitsunterschied der beiden Interventionsbedingungen in Hinblick auf das Kriterium der Erhöhung des Übereinstimmungsgrads anzunehmen. Die Ergebnisse aus der Überprüfung der Veränderungen in den Korrelationen sprechen ebenfalls tendenziell für einen Wirksamkeitsunterschied. Hier resultiert für Gruppe A über die Variablen hinweg eher eine Abnahme des durchschnittlichen Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen, in Gruppe B eher eine Zunahme des durchschnittlichen Übereinstimmungsgrades. Nimmt man die Ergebnisse zusammen, so resultieren für einen Großteil der Variablen Unterschiede in der Veränderung des Übereinstimmungsgrades zwischen Interventionsgruppe A und B.
Aus diesen Ergebnissen lässt sich die folgende Wirksamkeitsunterschiedshypothese ableiten:

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 3: Das Ausmaß der Veränderung des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership unterscheidet sich je nach Interventionsbedingung. Die Wirksamkeit der Interventionsbedingung B geht über die Wirksamkeit der Interventionsbedingung A hinaus.*

Einzelfallanalysen

Die Unterhypothese II/2.2 wird für sieben der 14 Führungspersonen bestätigt. Die eindeutigsten Veränderungen zeigen sich bei den Führungspersonen 1 und 10, die beide die Interventionsbedingung B durchlaufen haben. Insgesamt stammen vier der sieben Führungspersonen (FK 1, 5,

10 und 13) aus der Interventionsgruppe B, drei der sieben Führungspersonen (FK 4, 6 und 19) aus der Interventionsgruppe A. Aus diesen Ergebnissen wird Wirksamkeitsunterschiedshypothese 4 abgeleitet.

➔ *Wirksamkeitsunterschiedshypothese 4: Führungskräfte, die zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen, zeigen im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine Zunahme des Übereinstimmungsgrads der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungssstile als Führungspersonen, die nur an den Gruppenworkshops teilnehmen.*

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung lassen sich die aufgeführten Hypothesen 3 und 4 zwar ableiten, allerdings lassen sich zur Erklärung der Unterschiede in der Veränderung des Übereinstimmungsgrades auch andere Erklärungen als die Interventionswirkung des Einzelcoachings heranziehen:

So wurde bereits aufgezeigt, dass auch das jeweilige Ausgangsniveau im Übereinstimmungsgrad zu t1 Einfluss auf die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen t1 und t2 nehmen kann. Wenn diese Erklärung zuträfe, dann müsste bei den beiden Führungspersonen 1 und 10 zu t1 ein besonders hoher Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen vorliegen. Dies ist nicht der Fall. Die mittlere Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen liegt bei den 14 Führungspersonen zu t1 bei 0.59. Beide Führungspersonen liegen mit Differenzen von 0.81 und 0.76 über diesem Mittelwert.

Zu t2 resultiert ebenfalls eine mittlere Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen der 14 Führungspersonen von 0.59. Beide Führungspersonen liegen mit Differenzwerten von 0.51 und 0.40 zu t2 unter dem Mittelwert. Es kann also geschlussfolgert werden dass sich die Führungspersonen 1 und 10 von einem unterdurchschnittlich ausgeprägten Übereinstimmungsgrad zu t1 hin zu einem überdurchschnittlich hohen Übereinstimmungsgrad zu t2 entwickeln. Betrachtet man die anderen erfolgreichen Einzelfälle, so wird deutlich, dass kein Muster in Bezug auf eine einheitliche Ausprägung des Übereinstimmungsgrads zu t1 zu erkennen ist. Erwartete Veränderungen im Übereinstimmungsgrad können demnach nicht mit der Ausprägung des Übereinstimmungsgrads zu t1 erklärt werden.

Neben der Interventionswirkung der Einzelcoachings müssen auch zur Erklärung der Ergebnisse zum Übereinstimmungsgrad individuelle Merkmale der Führungspersonen berücksichtigt werden. Es wurde aufgezeigt, dass Führungspersonen der Gruppe B im Durchschnitt ein höheres Ausmaß an führungsbezogener Selbstreflexion aufweisen und damit eine Annäherung von Selbst- und Fremdbildern entweder über eine Verhaltensänderung oder über die Anpassung der führungsbezogenen Selbstbilder an die Außensicht begünstigt wird. Zudem wurde in Abschnitt 3.1.2.4 das Ausmaß der Änderungsmotivation als potenzielle Einflussvariable auf die Selbstselektion der Führungspersonen auf die Interventionsbedingungen diskutiert.

Insgesamt muss also festgehalten werden, dass die vorliegenden Ergebnisse zwar auf eine inkrementelle Wirksamkeit der Interventionsbedingung B gegenüber der Interventionsbedingung A hinweisen, dass sich die Wirksamkeitsunterschiedshypothesen 3 und 4 aber in einem Versuchsdesign mit randomisierter Zuteilung der Führungskräfte auf die Gruppen überprüft werden müsssten, um eindeutige Aussagen treffen zu können.

d) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/2

In Tabelle 5.1.6 wird die Fragestellung II/2 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.6: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/2

Fragestellung II/2: Verändert sich im Rahmen der Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership?
Antwort: Die Frage muss sowohl verneint als auch bejaht werden. Betrachtet man die gesamte Interventionsgruppe, so verändert sich der Übereinstimmungsgrad nicht. Betrachtet man hingegen die beiden Interventiongsgruppen A und B getrennt voneinander, so wird deutlich, dass sich in der Interventionsgruppe B der Übereinstimmungsgrad erwartungsgemäß erhöht. In der Interventiongsgruppe A resultieren keine Veränderungen im Übereinstimmungsgrad. Die Frage kann entsprechend folgendermaßen beantwortet werden: Werden beide Interventionsmodule Gruppenworskshops und Einzelcoachings durchlaufen, so erhöht sich der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership. Bei einer ausschließlichen Teilnahme an den Gruppenworkshops lassen sich keine Veränderungen im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen beobachten. **Wirksamkeit des gesamten Interventionsprogramms und der Interventionsbedingungen A und B:** - In der gesamten Interventionsgruppe lassen sich keine Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership nachweisen. Zum einen resultieren kaum Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2, zum anderen bestehen keine Unterschiede in der Veränderung des Übereinstimmungsgrades zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C. - Teilt man allerdings die gesamte Interventionsgruppe in die beiden Interventionsgruppen A und B und betrachtet deren Ergebnisse zur Veränderung im Übereinstimmungsgrad getrennt voneinander, so wird deutlich, dass die Interventionsbedingung B der Interventionsbedingung A überlegen ist. Die erwarteten Veränderungen im Übereinstimmungsgrad lassen sich in Interventionsgruppe B nachweisen und übertreffen auch die Veränderungen in der Vergleichsgruppe C. Es wird damit deutlich, dass die nicht nachzuweisenden Unterschiede zwischen Interventionsgruppe C und der gesamten Interventionsgruppe auf die Interventionsgruppe A zurückzuführen sind. Die erwartungskonforme Zunahme im Übereinstimmungsgrad in Interventionsgruppe B beruht auf einer erwünschten Zunahme der transformationalen Verhaltensweisen aus Mitarbeitersicht bei gleichzeitiger Abnahme der Überschätzung der Häufigkeit dieser Verhaltensweisen durch die Führungsperson. Interventionsbedingung B ist damit wirksam hinsichtlich einer Annäherung der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit der transformationalen Führungsstile des Full Range of Leadership. **Generierung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen der Interventionsbedingungen A und B** Es werden folgende Hypothesen zu Wirksamkeitsunterschieden aus den Ergebnissen abgeleitet: - Das Ausmaß der Veränderung des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership unterscheidet sich je nach Interventionsbedingung. Die Wirksamkeit der Interventionsbedingung B geht über die Wirksamkeit der Interventionsbedingung A hinaus. - Führungskräfte, die zusätzlich zu den Gruppenworkshops an Einzelcoachings teilnehmen, zeigen im Einzelfall mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine Zunahme des Übereinstimmungsgrads der Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungssstile als Führungspersonen, die nur an den Gruppenworkshops teilnehmen. - Insgesamt gibt es Hinweise auf eine inkrementelle Wirksamkeit der Einzelcoachings über die Gruppenworkshops hinaus in Bezug auf die Erhöhung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen.

5.1.1.5 Fragestellung II/3

Fragestellung II/3: Zusammenhang der Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile mit den individuellen Coachingzielen
Lassen sich bei den Coachingteilnehmern Unterschiede im Ausmaß der Veränderung der verschiedenen Führungsstile des Full Range of Leadership in Abhängigkeit der individuellen Coachingziele nachweisen?

Zur Überprüfung der Hypothese II/3 (siehe Kasten) wurden im Einzelfall nach dem Design der internalen Referenzstrategie erwartete Veränderungen in den Führungsstilen aus den individuellen Coachingzielen abgeleitet und individuelle Experimental- und Kontrollvariablen definiert. Die jeweils beobachtbaren Veränderungen in den Experimental- und Kontrollvariablen wurden den erwarteten Veränderungen gegenübergestellt (siehe Abschnitt 4.5).

Hypothese II/3: Abhängigkeit der Veränderungen in den Führungsstilen von den individuellen Coachingzielen
Das jeweilige Ausmaß der durch das Interventionsmodul Einzelcoaching bedingten individuellen Veränderung in den einzelnen Führungsstilen des Full Range of Leadership unterscheidet sich in Abhängigkeit von den spezifischen Coachingzielen: Das Ausmaß der Veränderungen fällt im Einzelfall in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leaderhip, die in den individuellen Coachingzielen angesprochenen werden, höher aus, als in denjenigen Führungsstilen des Full Range of Leadership, die nicht in den Coachingzielen angesprochen werden.

Darüber hinaus ermöglicht die Beschreibung der Anliegen und Ziele der Coachingklienten in Abschnitt 4.5, einer weiteren offenen Frage des Theorieteils nachzugehen (siehe 1.1.8 und 1.7): Welche Anlässe und Ziele stehen in einem Einzelcoaching zur Förderung transformationaler Führung im Fokus und inwieweit sind die individuellen Coachingthemen mit dem transformationalen Führungsmodell in Einklang zu bringen?

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Erkenntnisse zu dieser offenen Frage dargestellt und diskutiert (siehe Punkt a), bevor die Ergebnisse der einzelfallspezifischen Hypothesenüberprüfung interpretiert werden (siehe Punkt b). Unter Punkt c wird die Fragestellung II/3 zusammenfassend beantwortet.

a) Coachinganliegen und Zusammenhang individueller Themen mit dem transformationalen Führungsmodell

Die jeweiligen Coachingziele wurden sowohl aus dem individuellen Führungsstilprofil des MLQ als auch aus den spezifischen Anliegen und Erwartungen der Coachingteilnehmer an das Coaching abgeleitet. Diese Anliegen standen in unterschiedlichem Ausmaß in direktem Zusammenhang mit den jeweiligen Ergebnissen des Führungsfeedbacks. Tabelle 5.1.7 gibt einen Überblick über die individuellen Anliegen, die abgeleiteten Coachingziele und die Zuordnung dieser Ziele zu den Führungsstilen des Full Range of Leadership. Im Anschluss an die Tabelle wird der Zusammenhang der Ziele mit dem transformationalen Führungsmodell diskutiert.

Tabelle 5.1.7: Coachinganlässe, Ziele und Anliegen der sechs Coachingteilnehmer und Zuordnung zum Full Range of Leadership

TN/ FK	Anlass für die Zielformulierung	Coachingziel und konkrete Anliegen: *Wobei möchte der Klient Unterstützung haben?*	Zuordnung zum Full Range of Leadership
TN A / FK 17	Einzelne MA werden übermäßig stark beansprucht	**Ziel:** Leistungsoptimierung aller MA **Anliegen:** - Arbeitsbelastung gleichmäßig verteilen - Persönliche Ziele aller MA erfragen und deren Weiterentwicklung darauf abstimmen	Individual Consideration ↑
	Im Team findet viel indirekte Kommunikation statt (Gespräche über Dritte, Austausch von Gerüchten)	**Ziel:** Eigene Erwartungen kommunizieren und Probleme direkt ansprechen und auf Regelungen hinweisen **Anliegen:** - Eigene Erwartungen zur Zusammenarbeit für sich klären und den MA mitteilen - Auftretende Probleme selbst direkt ansprechen, keine Gespräche über Dritte	Idealized Influence behavior↑ Management by Exception active↑
	Der Teilnehmer fühlt sich ausgebrannt	**Ziel:** Eigenes Befinden in der Führungsrolle verbessern und Selbstbewusstsein steigern **Anliegen:** - Veränderung des Umgangs mit dem eigenen Vorgesetzten - Hinterfragen eigener perfektionistischer Einstellungen; Prioritäten setzen - Eigene Stärken sehen können	Ausstrahlung↑
TN B / FK 1	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (offene Fragen)	**Ziel:** Eigenverantwortlichkeit und Effizienz der MA fördern **Anliegen:** - Mehr Vertrauen in die MA haben und zeigen - MA weniger kontrollieren - Expertenwissen der MA nutzen / auf MA eingehen	Inspirational Motivation↑ Management by Exception active↓ Individualized Consideration↑
	Übernahme eines neuen Aufgabengebietes: Die Position/ Rolle des Teilnehmers im Unternehmen ist noch unklar	**Ziel:** Klare Positionierung gegenüber anderen FK **Anliegen:** - Selbstbewussteres Auftreten in der Rolle - Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen	Ausstrahlung↑ Idealized Influence attributed↑
	Der Teilnehmer verbringt viel Zeit mit Spezialistentätigkeit	**Ziel:** Ausgewogene Koordination von Spezialistentätigkeit und Führungsaufgaben **Anliegen:** - Gemeinsame Ziele mit MA und KO besprechen - Anregungen der MA aufgreifen	Inspirational Motivation↑
TN C / FK 16	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (Führungsstilprofil und offene Fragen)	**Ziel:** Individualität der MA akzeptieren und berücksichtigen **Anliegen:** - Besser zuhören / individuelle Bedürfnisse erkennen und berücksichtigen - Individuellen Leistungsmaßstab identifizieren	Individualized Consideration↑
	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (offene Fragen)	**Ziel:** Informationen gegelmäßig weitergeben **Anliegen:** Kontrolle der Zielerreichung im Coaching	keine
	Team besteht aus „Einzelkämpfern“	**Ziel:** Teambildung und positive Selbstdarstellung des Teams nach außen **Anliegen:** - Stellenwert des Teams im Unternehmen aufzeigen - Selbstwert des Teams /“Wir-Gefühl“ stärken - Teamvision erarbeiten	Idealized Influence behavior↑ Inspirational Motivation↑

Fortsetzung Tabelle 5.1.7:

TN/ FK	Anlass für die Zielformulierung	Coachingziel und konkrete Anliegen: *Wobei möchte der Klient Unterstützung?*	Zuordnung zum Full Range of Leadership
TN D / FK 13	Teilnehmer verbringt viel Zeit mit Konflikt- und Kritikgesprächen	**Ziel:** Verbesserter Umgang mit Konfliktsituationen **Anliegen:** - Eigenes Gesprächsverhalten in Konfliktsituationen und -gesprächen analysieren und optimieren - MA zur selbständigen Problemlösung anregen	Intellectual Stimulation↑
	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (Führungsstilprofil und offene Fragen)	**Ziel:** Förderung der Eigenständigkeit der MA **Anliegen:** - Erfolgserlebnisse ermöglichen - Individuelle Unterstützung und Berücksichtigung der jeweiligen Fähigkeiten	Individualized Consideration↑
TN E / FK 5	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (Führungsstilprofil)	**Ziel:** Konsequentes und transparentes Führungsverhalten zeigen **Anliegen:** - Eigene Erwartungen klarer formulieren - Umsetzung von Arbeitsaufträgen unterstützen - Rückmeldung geben	Contingent Reward↑
	Wenig konstruktive Besprechungen mit den Kollegen	**Ziel:** Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen FK	keine
TN F / FK 10	Übernahme einer neuen Führungsposition	**Ziel:** Strukturierung und Neuorganisation des neuen Aufgabenfeldes **Anliegen:** - Prioritäten setzen, Zeitmanagement verbessern - Ruhe und Gelassenheit anstreben / Präsenter sein und wirken	Ausstrahlung ↑ Idealized Influence attributed↑
	Ergebnisse des Führungsfeedbacks (offene Fragen)	**Ziel:** Klärung und Förderung der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter **Anliegen:** - Einzelgespräche mit Mitarbeitern zu deren Zielen führen - Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für MA klären	Individualized Consideration ↑

Anmerkungen: FK = Führungskraft / Führungskräfte; TN = Teilnehmer; MA = Mitarbeiter; KO = Kollegen
↑ = Das Coachingziel entpricht einer Zunahme des Führungsstils
↓ = Das Coachingziel entpricht einer Abnahme des Führungsstils

Die Einzelcoachings waren im Auftaktworkshop (siehe 3.3.2.2) in den inhaltlichen Gesamtrahmen des Führungskräfteentwicklungsprogramms eingeordnet worden. Das unternehmensspezifisch angepasste Modell des Full Range of Leadership („Führungsbaum“, siehe 3.3.1.1) wurde allen Führungspersonen vor der Durchführung des Führungsfeedbacks und der Interventionsmodule als Leitfaden für das Gesamtprogramm vorgestellt. Zusätzlich war die Präsentation der individuellen Ergebnisse im Rückmeldegespräch zum Führungsfeedback nach dem Modell des Führungsbaums aufbereitet worden, so dass die Führungspersonen ihr individuelles Profil dem Full Range of Leadership zuordnen konnten. Es ist also davon auszugehen, dass die Führungspersonen zu Beginn der eigentlichen Coachingsitzungen „geprimt“ waren, den Führungsstilen des Full Range of Leadership und damit zusammenhängenden eigenen Führungsthemen besondere Beachtung zu schenken.

Dennoch wird deutlich, dass die Coachinganliegen der Coachingteilnehmer hauptsächlich aus spezifischen Anlässen resultierten, die sich aus dem jeweiligen Führungsalltag herleiteten und nicht unmittelbar auf die Führungsstile des MLQ bezogen waren (siehe Tabelle 5.1.7):

So wurden nur drei der 15 individuellen Coachingziele von den Teilnehmern unmittelbar aus dem Führungsstilprofil des MLQ abgeleitet. Vier weitere Ziele ergaben sich aus der Rückmeldung der Ergebnisse der offenen Fragen im Führungsfeedback. Die verbleibenden acht Coachingziele resultierten aus Anliegen der Coachingteilnehmer, die relativ unabhängig von den Ergebnissen des Führungsfeedbacks waren. So orientierten sich die Teilnehmer in der Zielformulierung eher daran, welche Schwierigkeiten sie jeweils aktuell beschäftigten oder welches Bedürfnis sie hatten, sich in spezifischen Führungsbereichen weiterzuentwickeln.

Die Führungspersonen hatten sich bereits vor der Durchführung des Führungsfeedbacks für die Teilnahme am Coaching entschieden. Die Ergebnisse zu den sehr individuellen Anliegen und Zielen der Teilnehmer lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Entscheidung für die Teilnahme an einem Coaching davon abhing, ob die Teilnehmer bereits vor der Durchführung des Führungsfeedbacks Anlässe oder Anliegen zur Bearbeitung im Coaching hatten. Es wird weiterhin deutlich, dass sich die individuellen Anliegen zwar weitgehend den Führungsstilen des Full Range of Leadership zuordnen lassen, in den jeweiligen Anliegen aber meistens nur ein Teilaspekt des jeweiligen Führungsstils angesprochen wird. Eine eindeutige Zuordnung der Ziele zu den Führungsstilen des MLQ ergibt sich ausschließlich in denjenigen Coachingzielen, die unmittelbar aus dem Führungsstilprofil abgeleitet wurden.

Die Ergebnisse lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

- Die jeweiligen Themen und Anliegen in der Stichprobe leiten sich weitgehend aus spezifischen Anlässen der Teilnehmer her, die in deren jeweiligem Arbeitskontext verankert sind. Die Ergebnisse des Führungsstilprofils im MLQ aus dem Führungsfeedback spielen für die Festlegung von Coachingzielen bei den teilnehmenden Führungspersonen eine untergeordnete Rolle.
- Das Modell des Full Range of Leadership lässt sich dennoch mit individuellen Führungsthemen in Einklang bringen. So lassen sich die individuellen Coachingziele weitgehend den Führungsstilen des Full Range of Leadership zuordnen. Dabei steht jeweils die Förderung einzelner transformationaler Führungsstile im Vordergrund. Insbesondere die Prinzipien des Führungsstils Individualized Consideration lassen sich in einer Vielzahl der Coachingziele wiederfinden (in fünf der 15 Coachingzielen bei fünf der sechs Teilnehmer).

b) Hypothesenüberprüfung im Einzelfall

Die Hypothese II/3 wurde anhand des Vergleichs der Veränderungen in den individuellen Kontroll- und Experimentalvariablen auf Einzelfallebene überprüft. Die Veränderungen wurden sowohl indirekt als auch direkt erhoben. Zunächst werden die Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung, anschließend die Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung zusammengefasst und auf Basis der Ergebnisse ein Fazit zur Hypothese II/3 gezogen. Anschließend erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die Unterscheidung der erfolgreichen von den nicht erfolgreichen Einzelfällen.

Indirekte Veränderungsmessung

Es ergeben sich für drei der sechs Führungspersonen erwartungskonforme Unterschiede in den Veränderungen der individuellen Ausprägung der Führungsstile von t1 zu t2 in Abhängigkeit von den einzelfallbezogenen Coachingzielen: Das Ausmaß der Veränderungseffekte ist bei den Führungspersonen 1, 10 und 17 in den Führungsstilen, die in den Coachingzielen angesprochen werden (Experimentalvariablen) höher, als in den Führungsstilen, die nicht in den Coachingzielen angesprochen werden (Kontrollvariablen).

➔ *Hypothese II/3 wird auf der Basis der Ergebnisse der indirekten Veränderungsmessung für drei der sechs Führungspersonen der Interventionsgruppe B beibehalten (FK 1, 10 und 17), für die Führungspersonen 5, 13 und 16 verworfen.*

Direkte Veränderungsmessung

Die Einzelfallergebnisse weisen insgesamt darauf hin, dass in der direkten Veränderungsmessung bei vier der sechs Führungspersonen keine differenziellen Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile in Abhängigkeit von den Coachingzielen nachgewiesen werden können, da die Veränderungen in den Experimentalvariablen die Veränderungen in den Kontrollvariablen nicht ausreichend übertreffen. Nur bei den Führungskräften 1 und 17 lassen sich Zusammenhänge zwischen den Veränderungen und den individuellen Coachingzielen aufzeigen. Bei diesen beiden Führungspersonen resultieren jeweils für den größeren Teil der Experimentalvariablen Veränderungen, die über dem Ausmaß der Veränderungen in den Kontrollvariablen liegen.

➔ *Hypothese II/3 wird auf der Basis der Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung für zwei der sechs Führungspersonen der Interventionsgruppe B beibehalten (FK 1 und 17), für die Führungspersonen 5, 10, 13 und 16 wird sie verworfen.*

Fazit

Hypothese II/3 kann für die Führungspersonen 1 und 17 über beide Wege der Veränderungsmessung bestätigt werden, für die Führungsperson 10 nur über die indirekte Veränderungsmessung. In den Ergebnissen der direkten Veränderungsmessung der Führungskraft 10 wird jedoch deutlich, dass diese durchschnittlich das höchste Ausmaß an Veränderungen über alle Variablen hinweg zeigt. So ergeben sich für alle in den Zielen des Interventionsprogramms angesprochenen Variablen erwartungskonforme Veränderungen. Der höchste Veränderungswert resultiert in der Variablen Ausstrahlung, die in Coachingziel 1 der Führungskraft angesprochen wurde. Auch wenn die Hypothese II/3 für Führungskraft 10 nicht bestätigt werden kann, so zeigen sich dennoch eindeutige Hinweise auf eine generelle sowie tendenzielle Hinweise auf eine zielspezifische Wirksamkeit der Intervention.

➔ *Hypothese II/3 wird für drei der sechs Führungspersonen der Interventionsgruppe B beibehalten (FK 1, 10 und 17), für die Führungspersonen 5, 13 und 16 wird sie verworfen.*

Interpretation

Wie unter Punkt a aufgezeigt, wurden die Coachingziele nicht ausschließlich aus dem Führungsstilprofil im MLQ abgeleitet. Daher lassen sich bei einigen Coachingzielen eindeutigere Zuordnungen zu den Führungsstilen des Full Range of Leadership vornehmen, andere Coachingziele lassen sich nur indirekt auf einen bestimmten Führungsstil beziehen. Es ist nicht auszuschließen, dass sich uneindeutigere Zuordnungen von Zielen zu Führungsstilvariablen auf die Eignung dieser Variablen als Experimentalvariable zur Überprüfung der Hypothese II/3 auswirken. Bei den Führungspersonen 1, 10 und 17 lassen sich erwartungskonforme Unterschiede im Ausmaß der Veränderung der Kontroll- und Experimentalvariablen nachweisen. Keines der Coachingziele dieser drei Führungspersonen wurde unmittelbar aus dem MLQ-Profil, sondern aus spezifischen Anlässen abgeleitet, die im individuellen Führungskontext verankert waren. Es kann also nicht auf die *inhaltliche Nähe der Experimentalvariablen zum Coachingziel* zurückgeführt werden, dass sich für diese drei Personen die Hypothese bestätigt und für die anderen Führungspersonen nicht.

Eine andere Erklärung dafür, dass die Hypothese II/3 für drei Personen eindeutig bestätigt werden kann, für die anderen drei Personen nicht, könnte im individuellen *Grad der Zielerreichung* liegen. Betrachtet man jedoch die Ergebnisse aus Abschnitt 4.6 so wird deutlich, dass sich die Führungspersonen 1, 10 und 17 nicht systematisch im Ausmaß der Zielerreichung oder im Ausmaß des Fortschritts im Führungsverhalten von den Führungspersonen 5, 13 und 16 unterscheiden.

Weiterhin wurde überprüft, ob die drei Führungspersonen 1, 10 und 17 Gemeinsamkeiten in der Zuordnung zu den vier Selbstdarstellungsclustern oder zu den vier Typen von Selbsteinschätzern aufweisen und sich darin von den anderen drei Coachingteilnehmern 5, 13 und 16 unterscheiden. Dies ist für die *Zuordnung zu den vier Typen von Selbsteinschätzern* nicht der Fall: Führungsperson 10 ist genauso wie die Führungspersonen 5 und 13 dem Cluster der Überschätzer zuzuordnen, die Führungspersonen 1 und 17 dem Cluster In-Agreement Poor und Führungsperson 15 dem Cluster In-Agreement Good (siehe 4.8). Es liegt also kein eindeutiges Muster in der Zuordnung der Führungspersonen vor. In Bezug auf die *Zuordnung zu den Selbstdarstellungclustern* ergibt sich ein ähnliches Ergebnis: Die Führungspersonen 1 und 10 sind dem Cluster der schwachen Selbstüberwacher zuzuordnen, wie auch Führungsperson 13. Die Führungspersonen 17 und 5 gehören zur Gruppe der starken Selbstüberwacher. Führungsperson 16 lässt sich den akquisitiven Selbstüberwachern zuordnen. Auch hier resultiert kein einheitliches Muster, das die Aufteilung in eine Gruppe von erfolgreichen Führungspersonen und eine Gruppe von nicht erfolgreichen Führungspersonen im Sinne der Hypothese II/3 erklären könnte.

Auffällig ist allerdings, dass bereits die Hypothesen II/1 und II/2 jeweils für einzelne Führungspersonen bestätigt werden konnten, unter denen immer die Führungspersonen 1 und 10 zu finden waren. Hypothese II/1 wurde für die Führungspersonen 1 und 10 sowohl über die direkte als auch die indirekte Veränderungsmessung bestätigt, für die Führungspersonen 13 und 17 über die direkte Veränderungsmessung. Für die Führungspersonen 5 und 16 wurde sie verworfen. Hypothese II/2 wurde für die Coachingteilnehmer 1, 5, 10 und 13 bestätigt, für die anderen beiden Coachingteilnehmer verworfen. Die Führungspersonen 1 und 10 zeigen also sowohl erwartungskonforme Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership entsprechend der Zielsetzungen des Interventionsprogramms als auch eine erwartungskonforme Erhöhung im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen von t1 zu t2. Darüber hinaus unterscheidet sich das Ausmaß der Veränderungen bei diesen beiden Führungspersonen in Abhängigkeit der Coachingziele. Insgesamt können die *Führungskräfte 1 und 10 als die erfolgreichsten Einzelfälle* im Sinne der betrachteten Wirksamkeitskriterien gelten. Es stellt sich also die Frage, ob es gemeinsame Merkmale dieser beiden Führungspersonen gibt, in denen sie sich von den anderen Führungspersonen unterscheiden. Vergleicht man die individuellen Mittelwerte der beiden Führungspersonen in den Führungsstilen zu t1 mit dem Mittelwert der Interventionsgruppe, so wird deutlich, dass Führungsperson 10 bereits zu t1 überdurchschnittlich positiv von ihren Mitarbeitern eingeschätzt wird. Führungsperson 1 liegt hingegen zu t1 im oder unter dem Durchschnitt. Die *individuelle Ausprägung der Führungsstile zu t1* kann also als gemeinsame Erklärung für den Erfolg dieser beiden Führungspersonen ausgeschlossen werden. Zu t2 zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier wird Führungsperson 10 im Vergleich zum Mittelwert der Interventionsstichprobe überdurchschnittlich positiv eingeschätzt, Führungsperson 1 liegt weiterhin in den meisten Variablen im oder unter dem Durchschnitt. Eine Gemeinsamkeit der beiden Führungspersonen, die auch deren Erfolg in den erwartungskonformen Veränderungen in den Selbst- und Fremdeinschätzungen der Führungsstile von t1 zu t2 erklären kann, besteht in der *Übernahme einer neuen Position* beziehungsweise eines neuen Aufgabenfeldes im Unternehmen: Führungsperson 10 war kurz vor der Durchführung des ersten

Führungsfeedbacks in eine höhere Führungsebene aufgestiegen. Da sie bereits vorher einen Großteil derjenigen Mitarbeiter geführt hatte, die ihr auch in der neuen Position unterstellt waren, konnte die Führungsperson von den Mitarbeitern zuverlässig eingeschätzt und Prä- und Postdaten im Führungsfeedback erhoben werden. Führungsperson 1 hatte ca. vier Monate vor dem Führungsfeedback eine neu geschaffene Position im Unternehmen eingenommen. Beide Führungspersonen durchliefen demnach die Interventionsmaßnahme während einer Phase, in der sie ihre Rolle und Position neu definieren mussten. Es kann also interpretiert werden, dass der Prozess der gemeinsamen Aushandlung einer Führungsidentität in der Interaktion mit den Mitarbeitern (siehe 1.2 und 1.3) erst begonnen hatte und noch keine stabile Führungsidentität etabliert worden war. Führungsbezogene Selbst- und Fremdbilder waren daher noch leichter änderbar und das Selbstdarstellungsverhalten flexibler, da sich noch keine habituellen Interaktionsmuster eingeschliffen hatten. Dementsprechend konnte mit den Interventionsmodulen auf verschiedene Aspekte der Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation leichter Einfluss genommen werden, als in den anderen Fällen. Es kann jedoch auch argumentiert werden, dass es sich bei diesen beiden Führungspersonen ausschließlich um positive Reifungseffekte handelt, die auf Grund der zunehmenden Vertrautheit mit der neuen Position eingetreten sind und auch ohne Intervention resultiert hätten. Da sich aber bei beiden Führungspersonen die Führungsstile in unterschiedlichem Ausmaß in Abhängigkeit von den individuellen Coachingziele verändern, können solche Störvariablen ausgeschlossen und die Erfolge auf die Interventionsmaßnahme zurückgeführt werden. Damit kann geschlussfolgert werden, dass in der vorliegenden Stichprobe die gesamte Interventionsmaßnahme und insbesondere das Einzelcoaching zur Förderung transformationaler Führung v.a. dann wirksam sind, wenn diese vor oder während der Übernahme einer neuen Führungsposition eingesetzt werden.

Insgesamt lassen sich also keine eindeutigen Erklärungen dafür finden, warum bei der einen Hälfte der Coachingteilnehmer zielabhängige Unterschiede im Ausmaß der Veränderungen der Führungsstile nachzuweisen sind und bei der anderen Hälfte nicht. Es kann aber plausibel interpretiert werden, warum zwei der 14 Führungspersonen der Interventionsgruppe in Bezug auf die drei Wirksamkeitskriterien Veränderung in den Führungsstilen in Übereinstimmung mit den Programmzielen, Erhöhung des Übereinstimmungsgrades und coachingzielabhängige Veränderung in den Führungsstilen erfolgreich sind.

c) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/3

In Tabelle 5.1.8 wird die Fragestellung II/3 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.8: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/3

Fragestellung II/3: Lassen sich bei den Coachingteilnehmern Unterschiede im Ausmaß der Veränderung der verschiedenen Führungsstile des Full Range of Leadership in Abhängigkeit der individuellen Coachingziele nachweisen?
Antwort: Ja, es lassen sich bei der Hälfte der Coachingteilnehmer zielabhängige Veränderungen in den Führungsstilen nachweisen. Bei den Führunskräften 1, 10 und 17 können die erwartungskonformen Veränderungen in einzelnen Führungsstilen unmittelbar auf die Wirkung der Einzelcoachings zurückgeführt werden, da Störvariablen durch das Design der internalen Referenzstrategie ausgeschlossen werden. Bei den anderen drei Coachingteilnehmern (5, 13 und 16) muss geschlussfolgert werden, dass die Einzelcoachings keine zielspezifische Wirksamkeit in Bezug auf die Förderung ausgewählter Führungsstile aufweisen.

5.1.1.6 Fragestellung II/4

Fragestellung II/4: Subjektive Einschätzung der Zielerreichung
Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte das Interventionsmodul Einzelcoaching hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele sowie hinsichtlich der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt?

In Abschnitt 4.6 wurden die individuellen Coachingprozesse mit den sechs Coachingteilnehmern beschrieben und das Ausmaß der jeweiligen Zielerreichung dargestellt und kommentiert. Damit konnte der offenen Frage nach dem Ablauf von Einzelcoachingprozessen im Rahmen der Förderung transformationaler Führung aus Abschnitt 1.1 des Theorieteils nachgegangen werden. Im Folgenden wird die Erreichung der individuellen Coachingziele (siehe Punkt a) sowie die Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt (siehe Punkt b) fallübergreifend interpretiert. In Punkt c erfolgt eine zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/4.

a) Zielerreichung

Zusammenfassung der Ergebnisse
Jeder der sechs Coachingteilnehmer – mit einer Ausnahme zu Ziel 3 bei Teilnehmer B – kann in allen Coachingzielen Verbesserungen von Messzeitpunkt 1 bis zur Follow-up-Sitzung (t3) verzeichnen. Sowohl die Skalenwerte aus der Abschlusssitzung des Coachings (t2), als auch die Skalenwerte aus der Follow-up-Sitzung sind, bis auf die angegebene Ausnahme, jeweils höher als die Ausgangswerte zu Beginn des Coachingprozesses. Der Grad der Zielerreichung unterscheidet sich von Teilnehmer zu Teilnehmer. Auf der 10er Skala bewegen sich die subjektiven Veränderungen im Ausmaß der Zielerreichung von t1 bis t3 zwischen einer Verschlechterung von 0.2 Punkten und einer maximalen Verbesserung von 5.0 Punkten. Tabelle 5.1.9 gibt einen Überblick über die jeweilige Entwicklung der Zielerreichung vom Zeitpunkt des Coachingbeginns bis zur Follow-up-Sitzung. Angegeben werden die Differenzwerte zwischen der Messung nach Abschluss des Coachings und vor Beginn des Coachings (Werte zu t2 minus t1) sowie die Differenzwerte zwischen dem Follow-up-Termin und der Messung vor Beginn der Coachings (Werte zu t3 minus t1). Für Teilnehmer D liegen keine Skalenwerte zu t1 vor, daher werden die Differenzen der Werte zu t3 und t2 angegeben.

Tabelle 5.1.9: Überblick über das Ausmaß der Zielerreichung der sechs Coachingteilnehmer

	Einschätzung zur Zielerreichung auf einer 10-stufigen Skala					
Teilnehmer	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Diff. Ziel 1/ t3 –t1	+2.0	+1.8	+3.0	*Diff. t3-t2*	+2.5	+4.5
Diff. Ziel 1/ t2 –t1	+2.0	+1.0	+1.0	+1.4	+2.0	+2.0
Diff. Ziel 2/ t3 –t1	+2.8	+5.0	+5.0	*Diff. t3-t2*	+1.5	+3.0
Diff. Ziel 2/ t2 –t1	+2.0	+3.0	+3.0	+1.8	+1.0	+1.0
Diff. Ziel 3/ t3 –t1	+3.0	–0.2	+3.0			
Diff.Ziel 4/ t2 –t1	+2.0	+1.5	+1.0			

Anmerkung: Einschätzung der Zielerreichung auf einer Skala von 1 bis 10. Es werden Differenzwerte (= Diff.) angegeben. Positive Differenzwerte implizieren eine Zunahme der Zielerreichung.

Interpretation

Bei allen Coachingteilnehmern ist eine positive Entwicklung der Zielerreichung von t1 bis t3 zu beobachten. Einschränkend muss allerdings festgehalten werden, dass keiner der Coachingteilnehmer angibt, eines seiner individuellen Ziele vollkommen erreicht zu haben. So liegt der höchste angegebene Skalenwert bei 9 auf einer 10stufigen-Skala. Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden:

Gerade bei Skalenfragen muss das *Physikalismus-Subjektivimus-Dilemma* der Veränderungsmessung (siehe 1.6.4.4) im Sinne der subjektiven Bedeutsamkeit der Skalenabstufungen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Skalenfragen eignen sich ausschließlich dafür, die subjektive Richtung und das subjektive Ausmaß von Veränderungen zu erfassen. Die Skalenabstufungen können über mehrere Teilnehmer hinweg nicht unmittelbar verglichen werden, da sie von den Teilnehmern jeweils unterschiedlich bewertet werden. Es ist also wichtig, die jeweiligen Kommentierungen zur Zielerreichung bei der Interpretation der Skalenwerte zu berücksichtigen. Alle Teilnehmer definierten den Skalenwert von 10 als visionären Zustand, der zwar anzustreben, aber eigentlich nicht erreichbar sei. Deutlich wird dies z.B. bei Teilnehmer C, der bei seinem zweiten Coachingziel kommentierte, dass er dieses vollkommen erreicht und das erwünschte Verhalten bereits automatisiert habe. Dennoch gab er auf der Zielerreichungsskala einen Wert von 9 und keinen Wert von 10 an. Es muss auch berücksichtigt werden, dass im Unternehmen das Führen über Zielvereinbarungen eine große Rolle spielt. So waren es die Führungspersonen gewohnt, an der Erreichung von Leistungszielen gemessen zu werden und auch ihre eigenen Mitarbeiter danach zu bewerten. Leistungsziele im Bankgewerbe lassen sich jedoch oft eindeutiger operationalisieren (z.B. vereinbarte Verkaufszahlen werden erreicht, nicht erreicht oder übertroffen) als Coachingziele zum Führungsverhalten. So fiel es den Coachingteilnehmern zu Beginn des Coachingprozesses schwer, eigenes Verhalten, Befinden und persönliche Einstellungen so zu operationalisieren, dass sie auf einer Skala abbildbar wurden. Durch den kontinuierlichen, prozessbegleitenden Einsatz der Skalen lernten die Teilnehmer jedoch im Laufe der Coachingprozesse, die Skala dafür zu nutzen, eigene Fortschritte zu reflektieren und weitere Umsetzungsschritte zu planen. Dabei können bereits kleinere Abstufungen auf der Skala subjektiv bedeutsame Unterschiede im Führungsalltag ausdrücken. Deutlich wird dies z.B. bei Coachingteilnehmer A. Dessen drittes Ziel bestand darin, das eigene Befinden in der Führungsrolle zu verbessern. Er schätzte den Stand der Zielerreichung zu Beginn des Coachings bei 5, nach dem Coaching bei 7 und zum Follow-up-Termin bei 8 ein. Insgesamt handelt es sich auf der Skala also um einen Anstieg von „nur“ 3 Punkten. Die subjektiv erlebten Veränderungen waren für den Teilnehmer jedoch hoch bedeutsam: Er gab zum Follow-up-Termin an, sich wesentlich zufriedener und sicherer in seiner Führungsrolle zu fühlen. Psychosomatische Beschwerden hatten deutlich abgenommen und der Teilnehmer sah sich in der Lage, in seiner Führungsrolle selbstbewusst aufzutreten. Vor dem Coaching hatte er mit dem Gedanken gespielt, in eine Position mit weniger Verantwortung zu wechseln. Nach dem Coaching gab er an, dass er sich vorstellen könne, seine Führungsrolle auch langfristig auszufüllen.

Darüber hinaus spielt der *Zeitrahmen*, der den Teilnehmern für die Bearbeitung ihrer Ziele zur Verfügung stand, eine Rolle. In den Ergebnissen der Output-Interviews (siehe 4.7) wird ersichtlich, dass sich alle Teilnehmer einen längeren Zeitraum für die Coachings gewünscht hätten. In den Kommentierungen zur Zielerreichung wird ebenfalls deutlich, dass alle Teilnehmer die Annäherung an ihre Ziele als einen Prozess begriffen, der zum Zeitpunkt des Follow-up-Termins noch nicht abgeschlossen war. Es fällt auf, dass bei elf von dreizehn

Coachingzielen (ausgenommen Teilnehmer D, von dem die Daten des ersten Messzeitpunktes fehlen) nach dem Abschluss des Coachings bis zum Follow-up-Termin eine weitere positive Entwicklung in der Zielerreichung zu verzeichnen ist. Daraus kann geschlossen werden, dass es sich bei der positiven Zielentwicklung während des Coachings nicht nur um kurzfristige Erfolge handelt, sondern dass die Teilnehmer nach Abschluss der Coachings weitere Umsetzungsschritte initiierten und ihre Ziele weiterverfolgten. Der Transfer der Coachinginhalte auf den Führungsalltag kann damit als erfolgreich eingestuft werden. Nach dieser Interpretation wird durch das Coaching ein Impuls gegeben, Ziele zu definieren und in einen Prozess der Annäherung an diese Ziele einzusteigen. Die Ziele waren alle so definiert worden, dass es sich um langfristige Entwicklungsziele handelte, die eher als anzustrebende Vision erachtet werden können, als als kurz- oder mittelfristige Zwischenziele.

Insgesamt können die Ergebnisse zur Zielerreichung positiv bewertet werden: Hinsichtlich der subjektiv wahrgenommenen Fortschritte bei der Erreichung der individuellen Coachingziele werden die Einzelcoachings fallübergreifend als wirksam beurteilt.

b) Fortschritte in der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt

Zusammenfassung der Ergebnisse

Neben dem Grad der Zielerreichung wurde auch die subjektive Einschätzung zum Führungsverhalten insgesamt erfasst. Dabei wurden die Teilnehmer gebeten, auf einer 10-stufigen Skala den jeweils aktuellen Stand ihres Führungsverhaltens anzugeben. Die beiden Pole der Skala wurden als Führungsverhalten, mit dem die Teilnehmer vollkommen unzufrieden sind (Skalenwert von 0) beziehungsweise als ideales Führungsverhalten (Skalenwert von 10) beschrieben. Bei der Einschätzung der subjektiven Fortschritte im Führungsverhalten können fünf von sechs Coachingteilnehmer eine positive Entwicklung verzeichnen. Es fällt auf, dass sich bei Coachingteilnehmer C keine Veränderungen im Verlauf des Coachings ergeben, allerdings bewegt sich Teilnehmer C von Anfang an auf einem sehr hohen Niveau. Auf der beschriebenen 10er Skala vergibt Teilnehmer C zu allen drei Messzeitpunkten einen Skalenwert von 8.

Tabelle 5.1.10 zeigt die Entwicklung der Bewertungen des Führungsverhaltens auf der Fortschrittskala vom Zeitpunkt des Coachingbeginns bis zur Follow-up-Sitzung. Angegeben werden die Differenzwerte zwischen der Messung nach Abschluss des Coachings und vor Beginn des Coachings (Werte zu t2 minus Werte zu t1) sowie die Differenzwerte zwischen dem Follow-up-Termin und der Messung vor Beginn der Coachings (Werte zu t3 minus Werte zu t1).

Tabelle 5.1.10: Überblick über die Entwicklung der sechs Coachingteilnehmer auf der Fortschrittskala zum Führungsverhalten

	Einschätzung zum Führungsverhalten insgesamt auf einer 10-stufigen Skala					
Teilnehmer	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**
Differenz t3 –t1	+ 2	+ 3	0	+ 2	+ 1	+ 4
Differenz t2 –t1	+2	+1	0	+2	+1	+3

Anmerkung: Einschätzung des Führungsverhaltens auf einer Skala von 1 bis 10. Es werden Differenzwerte (= Diff.) angegeben. Positive Differenzwerte implizieren einen Fortschritt im Führungsverhalten.

Interpretation

Bei fünf von sechs Coachingteilnehmern ist eine positive Entwicklung auf der Fortschrittskala zum Führungsverhalten zu beobachten. Wie schon bei der Zielerreichungsskala, gibt auch bei der Fortschrittskala keiner der Coachingteilnehmer den Maximalwert von 10 an. Dies ist allerdings nicht verwunderlich, da der Maximalpol als ideales Führungsverhalten definiert wurde. Auffällig ist, dass vier der sechs Coachingteilnehmer ihr Führungsverhalten vor Beginn des Coachings bei einem Skalenwert von 5 einstuften, die anderen beiden Teilnehmer sich Werte von 6 und 8 gaben. Insgesamt kann also interpretiert werden, dass die Teilnehmer bereits zu Beginn des Coachings relativ zufrieden mit ihrem Führungsverhalten waren. Diese Einschätzung entspricht den Mittelwerten der Selbsteinschätzungen im MLQ, die insgesamt darauf hinweisen, dass die Führungspersonen der Stichprobe ihr Führungsverhalten bereits vor dem Interventionsprogramm sehr positiv bewerteten (siehe 5.1.1.1).

Auffällig sind die Entwicklungen auf der Fortschrittskala bei Teilnehmer C und bei Teilnehmer F. Unter Punkt a wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Abstufungen und das Ausmaß der angegebenen Veränderungen zwischen den Teilnehmern auf Grund der subjektiven Bewertungen der Skalenwerte und –abstufungen nicht unmittelbar verglichen werden können. Dennoch fällt auf, dass Teilnehmer C als einziger keinerlei Fortschritt in seinem Führungsverhalten angab. Teilnehmer C bewertete allerdings schon zu Beginn des Coachings sein Führungsverhalten sehr positiv (Wert von 8 auf der 10er Skala). In seinen Coachingzielen sind hingegen positive Entwicklungen zu beobachten. Es kann interpretiert werden, dass der Coachingteilnehmer bereits vor dem Coaching von seinem Führungsverhalten überzeugt war und die Arbeit an seinen Coachingzielen eher als „Kür“ denn als „Pflicht“ der eigenen Weiterentwicklung verstand. Veränderungen in den Zielen hängen daher in seiner Wahrnehmung nicht mit der Qualität seines Führungsverhaltens insgesamt zusammen. Obwohl sich der Coachingteilnehmer v.a. im Rahmen seines ersten Ziels „Individualität der Mitarbeiter akzeptieren und berücksichtigen“ intensiv mit eigenen Einstellungen und Überzeugungen auseinander setzte, veränderte sich sein Bewertungsmaßstab zur Einschätzung des eigenen Führungsverhaltens nicht. Dies ist daran zu erkennen, dass er trotz der selbstkritischen Auseinandersetzung mit seinem Verhalten und seinen Einstellungen während des Coachings den hohen Wert von 8 auf der Fortschrittskala auch nach Abschluss des Coachings beibehielt.

Bei Teilnehmer F ist eine Entwicklung des Führungsverhaltens von einem Skalenwert von 5 vor dem Coaching hin zu einem Skalenwert von 9 zum Follow-up-Termin zu beobachten. Damit bewertet Teilnehmer F das eigene Führungsverhalten zum Follow-up-Termin nahezu als ideales Führungsverhalten. In Abschnitt 5.1.1.5 wurde diskutiert, welche Gründe dazu beitragen könnten, dass Coachingteilnehmer F (Führungskraft 10) und Coachingteilnehmer B (Führungskraft 1) als erfolgreichste Einzelfälle im Sinne der Hypothesen II/1 bis II/3 bewertet werden können. In den Ergebnissen zur Fortschrittskala wird deutlich, dass diese beiden Führungspersonen auch selbst ausgeprägte Fortschritte in ihrem Führungsverhalten wahrnehmen. Beide Führungspersonen können sowohl während des Coachings als auch nach Abschluss des Coachings bis zum Follow-up-Termin subjektive Fortschritte in ihrem Führungsverhalten erzielen. Alle anderen Führungsperesonen geben an, ihren Stand auf der Fortschrittskala bis zum Follow-up-Termin halten zu können. Auf der Basis dieser subjektiven Einschätzungen kann geschlussfolgert werden, dass bei den Führungspersonen 1 und 10 der Transfer der Coachinginhalte auf den Führungsalltag besser gelungen ist als bei den anderen Coachingteilnehmern, da diese beiden Führungspersonen auch in den Monaten nach Abschluss des Coachings weitere Fortschritte zu verzeichnen haben.

Insgesamt können die Einzelcoachings hinsichtlich der subjektiv wahrgenommenen Fortschritte im Führungsverhalten fallübergreifend als wirksam beurteilt werden.

c) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/4

In Tabelle 5.1.11 wird die Fragestellung II/4 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.11: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/4

Fragestellung II/4: Wie bewerten die teilnehmenden Führungskräfte das Interventionsmodul Einzelcoaching hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele sowie hinsichtlich der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt?
Antwort: - Die teilnehmenden Führungskräfte bewerten die Einzelcoachings hinsichtlich der Erreichung der individuellen Coachingziele und des Fortschritts im Führungsverhalten durchwegs positiv. Bei allen Teilnehmern sind positive Entwicklungen auf den Zielerreichungsskalen bis zum Abschluss des Coachings und bis zum Follow-up-Termin zu verzeichnen. Es werden nicht nur kurzfristige Veränderungen erzielt, sondern auch mittelfristige Veränderungen initiiert. Der Transfer der Coachinginhalte auf den Führungsalltag kann als erfolgreich eingestuft werden. Alle Teilnehmer stufen ihr Führungsverhalten insgesamt bereits vor dem Coaching auf einer 10stufigen Skala bei dem Wert von 5 oder höher ein. Fünf von sechs Teilnehmern geben an, bis zum Ende des Coachings Fortschritte in ihrem Führungsverhalten erzielt zu haben. Zwei dieser fünf Coachingteilnehmer nehmen auch bis zum Follow-up-Termin weitere Fortschritte in ihrem Führungsverhalten wahr. - Hinsichtlich des Kriteriums der subjektiven Einschätzung zur Erreichung individueller Coachingziele und der Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt können die Einzelcoachings fallübergreifend als wirksam beurteilt werden.

5.1.1.7 Fragestellung II/5

Fragestellung II/5: Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Gesamterfolg und Veränderungen
Wie zufrieden sind die teilnehmenden Führungskräfte mit dem Interventionsmodul Einzelcoaching, wie schätzen Sie den Gesamterfolg des Coachings ein und welche Veränderungen berichten Sie?

In Abschnitt 4.7 wurden die Ergebnisse aus den halbstrukturierten Evaluationsinterviews, die mit den sechs Coachingteilnehmern zum Abschluss der Coachingprozesse geführt wurden, fallübergreifend dargestellt. In den Interviews wurde nach der Zufriedenheit mit dem Coaching, nach dem Ausmaß des subjektiv eingeschätzten Erfolgs, nach einer allgemeinen Bewertung des Coachings und nach beobachtbaren Veränderungen durch das Coaching gefragt. Im Interview werden damit die verschiedenen Evaluationsebenen nach Kirkpatrick (1976) berücksichtigt (siehe 1.6.3.1): So bezieht sich die Interviewfrage nach der Zufriedenheit mit dem Coaching auf die erste Evaluationebene, auf die unmittelbare Reaktion der Teilnehmer. Die Frage nach dem Erfolg der Maßnahme wurde von den Coachingteilnehmern auf die vierte Ebene der Evaluation, auf die Ergebnisse bezogen, indem sie insbesondere langfristige Veränderungen durch das Coaching in ihrer Bewertung in den Fokus rückten. Die erfragten Veränderungen durch das Coaching berücksichtigen die zwei Evaluationsebenen des Lernens und des Verhaltens, wobei die Teilnehmer hauptsächlich über Veränderungen auf der Ebene des Verhaltens berichteten.

Im Folgenden werden zunächst die Interviewergebnisse interpretiert und anschließend die Fragestellung II/5 zusammenfassend beantwortet.

a) Interpretation der Ergebnisse

Zufriedenheit, Erfolg und allgemeine Einschätzung des Coachings
Die Coachingteilnehmer sind mit den Einzelcoachings zufrieden bis sehr zufrieden (Mittelwert von 8.5 auf einer 10-stufigen Skala) und sie bewerten den Erfolg der Coachings als hoch (Mittelwert von 7.5 auf einer 10-stufigen Skala). Wie auch bei der Interpretation der Ergebnisse der Zielerreichungsskalen, müssen die Ergebnisse der Skalenwerte zu Zufriedenheit und Einschätzung des Coachingerfolges anhand der Kommentierungen der Teilnehmer interpretiert werden, um die subjektive Bewertung der Skalenwerte berücksichtigen zu können. Auf die Nachfrage, was zur 10 noch fehle, führten alle Teilnehmer sowohl bei der Zufriedenheits- als auch bei der Erfolgsskala den *Zeitaspekt* an. So gaben die Teilnehmer an, dass sie sich einen längeren Zeitraum für das Coaching, weitere Coachingsitzungen und mehr Zeit zur Beschäftigung mit den Coachinginhalten im Alltag gewünscht hätten. Darüber hinaus betonten die Teilnehmer, dass durch das Coaching ein Veränderungsprozess angestoßen wurde, dessen Erfolg erst nach einem längeren Zeitraum nach Abschluss des Coachings abgeschätzt werden könnte. Es wird also deutlich, dass die Teilnehmer den Erfolg des Coachings nicht an kurzfristig gewonnenen Erkenntnissen oder aktuellen Veränderungen, sondern an langfristigen Auswirkungen fest machen. Es kann geschlussfolgert werden, dass sechs Coachingsitzungen in zwölf Wochen einen zu kurzen Zeitraum darstellen, um die individuellen Ziele zur vollkommenen Zufriedenheit der Teilnehmer zu bearbeiten und um nachhaltige Veränderungen im Arbeitsalltag umzusetzen. Auf der anderen Seite deutet die Entwicklung der Zielerreichung der Teilnehmer (siehe 5.1.1.6) darauf hin, dass die im Coaching angestoßenen Veränderungsprozesse ausreichen, um weitere Fortschritte bis zum Follow-up-Termin erzielen zu können. Daher kann der Wunsch der Teil-

nehmer nach einer Verlängerung des Coachingprozesses als Bedürfnis nach weiterer Unterstützung interpretiert werden; gleichzeitig scheint die Verlängerung jedoch nicht unbedingt notwendig zu sein, um erwünschte Veränderungen im Arbeitsalltag zu etablieren. Positiv hervorzuheben ist, dass alle Teilnehmer Veränderung als Prozess begreifen, der nicht mit dem Coaching abgeschlossen ist, sondern der aktiv auftrechterhalten und im Alltag umgesetzt werden muss. Aus den Anmerkungen der Teilnehmer wird die Empfehlung abgeleitet, die Coachingsitzungen auf einen längeren Zeitraum zu verteilen, indem zwischen den Sitzungen größere Zeitabstände gewählt werden und ggf. in Abhängigkeit der individuellen Zielerreichung die Anzahl der Sitzungen zu erhöhen. Darüber hinaus ist zu überlegen, ob die Sitzungen eher außerhalb der Arbeitszeit und außerhalb des Unternehmens stattfinden sollten. So wurde in den Aussagen zu Verbesserungsmöglichkeiten deutlich, dass es einigen Teilnehmern schwer fiel, sich während der Arbeitszeit auf einen Coachingtermin und die damit verbundenen Inhalte einzulassen. Bei der Planung des Führungskräfteentwicklungsprogramms wurde es als Entgegekommen an die Führungskräfte erachtet, die Coachingtermine während der Arbeitszeit und in den Räumen des Unternehmens stattfinden zu lassen, um den zusätzlichen Zeitaufwand für die Teilnehmer zu minimieren. Während der Durchführung der Sitzungen und in den Rückmeldungen der Teilnehmer wurde hingegen deutlich, dass dies dazu führte, dass die Teilnehmer bei der Bearbeitung der Themen zu wenig Abstand zum Arbeitsalltag hatten und das Coaching den Stellenwert eines Arbeitstermins erhielt. Darüber hinaus brachte die räumliche Nähe zum Arbeitsplatz der Klienten das Problem mit sich, dass die Klienten bis direkt vor dem Termin und unmittelbar im Anschluss an den Termin ihre reguläre Arbeitstätigkeit verrichteten und damit kaum Gelegenheit hatten, die Inhalte der Sitzung zu reflektieren oder vor- und nachzubereiten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl der Ablauf als auch die inhaltliche Strukturierung der Sitzungen sowie eingesetzte Methoden von den Teilnehmern positiv bewertet werden. Darüber hinaus werden insbesondere die konsequente Ausrichtung der Coachingarbeit an individuellen Zielsetzungen und die individuelle Ausgestaltung der Coachingprozesse in Abhängigkeit von den Bedürfnissen und Themen des Klienten positiv hervorgehoben. Damit lässt sich zusammenfassend die Schlussfolgerungen ziehen, dass die Art und Weise der Coachingarbeit für die Teilnehmer positiv konnotiert war, hingegen die Rahmenbedingungen für das Coaching verändert werden sollten.

Veränderungen durch das Coaching

In den Interviews wurde nach konkreten Beispielen für Veränderungen in der Selbsteinschätzung, in den Emotionen und Einstellungen sowie im Verhalten gefragt, die die Teilnehmer an sich beobachten können. Die Coachingteilnehmer berichteten insbesondere von Verhaltensänderungen, die durch das Coaching hervorgerufen wurden. Aussagen zu Veränderungen in der Selbsteinschätzung und in den Emotionen und Einstellungen standen erst an zweiter und dritter Stelle.

Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: Veränderungen im Verhalten können geplant, geübt und im Alltag unmittelbar erprobt werden. Veränderungen in den Einstellungen und Emotionen sowie in der Selbsteinschätzung können hingegen als Folgen der Verhaltensänderung interpretiert werden: So können die Wahrnehmung des eigenen geänderten Verhaltens sowie soziale Rückmeldungen zu Verhaltensänderungen über Prozesse der personalen und sozialen Internalisierung (siehe 1.2.5.2) zu Veränderungen im Selbstkonzept und damit zu Veränderungen in der Selbsteinschätzung und in selbstbezogenen Emotionen führen. Um dieser Interpretation nachzugehen, hätte zum Follow-up-Termin erneut gezielt nach diesen drei

Kategorien von Veränderungen gefragt werden müssen. Insgesamt ist es positiv zu werten, dass das Coaching insbesondere zu subjektiv erlebbaren Verhaltensänderungen beitragen konnte, da diese von den Personen des Arbeitsumfeldes unmittelbar beobachtet werden können. Nur so ist es möglich, Veränderungen in der Interaktion mit relevanten Personen des Arbeitsumfeldes anzustoßen und Führung als Interaktionsphänomen zielgerichtet zu optimieren.

Fazit

In Bezug auf die in Abschnitt 1.6.4.2 dargestellten Qualitätskriterien von Coaching nach Heß und Roth (2001) können die Ergebnisse folgendermaßen zusammengefasst werden: Die Prozess- und Ergebnisqualität des Coachings kann als sehr zufriedenstellend bewertet werden, die Strukturqualität der Coachings enthält jedoch Verbesserungsaspekte. Strukturqualität wird als Voraussetzung für Prozess- und Ergebnisqualität erachtet. Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich Veränderungen in der Strukturqualität wie die Optimierung der Sitzungsanzahl, der Sitzungstermine, des Orts für die Sitzungen und die Prozessdauer positiv auf die Prozess- und Ergebnisqualität auswirken. Damit kann die Veränderung der Rahmenbedingungen ggf. noch zu einer Verbesserung der Erreichung individueller und programmübergreifender Zielsetzungen beitragen.

b) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/5

In Tabelle 5.1.12 wird die Fragestellung II/5 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.12: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/5

Fragestellung II/5: Wie zufrieden sind die teilnehmenden Führungskräfte mit dem Interventionsmodul Coaching, wie schätzen Sie den Gesamterfolg des Coachings ein und welche Veränderungen berichten Sie?
Einschätzung von Zufriedenheit und Gesamterfolg - Die Coachingteilnehmer sind mit den Einzelcoachings zufrieden bis sehr zufrieden (Mittelwert von 8.5 auf einer 10-stufigen Skala). - Den Erfolg der Coachings bewerten sie Teilnehmer als relativ hoch (Mittelwert von 7.5 auf einer 10-stufigen Skala). Allerdings wird betont, dass der Erfolg aufgrund des noch nicht abgeschlossenen Veränderungsprozesses zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht vollkommen absehbar sei. - Bei der allgemeinen Einschätzung der Einzelcoachings werden in erster Linie positive Aussagen, v.a. zur Sitzungsstruktur, zum Ablauf und zu den eingesetzten Methoden sowie zur konsequenten Arbeit an konkreten Zielen und zur Individuumsorientierung gemacht. Als Verbesserungsvorschläge werden in erster Linie der Wunsch nach mehr Zeit für die Coachingarbeit sowie eine verstärkte Unterstützung des Alltagstransfers hervorgehoben. **Veränderungen** - Es werden vor allem Verhaltensänderungen genannt: Diese beinhalten eine verbesserte Zusammenarbeit mit Kollegen, Anregung und Zulassen von mehr Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und ein sicheres und gelasseneres Auftreten der Führungskraft. - Aussagen zu Veränderungen der Emotionen und Einstellungen stehen an zweiter Stelle: Die Führungskräfte empfinden mehr Freude bei der Arbeit, was mit der verbesserten Zusammenarbeit mit Kollegen sowie mit den Veränderungen im Auftreten erklärt werden kann. Auch berichten die Coachingteilnehmer von einer Erweiterung der eigenen Sichtweise, die es vereinfache, Reaktionen des Arbeitsumfelds einzuordnen. - Seltener genannt werden Veränderungen in der Selbsteinschätzung und –bewertung, worunter z.B. Aussagen zur verbesserten Wahrnehmung der eigenen Ressourcen fallen. **Fazit** Hinsichtlich der Kriterien Zufriedenheit, subjektive Einschätzung des Erfolgs und Gesamtbewertung der Maßnahme durch die Teilnehmer, können die Einzelcoachings als wirksam beurteilt werden. Die Wirksamkeit bezieht sich insbesondere auf subjektiv erlebbare Verhaltensänderungen der Teilnehmer.

5.1.1.8 Fragestellung III/1

Fragestellung III/1: Zusammenhang des Ausmaßes der Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen
Inwieweit hängt das Ausmaß der potenziellen Veränderungen in den Führungsstilen des Full Range of Leadership (insbesondere in den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) im Rahmen des Interventionsprogramms mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes dieser Führungsstile zusammen?

In Abschnitt 1.4.5 des Theorieteils wurde die These abgeleitet, dass sich das Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen, das sich im Anschluss an ein Führungsfeedback aus Sicht der Mitarbeiter ergibt, in Abhängigkeit vom Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung dieser Führungsstile unterscheidet. Im Folgenden wird aufgezeigt, inwieweit diese These auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigt werden kann. In Abschnitt 4.8 wurden die Ergebnisse korrelativer Zusammenhänge sowie Ergebnisse zu Unterschieden im Ausmaß der Veränderung zwischen vier Gruppen von Selbsteinschätzern dargestellt. Im Folgenden werden diese Ergebnisse zusammengefasst und in Bezug auf die oben genannte These interpretiert (siehe Punkt a). Unter Punkt b wird Fragestellung III/1 zusammenfassend beantwortet.

a) Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Korrelative Zusammenhänge
Es bestehen keine systematischen korrelativen Zusammenhänge zwischen den Differenzwerten der Selbst- und Fremdeinschätzungen und den Differenzwerten der Einschätzungen zu t1 und t2 über die zehn Führungsstile des MLQ hinweg. Es zeigt sich aber, dass der Übereinstimmungsgrad in der Variablen Management by Exception active (MBA) zu t1 mit dem Ausmaß der Veränderung in dieser Variablen sowohl aus Mitarbeitersicht als auch aus Sicht der Führungspersonen selbst zusammenhängt. Darüber hinaus ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung in der Gesamtvariablen zur transformationalen Führung (TF): Je höher die durchschnittliche Übereinstimmung der sechs transformationalen Variablen zwischen den Beurteilerperspektiven zu t1 ausfällt, desto stärker verändet sich die durchschnittliche Häufigkeit des Einsatzes der sechs transformationalen Führungsstile aus Sicht der Mitarbeiter.

Diese Ergebnisse können folgendermaßen interpretiert werden: Die Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Ausmaß der Veränderung in den Variablen TF und MBA bestätigen die These, die in Abschnitt 1.4.5 abgeleitet wurde (s.o.). TF und MBA können im MLQ in der vorliegenden Stichprobe als voneinander unabhängige Faktoren aufgefasst werden (siehe 5.1.1.1). Das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den beiden Beurteilerperspektiven zur Ausprägung dieser beiden Faktoren korreliert signifikant positiv mit der durchschnittlichen Veränderung in diesen Faktoren aus Sicht der Mitarbeiter. Dabei verteilen sich die Führungspersonen der Gruppen A, B und C gleichmäßig auf die vier Kategorien der Selbsteinschätzer. Die Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Ausmaß der Veränderung werden also nicht durch die Zugehörigkeit zu einer der Interventionsbedingungen beeinflusst. Es kann daher geschlussfolgert werden, dass die 20 Führungsperson der Stichprobe mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Veränderungen im mittleren Ausmaß der transformationalen Führungsstile

und im Stil MBA zeigen, wenn sie vor der Intervention ihr Führungsverhalten in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern einschätzen.

Thesen und Ergebnisse zu Unterschieden zwischen den vier Selbsteinschätzungstypen im Ausmaß der Veränderung der Führungsstile

Ein Großteil der Führungspersonen der Stichprobe ist entgegen der Annahme aus Abschnitt 5.1.1.1 nicht als Überschätzer einzuordnen, sondern stimmt in einer positiven Selbsteinschätzung mit den Mitarbeitern überein. Dies ist ein erfreuliches Ergebnis im Sinne der erwünschten Konsequenzen, die für das Individuum und das Unternehmen aus einer übereinstimmend positiven Einschätzung des Führungsverhaltens resultieren können (siehe 1.4.3.3): Atwater und Yammarino (1992) zeigen auf, dass der Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und -erfolg für diejenigen Führungspersonen am höchsten ausfällt, die der Kategorie In-Agreement/Good zuzuordnen sind. Allerdings werden auch jeweils fünf Personen der Stichprobe den Kategorien Überschätzer und In-Agreement/Poor zugeordnet. Yammarino und Atwater (1993) zeigen auf, dass die Zugehörigkeit zu diesen beiden Kategorien mit negativen Konsequenzen für das Individuum und die Organisation verbunden sein kann. Auf der anderen Seite resultiert in der Untersuchung von Johnson und Ferstl (1999) das Ergebnis, dass Führungspersonen, die sich selbst überschätzen, ihre Leistung bei einem zweimalig durchgeführten Führungsfeedback von t1 zu t2 verbessern. So können mit der Selbstüberschätzung zwar negative Konsequenzen verbunden sein, gleichzeitig trägt die Rückmeldung solcher Ergebnisse auch dazu bei, dass Führungspersonen ihre Leistung verbessern. In Abschnitt 5.1.1.4 wurde dargestellt, dass das Ausmaß der führungsbezogenen Selbstreflexion der Führungspersonen durch den Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdein-schätzungen operationalisiert werden kann. Darüber hinaus wurde im Theorieteil in Abschnitt 1.4.3.3 aufgezeigt, das Führungspersonen, die sich selbst realistisch einschätzen und ein höheres Ausmaß an Selbstreflexion und -erkenntnis aufweisen, eher dazu in der Lage sind, ihre Leistungen zu verbessern. Führungspersonen, die den Kategorien In-Agreement/Good oder Poor zuzuordnen sind, müssten demnach in einem höheren Ausmaß über sich selbst als Führungskraft reflektieren und ausgeprägtere Veränderungen im Führungsverhalten in der erwünschten Richtung aufweisen, als Führungspersonen der anderen beiden Kategorien.

Die These, die in Abschnitt 1.4.5 des Theorieteils abgeleitet wurde, lässt sich demnach folgendermaßen spezifizieren: *Das Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen, das sich im Anschluss an ein Führungsfeedback aus Sicht der Mitarbeiter ergibt, unterscheidet sich in Abhängigkeit vom Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung dieser Führungsstile: Führungspersonen der Kategorien In-Agreement/Good und Poor zeigen ein höheres Ausmaß an Veränderung als Führungspersonen der anderen beiden Gruppen. Überschätzer werden zu t2 von ihren Mitarbeitern positiver beurteilt als zu t1, Unterschätzer werden zu t1 von ihren Mitarbeitern negativer beurteilt als zu t1*.

Die Einzelaspekte dieser These lassen sich auf Basis der Ergebnisse aus der Untersuchung von Unterschieden zwischen den vier Gruppen von Selbsteinschätzern in Bezug auf das Ausmaß der Veränderung nicht bestätigen: Die in Abschnitt 4.8.2.2 dargestellten Ergebnisse zeigen auf, dass keine systematischen Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Grad der Veränderung über die drei Variablen Transformationale Führung (TF), Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) hinweg vorliegen. So lässt sich kein variablenübergreifendes Muster im Ausmaß der Veränderungen aus Mitarbeitersicht oder aus Sicht der Führungskräfte selbst in Abhängigkeit der Clusterzugehörigkeit erkennen: Aus Mitarbeitersicht werden in der Variablen TF die höchsten Veränderungen für die Überschätzer berichtet, in der

Variablen CR unterscheiden sich die vier Cluster kaum, in der Variablen LF resultieren für die Unterschätzer die höchsten Veränderungen. Aus Sicht der Führungspersonen werden in der Variablen TF die höchsten Veränderungen für das Cluster In-Agreement/Good berichtet. Die einzige auffällige Gemeinsamkeit zeigt sich in den Selbst- und Fremdeinschätzungen von Veränderungen in den Variablen CR und LF: In beiden Variablen resultieren für die Unterschätzer aus Mitarbeitersicht eindeutig die höchsten Veränderungen, aus Sicht der Führungskräfte selbst tendenziell die höchsten Veränderungen. Dieser Gruppeneffekt lässt sich in der Variablen LF für die Selbsteinschätzung auch in der varianzanalytischen Überprüfung als signifikanter Unterschied nachweisen. Schaut man sich die Mittelwerte zu t1 und t2 der beiden Führungspersonen 8 und 11 des Clusters der Unterschätzer an (siehe Anhang 3.20), so fällt folgendes Ergebnis auf: Die beiden Führungspersonen verbessern sich aus Sicht der Mitarbeiter in den Variablen CR und LF (Zunahme der Ausprägung bei CR, Abnahme der Ausprägung bei LF). In der Selbsteinschätzung ist die Richtung der Veränderung hingegen uneinheitlich: Die Führungskräfte verbessern sich jeweils in der einen Variable in ihrer Selbsteinschätzng, in der anderen Variable verschlechtern sie sich. Es kann also ausschließlich die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich bei den beiden Unterschätzern der Stichprobe aus Sicht der Mitarbeiter in den Führungsstilen CR und LF Veränderungen in der jeweils erwünschten Richtung ergeben, die im Durchnitt leicht über dem Ausmaß der Veränderungen in den anderen Clustern liegen. Dieses Ergebnis widerspricht der These, dass Unterschätzer zu t2 von ihren Mitarbeitern negativer beurteilt werden als zu t1. Führungspersonen, die in der Stichprobe als Überschätzer klassifiziert werden, zeigen in der Fremdeinschätzung kein einheitliches Muster der Verbesserung oder Verschlechterung in den einzelnen Führungsstilen oder über die Führungsstile hinweg. Aus diesem Ergebnis kann keine eindeutige Schlussfolgerung zur These gezogen werden, dass Überschätzer zu t2 von ihren Mitarbeitern positiver beurteilt werden als zu t1. Darüber hinaus zeigen Führungspersonen der Kategorien In-Agreement/Good und Poor kein höheres Ausmaß an Veränderung als Führungspersonen der anderen beiden Gruppen.

➔ *Insgesamt kann aus den Ergebnissen die Schlussfolgerung gezogen werden, dass sich die vier Selbstdarstellungscluster nicht systemtisch im Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen zwischen t1 und t2 unterscheiden.*

Fazit

Die These aus Abschnitt 1.4.5 des Theorieteils, dass sich das Ausmaß der Veränderungen der Führungsstile zwischen t1 und t2 in Abhängigkeit vom Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung dieser Führungsstile zu t1 unterscheidet, lässt sich nur auf Basis der *variablenzentrierten Untersuchung* bestätigten. So ergeben sich aus den korrelativen Ergebnissen Hinweise darauf, dass ein Zusammenhang zwischen Übereinstimmungsgrad und Ausmaß der Veränderung besteht. Die Ergebnisse aus der *personenzentrierten Untersuchung* bestätigen die These jedoch nicht. Die vier Gruppen von Selbsteinschätzern unterscheiden sich nicht systematisch im Ausmaß der Veränderungen zwischen t1 und t2. Es kann interpretiert werden, dass die Varianz innerhalb der vier Cluster zu hoch ist, um von tatsächlich homogenen Personengruppen mit ähnlichen Profilen im Übereinstimmungsgrad über die Führungsstile hinweg auszugehen. So hat sich die Schwierigkeit ergeben, dass nicht alle Führungskräfte auf der Basis der drei Variablen, die zur Klassifikation herangezogen wurden, eindeutig einer der Selbsteinschätzungsgruppen zugeordnet werden konnten. So ergaben sich nur für acht der 20 Führungspersonen über alle drei Variablen hinweg einheitliche Zuordnungen zu einem der vier Cluster (siehe Tabelle 4.8.1). Die Ergebnisse aus dem Gruppenvergleich werden daher in ihrer Aussagekraft den korrelativen Ergebnissen untergeordnet.

Bei der zusammenfassenden Beantwortung der Frage werden ausschließlich die Ergebnisse der korrelativen Untersuchung berücksichtigt.

b) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/1

In Tabelle 5.1.13 wird die Fragestellung III/1 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.13: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/1

Fragestellung III/1: Inwieweit hängt das Ausmaß der durch das Interventionsprogramm bedingten Veränderung der Führungsstile mit dem Übereinstimmungsgrad von Selbst- und Fremdeinschätzungen zusammen?
Variablenübergreifende Zusammenhänge Weder in den Selbst- noch den Fremdeinschätzungsdaten zum Ausmaß der Veränderung resultieren über die Variablen hinweg systematische Zusammenhänge zum Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. **Variablenspezifische Zusammenhänge** Systematische Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung lassen sich aber für die zwei übergeordneten Faktoren des MLQ feststellen: - *Management by Exception active (MBA):* Je höher die Übereinstimmung zwischen den beiden Beurteilerperspektiven in dieser Variablen zu t1 ausfällt, desto stärker fallen die Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes des Führungsstils aus Sicht der Mitarbeiter und aus Sicht der Führungskräfte aus. - *Transformationale Führung (TF):* Je höher die durchschnittliche Übereinstimmung der sechs transformationalen Variablen zwischen den beiden Beurteilerperspektiven ausfällt, desto ausgeprägter sind die von den Mitarbeitern berichteten Veränderungen in der durchschnittlichen Häufigkeit des Einsatzes der sechs transformationalen Führungsstile.

5.1.1.9 Fragestellung III/2

Fragestellung III/2: Zusammenhang des Übereinstimmungsgrades der Selbst- und Fremdeinschätzungen mit den Selbstdarstellungsclustern
Inwieweit hängt der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership (insbesondere den transformationalen Führungsstilen, der leistungsorientierten Anerkennung und Laissez Faire) mit der Zugehörigkeit zu den Selbstdarstellungsclustern aus der Fragestellung I/2 zusammen?

In Abschnitt 1.4.5 des Theorieteils wurden folgende Thesen aufgestellt:

- Bei Führungspersonen, die dem Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher zuzuordnen sind, liegen Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens nahe beeinander. Diese Führungspersonen weisen eine Tendenz zur Persönlichkeitsdarstellung auf und verfügen über hohe Selbstdarstellungskompetenzen.
- Bei Führungspersonen, die dem Cluster der protektiven Selbstüberwacher zuzuordnen sind, unterscheiden sich Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens. Diese Führungspersonen weisen eine niedrige Authentizitätsneigung und insbesondere eine hohe protektive Variabilität auf.

Im Folgenden wird aufgezeigt, inwieweit diese Thesen auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigt werden können. In Abschnitt 4.9 wurden die Ergebnisse der deskriptiven Datenanalyse und der Überprüfung von Gruppenunterschieden zum Zusammenhang zwischen dem Übereinstimmungsgrad und den Selbstdarstellungsclustern dargestellt. Im Folgenden werden diese Ergebnisse zusammengefasst und in Bezug auf die oben genannten Thesen interpretiert (siehe Punkt a). Unter Punkt b wird Fragestellung III/2 zusammenfassend beantwortet.

a) Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Unterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen akquisitiven und schwachen Selbstüberwachern

Schwache Selbstüberwacher weisen in den drei Variablen Transformationale Führung (TF), Contingent Reward (CR) sowie Laissez Faire (LF) den niedrigsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auf. Darüber hinaus resultieren signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen den schwachen Selbstüberwachern und den akquisitiven Selbstüberwachern: Diese unterscheiden sich im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in Bezug auf die durchschnittliche Ausprägung der transformationalen Führungsstile sowie in Bezug auf die durchschnittliche Ausprägung aller Führungsstile des Full Range of Leadership. Akquisitive Selbstüberwacher weisen in diesen Variablen jeweils den höchsten Übereinstimmungsgrad, schwache Selbstüberwacher den niedrigsten Übereinstimmungsgrad auf.

Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: Erstens kann These 1 (s.o.) für den Übereinstimmungsgrad zur Einschätzung der transformationalen Führungsstile bestätigt werden. Bei Führungspersonen, die dem Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher zuzuordnen sind, liegen Selbst- und Fremdeinschätzungen der durchschnittlichen Ausprägung der transformationalen Führungsstile nahe beieinander.

Zweitens kann geschlussfolgert werden, dass der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zum Ausmaß transformationalen Führungsverhaltens nicht nur vom Authentizitätsbedürfnis der Führungsperson, sondern auch von deren spezifischen Selbstdarstellungskompetenzen abhängt. Die Führungsperson muss also nicht nur dazu motiviert, sondern auch dazu fähig sein, zentrale Selbstbilder in entsprechendes Selbstdarstellungsverhalten umzusetzen und damit Wirkungen bei den Mitarbeitern zu erzielen, die den eigenen Selbstbildern entsprechen. Laux und Renner (2002) bezeichnen Personen, bei denen sowohl eine hohes Authentizitätsbedürfnis als auch hohe Wahrnehmungs- und Selbstdarstellungskompetenzen vorliegen als Persönlichkeitsdarsteller (siehe 1.2.7.3). In der vorliegenden Stichprobe entspricht ein solches Merkmalsprofil der Gruppe der akquisitiven Selbstüberwacher. In Abschnitt 5.1.2 wurde aufgezeigt, dass akquisitive Selbstüberwacher die höchste Ausprägung transformationaler Führung aus Sicht der Mitarbeiter aufweisen. Darüber hinaus wird nun deutlich, dass bei den akquisitiven Selbstüberwachern auch der höchste Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur transformationalen Führung vorliegt. Wird die Innen- und Außensicht einer Führungsperson durch ähnliche Selbst- und Fremdbilder beschrieben, so kann dies auf die Prozesse der Selbstinterpretation zurückgeführt werden (siehe 1.2.5): Der Person gelingt es sowohl, zentrale Selbstbilder so zu vermitteln, dass die Außenwirkung den Selbstbildern entspricht, als auch die Rückmeldung zentraler Fremdbilder adäquat zu interpretieren und diese in ihr Selbstkonzept zu integrieren. Über die zwei Prozesse der Selbstinterpretation wird mit den Interaktionspartnern eine gemeinsame Auffassung davon konstruiert, welche Merkmale die Person in ihrer Führungsrolle auszeichnen – also über welche Führungsidentität die Person verfügt. Es kann geschlussfolgert werden, dass Persönlichkeitsdarsteller am wahrscheinlichsten dazu in der Lage sind, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine transformationale Führungsidentität zu etablieren.

Höchster Übereinstimmungsgrad in den Variablen Contingent Reward (CR) und Laissez Faire bei den protektiven Selbstüberwachern

Überraschenderweise zeigen sich bei den protektiven Selbstüberwachern in den Variablen Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) die höchsten Übereinstimmungen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen im Vergleich zu den anderen drei Selbstdarstellungsclustern. Dieses Ergebnis widerspricht der These 2 (s.o.), nach der bei den protektiven Selbstüberwachern Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens voneinander abweichen. Diese These kann zwar für die transformationalen Führungsstile tendenziell bestätigt werden, trifft aber für CR und LF nicht zu. Es bestehen also variablenspezifische Unterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen den vier Selbstdarstellungsclustern. Die Ergebnisse aus Abschnitt 4.9 zeigen auf, dass protektive Selbstüberwacher den höchsten Übereinstimmungsgrad in der Variablen CR aufweisen. Dies kann sowohl bedeuten, dass Führungspersonen mit ihren Mitarbeitern in einer hohen Ausprägung oder aber auch in einer niedrigen Ausprägung dieses Führungsstils übereinstimmen. Sieht man sich die Mittelwerte der Selbst- und Fremdbeschreibungen zu t1 der beiden protektiven Selbstüberwacher an (siehe Anhang 21), so wird deutlich, dass diese eine unterdurchschnittliche Ausprägung von CR und TF und eine überdurchschnittliche Ausprägung von LF sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdbeschreibung aufweisen. Protektive Selbstüberwacher können also dem Selbsteinschätzungscluster In-Agreement/Poor zugeordnet werden (siehe auch Tabelle 4.8.1).

Dieses Ergebnis kann folgendermaßen interpretiert werden: Die Vermittlung der aktiven und transformationalen Führungsstile und des passiven Führungsstils Laissez Faire scheint jeweils auf unterschiedlichen Selbstdarstellungskompetenzen und -motiven zu beruhen.

Um transformationale Führungsprinzipien und Prinzipien der leistungsorientierten Anerkennung zum Ausdruck zu bringen, muss sowohl die Motivation vorliegen, sich authentisch darstellen zu wollen, als auch die Kompetenz vorhanden sein, zentrale Selbstbilder nach außen zu vermitteln. Hingegen geht der Laissez Faire-Stil mit der protektiven Ausrichtung des Selbstdarstellungsverhaltens an sozialen Hinweisreizen einher. Bei Führungspersonen mit einer hohen Ausprägung des Laissez Faire-Stils aus Selbst- und Fremdsicht liegt demnach die Motivation vor, soziale Missbilligung vermeiden und sich in Übereinstimmung mit den Erwartungen anderer verhalten zu wollen. Zudem ist die Kompetenz vorhanden, sich im Verhalten an unterschiedliche Situationen anzupassen. Gleichzeitig wird deutlich, dass ein hohes Bedürfnis nach Authentizität mit einer geringen Übereinstimmung der Selbst- und Fremdwahrnehmung zum Ausmaß passiver Führung (LF) zusammenhängt. Es kann interpretiert werden, dass Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung eines passiven Führungsstil dann am ehesten übereinstimmen, wenn die Führungsperson dazu motiviert ist, sich wenig authentisch, dafür aber höchst angepasst an äußere Erwartungen darzustellen. CR wird hingegen durch transparente und eindeutig interpretierbare Verhaltensweisen der Führungsperson beschrieben, die einer protektiven Anpassung an äußere Erwartungen eher widersprechen: Die Führungsperson macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist und spricht klar aus, was erwartet werden kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind (siehe Anahng 1.1). Eine Führungsperson, die CR in ausgeprägter Form einsetzt, kommuniziert also eigene Erwartungen, gibt Feedback und handelt mit den Mitarbeitern individuelle Ziele aus. Protektiven Selbstüberwachern gelingt es nicht, solche Prinzipien aktiver Führung zu vermitteln, was sie selbst in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern auch so wahrnehmen.

b) Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/2

Zu den Thesen aus Abschnitt 1.4.5 des Theorieteils können auf Basis der empirischen Ergebnisse folgende Schlussfolgerungen gezogen werden:

1. These 1 kann weitgehend bestätigt werden: Bei Führungspersonen, die dem Cluster der akquisitiven Selbstüberwacher zuzuordnen sind, liegen Selbst- und Fremdeinschätzungen des transformationalen Führungsverhaltens nahe beeinander. Zudem weisen sie über alle Führungsstile hinweg eine höhere Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auf als Personen, die als schwache Selbstüberwacher klassifiziert werden.
2. These 2 kann in dieser Form nicht bestätigt werden: Führungspersonen, die in der Stichprobe dem Cluster der protektiven Selbstüberwacher zuzuordnen sind, gehören gleichzeitig dem Selbsteinschätzungscluster In-Agreement/Poor an. Selbst- und Fremdeinschätzungen des Führungsverhaltens liegen entgegen der zweiten These nahe beeinander, allerdings auf einem niedrigen Niveau. Protektiven Selbstüberwachern gelingt es nicht, aktive Führungsprinzipien durch ihr Verhalten zu vermitteln, hingegen schreiben sie sich in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern eine hohe Ausprägung passiver Verhaltensweisen im Führungskontext zu.

In Tabelle 5.1.14 wird Fragestellung III/2 zusammenfassend beantwortet.

Tabelle 5.1.14: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/2

Fragestellung III/2: Inwieweit hängt der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen mit der Zugehörigkeit zu den Selbstdarstellungsclustern aus der Fragestellung I/2 zusammen?
Insgesamt: Es lassen sich sowohl variablenübergreifend als auch variablenspezifische Unterschiede im Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzungen zwischen den vier Selbstdarstellungsclustern aufzeigen. **Einzelergebnisse** - Die schwachen Selbstüberwacher weisen in den drei Variablen Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire den niedrigsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 auf. - Bei den protektiven Selbstüberwachern resultieren in den Variablen Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) die höchsten Übereinstimmungen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1. Die protektiven Selbstüberwacher sind darüber hinaus in das Selbsteinschätzungscluster In-Agreement/Poor einzuordnen, d.h. CR ist im Vergleich zur Gesamtstichprobe gering, LF hoch ausgeprägt. - Die akquisitiven Selbstüberwacher weisen in den transformationalen Skalen sowohl den höchsten Mittelwert als auch den höchsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auf. - Für die transformationalen Führungsstile und über alle Führungsstile hinweg resultieren zwischen den schwachen Selbstüberwachern und den akquisitiven Selbstüberwachern signifikante Mittelwertsunterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1. **Interpretation** - Die Vermittlung aktiver und passiver Führungsstile beruht auf unterschiedlichen Selbstdarstellungskompetenzen und -motiven: Der Laissez Faire-Stil geht mit dem Bedürfnis nach und der Kompetenz zu sozial angepasstem Verhalten einher. Die transformationalen Führungsstile und Contingent Reward hängen mit einer akquisitiven Selbstdarstellungskompetenzen und einem hohen Authentizitätsbedürfnis zusammen. - Akquisitive Selbstüberwacher beziehungsweise Persönlichkeitsdarsteller sind am wahrscheinlichsten dazu in der Lage, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine transformationale Führungsidentität zu etablieren. - Eine hohe Authentiztitätsneigung ohne entsprechende Selbstdarstellungskompetenzen zur Vermittlung zentraler Selbstbilder resultiert darin, dass Innen- und Außensicht voneinander abweichen.

5.1.2 Beantwortung der drei Forschungsfragen

In Abschnitt 1.7 wurden die Ergebnisse und offenen Fragen des Theorieteils zusammengefasst und Konsequenzen für die empirischen Zielsetzungen der Arbeit abgeleitet. Es kristallisierten sich drei zentrale Forschungsfragen für die empirische Untersuchung heraus. Die drei Forschungsfragen wurden in insgesamt neun Fragestellungen untergliedert. Die Einzelergebnisse zu den neun Fragestellungen wurden in Kapitel 4 in je einem eigenen Abschnitt dargestellt. In Abschnitt 5.1.1 wurden die Einzelergebnisse interpretiert und diskutiert und die neun Fragestellungen jeweils zusammenfassend beantwortet. In den folgenden Abschnitten 5.1.2.1 bis 5.1.2.3 werden die Ergebnisse der neun Fragestellungen aufeinander bezogen und die übergeordneten Forschungsfragen beantwortet.

5.1.2.1 Beantwortung Forschungsfrage I

Forschungsfrage I:

Wie hängen die Führungsstile des Full Range of Leadership mit habituellen Formen der Selbstdarstellung (Selbstdarstellungsstilen) von Führungskräften zusammen?

a) Zusammenhänge aus primär variablenzentrierter Perspektive

Abbildung 5.1.2 fasst die zentralen Zusammenhänge zwischen den Führungsstilen des Full Range of Leadership und habituellen Selbstdarstellungsformen der Führungspersonen zusammen:

Im linken Drittel der Abbildung ist die Faktorenstruktur des MLQ aufgezeigt, wie sie in der Stichprobe auf Basis der 178 Mitarbeitereinschätzungen zu 20 Führungspersonen ermittelt wurde. Pluszeichen kennzeichnen eine positive Ladung des jeweiligen Führungsstils, Minuszeichen kennzeichnen eine negative Ladung der Variablen auf dem Faktor. Die Führungsstile des Full Range of Leadership lassen sich zu zwei Faktoren zusammenfassen: Faktor 1 umschreibt die *transformationale, aktive Führung*, Faktor 2 die *transaktionale, kontrollierende Führung.*

Im mittleren Drittel der Abbildung ist die Faktorenstruktur der Selbstdarstellungsstile abgebildet, wie sie in der Stichprobe auf Basis der Selbsteinschätzungen der 20 Führungspersonen ermittelt wurde. Faktor 1 umschreibt die *akquisitive soziale Beeinflussung*, Faktor 2 die *protektive soziale Anpassung.* Darüber hinaus wird aufgezeigt, dass der zweite Führungsstilfaktor mit einer hohen Ausprägung der Persönlichkeitsdarstellung und einer niedrigen Ausprägung protektiver Selbstüberwachung einhergeht.

Im rechten Drittel der Abbildung wird visualisiert, zu welchen gemeinsamen Faktoren oder Merkmalsprofilen habitueller Rollenausgestaltung sich die Führungs- und Selbstdarstellungsstile bündeln lassen. Faktoren in diesem Drittel werden als habituelle Formen der Rollenausgestaltung oder habitueller Ausdruck von Führungsstilen aufgefasst. In Abschnitt 1.3.4 wurde die individuelle Rollenausgestaltung als spezifische Selbstinterpretation einer Führungsperson in der Rolle als Führungskraft beschrieben. Das „Wie“ dieser Rollenausgestaltung kann – wie auch der Einsatz bestimmter Selbstdarstellungs- und Führungsverhaltensweisen – habituell erfolgen. Solche habituellen Formen der Rollenausgestaltung werden durch die beiden Faktoren *transformationale Selbstinterpretation* und *nonkonformistische Selbstdarstellung und kontrollierende Einflussnahme* beschrieben, auf denen jeweils sowohl spezifische Selbstdarstellungs- als auch Führungsstile laden.

Im unteren Drittel der Abbildung findet sich auf der linken Seite die Merkmalskonfiguration der Führungsstile, die mit dem zweiten Selbstdarstellungsstilfaktor in der Mitte einhergeht und die gemeinsam das Profil der protektiven Selbstüberwacher beschreiben. Insgesamt zeichnet sich das Cluster der protektiven Selbstüberwacher durch eine hohe Ausprägung des zweiten Selbstdarstellungsstilfaktors gemeinsam mit einer hohen Ausprägung von Laissez Faire und einer niedrigen Ausprägung transformationaler Führungsstile aus. Das untere Drittel der Abbildung wird damit nicht durch einen gemeinsamen Faktor habitueller Rollenausgestaltung zusammengefasst, sondern beschreibt eine Merkmalskonfiguration habitueller Rollenausgestaltung, die die Personengruppe der protektiven Selbstüberwacher auszeichnet.

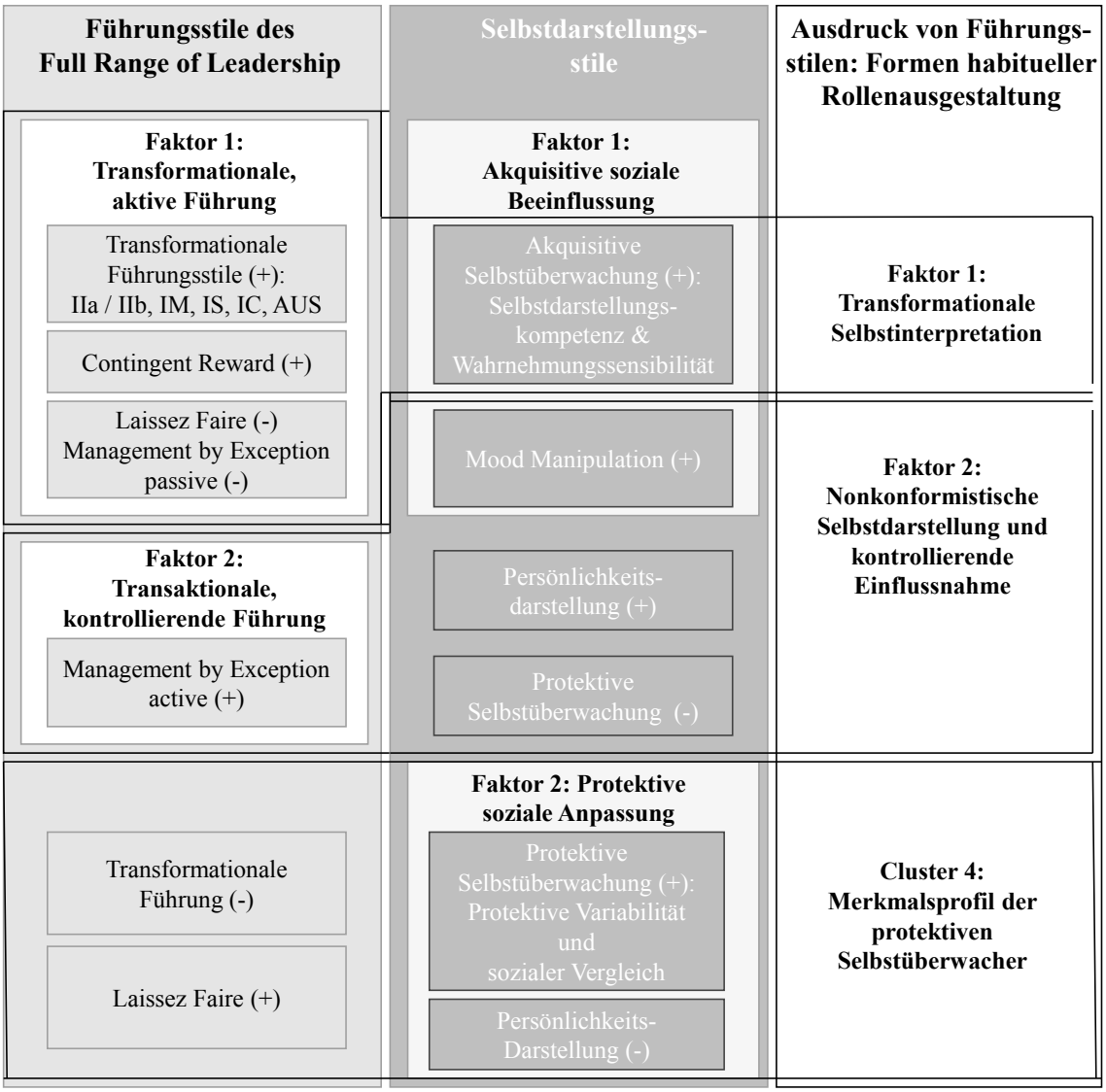


Abbildung 5.1.2: Überblick über Faktoren und Zusammenhänge der Führungsstile des Full Range of Leadership und habitueller Selbstdarstellungsformen sowie Faktoren und Merkmalskonfigurationen habitueller Rollenausgestaltung

Anmerkungen:

(–) = niedrige Ausprägung des jeweiligen Stils beziehungsweise negative Ladung auf dem jeweiligen Faktor;

(+) = hohe Ausprägung des jeweiligen Stils beziehungsweise positive Ladung auf dem jeweiligen Faktor

b) Zusammenhänge aus personenzentrierter Perspektive

Abbildung 5.1.3 visualisiert die Merkmalskonfigurationen von vier Personenclustern, die durch eine jeweils spezifische Form der Rollenausgestaltung gekennzeichnet sind.

Die vier Merkmalsprofile können als Typen der Rollenausgestaltung aufgefasst werden: Sie basieren auf den vier Clustern von Selbstüberwachern nach Laux und Renner (2002), die sich durch eine jeweils charakteristische Kombination der Merkmale Persönlichkeitsdarstellung (= Authentizitätsbedürfnis) sowie akquisitive und protektive Selbstüberwachung auszeichnen (siehe Abbildung 5.1.3; Variablen sind in den dunkelgrauen Kästen veranschaulicht). Für diese Merkmalskombinationen werden in der Fußzeile der Abbildung 5.1.3 die Typenbezeichnungen nach Laux und Renner aufgeführt. Ergebnis der vorliegenden Untersuchung ist erstens, dass diese vier Cluster auch in der Stichprobe der Führungskräfte repliziert werden können. Zweitens wird deutlich, dass die vier Typen von Selbstüberwachern in unterschiedlichem Ausmaß eine Tendenz zur Mood Manipulation aufweisen. Drittens sind sie durch jeweils charakteristische Ausprägungen der zwei in der Stichprobe ermittelten Faktoren des Full Range of Leadership Tranformationale Führung (TF) und Management by Exception active (MBA) gekennzeichnet (siehe Abbildung 5.1.3; Variablen sind in den weißen Kästen veranschaulicht).

Damit werden die vier Typen der Selbstüberwachung (Fußzeile der Abbildung 5.1.3) nach Laux und Renner (2002) erweitert zu vier Typen der Rollenausgestaltung (Kopfzeile der Abbildung 5.1.3). Letztere sind durch ein jeweiliges charakteristisches Profil von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen gekennzeichnet.

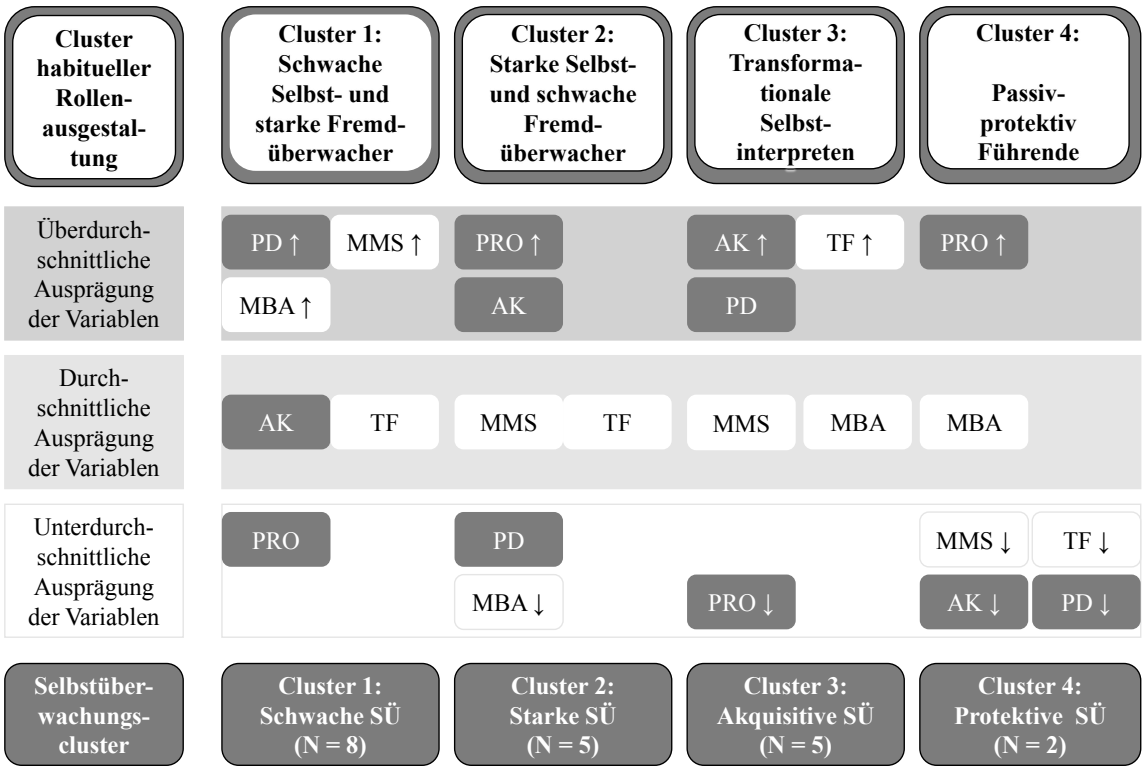


Abbildung 5.1.3: Merkmalskonfigurationen in vier Clustern habitueller Rollenausgestaltung

Anmerkungen:

↑ = höchste Ausprägung der Variablen in der Stichprobe; ↓ = niedrigste Ausprägung der Variablen in der Stichprobe;

AK = Akquisitive Selbstüberwachung, PRO = Protektive Selbstüberwachung, PD = Persönlichkeitsdarstellung, MMS = Mood Manipulator Scale; PD = Persönlichkeitsdarstellung; TF = Transformationale Führung; MBA = Management by Exception active

Vier Cluster habitueller Rollenausgestaltung

Die vier Typen der Rollenausgestaltung können folgendermaßen charakterisiert werden:

Cluster 1: Personen des ersten Clusters zeichnen sich durch eine schwache Selbstüberwachung aus. Gleichzeitig weisen sie im Vergleich zur Gesamtstichprobe die höchsten Ausprägungen in den Variablen Mood Manipulation und Management by Exception active auf. Beide Variablen beschreiben Formen aktiver sozialer Beeinflussung beziehungsweise die Tendenz, das Verhalten und die Stimmung anderer Personen zu beeinflussen. Damit zeigen Personen dieses Clusters eine besonders hohe Ausprägung im Faktor nonkonformistische Selbstdarstellung und kontrollierende Einflussnahme (siehe Punkt a). Personen dieses Clusters werden als *schwache Selbst- und starke Fremdüberwacher* charakterisiert. Es kann spekuliert werden, dass diese Personen in sozialen Situationen danach streben, Einfluss auf andere zu nehmen, indem sie ihre Gefühle und Selbstbilder möglichst authentisch zu vermitteln versuchen.

Cluster 2: Personen des zweiten Clusters zeichnen sich durch eine starke Selbstüberwachung aus. Gleichzeitig weisen sie im Vergleich zur Gesamtstichprobe die niedrigste Ausprägung in der Variablen Management by Exception active auf. Die Tendenz zur Mood Manipulation und transformationale Führung sind durchschnittlich ausgeprägt. Auch wenn diese Personen im durchschnittlichen Ausmaß Einfluss auf die Stimmung anderer nehmen, so ist die Ausprägung der kontrollierenden Führung (MBA) gegenläufig zu Cluster 1. Personen des zweiten Clusters werden als *starke Selbst- und schwache Fremdüberwacher* bezeichnet. Es kann interpretiert werden, dass diese Personen in sozialen Interaktionen weniger den Fokus darauf legen, Einfluss auf andere zu nehmen, als vielmehr danach streben, einen möglichst guten Eindruck zu erzielen, der den Erwartungen anderer und dem situationalen Kontext entspricht.

Cluster 3: Personen des dritten Clusters zeichnen sich durch eine akquisitive Selbstüberwachung aus. Darüber hinaus weisen sie im Vergleich zur Gesamtstichprobe die höchste Ausprägung transformationaler Führung auf. Die Tendenz zur Mood Manipulation und die kontrollierende Führung (MBA) sind durchschnittlich ausgeprägt. Bei Personen dieses Clusters steht damit der Faktor transformationale Selbstinterpretation (siehe Punkt a) im Vordergrund. Personen des dritten Clusters werden als *transformationale Selbstinterpreten* charakterisiert.

Cluster 4: Personen des vierten Clusters zeichnen sich durch eine protektive Selbstüberwachung aus. Darüber hinaus sind die Tendenz zur Stimmungsbeeinflussung sowie transformationale Führung im Vergleich zur Gesamtstichprobe am niedrigsten ausgeprägt. Auch die kontrollierende Führung wird nur in durchschnittlichem Ausmaß gezeigt. Personen dieses Clusters sind damit durch eine eher passiv-zurückhaltende Führung, insbesondere durch eine hohe Ausprägung von Laissez Faire-Verhalten (siehe 5.1.1.9) gekennzeichnet. Insgesamt werden Personen des vierten Clusters als *passiv-protektiv Führende* beschrieben.

Auf Basis der korrelativen Ergebnisse zwischen Führungs- und Selbstdarstellungsstilen und internen Erfolgskriterien von Führung (siehe 4.1.1 und 5.1.1) kann davon ausgegangen werden, dass die vier Cluster hinsichtlich der drei Erfolgskriterien von Führung „Zufriedenheit der Mitarbeiter“, „Effektivität der Führung“ und „zusätzliche Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiter“ in folgende Reihenfolge gebracht werden können: Personen des Clusters 3 können im Durchschnitt als die erfolgreichsten Führungspersonen eingeschätzt werden. Führungspersonen des Clusters 2 sind im Durchschnitt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erfolgreicher als Führungspersonen des Clusters 1. Personen des vierten Clusters weisen im Durchschnitt ein unterdurchschnittliches Ausmaß an Führungserfolg auf.

5.1.2.2 Beantwortung Forschungsfrage II

Forschungsfrage II:

Wie wirksam sind Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene?

Die Wirksamkeit der Gruppenworkshops und Einzelcoachings wurde anhand verschiedener Wirksamkeitskriterien untersucht. Zur Bewertung der Wirksamkeit beider Interventionsmodule wurden Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes der Führungsstile des Full Range of Leadership sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen exploriert und überprüft. Zur Bewertung der Wirksamkeit der Einzelcoachings wurden darüber hinaus folgende Kriterien herangezogen: das Ausmaß der individuellen Zielerreichung sowie allgemeine Fortschritte im Führungsverhalten, das Ausmaß der Veränderung einzelner Führungsstile in Abhängigkeit der jeweiligen Coachingziele sowie die subjektive Bewertung der Maßnahme durch die Coachingteilnehmer hinsichtlich Zufriedenheit, Gesamterfolg und subjektiv erlebbaren Veränderungen.

Die übergeordnete Zielsetzung des Interventionsprogramms bestand darin, transformationale Führungsstile und den Stil der leistungsorientierten Anerkennung (= Contingent Reward) zu erhöhen und Laissez-Faire Verhaltensweisen zu reduzieren. Im Fokus des Programms standen die Führungsstile Individualized Consideration, Contingent Reward und Intellectual Stimulation (siehe 3.3.1.1). Im Fokus der Einzelcoachings standen die jeweiligen individuellen Coachingziele.

Die Tabellen 5.1.15 und 5.1.6 (siehe Punkt a und b) stellen die Ergebnisse zur Wirksamkeit der Interventionsmodule anhand aller untersuchten Kriterien dar. Im Anschluss an die jeweilige Tabelle wird diskutiert, wie die Kriterien zueinander in Beziehung gesetzt und welche Schlussfolgerungen daraus zur Gesamtbewertung der Wirksamkeit der Interventionsmodule gezogen werden können. Unter Punkt c wird ein Fazit zur Forschungsfrage II gezogen.

a) Wirksamkeit des Interventionsprogramms und Wirksamkeitsunterschiede zwischen Gruppenworkshops und Gruppenworkhops plus Einzelcoachings

In Tabelle 5.1.15 sind die Ergebnisse zu den beiden Wirksamkeitskriterien zur Bewertung der Wirksamkeit des gesamten Interventionsprogramms und zur Ableitung von Wirksamkeitsunterschiedshypothesen zusammengefasst.

Tabelle 5.1.15: Ergebnisse zur Wirksamkeit des gesamten Interventionsprogramms

Kriterium	Ergebnis für die Interventionsgruppe insgesamt	Einzelfall-ergebnisse	Wirksamkeits-unterschiede zwischen Gruppe A und Gruppe B	Bewertung
Veränderung in den Führungsstilen	Veränderungen, die auf die Zugehörigkeit zur Interventions-gruppe zurückgeführt werden können: - TF ↑ - CR ↑ - LF ↓ Veränderungen, die auf die Wirkung des Interventions-programms zurückge-führt werden können: - IC ↑ - CR ↑ - IS ↑	Die Führungsstile verändern sich bei sieben der vier-zehn Führungs-kräfte der Inter-ventionsgruppe (FK 1, 2, 10, 13, 17, 18, 19) erwar-tungskonform: - TF ↑ - CR ↑ - LF ↓	Insgesamt: Die Verände-rungen in den beiden Gruppen unterscheiden sich kaum. Für zwei Führungsstile geht die Wirksamkeit der Gruppe B über die Wirk-samkeit der Gruppe A hinaus: - CR ↑: B > A - IM ↑: B > A Der relative Anteil der erfolgreichen Führungs-personen ist in Gruppe B höher als in Gruppe A.	Das Ausmaß der Ver-änderungen fällt insge-samt zwar eher gering aus, ist aber in der Interventionsgruppe höher als in der Ver-gleichsgruppe C. In der Variablen IC zeigt sich die größte Veränderung. Die größten Unter-schiede zwischen Interventions- und Vergleichsgruppe im Ausmaß der Verände-rung resultieren in den Variablen IS und IC.
Veränderung im Übereinstimmungsgrad	In der gesamten Interventionsgruppe lassen sich kaum erwartete Verände-rungen im Überein-stimmungsgrad nachweisen. Es bestehen keine Unterschiede zur Vergleichsgruppe C.	Der Überein-stimmungsgrad verändert sich bei sieben der vier-zehn Führungs-personen (FK 1, 4, 5, 6, 10, 13 und 19) erwartungs-konform.	Das Ausmaß der Verän-derung des Überein-stimmungsgrades fällt in Gruppe B eindeutig höher aus als in Gruppe A. Erwartungskonforme Veränderungen im Übereinstimmungsgrad in Gruppe B übertreffen auch die Veränderungen in der Vergleichsgruppe C. Der relative Anteil der erfolgreichen Führungs-personen ist in Gruppe B höher als in Gruppe A.	Die Veränderungen im Übereinstimmungsgrad in Gruppe B sind da-rauf zurückzuführen, dass sich die Mitar-beitereinschätzungen verbessern und die Selbstüberschätzungen abnehmen. Der Übereinstim-mungsgrad in Gruppe B nimmt insbesondere in den beiden Variab-len IIb und IC zu.

Anmerkungen: FK = Führungskraft/Führungskräfte; Gruppe A = FK, die an den Gruppenworkshops teilgenommen haben; Gruppe B = FK, die an den Gruppenworkshops und Einzelcoachings teilgenommen haben; Interventionsgruppe insgesamt = FK, die entweder der Gruppe A oder der Gruppe B angehören; Gruppe C = Vergleichsgruppe; TF = Transformationale Führung; CR = Contingent Reward; LF = Laissez Faire; IC = Individualized Consideration; IS = Intellectual Stimulation; IIb = Idealized Influence behavior; ↑ = Zunahme des Führungsstils; ↓ = Abnahme des Führungsstils

Die Ergebnisse zur Wirksamkeitsuntersuchung des gesamten Interventionsprogramms bestehend aus Gruppenworkshops und Einzelcoachings können in Bezug auf die Forschungfrage II folgendermaßen zusammengefasst werden:

Veränderungen in den Führungsstilen

Die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe hängt mit einer erwartungskonformen Veränderung der Führungsstile im Sinne der Zielsetzungen des Interventionsprogramms (siehe 3.3.1.1) zusammen. Allerdings fällt das Ausmaß der Veränderungen insgesamt eher gering aus. Auf Grund der Selbstselektion der Führungspersonen bei der Aufteilung auf die Gruppen können die erwartungskonformen Veränderungen im durchschnittlichen Ausmaß des Einsatzes transformationaler Führungsverhaltensweisen und Laissez-Faire-Verhaltensweisen nicht ausschließlich auf die Interventionswirkung zurückgeführt werden. Sie sind hingegen als Resultat des Zusammenspiels zwischen der Interventionswirkung, der Ausprägungen der Führungsstile zu t1 und der spezifischen Merkmale der Mitglieder der Interventionsgruppe zu begreifen.

➔ *Schlussfolgerung 1:* Die selbst gewählte Teilnahme an Gruppenworkhops oder Gruppenworkshops und Einzelcoachings ist in der Stichprobe wirksam, um den Einsatz transformationaler Führungsstile und des Stils Contingent Reward leicht zu erhöhen und den Einsatz von Laissez-Faire Verhaltensweisen leicht zu reduzieren.

In den Variablen Individualized Consideration (IC), Contingent Reward (CR) und Intellectual Stimulation (IS) zeigen sich die eindeutigsten Veränderungseffekte. Für IC und CR lassen sich varianzanalytisch Gruppenunterschiede im Ausmaß der Veränderung zwischen der Interventionsgruppe und der Gruppe C nachweisen. Die Veränderung in der Variablen IC zwischen t1 und t2 erreicht darüber hinaus trotz der geringen Power des Tests das Ausmaß statistischer Signifikanz. Die Effektstärken des Gruppenvergleichs auf Basis der direkten Veränderungsmessung liegen für die Variable IC bei d = 1.09, für die Variable IS bei d = 1.00 und für CR bei 0.57. Für die Effekte in den drei Variablen wurden Alternativerklärungen ausgeschlossen und die Veränderungen auf die Interventionswirkung zurückgeführt (siehe 5.1.1.3). In Abschnitt 1.1.4.1 wurde aufgezeigt, dass die Führungsstile des MLQ zu drei übergeordneten Faktoren zusammengefasst werden können: Auf dem zweiten Faktor, der als entwicklungsunterstützende Führung bezeichnet wird, laden die Skalen Individualized Consideration und Contingent Reward. Das unternehmensspezifische Führungskräfteentwicklungsprogramm ist demnach insbesondere wirksam, um in der Stichprobe die Häufigkeit des Einsatzes entwicklungsunterstützender Führungsverhaltensweisen zu erhöhen.

➔ *Schlussfolgerung 2:* In der Stichprobe sind Gruppenworkshops oder eine Kombination aus Gruppenworkshops und Einzelcoachings wirksam, um den Einsatz der transformationalen Führungsstile Individualized Consideration und Intellectual Stimulation sowie des Führungsstils Contingent Reward in bedeutsamem Ausmaß zu fördern. Die Wirksamkeit der Intervention erreicht das Ausmaß mittlerer bis großer Effekte.

Das Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen unterscheidet sich in den beiden Gruppen A und B kaum. Nur in den Variablen Contingent Reward und Inspirational Motivation lässt sich eine leichte Überlegenheit der Interventionsbedingung B erkennen. Darüber hinaus zeigt sich auf Einzelfallebene, dass der relative Anteil der erfolgreichen Führungspersonen in Gruppe B höher ist als in Gruppe A. Der Gruppenvergleich dient der Exploration von Wirksamkeitsunterschieden. Es werden Hypothesen zur inkrementellen Wirksamkeit der Einzelcoachings zusätzlich zu Gruppenworkshops abgeleitet, nicht überprüft.

➔ *Schlussfolgerung 3:* Einzelcoachings weisen tendenziell eine inkrementelle Wirksamkeit über die Gruppenworkhops hinaus auf. Diese bezieht sich auf die Förderung der Führungsstile Contingent Reward und Inspirational Motivation. Insgesamt fallen die

zusätzlichen Effekte jedoch eher gering aus. Auf Einzelfallebene zeigen Führungspersonen, die zusätzlich zu Gruppenworkshops auch an Einzelcoachings teilnehmen, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erwartungskonforme Veränderungen im Einsatz der Führungsstile im Sinne der Zielsetzungen des Interventionsprogramms.

Veränderungen im Übereinstimmungsgrad

Die gleichzeitige Teilnahme an Gruppenworkshps und Einzelcoachings ist wirksam hinsichtlich der Erhöhung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. In der Vergleichsgruppe C zeigen sich keine Veränderungen im Übereinstimmungsgrad. Die alleinige Teilnahme an den Gruppenworkshops zeigt ebenfalls keine Auswirkungen auf den Übereinstimmungsgrad.

➔ *Schlussfolgerung 4:* In der Stichprobe ist die selbst gewählte Teilnahme an Gruppenworkshops und Einzelcoachings wirksam, um eine Erhöhung im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu erreichen. Diese Wirkung resultiert nur dann, wenn die Führungskräfte zusätzlich zu Gruppenworkshops auch an Einzelcoachings teilnehmen. Die Zunahme im Übereinstimmungsgrad beruht auf einer durchschnittlichen Verbesserung der Mitarbeitereinschätzungen und einer durchschnittlichen Abnahme der Selbstüberschätzungen.

b) Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching

In Tabelle 5.1.16 sind die Ergebnisse zu den drei Kriterien zur Bewertung der Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching zusammengefasst.

Tabelle 5.1.16: Ergebnisse zur Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching

Kriterium	Ergebnisse
Veränderung in den Führungsstilen in Abhängigkeit der Coachingziele	Bei drei der sechs Coachingteilnehmer (FK 1, 10 und 17) ergeben sich stärkere Veränderungen in denjenigen Führungsstilen, die in den Coachingzielen angesprochen wurden (Experimentalvariablen) als in den anderen Führungsstilen (Kontrollvariablen). Die Veränderungen in den Experimentalvariablen können auf die Wirkung des Einzelcoachings zurückgeführt werden. Bei den FK 5, 13 und 16 weisen die Einzelcoachings keine zielspezifische Wirksamkeit in Bezug auf die Förderung ausgewählter Führungsstile auf.
Subjektive Einschätzung der Zielerreichung und der allgemeinen Entwicklung des Führungsverhaltens	Die sechs Coachingfälle können hinsichtlich des subjektiv eingeschätzen Ausmaßes der Zielerreichung und der Entwicklung des Führungsverhaltens fallübergreifend als wirksam beurteilt werden. Es kann aufgezeigt werden, dass nicht nur kurzfristige Veränderungen, sondern auch mittelfristige Veränderungen erreicht werden und der Transfer der Coachinginhalte auf den Arbeitsalltag bei allen Coachingteilnehmern gelingt.
Subjektive Einschätzung von Zufriedenheit, Gesamterfolg und Veränderungen	Die Einzelcoachings können hinsichtlich der Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Maßnahme als wirksam beurteilt werden. Der Erfolg der Einzelcoachings wird von allen Teilnehmern hoch bewertet, obgleich diese angeben, dass die Einschätzung dieses Kriteriums erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich sei. Die Teilnehmer nennen insbesondere Verhaltensänderungen, die durch das Coaching bewirkt wurden.

Anmerkungen: FK = Führungskraft / Führungskräfte

Bewertung der Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching

Nur bei der Hälfte der Coachingteilnehmer können Veränderungen in den Führungsstilen in Abhängigkeit der Coachingziele nachgewiesen werden. Hingegen berichten alle Coachingteilnehmer über eine positive Entwicklung der Zielerreichung sowie über eine positive Entwicklung des Führungsverhaltens insgesamt. Hinsichtlich dieser beiden Kriterien können die Einzelcoachings als wirksam bewertet werden. Auch die subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer der Zufriedenheit, des Erfolgs und der Veränderungen legen eindeutig die Schlussfolgerung nahe, die Einzelcoachings als wirksam zu bewerten.

Bei drei Führungspersonen lässt sich also eine gewisse Diskrepanz zwischen subjektiven Wirksamkeitskriterien und intersubjektiv eingeschätzten Veränderungen in den Führungsstilen im Führungsfeedback feststellen. Diese kann durch die Unterscheidung verschiedener Evaluationsebenen nach Kirkpatrick (1976) interpretiert werden: Subjektive Einschätzungen der Coachingteilnehmer können sowohl die Ebene der Reaktion, als auch die Ebenen des Lernens und des Verhaltens umfassen. Die intersubjektive Erfassung von Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter im Führungsfeedback kann sich hingegen nur auf die Ebene des Verhaltens beziehen. Auch wenn die Führungspersonen hauptsächlich von Veränderungen im Verhalten auf Grund der Einzelcoachings berichten, so muss das nicht heißen, dass solche subjektiv erlebbaren Veränderungen auch von den Mitarbeitern beobachtet werden können: So ist es nicht ausgeschlossen, dass sich die von den Teilnehmern subjektiv erlebten Verhaltensänderungen primär auf eine veränderte Bewertung des eigenen Verhaltens oder auf Absichten zur Verhaltensänderung oder auf minimale Verhaltensänderungen beziehen, die zwar für die Teilnehmer selbst, aber nicht für Außenstehende unmittelbar bemerkbar sind.

➔ *Schlussfolgerung 5:* In der Stichprobe ist die selbst gewählte Teilnahme an Einzelcoachings wirksam in Hinblick auf subjektiv eingeschätzte Kriterien: Die Teilnehmer sind zufrieden mit der Coachingmaßnahme, bewerten sie als erfolgreich, berichten über positive Entwicklungen in der Erreichung spezifischer Coachingziele und in ihrem Führungsverhalten insgesamt. Die Einzelcoachings sind hingegen nur bei der Hälfte der Führungspersonen wirksam, um von den Mitarbeitern beobachtbare Verhaltensänderungen zu erreichen.

Interpretation erfolgreicher Einzelfälle

Die Führungspersonen 1 und 10 können als die erfolgreichsten Einzelfälle in Bezug auf alle Wirksamkeitskriterien bewertet werden: Bei diesen beiden Führungspersonen sind sowohl Veränderungen in den Führungsstilen in Übereinstimmung mit den Programmzielen als auch eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrads beobachtbar. Beide Führungspersonen berichten über eine positive Entwicklung in Hinblick auf die Annäherung an die Coachingziele und über eine positive Entwicklung im Führungsverhalten, die sich bis zum Follow-up-Termin erhöht. Beide Führungspersonen sind mit dem Coching sehr zufrieden und stufen es als sehr erfolgreich ein. Darüber hinaus werden von den Mitarbeitern dieser Führungspersonen insbesondere Veränderungen in denjenigen Führungsstilen berichtet, die in den Coachingzielen angesprochen wurden. In Abschnitt 5.1.1.5 wurden verschiedene Erklärungen für den Erfolg dieser Führungspersonen diskutiert. Der Erfolg kann relativ eindeutig darauf zurückgeführt werden, dass beide Führungspersonen kurz vor der Intervention in eine neue Führungsposition gekommen sind. Reifungseffekte und andere Alternativerkärungen konnten ausgeschlossen werden.

➔ *Schlussfolgerung 5:* In der Stichprobe ist die selbst gewählte Teilnahme an Gruppenworkshops und Einzelcoachings in Hinblick auf verschiedene Wirksamkeitskriterien hoch wirksam, wenn die Interventionen kurz nach der Übernahme einer neuen Führungsposition eingesetzt werden.

c) Fazit

Wie wirksam sind Gruppenworkshops und Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene?

Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage

Forschungsfrage II kann bezogen auf die Stichprobe der 20 Führungskräfte, die von 174 Mitarbeitern eingeschätzt wurden, zusammenfassend folgendermaßen beantwortet werden:

- Die Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe führt dazu, den Einsatz transformationaler Führungsstile und des Stils Contingent Reward zu erhöhen und den Einsatz von Laissez-Faire-Verhaltensweisen zu reduzieren.
- Die Intensität der Veränderung in den Führungsstilen hängt von der Methode der Veränderungsmessung ab: Über die indirekte Veränderungmessung lässt sich nur eine geringe Intensität der Veränderungen feststellen. Beim Vergleich der Ergebnisse der direkten Veränderungsmessung der Interventions- und der Vergleichsgruppe lassen sich hingegen mittlere bis starke Effekte feststellen: Für die transformationalen Variablen resultiert eine Effektstärke von d = 0.54. Für die drei Variablen, die im Interventionsprogramm im Fokus stehen (CR, IC, IS), resultieren Effektstärken zwischen 0.57 (CR) und 1.09 (IC).
- Für drei Führungsstile können Alternativerklärungen zur Interventionswirkung für die Veränderungen ausgeschlossen werden. Damit kann folgende Aussage getroffen werden: Gruppenworkshops oder eine Kombination aus Gruppenworkhops und Einzelcoachings sind wirksam, um den Einsatz der transformationalen Führungsstile Individualized Consideration und Intellectual Stimulation sowie des Führungsstils Contingent Reward in bedeutsamem Ausmaß zu fördern.
- Die zusätzliche Teilnahme an Einzelcoachings zusätzlich zu Gruppenworkshops bewirkt eine Zunahme im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen: Mitarbeitereinschätzungen verbessern sich, die Selbstüberschätzungen nehmen ab. Einzelcoachings weisen in Bezug auf dieses Wirksamkeitskriterium eine inkrementelle Wirksamkeit gegenüber Gruppenworkshops auf.
- Die selbst gewählte Teilnahme an Einzelcoachings ist wirksam in Hinblick auf subjektiv eingeschätzte Kriterien: Die Teilnehmer sind zufrieden mit der Coachingmaßnahme, bewerten sie als erfolgreich, berichten über positive Entwicklungen in der Erreichung spezifischer Coachingziele und in ihrem Führungsverhalten insgesamt. Die Einzelcoachings sind hingegen nur bei der Hälfte der Führungspersonen wirksam, um von den Mitarbeitern beobachtbare Verhaltensänderungen in den Führungsstilen des MLQ zu erreichen.
- Die Teilnahme an Gruppenworkshops und Einzelcoachings ist dann hoch wirksam, wenn die Interventionen kurz nach der Übernahme einer neuen Führungsposition eingesetzt werden.

Interne und externe Validität der Aussagen

Bei der Evaluationsstudie handelt es sich um eine naturalistische Studie ohne randomisierte Zuteilung der Führungskräfte auf die Bedingungen. Alternativerklärungen zur Interventionswirkung wurden diskutiert und entweder in die Interpretation der Daten einbezogen oder als Alternativhypothesen zurückgewiesen. Damit wurden verschiedene Verletzungsmöglichkeiten der internen Validität bei der Interpretation der Daten berücksichtigt (siehe 1.6.5.2). Die oben stehenden Aussagen können daher als valide Aussagen für die vorliegende Stichprobe erachtet werden. In der Studie wurde untersucht, inwieweit die spezifische Intervention unter Praxisbedingungen wirksam ist. Dazu gehört, dass die Führungspersonen selbst ihre Interventionsbedingungen aussuchen und dass die Intervention an die unternehmensspezifischen Belange angepasst wird. Dazu gehört auch, bei der Festlegung spezifischer Zielsetzungen in einem individuumsorientierten Einzelcoaching die individuellen Anliegen des Klienten in den Vordergrund zu stellen und normative Vorgaben des Führungsmodells nur als Orientierungsrahmen heranzuziehen, der Coach und Klient als gemeinsame Leitlinie für ein geteiltes Verständnis „guter Führung“ dient. Vor diesem Hintergrund kann die externe Validität der Evaluationsstudie als hoch erachtet und damit die Ergebnisse auf ähnliche Praxisbedingungen und Stichproben generalisiert werden. Damit können folgende Aussagen getroffen werden:

Ein Interventionsprogramm mit den drei Modulen multiperspektivisches Führungsfeedback, Gruppenworkshops und Einzelcoachings ist bei Führungskräften der mittleren und unteren Hierarchieebene im Bankgewerbe, die sich freiwillig für eine Teilnahme an den Interventionsmodulen entscheiden, in Bezug auf folgende Kriterien wirksam:

- Der durchschnittliche Einsatz transformationaler Führungsstile kann aus Sicht der Mitarbeiter der Führungspersonen leicht gesteigert. Die Wirksamkeit ist diesbezüglich als eher gering einzustufen. Der Einsatz von Laissez-Faire-Verhaltensweisen kann reduziert werden. Die Wirksamkeit ist diesbezüglich als moderat einzustufen.
- Der Einsatz der Führungsstile Individualized Consideration und des transaktionalen Stils Contingent Reward kann aus Sicht der Mitarbeiter der Führungspersonen in bedeutsamem Ausmaß gesteigert. Die Wirksamkeit ist diesbezüglich als moderat bis hoch in Abhängigkeit der Methode der Veränderungsmessung einzustufen.
- Durch den zusätzlichen Einsatz von Einzelcoachings über Gruppenworkshops hinaus kann der Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in bedeutsamem Ausmaß erhöht werden. Die Wirksamkeit der Kombination der Interventionsmodule ist diesbezüglich als moderat bis hoch einzustufen.
- Einzelcoachings sind in Bezug auf allgemeine Wirksamkeitskriterien wie individuelle Zielerreichung oder subjektiver Erfolg der Maßnahme hoch wirksam, sind aber zur Förderung transformationaler Führungsprinzipien im Sinne deren Operationalisierung im MLQ nur eingeschränkt wirksam.
- Einzelcoachings weisen nur in Hinblick auf eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades eine eindeutige inkrementelle Wirksamkeit über Gruppenworkshops hinaus auf.

5.1.2.3 Beantwortung Forschungsfrage III

Forschungsfrage III:

Welche Zusammenhänge bestehen zwischen möglichen Veränderungen in den Führungsstilen, dem Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und der Zugehörigkeit zu einem Selbstdarstellungstypus?

Die Ergebnisse aus den Fragestellungen III/1 und III/2 lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (siehe Abbildung 5.1.4):

- Aus personenzentrierter Perspektive lassen sich keine systematischen Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad und Veränderung in den Führungsstilen beobachten: Personen der vier Selbsteinschätzungscluster unterscheiden sich nicht systematisch im Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen von t1 zu t2.
- Aus variablenzentrierter Perspektive lassen sich systematische Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen beobachten: Je höher die Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen in den beiden übergeordneten Faktoren des MLQ (TF und MBA) ausfällt, desto stärker fallen die Veränderungen in der Häufigkeit des Einsatzes dieser Führungsstile aus. Dies gilt für den Faktor Management by Exception active (MBA) sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch aus Sicht der Führungspersonen. Für den Faktor Transformationale Führung (TF) beruht dieses Ergebnis auf den Mitarbeitereinschätzungen.
- Die schwachen Selbstüberwacher weisen in den drei Variablen Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire den niedrigsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 auf.
- Bei den protektiven Selbstüberwachern resultieren in den Variablen Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) die höchsten Übereinstimmungen zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1. Die protektiven Selbstüberwacher sind darüber hinaus in das Selbsteinschätzungscluster In-Agreement/Poor einzuordnen, d.h. CR ist im Vergleich zur Gesamtstichprobe gering, LF hoch ausgeprägt.
- Die akquisitiven Selbstüberwacher weisen in den transformationalen Skalen sowohl den höchsten Mittelwert als auch den höchsten Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen auf.
- Für die transformationalen Führungsstile und über alle Führungsstile hinweg resultieren zwischen den schwachen Selbstüberwachern und den akquisitiven Selbstüberwachern signifikante Mittelwertsunterschiede im Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1.

Die zentralen Zusammenhänge werden in Abbildung 5.1.4 veranschaulicht

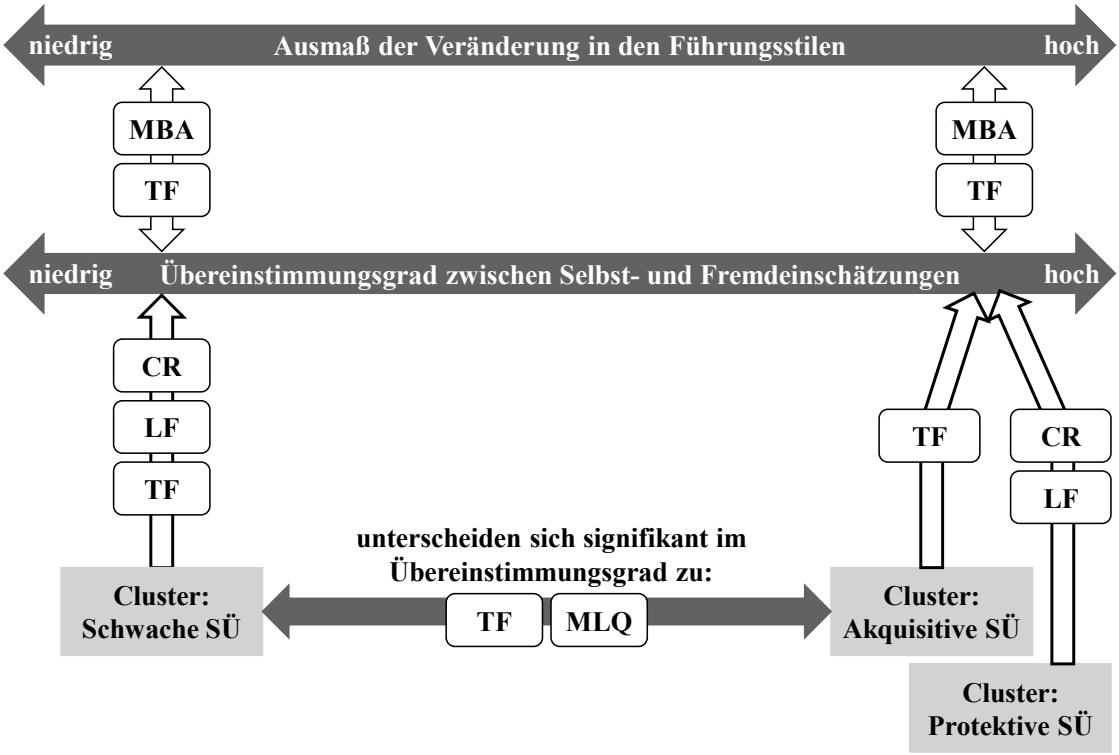


Abbildung 5.1.4: Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad, Veränderung in den Führungsstilen und Selbstdarstellungsclustern
Anmerkungen: schwarze Pfeile = Gegensätze; weiße Pfeile = Zusammenhänge; TF = Transformationale Führung; CR = Contingent Reward; LF = Laissez Faire; MBA = Management by Exception active; MLQ = Alle Führungsstile des MLQ; SÜ = Selbstüberwacher

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse folgendermaßen interpretieren:

Protektive Selbstüberwacher sind dem Cluster In-Agreement/Poor zuzuordnen (siehe 5.1.1.9). So liegt bei ihnen zwar ein hoher Übereinstimmungsgrad in den beiden Variablen Contingent Reward und Laissez Faire vor, allerdings auf einem niedrigen Niveau. Protektive Selbstüberwacher zeigen im Vergleich zur Gesamtstichprobe eine hohe Ausprägung passiver Führungsverhaltensweisen und gleichzeitig eine schwache Ausprägung aktiver Führungsstile. Zusammenhänge zwischen dem Übereinstimmungsgrad und dem Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen konnten nur für die beiden Variablen Transformationale Führung (TF) und Management by Exception Active (MBA) nachgewiesen werden. Es kann daher keine Aussage darüber getroffen werden, ob auch eine hohe Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zum Ausmaß von Laissez Faire-Verhaltensweisen damit zusammenhängt, dass in dieser Variablen positive Veränderungen resultieren.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Vermittlung aktiver und passiver Führungsstile auf unterschiedlichen Selbstdarstellungskompetenzen und -motiven beruht: Der Laissez Faire-Stil geht mit dem Bedürfnis nach und der Kompetenz zu sozial angepasstem Verhalten einher. Die transformationalen Führungsstile und Contingent Reward hängen mit einer akquisitiven Selbstdarstellungskompetenz und einem hohen Authentizitätsbedürfnis zusammen. Eine solche Merkmalskonfiguration liegt bei den transformationalen Selbstinterpreten (siehe 5.1.2.2) vor. Bei ihnen stimmen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur transformationalen Führung weitgehend überein. Da ein hoher Übereinstimmungsgrad in der Variablen Transformationale Führung zu t1 mit einem hohen Ausmaß an Veränderungen in diesen Füh-

rungsstilen von t1 zu t2 einhergeht, kann interpretiert werden, dass akquisitive Selbstüberwacher auch als erfolgreiche Führungskräfte im Sinne des ersten Wirksamkeitskriterium „Ausmaß der Veränderung in den Führungsstilen“ gelten können. Diese Hypothese lässt sich auf Einzelfallebene der fünf Führungspersonen des Clusters akquisitive Selbstüberwacher allerdings nicht bestätigen. Insgesamt kann aber geschlussfolgert werden, dass akquisitive Selbstüberwacher beziehungsweise Persönlichkeitsdarsteller am wahrscheinlichsten dazu in der Lage sind, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern eine transformationale Führungsidentität zu etablieren.

Eine hohe Authentiztitätsneigung ohne entsprechende Selbstdarstellungskompetenzen zur Vermittlung zentraler Selbstbilder resultiert hingegen darin, dass Innen- und Außensicht voneinander abweichen: Dies ist beim Cluster der schwachen Selbstüberwacher der Fall. Liegt aber ein geringer Übereinstimmungsgrad vor, so sinkt auch die Wahrscheinlichkeit, Veränderungen im Führungsverhalten zwischen t1 und t2 zu erzielen. Es könnte also geschlussfolgert werden, dass schwache Selbstüberwacher, bei denen ein geringer Übereinstimmungsgrad zu t1 vorliegt, im Durchschnitt in Hinblick auf die Veränderung von Führungsstilen weniger vom Interventionsprogramm profitieren als Personen der anderen drei Cluster. Diese Hypothese lässt sich auf Einzelfallebene nicht bestätigen: Die beiden erfolgreichsten Einzelfälle der Stichprobe, die Führungkräfte 1 und 10, sind als schwache Selbstüberwacher zu klassifizieren. Es zeigt sich also, dass die aufgezeigten Zusammenhänge im Einzelfall nicht zutreffen müssen, sondern dass es sich um Tendenzen handelt, die auf Gruppenmittelwerten beruhen.

5.2 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens

In Abschnitt 5.2.1 werden Grenzen der empirischen Untersuchung aufgezeigt und Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet. In Abschnitt 5.2.2 wird die eigene Evaluationsuntersuchung mit anderen Evaluationsstudien zu Gruppen- und Einzelinterventionen zur Förderung transformationaler Führung verglichen. Abschnitt 5.2.3 geht auf einige Besonderheiten der Forschung in der betrieblichen Praxis ein.

5.2.1 Grenzen der Untersuchung und Empfehlungen für die weitere Forschung

Grenzen der empirischen Untersuchung liegen insbesondere in Einschränkungen der internen und externen Validität, die sich durch das Forschungsdesign ergeben. Mögliche Einschränkungen werden kritisch beleuchtet und Empfehlungen für die weitere Forschung abgeleitet (siehe 5.2.1.1). Darüber hinaus werden die ausgewählten Wirksamkeitskriterien und Erhebungsinstrumente (siehe 5.2.1.2) sowie die praktische Umsetzung der Untersuchung im Unternehmen (siehe 5.2.1.3) diskutiert und alternative Möglichkeiten zum Vorgehen in zukünftigen Studien aufzeigt. In Abschnitt 5.2.1.4 werden die eingesetzten Strategien der Veränderungsmessung hinsichtlich ihrer Aussagekraft und Praktikabilität verglichen und Schlussfolgerungen für zukünftige Evaluationsstudien abgeleitet.

5.2.1.1 Aspekte der internen und externen Validität der Evaluationsuntersuchung

a) Interne Validität

Einschränkungen in der internen Validität ergeben sich in der vorliegenden Untersuchung in erster Linie aus der fehlenden Zufallszuweisung der Führungskräfte auf die Interventionsgruppen und die Vergleichsgruppe. Aus dem Vergleich der Ergebnisse der Interventionsgruppe mit den Ergebnissen aus der Vergleichsgruppe C sowie aus dem Vergleich der Ergebnisse der beiden Interventionsgruppen A und B, können daher keine eindeutigen Schlussfolgerungen zur Wirksamkeit der Interventionen gezogen werden. So ist es auf Grund der Selbstselektion der Führungskräfte nicht auszuschließen, dass neben der Wirkung der jeweiligen Interventionsbedingung auch andere Faktoren Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Mit dieser Einschränkung wurde in der vorliegenden Untersuchung folgendermaßen umgegangen: Im Anschluss an die Zusammenstellung der drei Gruppen (Interventionsgruppen A und B sowie Vergleichsgruppe C) wurden a priori potenzielle Alternativerklärungen zur Interventionswirkung für Gruppenunterschiede in den abhängigen Variablen formuliert (siehe 3.1.2.4). Diese Alternativerklärungen wurden bei der Datenanalyse und -interpretation berücksichtigt und auf ihre Plausibilität hin geprüft. Einige der Ergebnisse wurden daher nicht ausschließlich auf die Intervention sondern auch auf spezifische Merkmale der Gruppenmitglieder und auf die Ausprägung der abhängigen Variablen zum ersten Messzeitpunkt zurückgeführt. Andere Ergebnisse konnten hingegen auf Grund der Plausibilität der Interventionswirkung und der Widerlegung von Alternativhypothesen auf die Intervention zurückgeführt werden (zusammenfassend siehe 5.1.2.2). Brandstädter (1990, zitiert nach Hager, 2000a) weist darauf hin, dass die interne Validität oder Interpretierbarkeit der Befunde weniger von der Randomisierung als vielmehr von den zur Erklärung herangezogenen Hypothesen im Vergleich zur konkurrierenden Hypothesen abhängt. Können Beobachtungsbefunde nur auf eine Weise plausibel interpretiert werden, so sind naturalistische Studien nach Brandstädter durchaus intern valide (siehe 1.6.5.3). In der vorliegenden Untersuchung wurde die interne Validität im Sinne von Brandstädter durch eine differenzierte

Analyse und Interpretation der Daten in Bezug auf konkurrierende Erklärungen gewährleistet. Darüber hinaus gelten die Einschränkungen der internen Validität durch das Untersuchungsdesign nur für die Vergleiche der verschiedenen Bedingungen auf Gruppen- und Einzelfallebene (Forschungsfragen II/1 und II/2), nicht für die Überprüfung individueller Wirksamkeitshypothesen auf Einzelfallebene im Rahmen der internalen Referenzstrategie (Forschungsfrage II/3).

b) Externe Validität

Der Vorteil des naturalistischen Studiendesigns liegt in der externen beziehungsweise ökologischen Validität. Die Studie wurde unter Bedingungen der Alltagspraxis durchgeführt, so dass ein Rückschluss auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Belange der Alltagssituation möglich ist (vgl. Lutz & Grawe, 2007). Die Gesamtstichprobe kann als repräsentativ für Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchieebene einer Bank in Deutschland gelten, da alle Führungspersonen des kooperierenden Unternehmens an der Untersuchung teilnahmen und keine Vorauswahl stattfand. Die Stichprobe lag demnach in ihrer natürlichen Zusammensetzung vor. Darüber hinaus spiegelt die freiwillige Teilnahme von Führungskräften an Interventionsangeboten, insbesondere an Einzelcoachings, die gängige Praxis. Die Freiwilligkeit ist in der Definition von Einzelcoachings (siehe 1.5.1.1) enthalten. Um die Wirksamkeit dieser Interventionsmaßnahme zu überprüfen, ist es daher notwendig, die Führungskräfte selbst über die Teilnahme entscheiden zu lassen und sie nicht per Zufall zu einer Gruppen- oder Einzelintervention zuzuteilen. Um dennoch eine Evaluationsstudie auf der Basis der Randomisierung durchzuführen, wäre der Einsatz von Wartekontrollgruppen wünschenswert. Dies war in der vorliegenden Untersuchung auf Grund organisationaler Rahmenbedingungen nicht möglich, da für alle Führungspersonen die Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm zum gleichen Zeitpunkt vorgesehen war. Insgesamt können im vorliegenden Design Veränderungen in den abhängigen Variablen dann auf die jeweilige Interventionsbedingung zurückgeführt werden, wenn andere Alternativerklärungen ausgeschlossen wurden. Die ermittelten Effekte drücken diejenige Wirksamkeit der Intervention aus, die dann resultiert, wenn eine optimale Passung von Intervention und Personmerkmalen vorliegt. Diese Passung wird dadurch erreicht, dass die Führungskräfte auf Basis ihrer individuellen Merkmale die für sie zum aktuellen Zeitpunkt richtig erscheinende Interventionsbedingung auswählen.

c) Vergleichsgruppe

In Abschnitt 3.1.2.4 wurden bereits die Besonderheiten des Forschungsdesigns beschrieben. Es wurde insbesondere die Eignung der Gruppe C als Vergleichs- oder Kontrollgruppe kritisch diskutiert. Mit der Einweisung in einen Leitfaden zur Reflexion der Ergebnisse des Führungsfeedbacks (siehe Anhang 2.7) erhielt die Gruppe C eine minimale Placebo-Intervention, mit der die Konfundierung von interventions- und programmgebundenen Wirkungen reduziert werden sollte. Kritisch anzumerken ist, dass nicht kontrolliert wurde, ob Führungspersonen der Gruppe C den Leitfaden wirklich nutzten und somit in ähnlichem Ausmaß über ihr aktuelles und zukünftiges Führungsverhalten reflektierten wie Führungspersonen der Interventionsgruppen. Prinzipiell eignet sich der Einsatz eines solchen Leitfadens sehr gut, um die Selbstreflexion und die Formulierung konkreter Ziele anzuregen. Es wird aber empfohlen, in zukünftigen Studien mit den Führungspersonen der Vergleichsgruppe einen zweiten Gesprächstermin zu vereinbaren, zu dem sie über die Ergebnisse aus der Beschäftigung mit dem Leitfaden berichten können. Damit ist zum einen eine Kontrolle möglich, ob die Führungspersonen den Leitfaden bearbeitet haben, zum anderen wird das unterschiedliche Ausmaß der Zuwendung, die Führungspersonen

der Interventions- und der Vergleichsgruppe erhalten, reduziert. Programmunspezifische Wirkungen, die auf das Ausmaß der Zuwendung zurückgeführt werden können, die die Teilnehmer einer Studie erfahren (vgl. Hawthorne-Effekt), sollen dadurch in der Vergleichsgruppe an die Interventionsgruppe angeglichen werden.

d) Stichprobenumfang

Der Stichprobenumfang von 20 Führungspersonen, die von 178 Mitarbeitern eingeschätzt wurden, ist vergleichbar mit Stichprobengrößen in ähnlichen Untersuchungen (vgl. z.B. Barling et al., 1996; Peus, 2005). Die maximal zu erreichende Stichprobengröße im kooperierenden Unternehmen lag bei der Gesamtzahl der Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchieebene von N = 24 Führungspersonen. Der Drop-Out von nur vier Führungspersonen in einem Zeitraum der Untersuchung von acht Monaten ist als positiv zu werten. Dennoch bringt der geringe Umfang der Stichprobengrößen in den einzelnen Gruppen von N = 6 Personen in der Vergleichsgruppe C und der Interventionsgruppe B bis N = 14 Personen in der gesamten Interventionsgruppe einige Probleme mit sich:

Die Power von Signifikanztest wird durch die Stichprobengröße moderiert. Die Effekte müssten demnach sehr groß sein, damit statistisch signifikante Ergebnisse resultieren. Dies soll an folgendem Beispiel illustriert werden: Die Korrelationen zwischen den Prä- und Postwerten liegen für alle abhängigen Variablen zwischen r = 0.85 (Variable Ausstrahlung) und r = 0.96 (Variable Transformationale Führung) (siehe Anhang 3.19). Ausgehend von einer mittleren Korrelation der Prä- und Postwerte von r = 0.8 wäre demnach in der Untersuchung ein optimaler Stichprobenumfang von 11 Personen pro Gruppe notwendig, um einen mittleren Effekt für die Veränderungen in den Führungsstilvariabeln auf dem 5%igen Signifikanzniveau zwischen der Prä-und Postmessung nachweisen zu können (vgl. Bortz & Döring, 2006, S. 629). Damit wird deutlich, dass kleine Effekte in der vorliegenden Stichprobe über Signifikanztests nicht nachweisbar sind. Implikationen der geringen Stichprobengröße wurden bereits in Abschnitt 3.5.3.1 aufgezeigt. Mit den Einschränkungen wurde folgendermaßen umgegangen: Erstens wurde im Ergebnisteil zu allen eingesetzten Signifikanztests die jeweilige Power angegeben, um Ergebnisse entsprechend interpretieren zu können. Zweitens wurden Effektstärken für abhängige und unabhängige Stichproben (siehe 3.5.3.1 und 1.6.4.5) berechnet, die weitgehend unabhängig vom Stichprobenumfang sind. Drittens wurde bei der Analyse und Interpretation der Daten ein großer Wert auf deskriptive Mittelwertsunterschiede gelegt. Viertens wurden die Gruppenanalysen durch Einzelfallanalysen ergänzt, die Aussagen über intraindividuelle Unterschiede auf Basis kritischer Differenzen (siehe 3.5.4.1) ermöglichten.

Dennoch wäre ein größerer Stichprobenumfang in zukünftigen Evaluationsstudien wünschenswert. Um aber die Zielgruppe von Führungspersonen der unteren und mittleren Hierarchiebene in mittelgroßen Unternehmen beibehalten zu können, müssten mehrere Unternehmen in eine Studie einbezogen werden. Für die Durchführung der eigenen Evaluationsstudie hat es sich als schwierig herausgestellt, ein Unternehmen zu finden, das für eine Studienteilnahme bereit war (siehe 5.2.3). Um also die Stichprobengröße zu erhöhen, müssen entweder bereits Kontakte zu Unternehmen vorliegen, die prinzipiell zur Kooperation bereit sind oder bei der Vorbereitung einer Studie müsste ein zentrales Augenmerk auf die Akquise von mehreren Kooperationspartnern gelenkt werden.

e) Vorschlag für ein optimales Forschungsdesign

Das optimale Forschungsdesign zur Gewährleistung der internen und externen Validität für zukünftige Evaluationsstudien mit ähnlichen Fragestellungen könnte folgendermaßen aussehen: Alle Führungspersonen einer Hierarchiebene eines Unternehmens nehmen an der Studie teil. Die Führungspersonen erhalten die Möglichkeit, sich selbst eine Interventionsbedingung auszusuchen. Diejenigen Führungspersonen, die sich einer gemeinsamen Interventionsbedingung zugeordnet haben, werden anschließend randomisiert auf zwei Gruppen aufgeteilt: Die erste Gruppe durchläuft die Intervention sofort, die zweite Gruppe dient als Wartekontrollgruppe. Personen dieser beiden Gruppen ähneln sich hinsichtlich persönlicher Merkmale, die dazu beitragen, sich für die jeweilige Intervention zu entscheiden. Beide Gruppen werden sowohl miteinander als auch mit den Gruppen der anderen Interventionsbedingung und mit einer Kontrollgruppe verglichen. Die Kontrollgruppe erhält eine Placebointervention nach dem beschriebenen Vorgehen (s.o.). Um zu gewährleisten, dass in den einzelnen Gruppen der Stichprobenumfang ausreichend groß ist, um auch kleine Effekte nachweisen zu können, wird das Vorgehen in mehreren Unternehmen gleichzeitig umgesetzt und die Daten aus den Gruppen mit jeweils gleichen Bedingungen zusammengefasst. Damit steigt auch die Repräsentativität der Ergebnisse für verschiedene Unternehmenskontexte.

5.2.1.2 Wirksamkeitskriterien und Erhebungsinstrumente

a) Multiple Kriteriumsmaße

Um die Wirksamkeit der Interventionen auf verschiedenen Ebenen beurteilen zu können, wurden multiple Kriteriumsmaße mit verschiedenen messmethodischen Ansätzen erfasst und bewertet. Multiple Kriteriumsmaße bieten den Vorteil, die Wirksamkeit differenziert zu betrachten und neben der Erreichung übergeordneter Programmziele auch weitere gruppen- und einzelfallspezifische Wirkungen berücksichtigen zu können. So wurden in der Untersuchung die Einzelcoachings nicht nur anhand der übergeordneten Zielsetzungen des Interventionsprogramms (siehe 3.3.1.1), sondern auch anhand subjektiver und einzelfallspezifischer Kriterien bewertet. Eine Auffälligkeit die sich hier ergibt, bezieht sich auf die unterschiedliche Intensität der Wirksamkeit in Abhängigkeit davon, ob es sich um subjektive Einschätzungen der Coachingteilnehmer zu den Wirksamkeitskriterien oder um intersubjektive Einschätzungen von Veränderungen durch die Mitarbeiter im Führungsfeedback handelt (siehe 5.1.2.2). So fällt das Ausmaß der subjektiv eingeschätzten Zielerreichung im Coaching durch die Teilnehmer fallübergreifend hoch aus, das Ausmaß der Veränderungen in den Führungsstilen im MLQ ist hingegen eher gering. Hierbei könnte es sich um eine Variante des Physikalismus-Sujektivismus-Dilemmas handeln (siehe 1.6.4.4): Zum einen haben Veränderungen für jeden Mitarbeiter sowie für die Führungsperson selbst unterschiedliche subjektive Bedeutungen, weshalb das eingeschätzte Ausmaß der Veränderung in der direkten Veränderungsmessung jeweils unterschiedlich zu bewerten ist. Zum anderen hat das Ausmaß der Erreichung individueller Ziele für den Coachingteilnehmer gegebenenfalls eine höhere Bedeutung, als Veränderungen in den Einschätzungen zu den standardisierten Items des MLQ.

b) Inhaltliche Nähe von MLQ-Items und Interventionsinhalten

Hier schließt sich ein genereller Diskussionspunkt zum Einsatz des MLQ als Erhebungsinstrument an: Es kann durchaus kritisch betrachtet werden, den MLQ in der vorliegenden Untersuchung als Instrument der Veränderungsmessung einzusetzen. So war das Interventionspro-

gramm zwar am Führungsmodell des Full Range of Leadership, das dem MLQ zu Grunde liegt, ausgerichtet, bezog sich aber auf Grund der unternehmensspezifischen Anpassung der Inhalte des Führungsmodells inhaltlich nicht unmittelbar auf die Operationalisierung der einzelnen Führungsstile im MLQ. Das Kriteriumsmaß der Veränderung in den Führungsstilen, die durch die Items im MLQ abgebildet werden, liegt demnach weiter von den unmittelbaren Interventionsinhalten entfernt (erhöhter Anforderungstransfer), als bei einem Interventionsprogramm, das unmittelbar auf die Operationalisierung der Führungsstile im MLQ ausgerichtet ist (z.B. Full Range of Leadership Training nach Bass & Avolio, 1999). Es ist daher zu überlegen, ob in zukünftigen ähnlichen Evaluationsstudien die Formulierungen der Items des MLQ an die jeweiligen unternehmensspezifischen Merkmale angepasst und somit enger auf die Inhalte der Intervention abgestimmt werden können. Es ist natürlich prinzipiell auch möglich, andersherum vorzugehen und die Intervention stärker an die Operationalisierungen der Führungsstile im MLQ anzupassen. In der vorliegenden Untersuchung war aber gerade die Anpassung des Führungsmodells des Full Range of Leadership im Allgemeinen und der transformationalen Führung im Besonderen an spezifische Unternehmenskontexte und die Abstimmung auf individuelle Anliegen von Interesse (siehe 1.1.8).

c) Einsatz von Skalenfragen

Bei der Erfassung der Zielerreichung, ebenso wie bei der Frage nach der Entwicklung des Führungsverhaltens, wurden den Teilnehmern zu drei verschiedenen Messzeitpunkten 10-stufige Skalen vorgelegt. Die Abstufungen der Skala sowie die Bedeutung der einzelnen Skalenwerte werden von den Klienten subjektiv bewertet und somit von jedem Coachingteilnehmer unterschiedlich interpretiert. Damit wird die fallübergreifende Vergleichbarkeit des Ausmaßes der Zielerreichung erschwert. Wie schon bei der Ergebnisinterpretation in Abschnitt 5.1.1.6 hervorgehoben, müssen die individuellen Bedeutungen der Skalenwerte und -abstufungen erfasst und bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann sich auch im Laufe des Coachingprozesses die Bewertung der Skalenabstufungen durch den Coachingteilnehmer verändern. So kann es sein, dass der Teilnehmer erkennt, dass konsequente kleine Schritte Fortschritt bringen, sodass geringere Abstufungen auf der Skala an Bedeutung gewinnen. Identische Skalenwerte oder identische Differenzwerte verschiedener Teilnehmer sowie Differenzwerte zwischen drei verschiedenen Messzeitpunkten bei einem Teilnehmer, haben somit jeweils unterschiedlichen Bedeutungsgehalt. Skalenfragen sind damit in idealer Form dazu geeignet, individuelle Entwicklungen und Bewertungen zu erfassen. Sie können aber nicht als einziges Instrument dazu eingesetzt werden, die Intensität der Wirksamkeit einer Intervention zu bestimmen oder die Intenstität der Wirksamkeit verschiedene Interventionen zu vergleichen.

Skalenfragen sind prinzipiell dazu geeignet, den Grad der Zielerreichung zu bestimmen, wenn vorher der angestrebte Zielzustand möglichst präzise operationalisiert wird beziehungsweise verschiedene Abstufungen auf der Skala konkretisiert werden, um diese nach der Intervention mit Merkmalen des aktuellen Zustands abzugleichen (siehe 1.6.4.3). Sie können aber auch dazu eingesetzt werden, den Grad der Veränderung in den individuellen Zielen zu beschreiben, wenn der Ausgangspunkt auf der Zielerreichungsskale mit dem Endpunkt auf der Skala nach Abschluss der Intervention verglichen wird. Die Interpretation der Skalenfragen in der Evaluationsuntersuchung berücksichtigte beide Perspektiven. Zum einen wurde anhand der Kommentierungen der Teilnehmer zu den Skalenwerten und -differenzen die subjektive Bedeutung des Grads der Veränderung erfasst, indem ein Vergleich des Zustands zum Follow-up-Termin mit dem Ausgangszustand vorgenommen wurde. Zum anderen wurde erfragt, welchen

Skalenwert die Teilnehmer anstreben und was diesen von der aktuellen Situation unterscheidet. Damit wurde ein Vergleich mit dem Zielzustand vorgenommen und das subjektive Ausmaß der Zielerreichung beschrieben. Es ist möglich, individuelle Zielerreichungsgrade zu aggregieren und als Indikatoren für den Gesamtnutzen einer Maßnahme heranzuziehen (siehe 1.6.4.3). Dies wurde in der Stichprobe der Coachingteilnehmer nicht gemacht, da die Coachingziele und damit auch die Operationalisierungen verschiedener Zielerreichungs- beziehungsweise Veränderungsgrade kaum vergleichbar waren. Stattdessen wurden ausschließlich die Interpretationen über die individuellen Verläufe zusammengefasst und daraus die Aussage abgeleitet, dass alle Teilnehmer eine positive Entwicklung im Ausmaß der Zielerreichung von jeweils hoher subjektiver Bedeutsamkeit verzeichnen konnten.

d) Selbsteinschätzung in den Selbstdarstellungsskalen

Alle untersuchten Selbstdarstellungsstile wurden ausschließlich in der Selbsteinschätzung erfasst. Da sich aber konkretes Selbstdarstellungsverhalten meist auch über die Wirkung auf ein externes Publikum definiert, scheint es darüber hinaus sinnvoll, Selbstdarstellungsstile auch in der Fremdeinschätzung zu erheben. Dies wurde aus folgenden Gründen nicht gemacht:

Erstens richten sich viele Items der verwendeten Selbstdarstellungsskalen nicht auf die Kompetenzen oder das Verhalten einer Person, sondern auf deren Motivation, die der jeweiligen Art und Weise der Eindruckslenkung zu Grunde liegt (z.B. „Um Missbilligung zu vermeiden, stelle ich gegenüber verschiedenen Leuten ganz unterschiedliche Aspekte meiner Persönlichkeit dar“; siehe Anhang 1.3). Dies wird insbesondere bei der Skala zur Persönlichkeitsdarstellung deutlich, deren Items in zwei motivational zu interpretierende Faktoren untergliedert sind: das Authentizitäts- und das Mitteilungsbedürfnis einer Person (siehe 3.4.2.1). Mitarbeiter können jedoch erstens über die Motivation der Führungsperson nur spekulieren und keine validen Einschätzungen abgeben und zweitens ist es im Unternehmenkontext schwierig zu rechtfertigen, Führungspersonen von Mitarbeitern auf motivbezogenen Dimensionen einschätzen zu lassen. Für die Fremdbeschreibung müssten daher die kompetenzbezogenen Items von den motivationsbezogenen Items getrennt und nur erstere den Mitarbeitern vorgelegt werden, was für einige der Skalen inhaltlich nicht möglich und sinnvoll wäre.

Daran schließt sich der zweite Grund an, aus dem die Selbstdarstellungsstile nur in der Selbstbeschreibung erfasst wurden. Die Erhebungen aus der Führungsbefragung mussten einen unmittelbaren Nutzen für die Führungspersonen aufweisen, um im Unternehmen, insbesondere vor dem Personalrat, gerechtfertigt werden zu können. Da die Selbstdarstellungsitems keinen augenscheinlichen Bezug zum Führungskontext aufweisen, war es schwierig, zunächst den Personalrat und dann auch die einzelnen Führungspersonen vom Nutzen dieser Items zu überzeugen. Es wurde daher bei der Konzeption des Führungsfeedbacks die Idee verworfen, die Items aus den Selbstdarstellungsskalen für eine Fremdbeschreibungsversion umzuformulieren und im Fremdbeschreibungsfragebogen mit zu erfassen.

Insgesamt konnten trotz der anfänglichen Vorbehalte von allen teilnehmenden Führungskräften nahezu vollständige Daten zu den Selbstdarstellungsitems erhoben werden. Die Ergebnisse der Selbstdarstellungsskalen wurden in den Feedbackgesprächen zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks an die jeweiligen Führungspersonen zurückgemeldet und deren Bedeutungsgehalt im Zusammenhang mit den Ergebnissen aus dem MLQ und den offenen Fragen mit jeder einzelnen Führungsperson gemeinsam interpretiert. Somit konnten sowohl die erforderlichen Daten zur Beantwortung der Fragestellungen I/1 und I/2 im Rahmen des Führungsgfeedbacks erhoben, als auch ein zusätzlicher Nutzen und Erkenntnisgewinn für die einzelnen Führungspersonen erreicht werden.

5.2.1.3 Praktische Umsetzung der Untersuchung im Unternehmen

Insgesamt ist die praktische Umsetzung der Untersuchung im Unternehmen mit vielfältigen Herausforderungen verbunden gewesen (siehe 5.2.3), kann aber auf Grund der sehr guten Zusammenarbeit mit der Personalabteilung des Unternehmens dennoch als äußerst zufriedenstellend bewertet werden. Folgende Aspekte sind aus den Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung als Empfehlungen für zukünftige Evaluationsstudien in ähnlichen Unternehmenkontexten abzuleiten:

a) Vorbildwirkung der Führungspersonen höherer Hierarchiebenen nutzen

Auch wenn primär die Daten der Führungspersonen der mittleren und unteren Hierarchiebene von Interesse sind, so wäre es dennoch wünschenswert, dass auch die Führungspersonen der oberen Hierarchiebene einzelne Module des Führungskräfteentwicklungsprogramms durchlaufen. So spielte es für die Führungspersonen der Gruppe C bei der Entscheidung gegen die Teilnahme an einer Intervention durchaus eine Rolle, dass ihre Vorgesetzten weder am Führungsfeedback noch an einer Interventionsmaßnahme teilnahmen (siehe 3.1.2.4). Gerade wenn es darum geht, die Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien wie Vorbildwirkung, modellhaftes Verhalten oder Glaubwürdigkeit zu fördern, ist es von großem Vorteil, wenn diese Prinzipien schon bei der Umsetzung des Interventionsprogramms von der oberen Hierarchieebene vorgelebt werden. Dabei wäre es sicherlich schwierig gewesen, in einem gemeinsamen Workshop mit Personen aller Hierarchieebenen des Unternehmens einen offenen und ehrlichen Austausch zu ermöglichen. Hingegen wäre es aber problemlos umsetzbar, dass sich auch die Führungspersonen der oberen Ebene durch eine Teilnahme am Führungsfeedback Rückmeldung von ihren direkt unterstellten Mitarbeitern einholen. Außerdem wäre auch die Teilnahme an einem Einzelcoaching für diese Führungspersonen unproblematisch, da ihre Themen in diesem Rahmen mit der notwendigen Diskretion behandelt werden könnten. Insgesamt werden folgende Bedingungen als unbedingt notwendig erachtet, um einen möglichst hohen Erfolg eines Führungskräfteentwicklungsprogramms in einem mittleren Unternehmen zu gewährleisten: Alle Führungspersonen sollten sich am Führungsfeedback beteiligen, insbesondere Führungspersonen der oberen Hierarchiebene, um ein positives Vorbild abzugeben. Darüber hinaus sollten Personen der oberen Führungsebene ebenfalls durch die Teilnahme an einer führungsbezogenen Intervention ihre Bereitschaft demonstrieren, das eigene Führungsverhalten kritisch reflektieren und optimieren zu wollen.

b) Längeren Zeitraum bis zur Follow-up-Untersuchung einplanen

Eine mögliche Erklärung für die relativ geringe Intensität von Veränderungen in den Führungsstilen liegt in der eher kurzen Zeitspanne bis zum Follow-up-Termin. In den drei Monaten gab es ggf. zu wenige Gelegenheiten, um verändertes Verhalten zu zeigen und mit den Mitarbeitern neue Interaktionsmuster zu etablieren. Verändertes Führungsverhalten konnte somit von den Mitarbeitern nicht ausreichend beobachtet werden. Es ist ebenfalls möglich, dass zwar neues Verhalten gezeigt wurde, dieses aber auf Grund des kurzen Zeitraums von den Mitarbeitern nicht als konsistente Verhaltensänderung, sondern nur als vorübergehendes Phänomen wahrgenommen und bewertet wurde. Zudem fiel die erste Zeit nach Abschluss der Interventionsmaßnahme in einen Zeitraum, in dem viele Führungskräfte und Mitarbeiter Urlaub hatten (August und September). Damit wurden die normalen Arbeitsabläufe unterbrochen und die Gelegenheiten, zu denen neues Führungsverhalten gezeigt werden konnte, reduziert. Auf der anderen Seite erscheint ein zu langer Zeitraum bis zum Follow-up-Termin auch nicht geeignet, da potenzielle

Veränderungen dann nur noch eingeschränkt auf die Intervention und zunehmend auch auf zwischenzeitliches Geschehen, Reifungseffekte und personelle Veränderungen im jeweiligen Team oder der jeweiligen Abteilung zurückgeführt werden müssen. Für die Evaluationsuntersuchung wird im Nachhinein ein Follow-up-Zeitraum von ca. vier bis fünf Monaten als ideal erachtet. Die Durchführung des zweiten Führungsfeedbacks hätte somit Anfang Dezember stattfinden können. Zu diesem Zeitpunkt hätte die Arbeitsbelastung des Jahresabschlusses noch nicht mit der Teilnahme am Führungsfeedback konkurriert, gleichzeitig hätten die beteiligten Führungspersonen mehr Zeit gehabt, Veränderungen im Arbeitsalltag umzusetzen.

5.2.1.4 Vergleich der Strategien der Veränderungsmessung

In der Evaluationsuntersuchung wurden potenzielle Veränderungen in den Führungsstilen sowohl indirekt über einen Prä-Post-Vergleich der Ausprägung der Führungsstile als auch direkt über eine unmittelbare Einschätzung zu Richtung und Ausmaß von Veränderungen in den Führungsstilen erhoben (siehe 1.6.4.4 und 3.4.1). Es wird deutlich, dass sich die Ergebnisse aus der direkten und der indirekten Veränderungsmessung hinsichtlich der Bewertung der Intensität von Veränderungen unterscheiden. So können über die direkte Veränderungsmessung erwartete Veränderungen leichter nachgewiesen werden als mit der „strengeren“ Variante der indirekten Veränderungsmessung. Darüber hinaus gaben die meisten Führungspersonen im Rückmeldegespräch an, dass die Ergebnisse aus der direkten Veränderungsmessung eine höhere Plausibilität für sie aufwiesen, da sie diese Einschätzungen ihrer Mitarbeiter als unmittelbare Reaktionen auf erlebte Veränderungen interpretierten. Außerdem hat die direkte Veränderungsmessung den Vorteil, dass sie weniger abhängig von den Ausgangswerten der Führungspersonen in den Führungsstilen des MLQ ist: Auch wenn bereits vor der Intervention ein nahezu ideales Führungsprofil im Sinne der erwünschten Ausprägung der Führungsstile des Full Range of Leadership vorliegt, so ist es dennoch möglich, dass Mitarbeiter und Führungspersonen nach der Intervention angeben, dass das entsprechende Führungsverhalten zum zweiten Messzeitpunkt „etwas mehr“ oder sogar „viel mehr“ als zum ersten Messzeitpunkt gezeigt wird. Hingegen ist es sehr viel unwahrscheinlicher, dass sich die Bewertung, dass ein Verhalten „oft“ gezeigt wird, zu der Bewertung verschiebt, dass das Verhalten „regelmäßig“ gezeigt wird. Im zweiten Fall müsste eine Führungsperson mit hohen Ausgangswerten zum Messzeitpunkt 1 zum zweiten Messzeitpunkt ein ideales Führungsverhalten in nahezu allen Führungssituationen zeigen, um von ihren Mitarbeitern entsprechende Veränderungen bescheinigt zu bekommen.

Ein weiterer Vorteil der direkten Veränderungsmessung liegt darin, dass prinzipiell eine einmalige Erhebung ausreichend wäre, um eine Interventionsmaßnahme zu evaluieren. Sollte also in einem Unternehmen oder auch vom Evaluator der Aufwand eines zweimaligen Führungsfeedbacks gescheut werden, so bietet die direkte Veränderungsmessung die Möglichkeit, eine Interventionsmaßnahme auf der Basis einer rein retrospektiven Einschätzung zu evaluieren. Es muss allerdings einschränkend festgehalten werden, dass die direkte Veränderungsmessung mit allen Nachteilen retrospektiver Datenerhebungen verbunden ist. So kann es z.B. sein, dass Verhaltensweisen, die mehrere Monate zurückliegen, sowohl von den Führungspersonen selbst als auch von den Mitarbeitern nicht mehr adäquat beurteilt werden können. Außerdem bietet die zweimalige Erfassung des Führungsverhaltens den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf die im Fragebogen geschilderten Verhaltensausschnitte gelenkt wird und sich damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Verhaltensweisen anschließend auch genauer beobachtet und daher valider beurteilt werden. Wird hingegen nur im Anschluss an eine Intervention nach den Veränderungen in bestimmten Verhaltensbereichen gefragt, so kann es sein, dass es den Mitarbeitern nicht möglich ist, die aktuelle Ausprägung dieser Verhaltensbereiche mit der

Ausprägung zu früheren Zeitpunkten zu vergleichen, da diese nicht bewusst wahrgenommen wurden und daher auch nicht erinnert werden können.

Insgesamt fallen bei der einmaligen Erhebung im Rahmen der direkten Veränderungsmessung alle Vorteile weg, die die Durchführung des Führungsfeedbacks vor der Maßnahme für die Intervention bietet (siehe 1.4.4.2 und 1.5.2). So können z.B. weder individuelle Zielsetzungen aus den Ergebnissen abgeleitet, noch blinde Flecken bei der Bearbeitung von Entwicklungszielen berücksichtigt werden. Außerdem fällt die Reflexion über das eigene Führungsverhalten weg, die durch die Bearbeitung des Fragebogens und durch die Rückmeldung der Ergebnisse angestoßen wird. Insgesamt haben sich die zweifache Durchführung des Führungsfeedbacks und die doppelte Form der Veränderungsmessung sowohl hinsichtlich der Aussagekraft der Ergebnisse für die einzelnen Führungspersonen als auch hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse für die Evaluationsuntersuchung bewährt. Es wird daher empfohlen, das Führungsfeedback auch in zukünftigen Evaluationsstudien zu verschiedenen Messzeitpunkten durchzuführen und zusätzlich im Anschluss an eine Intervention potenzielle Veränderungen direkt zu erfragen.

5.2.2 Vergleich zu anderen Evaluationsstudien

In Abschnitt 1.1.6.4 wurden acht empirische Studien zur Wirksamkeit von Training und Coaching transformationaler Führung dargestellt. Die Stichprobengrößen dieser Studien lagen zwischen fünf und 43 Personen pro Gruppe. Sechs der acht Studien basieren auf einem experimentellen Design mit einer randomisierten Zuteilung der Personen auf Experimental- und Kontrollgruppe, die anderen beiden Studien folgen einem quasi-experimentellen Versuchsdesign. Sechs der Studien beziehen sich auf den Unternehmens- beziehungsweise Organisationskontext, die anderen beiden Studien auf Führungskräfte in der Armee und auf Studierende. Vier der Studien können auf Grund der untersuchten Fragestellung und auf Grund des methodischen Vorgehens mit der Evaluationsstudie der vorliegenden Arbeit verglichen werden.

a) Evaluationsstudie von Barling et al. (1996)

Barling et al. (1996) konnten aufzeigen, dass bei 20 Führungspersonen einer kanadischen Bank eine Kombination aus Workshops und Einzelcoachings eine Verbesserung transformationalen Führungsverhaltens bewirkt. Diese Studie ist sowohl bezüglich der Stichprobengröße als auch der Branche und der Art der Intervention unmittelbar mit der eigenen Evaluationsuntersuchung vergleichbar. Der eindeutige Vorteil des methodischen Designs von Barling et al. gegenüber dem Versuchsdesing der eigenen Studie liegt in der randomisierten Zuteilung der Führungskräfte zur Experimental- und Kontrollgruppe. Allerdings erhielten Führungspersonen der Kontrollgruppe bei Barling et al. keinerlei Intervention. Im Fokus stand bei Barling et al. die Förderung der transformationalen Komponente Inspirational Motivation. In der eigenen Untersuchung lag das Augenmerk insbesondere auf den Komponenten Individualized Consideration und Contingent Reward sowie auf der Komponente Intellectual Stimulation. Bei Barling et al. konnten fünf Monate nach Trainingsende signifikante Effekte auf das Ausmaß transformationaler Führung ermittelt werden. Mitarbeiter der Führungskräfte der Experimentalgruppe nahmen insbesondere ein erhöhtes Ausmaß der Komponente Inspirational Motivation wahr. Ein ähnliches Ergebnis resultiert in der eigenen Evaluationsstudie: So lassen sich zwar keine variablenübergreifenden signifikanten Effekte des Interventionsprogramms nachweisen, aber die Veränderungen in den Variablen Individualized Consideration, Intellectual Stimulation und Contigent Reward erreichen das Ausmaß statistischer Bedeutsamkeit beziehungsweise bedeutsamer Effek-

te. Ähnlich wie in der Untersuchung nach Barling et al. kann also insbesondere eine bedeutsame Veränderung in denjenigen Komponenten nachgewiesen werden, die in der Intervention im Fokus stehen. Obwohl in beiden Studien kleine Stichprobengrößen vorliegen, konnten Barling et al. variablenübergreifend signifikante Effekte nachweisen. Es ist möglich, dass der längere Zeitraum nach Abschluss der Intervention bis zur Postmessung der Veränderungen in den Führungsstilen bei Barling et al. gegenüber der eigenen Studie einen positiven Einfluss auf das Ausmaß der Veränderungen hatte. Die Führungspersonen hatten in der Studie von Barling et al. zwei Monate länger Zeit, neues Führungsverhalten auszuprobieren und im Alltag zu etablieren. Damit war es auch für die Mitarbeiter möglich, potenzielle Verhaltensänderungen über einen längeren Zeitraum zu beobachten. Entsprechend kann interpretiert werden, dass die Mitarbeiter in der Studie nach Barling et al. in der Postmessung über stärkere Veränderungen im Führungsverhalten berichteten als die Mitarbeiter in der eigenen Studie. Der Vorteil der eigenen Evaluationsstudie liegt in der Placebointervention, die die Vergleichsgruppe C erhielt. Damit konnte die Störvariable des erhöhten Ausmaßes an führungsbezogener Selbstreflexion in der Interventionsgruppe zumindest ansatzweise kontrolliert werden. Zudem ist in der Studie nach Barling et al. keine Aussage über den relativen Beitrag der beiden Interventionsmodule zur Wirksamkeit des Gesamtprogramms möglich. In der eigenen Evaluationsstudie konnten hingegen aus dem Vergleich der Veränderungen in den Interverventionsgruppen A und B Hypothesen zur inkrementellen Wirksamkeit der Einzelcoachings abgeleitet werden.

b) Evaluationsstudie von Kelloway et al. (2000)

Kelloway et al. (2000) richteten in einer Studie mit 40 Führungskräften im Gesundheitswesen ihr Augenmerk auf den Vergleich der Wirksamkeit von Workshops und individuellen Beratungsgesprächen. Auch wenn die Anzahl der Führungspersonen doppelt so hoch wie in der eigenen Evaluationsstudie ist, so entspricht die Anzahl der Mitabeitereinschätzungen von 180 in der Studie nach Kelloway der Größe der Mitarbeiterstichprobe von 174 in der eigenen Untersuchung. Die 40 Führungspersonen wurden randomisiert auf drei Interventionsgruppen und eine Kontrollgruppe aufgeteilt. Daher konnten potenzielle Gruppenunterschiede bei Kelloway et al. unmittelbar auf die jeweilige Interventionsbedingung zurückgeführt werden. In der eigenen Studie können die Unterschiede zwischen den Interventionsgruppen A und B auf Grund der Selbstselektion der Führungspersonen nur als Hinweise auf Wirksamkeitsunterschiede interpretiert und entsprechende Hypothesen abgeleitet werden. Allerding resultierten in der Studie von Kelloway et al. keine Unterschiede in den Effekten von Einzelberatung, Workshops oder eine Kombination aus beiden. In allen drei Interventionsgruppen wurden fünf Monate nach Abschluss der Intervention Verbesserungen in einem globalen Maß transformationalen Führungsverhalten gegenüber der Kontrollgruppe festgestellt. Auch hier wurde ein längerer Zeitraum bis zur Postmessung gewählt als in der eigenen Evaluationsstudie. In dieser ergaben sich Hinweise auf eine unterschiedliche Wirksamkeit der Interventionsbedingungen Gruppenworkshops und Gruppenworkshops plus Einzelcoachings: Einzelcoachings scheinen eine inkrementelle Wirksamkeit in Bezug auf die Erhöhung der Führungsstile Contingent Reward (CR) und Inspirational Motivation (IM) sowie in Bezug auf die Erhöhung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen aufzuweisen. Allerdings müssten sich die abgeleiteten Wirksamkeitsunterschiedshypothesen in einem experimentellen Untersuchungsdesign bewähren, um eindeutige Aussagen treffen zu können.

c) Evaluationsstudie von Peus (2005)

Peus (2005) verglich die Veränderungen in den Führungsstilen des MLQ von neun Führungskräften, die an Gruppenworkshops und Individualcoachings teilnahmen, mit den Veränderungen in den Führungsstilen von fünf Führungskräften einer Kontrollgruppe. Die Anzahl der Führungspersonen in den einzelnen Gruppen ist bei Peus unmittelbar vergleichbar mit der Anzahl der Führungspersonen in den Gruppen der eigenen Evaluationsstudie. Entsprechend berichtet auch Peus über deskriptive Mittelwertsunterschiede in den Mitarbeitereinschätzungen zur Ausprägung der transformationalern Führungsstile nach Abschluss der Intervention, die allerdings nicht das Ausmaß statistischer Signifikanz erreichen. Peus führt dieses Ergebnis auf die geringe Stichprobengröße zurück, berechnet aber keine Effektstärken. In der eigenen Evaluationsstudie zeigten sich ebenfalls Mittelwertsunterschiede in der gesamten Interventionsgruppe in der erwarteten Richtung, die aber nur für die Variablen Individualized Consideration und Contingent Reward das Ausmaß statistischer Signifikanz erreichten. Auf Grund der geringen Stichrprobengröße und der damit verbundenen geringen Power der Signifikanztests wurden in der eigenen Studie darüber hinaus Effektstärken berechnet, die für die Daten aus der direkten Veränderungsmessung auf mittlere bis große Effekte der Zugehörigkeit zur Interventionsgruppe hinweisen. Das Interventionsprogramm erstreckte sich in der Studie von Peus über einen Zeitraum von zehn Monaten. Aus den Ergebnissen der eigenen Untersuchung zur Zielerreichung und zu Veränderungen durch das Coaching (siehe 5.1.1.6 und 5.1.1.7) wurde die Empfehlung abgeleitet, die Interventionsmaßnahme auf einen längeren Zeitraum auszudehnen. So könnte es sinnvoll sein, die zeitliche Verteilung der Interventionsmodule dem Vorgehen bei Peus anzupassen, bei der sich drei Gruppenworkshops und vier Einzelcoachings über einen Zeitraum von zehn Monaten erstreckten.

d) Evaluationsstudie von Radstaak (2008)

Radstaak (2008) evaluierte an zwei Stichproben (N = 19 und N = 59) in einem quasiexperimentellen Design die Wirksamkeit eines Interventionsprogramms mit den Modulen Training und Team-Coaching. Darüber hinaus untersuchte er an einer Stichprobe von sieben Führungskräften den Effekt eines ausschließlichen Team-Coachings zur Förderung transformationaler Führung. Es konnte ein kleiner Effekt für die Coachingmaßnahme (d = .33) und überdurchschnittliche Effekte für die Kombination aus Training und Team-Coaching (d = .72 bis .92) in den Interventionsgruppen auf ein Globalmaß transformationaler Führung nachgewiesen werden. In der eigenen Evaluationsstudie resultieren in den Ergebnissen aus der indirekten Veränderungsmessung vernachlässigbare Effektstärken für die gesamte Interventionsgruppe und auch nur mittlere Effekte des Messzeitpunktes für die jeweiligen Interventionsgruppen A und B für einzelne Führungsstile. Hingegen resultieren aus der direkten Veränderungsmessung für die gesamte Interventionsgruppe mittlere bis große Effekstärken. Die mittlere Effektstärke für die transformationalen Variablen liegt in der eigenen Evaluaitonsstudie bei d = 0.54. Damit übertreffen die Effektstärken für die kombinierte Interventionsmaßnahme bei Radstaak die Effekte des gesamten Interventionsprogramms in der eigenen Evaluationsstudie. Der direkte Vergleich von Effektgrößen mehrerer Studien ist allerdings nur eingeschränkt möglich. Hager (2000b) lehnt den Vergleich von Werten von Effektgrößen prinzipiell ab, da sowohl Aspekte des Anforderung- als auch der Situationstransfers in unterschiedlichen Untersuchungen eine grundlegende Rolle dafür spielen, wie hoch die Effektstärken ausfallen (siehe 1.6.4.5). So wendete Radstaak eine deutsche Adaptation des Full Range of Leadership Training nach Bass

und Avolio (1999) an. Damit war das Training unmittelbar auf die Führungsstile des Full Range of Leadership im Sinne des MLQ ausgerichtet. Trainingsinhalte und Erfassungsmethode lagen damit sehr viel enger beieinander als in der eigenen Evaluationsstudie, in der die Vermittlung der Führungsstile des Full Range of Leadership sehr stark an die Belange des Unternehmens angepasst wurde und sich somit von den Items zur Erfassung der Stile im MLQ weiter entfernten. Bei Radstaak wurde sowohl das Training als auch das Coaching jeweils an einem ganzen Tag durchgeführt und die Posterhebung erfolgte drei Monate nach der Intervention. Die Unterschiede in der Wirksamkeit können demnach nicht auf den längeren Zeitraum bis zur Posterhebung zurückgeführt werden. Es kann aber interpretiert werden, dass die intensive Beschäftigung mit den Inhalten der Intervention über jeweils einen ganzen Tag hinweg positive Effekte mit sich bringt. Die Führungspersonen wurden in der Studie von Radstaak nicht randomisiert auf die Gruppen zugeteilt, sondern es erfolgte – wie auch in der eigenen Evaluationsstudie – eine Selbstselektion der Führungspersonen. Diejenigen Führungskräfte, die zwar am 360°-Feedback, aber nicht an der Intervention teilnehmen konnten oder wollten, wurden der Kontrollgruppe zugewiesen. Dennoch interpretiert Radstaak die Unterschiede in den Effektgrößen für abhängige Stichproben zwischen den Gruppen als Interventionseffekt. Störvariablen, wie Unterschiede zwischen den Gruppen in der Änderungsmotivaton, im Ausmaß der Selbstreflexion oder in der Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens werden als Einflussfaktoren auf die unterschiedlichen Effektstärken nicht diskutiert.

5.2.3 Besonderheiten der Forschung in der betrieblichen Praxis

Abschließend muss angemerkt werden, dass die Durchführung wissenschaftlicher Studien in der betrieblichen Praxis besondere Herausforderungen birgt, wie auch Ellam-Dyson und Palmer (2008) in ihrem Erfahrungsbericht über eine Coachingevaluation „in freier Wildbahn“ eindrucksvoll beschreiben (siehe 1.6.6.1).

Zunächst erwies es sich als langwieriges Unterfangen, ein Unternehmen für das Forschungsvorhaben zu gewinnen. So sahen einige angesprochene Unternehmen keinen Bedarf im Bereich Führungskräfteentwicklung. Andere arbeiteten bereits mit festen Trainern und Coaches zusammen, die ihre eigenen Konzepte verfolgten und denen schwerlich empfohlen hätte werden können, ihre etablierten Vorgehensweisen für das Forschungvorhaben auf die Vermittlung des transformationalen Führungsmodells auszurichten. Da gerade der Vergleich gruppenbezogener und individuumsorientierter Interventionsmaßnahmen zur Förderung transformationaler Führung und die Anpassung des Führungskonzeptes an unternehmensspezifische Belange von Interesse waren, reichte es nicht aus, einzelne Führungspersonen als Coachingteilnehmer zu gewinnen. Schließlich war es dem Interesse und der Offenheit des Vertreters der Personalabteilung sowie dem Bedarf des kooperierenden Unternehmens an einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme zu verdanken, dass die Projektidee mit den Anliegen des Unternehmens in Einklang gebracht und das Konzept den Entscheidungsträgern im Unternehmen präsentiert werden konnte.

Eine zweite Herausforderung bestand darin, die zeitliche Planung des Interventionsprogramms und der Führungsbefragungen auf die Belange des Unternehmens abzustimmen. So gab es bestimmte Zeiten, die im Unternehmen als arbeitsreiche Hochphasen galten, während derer möglichst keine Zusatzbelastungen für die Mitarbeiter stattfinden sollten. Darüber hinaus musste das Interesse der Führungspersonen geweckt und das Commitment der Mitarbeiter zur Beteiligung am Führungsfeedback gewonnen werden. Dafür waren gewisse Vorarbeiten nötig: Der Personalrat musste über das Projekt informiert und dessen Zustimmung eingeholt werden. Einzelne Schlüsselpersonen wurden darüber hinaus im Vorfeld angesprochen und deren Ideen,

Vorbehalte und aufgezeigte Bedarfe bei der Planung des Führungskräfteentwicklungsprogramms berücksichtigt. Mit der Unternehmensleitung mussten die strategischen Aspekte etablierter und erwünschter Führungsleitlinien abgeklärt und die übergeordneten Zielsetzungen des Programms abgestimmt werden.

Die Durchführung der Führungsfeedbacks barg die Herausforderung, dass viele Mitarbeiter auf unterschiedliche Geschäftstellen verteilt und somit die Ausgabe der Fragebogen gut koordiniert werden musste. Sofern dies möglich war, wurden die Bögen von der Führungsperson selbst an die Mitarbeiter verteilt. Die Führungspersonen erhielten die Bögen von der Verfasserin oder vom Vertreter der Personalabteilung (siehe 3.4). Dieses Vorgehen hatte den Vorteil, dass Fragen unmittelbar geklärt und Vorbehalte zur Durchführung des Führungsfeedbacks geklärt werden konnten. So waren zwar alle Führungspersonen im Auftaktworkshop über das Vorgehen aufgeklärt worden, aber dennoch ergaben sich Fragen oder Bedenken, die einfacher in einem persönlichen Gespräch geklärt und ausgeräumt werden konnten.

Die Quote der Mitarbeiter, von denen zu beiden Messzeitpunkten die Fragebogen ausgefüllt wurden und deren Bögen gematcht werden konnten, lag mit 70.45 % erfreulich hoch. Um diese Rücklaufquote zu erreichen, waren mehrfache Erinnerungsmails während des Bearbeitungszeitraums geschrieben und das Intranet des Unternehmens für aktuelle Informationen über das Führungsfeedback und für einen „Countdown“ bis zur Abgabe der Fragebogen genutzt worden.

Um Aussagen über die Wirksamkeit der Intervention treffen zu können, war eine regelmäßige Teilnahme der Führungspersonen an den Workshops notwendig. Da die Workshops jeweils direkt im Anschluss an die reguläre Arbeitzeit in der Hauptfiliale des Unternehmens stattfanden, war es für die meisten Führungskräfte möglich, die Termine regelmäßig wahrzunehmen. Die Termine für die Einzelcoachings konnten individuell vereinbart werden und fanden daher für alle sechs Coachingteilnehmer regelmäßig statt.

Ellam-Dyson und Palmer (2008) beschrieben darüber hinaus, dass es Probleme mit der Repräsentativität der Interventionsmaßnahme gab, da die Coaches unterschiedlich arbeiteten und in unterschiedlichem Ausmaß ihre Vorgehensweisen dokumentierten. Die Repräsentativitität der beiden Interventionsmodule in der eigenen Evaluationsuntersuchung konnte dadurch gewährleistet werden, dass die Gruppenworkshops von der Verfasserin und dem Vertreter der Personalabteilung gemeinsam geleitet und die Einzelcoachings zwischen diesen beiden Personen aufgeteilt wurden: Drei der Einzelcoachings wurden vom Unternehmensvertreter, drei Einzelcoachings von der Verfasserin durchgeführt. Im Vorfeld des Projekts hatte ein gemeinsames Einzelcoaching als instrumentelle Vorstudie stattgefunden, um sowohl die im Prozess einzusetzenden Dokumentationsbogen (siehe 3.3.3.3) zu erproben als auch eine Abstimmung der Prozessgestaltung zwischen den beiden Coaches zu gewährleisten.

Insgesamt war die Durchführung der wissenschaftlichen Untersuchung in der betrieblichen Praxis also mit besonderen Herausforderungen verbunden, die für die Interpretation der Daten sowohl Vor- als auch Nachteile bieten. So war es zwar auf der einen Seite nicht möglich, einen aus forschungsmethodischer Sicht möglichst hohen Grad an Standardisierung und experimenteller Kontrolle zu gewährleisten. Auf der anderen Seite sind die Daten unmittelbar repräsentativ für die betriebliche Praxis und konnten von der Verfasserin als Prozessbeteiligte in ihrem Gesamtkontext interpretiert werden.

5.3 Implikationen für Theorie und Praxis

Über die drei zentralen Forschungsfragen hinaus wurden im Theorieteil der Arbeit weitere offene Fragen aufgeworfen, die sowohl das Verständnis transformationaler Führung aus selbstdarstellungstheoretischer Perspektive als auch die praktische Umsetzung von Interventionsansätzen zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens betreffen. Aus den Ergebnissen der Arbeit lassen sich einige Schlussfolgerungen zu diesen offenen Fragen ziehen: In Abschnitt 5.3.1 werden Grundzüge eines theoretischen Modells transformationaler Selbstinterpretation skizziert. Abschnitt 5.3.2 zeigt Grundzüge für ein Coachingkonzept zur individuellen Förderung transformationaler Selbstinterpretation auf.

5.3.1 Grundzüge eines theoretischen Modells transformationaler Selbstinterpretation

Im Fazit zu Abschnitt 1.2 wurde die Frage abgeleitet, wie die theoretisch-konzeptuellen Überschneidungen zwischen transformationaler Führung und Selbstdarstellung aussehen. Dieser Frage wurde in Abschnitt 1.3 mit der Darstellung und Interpretation theoretischer Modelle und empirischer Ergebnisse zu Führung und Selbstdarstellung nachgegangen. Es wurden Zusammenhänge zwischen der charismatischen Führung im Besonderen und Führung im Allgemeinen mit Prozessen der Selbstinterpretation und Formen der Selbstdarstellung deutlich. Besonders das Rollenkonzept von Führung bietet einen geeigneten Rahmen, um Selbstinterpretation als psychologisches Phänomen und die Gestaltung der Führungsrolle als soziologisches Phänomen aufeinander zu beziehen. Einige der offenen Fragen aus den Abschnitten 1.1 bis 1.4 wurden dem empirischen Teil der Arbeit als Fragestellungen zu Grunde gelegt und in Abschnitt 5.1 zusammenfassend beantwortet. Folgende offene Fragen sind darüber hinaus von Interesse:

(1) Welche theoretischen Zusammenhänge bestehen zwischen Selbstdarstellungs- und Führungsstilen?
(2) Welcher Stellenwert kommt transformationalen Führungsprinzipien bei der individuellen Selbstinterpretation in der Rolle der Führungskraft zu?
(3) Kann die Ausgestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert, als Selbstinterpretationsstil konzeptualisiert werden?

Im folgenden Abschnitt werden diese offenen Fragen beantwortet, indem Grundzüge eines theoretischen Modells transformationaler Selbstinterpretation dargestellt werden, die sich aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen der Arbeit ableiten lassen. Mit dem Konstrukt der transformationalen Selbstinterpretation wird eine explizite Verknüpfung der transformationalen und charismatischen Führungstheorien mit Theorien zur Selbstdarstellung geleistet (siehe Abbildung 5.3.1). Zentral für die selbstdarstellungstheoretische Interpretation der transformationalen und charismatischen Führung ist, dass eine aktive und authentische Selbstdarstellung als Kernkompetenz transformationaler Führung verstanden wird und die Prozesse der Selbstinterpretation als grundlegend für die Etablierung einer transformationalen Führungsidentität angesehen werden.

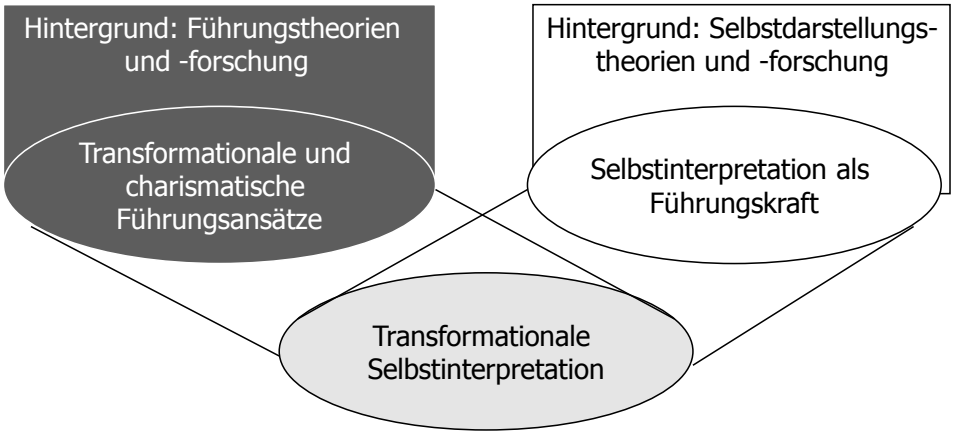


Abbildung 5.3.1: Transformationale Selbstinterpretation als Bindeglied zwischen Führungs- und Selbstdarstellungstheorien

In Abschnitt 5.3.1.1 erfolgt eine Begriffsklärung zur transformationalen Selbstinterpretation. Die Komponenten transformationaler Selbstinterpretation werden in Abschnitt 5.3.1.2 dargestellt. Abschnitt 5.3.1.3 fasst die Prozesse transformationaler Selbstinterpretation zusammen, bevor in Abschnitt 5.3.1.4 auf Ergebnisse transformationaler Selbstinterpretation eingegangen wird.

5.3.1.1 Begriffsklärung

Unter Punkt a werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Führungs- und Selbstdarstellungsstilen skizziert. Unter Punkt b wird eine Begriffsklärung zum Konstrukt transformationale Selbstinterpretation vorgenommen.

a) Führungs- und Selbstdarstellungsstile: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Auffassungen von Führungsstilen

Die klassische Auffassung von Führungsstilen leitet sich aus der *experimentellen Führungsstilforschung* her. Ausgangspunkt dieser Forschung waren politisch motivierte Experimente (vgl. Lewin, Lippitt & White, 1939), in denen durch experimentelle Bedingungsvariation die drei Führungsstile autoritär, demokratisch und laissez faire hergestellt und deren Auswirkungen auf die Geführten untersucht wurden. Die experimentelle Führungsstilforschung geht von den gleichen Grundannahmen wie die Eigenschaftstheorie von Führung aus: Der Führungsstil wird als Persönlichkeitskonstante verstanden, der ohne Rücksicht auf die Situation stets in derselben Art und Weise eingesetzt wird (vgl. Rosenstiel, 2003). Steiger (2008b) beschreibt hingegen vor dem Hintergrund einer *systemischen, rollentheoretischen Betrachtung* von Führung (siehe 1.3.3) einen Führungsstil als Ergebnis (Outcome) des spezifischen Führungsrollensystems.

Der beobachtete Führungsstil ist demnach Bedingung und Ergebnis des „systemdynamischen Dreiklangs“ (Steiger, 2008b, S. 55) von Aufgabe, Struktur und Kultur und wird nicht – wie in der klassischen Auffassung der Führungsstile – als ein Rezept verstanden, um Führungserfolg zu erzeugen. In einem Prozess der Selbstorganisation entwickelt das rollentragende System, also die Führungsperson, eine Identität, die in spezifischen Führungsverhaltensweisen und Führungsstilen resultiert.

Führungsstil und Führungsverhalten

Wie lassen sich Führungsverhalten und Führungsstile voneinander abgrenzen? Führungsverhalten bezieht sich nach Weinert (2004) auf die Aktivitäten einer Führungsperson, die in hohem Maße von der Situation abhängig sind. Der Führungsstil beruht hingegen auf den Bedürfnissen, die dem Verhalten zu Grunde liegen und die über verschiedene Situationen hinweg relativ stabil bleiben. Wie bereits in der Einführung zum Thema Führung in Abschnitt 1.1.1 verdeutlicht wurde, wird Führung im Rahmen dieser Arbeit als Interaktionsphänomen aufgefasst. Entsprechend wird der jeweilige Führungsstil als habitueller Einsatz bestimmter Führungsverhaltensweisen begriffen, der sich im Rahmen der Interaktionsprozesse zwischen Führungsperson und Geführten manifestiert.

Führungs- und Selbstdarstellungsstile

Selbstdarstellungsstile wurden in Abschnitt 1.2.5.3 nach Renner (2002) als typische Konfiguration von Selbstbildern, Motiven und Kompetenzen sowie damit einhergehenden Verhaltensmustern eingeführt. Führungsstile werden als typische Konfiguration von habituellen und aktuellen Merkmalen der Führungsperson, der Reaktion der Geführten und wiederkehrender Situationsmerkmale verstanden. Führungsstilen liegen – wie bei Weinert (2004) hervorgehoben – bestimmte Muster der Auswahl von Verhaltensweisen zu Grunde, die auch durch die Bedürfnisse der Führungsperson beeinflusst werden. Um aber transformationale Führungsstile zu etablieren reicht es nicht, das Bedürfnis zu haben, Personen zu inspirieren, für ein übergeordnetes Ziel zu begeistern oder sich vorbildhaft und moralisch integer zu verhalten. Damit das entsprechende Verhalten gezeigt werden kann, müssen darüber hinaus situationale Rahmenbedingungen vorliegen oder geschaffen werden, die diese Verhaltensweisen ermöglichen. Außerdem bedarf es des Einsatzes spezifischer Selbstdarstellungsstile, um eine entsprechende Wirkung auf die Geführten zu erzielen.

Führungsverhalten ist Verhalten innerhalb der Führungsrolle und beschreibt damit, *was* die Führungsperson in ihrer Position tut, um auf die Geführten Einfluss zu nehmen. *Führungsstile* beschreiben, welche Verhaltensweisen die Führungsperson in der Interaktion mit den Geführten innerhalb spezifischer Rahmenbedingungen wiederholt einsetzt.

Selbstdarstellungsverhalten ist Verhalten, das der Definition des Selbst dient. Selbstdarstellungsverhalten beschreibt, *wie* die Führungsperson etwas tut, d.h. welche Selbst- oder Rollenbilder sie durch ihr Führungsverhalten zum Ausdruck bringt. *Selbstdarstellungsstile* beschreiben habituelle Muster bei der Auswahl, Wiedergabe und der Auslegung von Selbst- und Rollenbildern, die sich in der Interaktion mit den Geführten manifestieren. Um einen bestimmten Führungsstil zu etablieren, müssen Führungsverhaltensweisen durch den Einsatz passender Formen der Selbstdarstellung begleitet werden. Idealized Influence wird beispielsweise im MLQ durch Führungsverhaltensweisen wie „Die Führungskraft spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte“ oder „Die Führungskraft betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis“ beschrieben (siehe Anhang 1.1). Selbstdarstellungsverhalten bezieht sich darauf, wie die Führungsperson diese Verhaltensweisen umsetzt, also wie sie beispielsweise über ihre Werte spricht. Wenn die Führungsperson bei der Formulierung eigener Überzeugungen an die Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter anknüpft und das Ausmaß des Ausdrucks von Begeisterung für diese Überzeugungen je nach Reaktion der Mitarbeiter anpasst, unterstützt die Führungsperson den Ausdruck dieser Verhaltensweisen durch eine akquisitive Form der Selbstdarstellung.

b) Konzeptualisierung transformationaler Rollenausgestaltung als Selbstinterpretationsstil

Im Folgenden werden eigene Überlegungen zur Konzeptualisierung transformationaler Selbstinterpretation auf der Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Arbeit dargestellt:

Zusammenfassung der Erkenntnisse der theoretischen Exploration

Wie in Abschnitt 1.2 hergeleitet, vertritt die Autorin folgende Auffassungen zum Konzept Selbstinterpretation: Ein *Selbstinterpretationsstil* wird als habituelle, situationsübergreifende Form der Interaktion von Innen- und Außensicht einer Person aufgefasst: Selbstinterpretationsstile umfassen sowohl spezifische Selbstdarstellungsmuster (= Selbstdarstellungsstile) als auch Muster in der Selbstwahrnehmung und -bewertung beziehungsweise der Interpretation sozialer Rückmeldung. Selbstinterpretationsstile bilden die Grundlage für die Etablierung kontextbezogener *Teilidentitäten*. Diese werden als soziale Konstruktion aufgefasst, die im Austausch zwischen den Interaktionsbeteiligten entstehen. Da Prozesse der Selbstinterpretation in Einzelkomponenten zerlegt und diese zum Gegenstand der Klärung und Modifikation gemacht werden können, ist eine gezielte Konstruktion individueller Identitäten in bestimmten Kontexten (z.B. Führungsidentität als berufliche Identität) möglich. Selbstinterpretation in der Führungsrolle wird von der Autorin als *individuelle Rollenausgestaltung* konzeptualisiert. Die Rollenausgestaltung umfasst den produktiven Gestaltungsvorgang bei der Auswahl, der Wiedergabe und der Auslegung von Selbst- und Rollenbildern sowie Prozesse der sozialen und personalen Internalisierung innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen. Durch die spezifische Selbstinterpretation in der Führungsrolle vermittelt die Führungsperson sich und anderen, wie sie als einzigartige Persönlichkeit die Führungsrolle individualisiert.

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung

Es lässt sich ein gemeinsamer Faktor spezifischer Selbstdarstellungs- und Führungsstile beschreiben, der als *transformationale Selbstinterpretation* charakterisiert werden kann: Der Einsatz transformationaler Führungsstile geht mit der Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung einher. Darüber hinaus zeigt die personenzentrierte Untersuchung des Zusammenhangs von Selbstdarstellungs- und Führungsstilen auf, dass es Führungskräfte gibt, die als *transformationale Selbstinterpreten* charakterisiert werden können. Solche Führungspersonen sind durch eine habituelle Rollenausgestaltung gekennzeichnet, die sich durch den häufigen Einsatz transfomationaler Führungsstile sowie eine augeprägte Tendenz zur akquisitiven Selbstüberwachung und zur Persönlichkeitsdarstellung auszeichnet. Hingegen zeigen solche Führungspersonen kaum die Tendenz zur protektiven Selbstüberwachung.

Begriffsklärung transformationale Selbstinterpretation

Prinzipien transformationaler Führung können nach Auffassung der Autorin im Kontext der individuellen Rollenausgestaltung entweder unter normativer oder deskriptiver Perspektive betrachtet werden. Unter der *normativen Perspektive* werden transformationale Führungsprinzipien als Rollenskript aufgefasst, das der Führungsperson als Orientierungsmaßstab für die individuelle Selbstinterpretation in der Führungsrolle dient. Unter der *deskriptiven Perspektive* beschreiben transformationale Führungsprinzipien eine Form habitueller Rollenausgestaltung, die sich durch den Einsatz spezifischer Führungsverhaltensweisen und Formen der Selbstdarstellung auszeichnet. Eine Unterscheidung der beiden Perspektiven ist sinnvoll, da bei der gezielten Förderung transformationaler Selbstinterpretation inbesondere die normative Perspektive eine

zentrale Rolle spielt: Der Führungskraft werden transformationale Prinzipien als Entwicklungsziele vorgegeben.

Insgesamt beschreibt die *transformationale Selbstinterpretation* eine spezifische Form der Ausgestaltung der Führungsrolle durch eine Führungspersönlichkeit, die sich auf den Einsatz der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation konzentriert. Die jeweils individuelle Konstellation dieser Komponenten ermöglicht ein Führungsverhalten, das transformationale Effekte bei den Geführten hervorruft. Welches sind aber nun die Komponenten transformationaler Selbstinterpretation?

5.3.1.2 Komponenten transformationaler Selbstinterpretation: Inhalt und Darstellung

Es wird folgende Definition der Komponenten transformationaler Führung vorgeschlagen: Komponenten transformationaler Selbstinterpretation umfassen

- trainierbare *Kompetenzen* und Ressourcen einer Führungskraft
- die *Motivation* zur akquisitiven, modellhaften, glaubwürdigen und authentischen Selbstdarstellung
- reale, normative und ideale *Selbstbilder*, die auf transformationale Führungsprinzipien ausgerichtet sind.

Zudem werden diese drei Bestimmungsstücke der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation nach einem Inhalts- und einem Darstellungsaspekt unterschieden. Diese Unterscheidung wird aus der Konzeption von Leistungs- und Ausdrucksverhalten nach Allport (1970) abgeleitet (siehe Punkt a) und unter Punkt b spezifiziert.

a) Leistungs- und Ausdrucksverhalten nach Allport (1970)

Um Persönlichkeit zu verstehen, müssen nach Allport (1970) sowohl der Leistungs- als auch der Ausdrucksaspekt einer Handlung berücksichtigt werden:

> Wir können mit Recht behaupten, daß [sic] jeder Akt, den eine Person vollzieht, unveränderlich zwei Aspekte hat: Leistung und Ausdruck. Beide sind von vitaler Bedeutung für ein Verstehen der Persönlichkeit. Was eine Person zu tun versucht, ist sehr aufschlußreich [sic], aber ebenso ist es die Art und Weise, wie wie es tut (S. 486).

Die Leistung begreift Allport (1970) als das „Prädikat des Handelns (was wir tun), den Ausdruck als das Adverb des Handelns (wie wir es tun)“ (S. 455, Kursivdruck i.O.). Damit bezieht sich der Ausdruck auf „[…] die Art und Weise oder den Stil des Verhaltens“ (Allport, 1970, S. 454). Jeder einzelne Akt des Leistungsverhaltens wird durch einen bestimmten Stil, durch eine bestimmte Art und Weise des Ausdrucksverhaltens charakterisiert: „Für den Psychologen bedeutet der Terminus [Stil] die komplexe und vollständige Gestalt des Ausdrucks-Verhaltens. Stil umfaßt [sic] das Ganze der Aktivität, nicht nur spezielle Fertigkeiten oder einzelne Regionen […]“ (Allport, 1970, S. 483).

b) Inhalts- und Darstellungsaspekt der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation

Ähnlich wie Allport (1970) Handlungen in Leistungs- und Ausdrucksverhalten aufteilt, unterscheiden Avolio und Bass (1988) bei der visionären Komponente der transformationalen Führung einen Inhalts- von einem Darstellungsaspekt. So nennen sie zwei verschiedene Möglichkeiten, wie eine Vision die Aufmerksamkeit der Geführten erreichen kann: „A novel message […] can grab the attention of the follower because of its content or the leader’s skill in presenting the argument“ (p. 40). Für die erfolgreiche Vermittlung bedarf es demzufolge nicht

ausschließlich einer inhaltlich adäquaten, attraktiven und konkreten Vision. Ein Führender kann das Interesse der Geführten ebenso durch eine besonders gelungene Darstellung der Vision wecken.

Wird transformationale Führung als eine spezifische Form der Selbstinterpretation in der Führungsrolle aufgefasst, so ist es nach Auffassung der Autorin sinnvoll, auch bei den anderen Komponenten transformationaler Führung einen Inhaltsaspekt (was wird den Geführten vermittelt) von einem Darstellungsaspekt (wie wird den Geführten der Inhalt vermittelt) zu unterscheiden (siehe Abbildung 5.3.2).

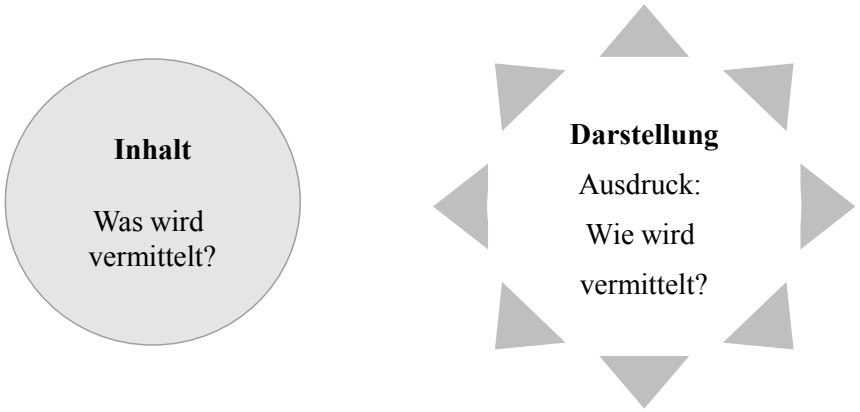
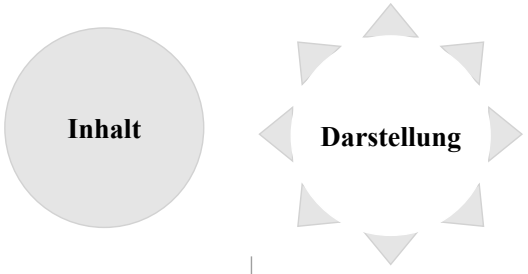


Abbildung 5.3.2: Zwei Perspektiven transformationaler Führungskomponenten – Inhalt und Darstellung

Im Sinne der obigen Definition der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation werden transformationale Effekte demnach bei den Geführten sowohl durch das hervorgerufen, was die Führungskraft kann und tut, als auch dadurch, wie sie es tut. Die Unterscheidung von Inhalt und Darstellung der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation wird folgendermaßen spezifiziert:

- Der *Inhaltsaspekt* der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation bezieht sich auf den Gegenstand, der dem Verhalten der Führungskraft zu Grunde liegt. Es geht um die Frage, was im spezifischen Verhalten zum Ausdruck gebracht wird. Dies können Selbstbilder, für die Person charakteristische Kompetenzen und Motive sowie Einstellungen und Vorstellungen der Führungsperson sein.
- Der *Darstellungsaspekt* der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation bezieht sich auf die Art und Weise des Verhaltens der Führungskraft und umfasst spezifische Kompetenzen, Motive und Stile der Darstellung einer Sache oder des Selbst. Es geht um die Frage, wie eine spezifische Wirkung auf andere erzielt wird. Der Darstellungsaspekt beinhaltet damit das Selbstdarstellungsverhalten und Selbstdarstellungsstile einer Person.

Die Zusammenstellung von Komponenten transformationaler Selbstinterpretation erfolgt nach der Unterscheidung des Inhalts- und Darstellungsaspekts. Dabei werden die „vier Is“ nach Bass (1985) als grundlegende Einteilung transformationaler Führungsprinzipien herangezogen (= Bereiche transformationaler Selbstinterpretation; siehe Abbildung 5.3.3) und durch weitere Aspekte visionärer und charismatischer Führung ergänzt, wie sie z.B. in den Modellen nach House (1977), House & Shamir (1993), Gardner & Avolio (1998) und Conger und Kanungo (1987, 1988) vorgestellt wurden.



Bereiche transformationaler Selbstinterpretation		
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit	**Komponente 1**	**Komponente 2**
Motivation durch begeisternde Visionen	**Komponente 3**	**Komponente 4**
Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken	**Komponente 5**	**Komponente 6**
Individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern	**Komponente 7**	**Komponente 8**

Abbildung 5.3.3: Acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation

In Tabelle 5.3.1 sind die zugehörigen Konstrukte zu den acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation aufgelistet. Die Zusammenfassung der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation beinhaltet keine neuen Aspekte, sondern systematisiert gängige Konzepte aus der Literatur danach, ob sie eher dem Inhalt oder der Darstellung transformationaler Prinzipien zuzuordnen sind. Sofern bei einzelnen Konzepten in der Tabelle 5.3.1 keine Literaturhinweise angegeben sind, handelt es sich um eigene Ergänzungen.

Tabelle 5.3.1: Komponenten transformationaler Selbstinterpretation – Inhalt und Darstellung

Bereiche	**Inhalt: Was wird im Verhalten zum Ausdruck gebracht?** Selbstbilder, Grundlegende Kompetenzen und Motive, Einstellungen und Vorstellungen der Führungsperson	**Darstellung der Inhalte: Wie wird die Wirkung auf andere erzielt?** Selbstdarstellungskompetenzen, Taktiken/Strategien/Stile und Motive der Selbstdarstellung
Idealized Influence („Erstes I"): Einfluss durch Vorbildlichkeit und Galubwürdigkeit	**Komponente 1** - Auf das Wohl der Gemeinschaft ausgerichtete Werte und Überzeugungen (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999) - Positives Selbstwertgefühl (vgl. Gardner & Avolio, 1998) - Starkes Machtmotiv (vgl. Gardner & Avolio, 1998) - Erwünschte, ideale und normative Selbst- beziehungsweise Identitätsbilder: vertrauens- und glaubwürdig; moralisch und vorbildlich; angesehen und einflussreich; kompetent (vgl. Gardner & Avolio, 1998) - Bereitschaft, persönliches Risiko einzugehen (vgl. Conger & Kanungo, 1987, 1994)	**Komponente 2** - Modellhaftes Verhalten, Role modeling, Excemplification (vgl. Conger & Kanungo, 1988; Gardner & Avolio, 1998; House, 1977; House & Shamir, 1993; Jones & Pittman, 1982) - Einsatz von Symbolen (Gardner & Avolio, 1998) - Darstellung von Glaubwürdigkeit (vgl. Laux & Schütz, 1996): Konsistenz des Verhaltens über die Zeit; Kongruenz zwischen dem, was die Führungskraft tut und sagt; Kongruenz zwischen dem, was die Führungskraft tut und was sie von den Geführten fordert - Self-monitoring als Einflussvariable auf den Prozess der „leader identification" (vgl. Gardner & Avolio, 1998) - Akquisitive Selbstüberwachung und Persönlichkeitsdarstellung; Darstellung von Authentizität (vgl. Laux & Renner, 2002) - Stimmige Führung und Selbstinterpretation (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) - Risk taking und self-sacrificial behavior (vgl. House & Shamir, 1993; Sashkin, 1988)
Inspirational Motivation („Zweites I"): Motivation durch begeisternde Visionen	**Komponente 3** Attraktive Vision entwerfen: - Ideologisches Ziel mit moralischen Bezügen (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo, 2001) An attraktive Vision glauben: - Optimismus und Zuversicht der Führungsperson (Bass, 1985, 1990) - Hohes Selbstwirksamkeitserleben der Führungsperson (vgl. Bandura, 1977, 1997) Attraktive Vision verfolgen: - Strategische Zielorientierung und visionäre Kompetenzen (Conger & Kanungo, 1988, 1994) Emotionale Intelligenz: eigene Emotionen und Emotionen anderer erkennen, sie nutzen und regulieren können (vgl. Salovey & Mayer, 1990)	**Komponente 4** Attraktive Vision kommunzieren: - Einsatz von „vision-promotion" als assertive Selbstdarstellungsform (vgl. Gardner & Avolio, 1998) - Verbale und rhetorische Fähigkeiten (z.B. symbolisieren, Metaphern bilden) und unterstützende Körpersprache (vgl. Conger & Kanungo, 1988, 1994; Gardner & Avolio, 1998; House, 1977, House & Shamir, 1993) Eigene positive Emotionen darstellen und positive Emotionen bei anderen wecken: - Tendenz zur Mood Manipulation (vgl. Norton, 1983): Positive Stimmung im Team aufbauen und aufrecherhalten - Emotionsdarstellung/Emotionsausdruck (vgl. Laux & Weber, 1993) - Histrionische Selbstdarstellung beziehungsweise Einsatz von Als-ob-Verhalten zum Spannungsaufbau (vgl. Renner, 2006)

Fortsetzung Tabelle 5.3.1

Bereiche	**Inhalt: Was wird im Verhalten zum Ausdruck gebracht?** Selbstbilder, grundlegende Kompetenzen und Motive, Einstellungen und Vorstellungen der Führungsperson	**Darstellung der Inhalte: Wie wird die Wirkung auf andere erzielt?** (Selbst-)Darstellungskompetenzen, Taktiken/Strategien/Stile und Motive der (Selbst-)Darstellung
Intellectual Stimulation („Drittes I"): Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken	**Komponente 5** - Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und mentale Flexibilität (vgl. Bass & Avolio, 1994) - Problemsensitivität sowie Beobachtung von und Gespür für Umweltbedingungen (vgl. Conger & Kanungo, 1988, 1998; Sashkin, 1988) - Zusammenbringen von Sachverhalten als kreativer Transformationsprozess (vgl. Renner, 2006) - Selbstbild der Führungskraft als Feedbacknehmer: Offenheit für die Meinung anderer	**Komponente 6** - Meinung und Feedback der Mitarbeiter aktiv einholen - Eigene Wahrnehmungen, Interpretationen und Sichtweisen zum Ausdruck bringen und hinterfragen (lassen) - Entscheidungsfindung moderieren - Unkonventionelles Verhalten zur Zielerreichung zeigen (vgl. Conger & Kanungo, 1988, 1994)
Individualized Consideration („Viertes I"): Individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern	**Komponente 7** - Empathie als Aspekt der interpersonellen, emotionalen Intelligenz (vgl. Conger & Kanungo, 1988; Salovey & Mayer, 1990) - Fähigkeit zum aktiven Zuhören - Interesse an den einzelnen Geführten und Vertrauen in deren Entwicklungsfähigkeiten (vgl. Bass, 1985; Sashkin, 1988) - Diagnostische Fähigkeiten: Ressourcen, Bedürfnisse, Werte und Potenziale von Mitarbeitern erkennen (vgl. Conger & Kanungo, 1988, 1994) - Wahrnehmungssensibilität als Teilaspekt der akquisitiven Selbstüberwachung (vgl. Laux & Renner, 2002) - Selbstbild der Führungskraft als Coach und Feedbackgeber	**Komponente 8** - Akzeptanz, Respekt und Vertrauen gegenüber Mitarbeitern ausdrücken (vgl. House, 1977; Sashkin, 1988) - Zeit in die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter investieren (vgl. Bass, 1985) - Eigenverantwortung an die Mitarbeiter übertragen: Empowering (vgl. Conger & Kanungo, 1988; House & Shamir, 1993) - Hohe Erwartungen formulieren (vgl. House, 1977) beziehungsweise produktive self-fulfilling prophecies gezielt nutzen (Pygmalion Leadership style; vgl. Eden, 1991)

5.3.1.3 Prozesse transformationaler Selbstinterpretation

In Abschnitt 1.2.5 wurden die Prozesse der Selbstinterpretation dargestellt: Die Selbstdarstellung als Weg von innen nach außen beschreibt die Auswahl, Gestaltung und Wiedergabe der Selbstbilder einer Führungsperson. Die Selbstbewertung als Weg von außen nach innen umfasst die Selbstwahrnehmung und -bewertung sowie die Wahrnehmung und Bewertung sozialer Rückmeldung. Die Art und Weise, wie diese beiden Prozesse in wiederholten Interaktionen mit bestimmten Personengruppen stattfinden, beschreibt den Selbstinterpretationsstil einer Person.

Die Prozesse transformationaler Selbstinterpretation basieren auf den acht aufgezeigten Komponenten. Die *Inhalte* der vier transformationalen Prinzipien (Komponenten 1, 3, 5 und 7) sind den aktuellen und habituellen Personmerkmalen der Führungsperson zuzuordnen. Der *Darstellung*saspekt (Komponenten 2, 4, 6 und 8) beschreibt die Art und Weise des Prozesses 1 der transformationalen Selbstinterpretation, den Weg von innen nach außen. Die Art und Weise, wie die Führungsperson soziale Rückmeldung interpretiert und diese in ihr Selbstkonzept integriert, hängt wiederum von den Inhalten der transformationalen Selbstinterpretation ab (siehe Abbildung 5.3.4).

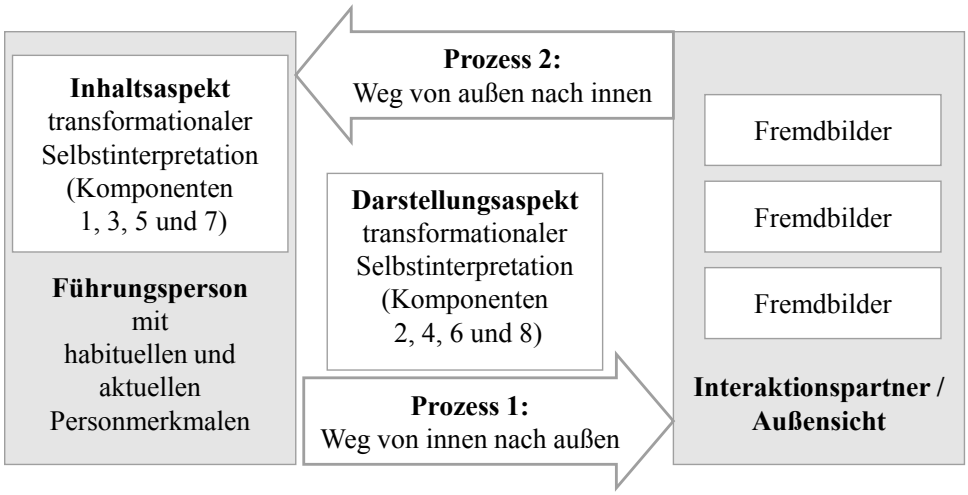


Abbildung 5.3.4: Zuordnung der acht Komponenten zu den Prozessen transformationaler Selbstinterpretation

5.3.1.4 Ergebnisse transformationaler Selbstinterpretation

a) Transformationale Führungsidentität auf Individuumsebene

Wie in Abschnitt 1.2.5.3 dargestellt, stellt der Selbstinterpretationsstil einen zentralen Einflussfaktor auf die Etablierung individueller, sozial konstruierter Identitäten dar. Nach dieser Identitätsauffassung wird berufliche Identität, z.B. Führungsidentität, immer im Austausch mit anderen konstruiert. Ohne Interaktionspartner als Adressaten der Selbstdarstellung und als Sender sozialer Rückmeldung könnte eine Person keine Teilidentität als Führungskraft entwickeln. Die Selbstinterpretation fungiert dabei als zentraler Vermittler zwischen Selbst- und Fremdbildern und ist gleichzeitig abhängige und unabhängige Variable im Veränderungs- und Anpassungsprozess des Selbstkonzeptes und der Fremdbilder.

In der dynamischen Interaktion zwischen der Führungsperson und ihren beruflichen Interaktionspartnern kann die Führungsperson eine spezifische Teilidentität als transformationale Führungspersönlichkeit entwickeln. Dieser Prozess wird bei Gardner und Avolio (1998) als *leader identification* bezeichnet. Die Führungsperson hat die Möglichkeit, diesen Prozess durch den gezielten Einsatz von Selbstdarstellungsverhalten zu beeinflussen und auf die Etablierung einer erwünschten Führungsidentität hin auszurichten. Dafür ist es notwendig, dass die Führungsperson eine möglichst konkrete Vorstellung ihrer erwünschten sozialen Identität hat (vgl. Bozeman & Kacmar, 1997). Ist dies der Fall, so kann sie ihre Wahrnehmung ihrer aktuellen Identität mit der angestrebten Identität abgleichen. Die jeweilige aktuell konstruierte soziale Identität kann z.B. im Rahmen eines Führungsfeedbacks transparent gemacht werden, so dass die Führungsperson nicht nur auf ihre subjektive Wahrnehmung angewiesen ist. Je nach Art und Ausmaß der Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand der Führungsidentität kann die Führungsperson ihre Selbstdarstellung modifizieren. Bozeman und Kacmar (1997) unterscheiden diesbezüglich vier verschiedene Funktionen von Selbstdarstellung zur aktiven Identitätsregulation, die sie als Identity Enhancement, Identity Protection, Identity Adjustment und Identity Maintenance bezeichnen (siehe 1.3.2.1).

Gerade der Darstellungsaspekt der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation spielt also eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, eine transformationale Führungsidentität anzustreben, zu etablieren, wiederherzustellen oder aufrechtzuerhalten. Auf der anderen Seite basiert die jeweils individuelle Konstellation der Darstellungskomponenten beim Prozess von innen nach außen auf den jeweiligen Inhalten transformationaler Führungskomponenten. So wird eine Führungsperson beispielsweise nur solche Selbst- und Rollenbilder vermitteln können, über die sie als konkrete personalisierte Zielrepräsentationen (siehe 1.3.3.1) auch verfügt. Die Komplexität des Selbstkonzepts spielt daher für den Einsatz der Darstellungskomponenten eine entscheidende Rolle (vgl. Sosik et al., 2002): Je differenzierter die angestrebten Selbst- und Rollenbilder sind, desto genauer kann die Darstellung auf eine erwünschte Identität hin ausgerichtet werden (siehe 1.3.2.2).

Insgesamt resultiert auf Individuumsebene

- aus der individuellen Konstellation der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation
- in wiederkehrenden Prozessen der Selbstinterpretation
- eine einzigartige transformationale Führungsidentität
- als gemeinsame Konstruktion der Führungspersönlichkeit und ihrer Interaktionspartner
- in einem spezifischen organisationalen Kontext.

b) Ergebnisse transformationaler Selbstinterpretation auf Unternehmensebene

Betrachtet man die Komponenten und Prozesse transformationaler Selbstinterpretation nicht nur auf der Ebene der einzelnen Führungsperson und deren Interaktionspartnern, sondern auf der Ebene des Gesamtunternehmens, so werden zwei Aspekte deutlich: Erstens konstruiert auch das Gesamtsystem Unternehmen durch seine spezifische Form der Außendarstellung eine Unternehmensidentität. Zweitens wirkt sich ein transformationaler Selbstinterpretationsstil einer Führungsperson der höheren Hierarchiebene auf die Art und Weise der Selbstinterpretation der Führungspersonen untergeordneter Hierarchieebenen aus.

Transformationale Unternehmensidentität

Ähnlich wie das Individuum im sozialen Kontext dazu gezwungen ist, Bilder der eigenen Person auszuwählen und nach außen zu vermitteln, so muss auch ein Unternehmen seine Auffassungen über die eigenen Merkmale nach außen tragen. Mit dem Begriff der Unternehmensidentität oder Corporate Identity werden diese Selbstdarstellungsaspekte auf Unternehmensebene angesprochen. Nach Birkigt und Stadler (2000) wird Unternehmensidentität definiert als

> die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen (S. 18).

Diese Definition von Unternehmensidentität betont den *Prozess* der Identitätskonstruktion auf organisationaler Ebene. Andere Definitionen beziehen sich eher auf das *Ergebnis* der Identitätskonstruktion, in dem sie die Corporate Identity eines Unternehmens beschreiben als die „Summe seiner Eigenschaften […], die seine Unternehmenspersönlichkeit ausmacht und die es von anderen Unternehmen derselben Branche differenziert“ (Schweiger & Schrattenecker, 2005, S.

106). Nach dieser Definition findet die Corporate Identity auf Unternehmensebene ihre Entsprechung in einer kohärenten Führungsidentität auf der Ebene des Individuums.

Unternehmenskultur, -philosophie und -identität als Phänomene des Gesamtsystems bilden den Rahmen für die Identitätskonstruktion auf Individuumsebene. Individuelle Vorstellungen und soziale Aushandlungen mit den Interaktionspartnern darüber, wer man ist, sein sollte, möchte und könnte und welche Wege zum angestrebten Ziel führen, finden auf der Ebene der einzelnen (Führungs-) Person genauso statt wie auf der Ebene des Gesamtsystems. Reale, normative und mögliche Selbst- und Rollenbilder müssen von der Führungsperson also stets im organisationalen Gesamtkontext interpretiert und ausgedrückt werden.

Ein Unternehmen, das transformationale Führungsbausteine in seine Führungsphilosophie auf allen Ebenen integriert, vermittelt Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft ein einheitliches Bild: Das Bild eines Unternehmens, das zuversichtlich in die Zukunft schaut, in dem das Personal gemeinschaftlich für ein gemeinsames Ziel arbeitet und welches den unternehmensinternen intellektuellen Ressourcen, der Flexibilität und der Entwicklung des Personals Priorität einräumt (vgl. Bass, 1990). Insgesamt birgt der Aufbau einer transformationalen Unternehmensidentität das Potenzial, positive Ergebnisse für das Unternhemen auf verschiedenen Ebenen mit sich zu bringen:

> The new model of transformational leadership presents opportunities for enhancing a corporation's image and for improving its success in recruitment, selection, and promotion. This model also has implications for the organization's training and development activities and for the design of its jobs and organizational structure (Bass, 1990, p. 25).

Ausbreitung transformationaler Führung

„Leadership makes its presence felt throughout the organization and its activities" (Bass, 1990, p. 25). Nicht nur die unmittelbar Geführten profitieren nach dieser Auffassung von Bass von der transformationalen Führung ihres Vorgesetzten. Werden transformationale Führungsprinzipien im Unternehmen von einer einflussreichen Person vorgelebt, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, das sie von anderen Personen übernommen werden und sich damit im Unternehmen „ausbreiten". So tendieren Führungspersonen dazu, ihren eigenen Führungsstil an dem ihres direkten Vorgesetzten auszurichten (vgl. Bass, 1990). Somit werden Führungskräfte auf einer unteren Führungsebene eher transformational führen, wenn dies auch die Führungskräfte auf den höheren Führungsebenen tun. Die Relevanz des Modellcharakters transformationaler Selbstinterpretation wurde bereits in Abschnitt 5.2.1.3 angesprochen: Soll der Einsatz der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation in einem Unternehmen gefördert werden, so ist es wichtig, Personen aller Hierarchiebenen mit einzubeziehen. So wurde die Schlussfolgerung gezogen, dass insbesondere in mittleren Unternehmen die Unternehmensführung transformationale Führungsprinzipien vorleben und die Bereitschaft zeigen sollte, das eigene Führungsverhalten kritisch hinterfragen zu lassen und weiterzuentwickeln.

5.3.2 Grundzüge eines Coachingkonzepts zur individuellen Förderung transformationaler Selbstinterpretation

Im Theorieteil wurden in Abschnitt 1.1 Ansätze zur Förderung transformationalen Führungsverhaltens beschrieben, in Abschnitt 1.5 wurden die Grundlagen von Führungskräftecoaching im Allgemeinen sowie von Persönlichkeitscoaching im Speziellen skizziert. Daraus wurden jeweils grundlegende Annahmen und offene Fragen zur Förderung transformationaler Führung abgeleitet. Die offenen Fragen zur generellen Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen und zur spezifischen Wirksamkeit von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung auf mittlerer und unterer Hierarchieebene wurden dem empirischen Teil der Arbeit als Fragestellung zu Grunde gelegt und in Abschnitt 5.1 zusammenfassend beantwortet. Auf der Basis der empirischen Erkenntnisse der Arbeit kann interpretiert werden, dass die durchgeführten Einzelcoachings in der Evaluationsstudie in ihrer Grundkonzeption weniger auf die spezifische Förderung transformationaler Führungskompetenzen, sondern eher auf die individuellen Ziele der Coachingteilnehmer ausgerichtet waren. Bei der Darstellung des Persönlichkeitscoachings in Abschnitt 1.5.3 wurde deutlich, dass das Ziel des Coachingansatzes darin besteht, Führungspersonen bei der Klärung und Modifikation ihrer individuellen Selbstinterpretation in der Führungsrolle zu unterstützen, um die Etablierung einer stimmigen Führungsidentität zu ermöglichen. Im Folgenden wird daher ein Vorschlag ausgearbeitet, wie die individuelle Selbstinterpretation mit Hilfe des Persönlichkeitscoachings auf transformationale Führungsprinzipien hin ausgerichtet und damit die Entwicklung einer transformationalen Führungsidentität gefördert werden kann. Die beschriebenen Merkmale des Coachingkonzepts und entsprechende Handlungsanweisungen auf verschiedenen Ebenen (Rahmenmerkmale, Prozessgestaltung, Prozessablauf, Coachingmethoden) können als technologische Hypothesen (vgl. Bortz & Döring, 2006) aufgefasst werden, die in nachfolgenden Untersuchungen überprüft werden könnten.

In Abschnitt 5.3.2.1 werden zentrale Merkmale des Coachingskonzepts aufgezeigt, das als *Persönlichkeitscoaching zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation (PC-T)* bezeichnet wird. Abschnitt 5.3.2.2 widmet sich den Zielsetzungen, der Zielgruppe und den potenziellen Coachinganlässen. In Abschnitt 5.3.2.3 werden Prinzipien der Prozessgestaltung beschrieben, die aufzeigen, *wie* im Coaching vorgegangen werden kann. Der mögliche Ablauf des PC-T wird in Abschnitt 5.3.2.4 dargestellt und damit auf die Frage eingegangen, *was* im PC-T *wann* gemacht werden könnte. In Abschnitt 5.3.2.5 werden Module zu den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation vorgeschlagen, bevor in Abschnitt 5.3.2.6 Empfehlungen zum Einsatz von Coachingmethoden gegeben werden.

5.3.2.1 Persönlichkeitscoaching zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation (PC-T)

Persönlichkeitscoaching (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) zielt darauf ab, dem Coachingteilnehmer durch eine systematische Klärung und Modifikation der Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation zur Etablierung einer stimmigen Führungsidentität zu verhelfen. Das praktische Vorgehen im Persönlichkeitscoaching leitet sich aus dem dynamischen Interaktionsmodell der Selbstinterpretation ab, das in Abschnitt 1.2.6 zusammenfassend dargestellt wurde. Dem Coachingansatz liegt die Annahme zu Grunde, dass die Etablierung einer Führungsidentität, die als soziale Konstruktion der Interaktionspartner aufgefasst wird, gezielt beeinflusst werden kann. In einem Acht-Schritte-Modell werden die Einzelkomponenten und Prozesse der Selbstinterpretation sukzessive zum Gegenstand der Coachingarbeit gemacht und der

Coachingteilnehmer wird dazu angeleitet, einen persönlichen Identitätsentwurf zu formulieren und anzustreben (siehe 1.5.3).

Damit eignet sich die Coachingkonzeption in besonderem Maße, für die Förderung der spezifischen Komponenten transformationaler Selbstinterpretation adaptiert und zur gezielten Etablierung einer transformationalen Führungsidentität genutzt zu werden. Im Folgenden soll daher geklärt werden, wie eine Führungsperson im Persönlichkeitscoaching bei der transformationalen Ausgestaltung der Führungsrolle unterstützt werden kann. Da Coaching im Allgemeinen an den Belangen, Ressourcen und Zielen des jeweiligen Individuums orientiert ist, ist die Ausrichtung der Coachingarbeit an einem vorgegebenen Führungsmodell durchaus kritisch zu sehen. In Abschnitt 5.1.1.5 wurde daher zunächst der Frage nachgegangen, inwieweit individuelle Coachinganliegen und -themen mit dem transformationalen Führungsmodell zusammenhängen. Es wurde deutlich, dass die Themen und Anliegen der Führungskräfte der Stichprobe hauptsächlich aus spezifischen Anlässen resultierten, die im Arbeitskontext der Teilnehmer verankert waren und weniger aus dem Führungsstilprofil im MLQ abgeleitet wurden. Dennoch ließen sich die individuellen Coachingziele weitgehend einzelnen transformationalen Führungsstilen zuordnen, die für die jeweiligen Coachingteilnehmer im Coaching im Vordergrund standen. Die Ausrichtung der Coachingarbeit am transformationalen Führungsmodell bietet damit die Möglichkeit, individuelle Zielsetzungen der Coachingteilnehmer mit Erkenntnissen der empirischen Führungsforschung abzugleichen. Der gemeinsamen Coachingarbeit wird damit explizit ein Rahmenmodell „guter“ Führung zu Grunde gelegt. Damit ist nicht festgelegt, inwieweit der Coachingteilnehmer einzelne transformationale Führungsprinzipien in sein Führungsrepertoire übernehmen kann und möchte und wie er die einzelnen Komponenten ausgestaltet. Ausgangspunkt für die Coachingarbeit bleiben immer die individuellen Themen und Anliegen des jeweiligen Coachingteilnehmers. Transformationale Führungsprinzipien werden zusätzlich eingeführt, um neue Wege zur Bewältigung von Krisen oder Orientierungspunkte beim Streben nach Verbesserungen zu identifizieren.

5.3.2.2 Zielsetzungen, Zielgruppe und Coachinganlässe

a) Zielsetzungen

Im PC-T wird eine bedarfsgerechte Erweiterung der individuellen Kompetenzen in den vier Bereichen transformationaler Führung angestrebt. Der Bedarf ergibt sich aus dem individuellen Profil in den „vier Is“ transformationaler Führung, das mit dem MLQ erfasst werden kann sowie aus den persönlichen Anliegen, die die Führungskraft mit ins Coaching bringt. Es geht darum, die Handlungsalternativen des Klienten auszubauen und damit die Wahlmöglichkeiten zu erweitern, nicht darum, bisheriges Führungsverhalten „umzukrempeln“: Verfügt die Führungkraft über ein größeres Führungs- und Selbstdarstellungsrepertoire, so kann sie sich in verschiedenen Führungsituationen jeweils für das Verhalten entscheiden, das den Situationsanforderungen und der eigenen Persönlichkeit am Ehesten entspricht. Die zentralen Ziele von Coaching lassen sich nach Schreyögg (2003) und Rauen (2008) folgendermaßen zusammenfassen und auf den Ansatz des PC-T übertragen:

- *Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale und Erhöhung der Effizienz*: Die Führungsperson wird unterstützt, alle ihre Aufgaben möglichst zielgerecht und mit möglichst sparsamem Ressourcenaufwand wahrzunehmen. Durch die Erweiterung des Führungsspektrums kann die Führungsperson die Führungsrolle flexibel – passend zu Merkmalen der eigenen Persönlichkeit und passend zu Anforderungen des jeweiligen situativen Kontextes – gestalten.

- *Humanisierung:* Coaching soll eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit in der Organisation unterstützen. Dies entspricht den empirisch nachgewiesenen Effekten transformationaler Führung, wie z.B. eine erhöhte Arbeitszufriedenheit.
- *Wahlmöglichkeiten vergrößern:* Generell soll Coaching zu einer Vergrößerung der Wahlmöglichkeiten des Klienten auf den Ebenen des Denkens, der Wahrnehmung und des Handelns beitragen. PC-T setzt sowohl an den Inhalts- als auch an den Darstellungskomponenten der vier Bereiche transformationaler Führung an. Damit bezieht es sich sowohl auf die Ebene des innerspsychischen Geschehens als auch auf interpersonelle Kompetenzen und wahrnehmbares Verhalten.

Übergeordnete Zielsetzung des PC-T ist die Erweiterung des Führungsrepertoires, indem individuelle Kompetenzen, Selbstbilder und Motive auf der Darstellungs- und Inhaltsebene der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation gefördert und aktiviert werden.

b) Zielgruppe

Die Teilnahme am PC-T eignet sich prinzipiell für Führungspersonen unterschiedlicher Organisationen, unabhängig von der Hierarchieebene, der Führungsspanne und der Führungserfahrung. Da aber die Erfahrungen, aus denen das Coachingkonzept hergeleitet wird, hauptsächlich aus der Arbeit mit Führungspersonen der unteren und mittleren Führungsebene in mittleren Unternehmen stammen, ist diese Zielgruppe sicherlich zunächst in den Fokus des PC-T zu stellen. Darüber hinaus wurde im empirischen Teil der Arbeit deutlich, dass Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Führung insgesondere dann hoch wirksam sind, wenn sie begleitend zur Übernahme einer neuen Führungsposition eingesetzt werden.
Insgesamt eignet sich das PC-T für Führungspersonen, die

- bereit sind, ihr bisheriges Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen, ihre eigenen Stärken systematisch zu nutzen und identifizierte Entwicklungsbereiche aktiv anzugehen,
- eine Weiterentwicklung mit ihren Mitarbeitern hin zu gemeinsamen Zielen anstreben,
- ihr Führungsrepertoire erweitern wollen, um die Führungsrolle flexibel, persönlichkeits- und situationsgemäß ausgestalten zu können,
- bereit sind, ein besonderes Augenmerk auf ihre Art und Weise der Selbstdarstellung in der Führungsrolle zu richten,
- bereit dazu sind, mit ihren individuellen Möglichkeiten zur Umsetzung transformationaler Führungsprinzipien zu experimentieren.

c) Coachinganlässe

Legt man die Einteilung von Coachinganlässen von Schreyögg (2003) zu Grunde, so steht im PC-T eher die Suche nach Verbesserungen als die Bewältigung von Krisen im Vordergrund. Das Coachingkonzept versteht sich damit eher als ein prospektiver Ansatz der Führungskräfteentwicklung, der die Führungsperson dazu befähigen soll, mit zukünftigen Herausforderungen in der Führungsrolle besser umgehen zu können. Allerdings wird in Abschnitt 5.3.2.3 auch aufgezeigt, dass transformationale Selbstinterpretation als spezifische Form der Bewältigung beruflicher Stressoren aufgefasst und damit als Strategie zur Bewältigung von Krisen gefördert werden kann. Als *idealtypische Anlässe* kommen für eine Bearbeitung im PC-T jedoch eher entwicklungsbezogene Themen in Frage, wie z.B.:

- Identifizierung von Stärken und Entwicklungsbereichen im individuellen Führungsprofil.

- Erweiterung von Kompetenzbereichen wie z.B. Förderung von sozialen Wahrnehmungskompetenzen, Kompetenzen einer glaubwürdigen Selbstdarstellung, Kompetenzen zur Kommunikation von Visionen.
- Individuelle Potenziale und Führungsressourcen erkennen, zur Gestaltung der Führungsrolle nutzen und ausbauen.
- Soziale Zusammenhänge bei der Entwicklung beruflicher Identität erkennen und gezielt beeinflussen.
- Rollen- und Selbstkonzeptklärung als Führungsperson.
- Analyse und gezielte Modifikation von Selbstdarstellungsmustern.

Im PC-T geht es nicht explizit um die Vorbereitung von Entscheidungen, wie z.B. berufliche Neuorientierung oder Karriereplanung. Es steht auch nicht die Reflexion privater Lebensbereiche des Klienten im Vordergrund. Themen, die außerhalb der beruflichen Position des Coachingteilnehmers liegen, werden nur im Zusammenhang mit Fragestellungen zur Führungsrolle aufgegriffen. Inhaltlich geht es damit um Führungsthemen und Fragen rund um die Rolle als Führungskraft. Das persönliche Anliegen, das die Führungsperson mit ins Coaching bringt, ist zusammen mit einer Analyse des aktuellen Führungsverhaltens Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit.

5.3.2.3 Prinzipien der Prozessgestaltung

In Abschnitt 1.5.3.4 wurden die zentralen Prinzipien der Prozessgestaltung im Persönlichkeitscoaching (PC) zusammengefasst. Im Folgenden werden einige dieser Prinzipien für das PC-T spezifiziert beziehungsweise weitere Prinzipien aufgezeigt, die für das PC-T als grundlegend angenommen werden.

a) Entwicklung eines persönlichkeitsgemäßen Führungsrepertoires: Individuumsorientierung

Die Betonung im PC-T liegt auf der individuellen Einzigartigkeit des jeweiligen Coachingteilnehmers und auf der Bedeutung seiner individuellen Ressourcen. Beim Ausbau des Führungsrepertoires steht somit nicht die Anpassung des Führungsverhaltens an die Situation, sondern die Orientierung an der eigenen Persönlichkeit im Mittelpunkt. Es wird von der Notwendigkeit eines funktionalen Zusammenspiels von Einzelkomponenten der Persönlichkeit ausgegangen: Ziel der Coachingmaßnahme ist es deshalb, nicht nur Kompetenzen für eine transformationale Selbstinterpretation zu entwickeln, sondern eine Integration mit relevanten Motiven, Selbstbildern und Einstellungen der Person zu erreichen. Im Sinne der Wortbedeutungen von *persona* werden im Persönlichkeitscoaching sowohl die

- stategische Selbstdarstellung als auch die
- Rolle und Rollenausgestaltung der Führungskraft und die
- Authentizität der Führungsperson als Mensch mit besonderen persönlichen Qualitäten

berücksichtigt (vgl. Laux, 2008).

So steht am Beginn des Coachingprozesses die Erstellung eines individuellen Führungsprofils. Dabei sollten nicht einzelne Variablen der vier Bereiche transformationaler Rollenausgestaltung interpretiert, sondern die ermittelten Stärken und Schwächen, Selbstbilder, zu Grunde liegende Motive und Coachinganliegen in einer Art individueller Mini-Theorie über die aktuelle und zukünftige Rollenausgestaltung miteinander verknüpft werden. Damit kann im Sinne von Conger & Kanungo (1988) eine Integration der Komponenten transformationaler Führung erfolgen, die erst in ihrer individuellen Konstellation eine transformationale Wirkung hervorrufen.

b) Berücksichtigung individueller Anliegen und Orientierung an persönlichen Zielen

Der Vorteil des PC-T gegenüber etablierten individuellen Beratungs- und Feedbackgesprächen zur Förderung transformationaler Führung (siehe 1.1.6) liegt darin, dass persönliche Anliegen der Führungskraft, die über die Themen transformationaler Führung hinausgehen, mitberücksichtigt werden können. Im PC-T kann die Führungskraft unterstützt werden, Ziele zu entwickeln und eigene Lösungen für berufliche Probleme und Anliegen zu finden. Transformationale Komponenten können dabei entweder als Ansatzpunkte der Problemlösung und der Erreichung individueller Ziele eine zentrale Rolle spielen. Oder sie werden bedarfsgerecht zusätzlich zu den individuellen Coachingzielen thematisiert, um eine Ausweitung des Handlungsspektrums und einen Ausbau des Führungsrepertoires unter innovations- und entwicklungsförderlichem Aspekt zu unterstützen.

c) Ökonomisches Vorgehen

Der vermutete Vorteil des PC-T gegenüber Gruppen-Workshops zur Förderung transformationaler Führung liegt darin, dass zum einen ökonomischer, zum anderen spezifischer auf den individuellen Förderbedarf eingegangen werden kann. So sind die einzelnen Bausteine auf die individuellen Erfordernisse des Teilnehmers abgestimmt: Es werden nach dem Prinzip der *minimalen Intervention* (vgl. Kanfer et al. 2000) nur Interventionen zu denjenigen Komponenten transformationaler Selbstinterpretation eingesetzt, die für den Teilnehmer mit seinem spezifischen Anliegen besondere Bedeutung haben.

d) Berücksichtigung von Außen- und Innensicht

Ein zentraler Bestandteil des PC-T ist der Vergleich von Selbst- und Fremdbildern mit Hilfe des multiperspektivischen Führungsfeedbacks. Zur Erfassung transformationaler Führungskomponenten ist der Einbezug der Außensicht unerlässlich, da sich diese – insbesondere die charismatische Komponente – auch über die Wirkung der Führungsperson auf die Mitarbeiter definieren. Ausgehend von der systematischen Einteilung des Zusammenhangs von Außen- und Innen-Sicht im *Johari-Fenster* (siehe 1.4.2.2), ergeben sich folgende Zielsetzungen:
(1) Vergrößerung des Bereichs der öffentlichen Person: Für eine effektive Zusammenarbeit muss es einen großen Bereich geben, der den Interaktionspartenr gemeinsam zugänglich ist (vgl. Luft, 1984). Wenn der Bereich der öffentlichen Person vergrößert wird, sind mehr Ressourcen zugänglich und können damit auf die Aufgabe angewandt werden.
(2) Verkleinerung des blinden Flecks: Der Person werden im Coaching Aspekte des eigenen Verhaltens und der Wirkung auf andere transparent gemacht, die ihr selbst bisher nicht bewusst waren, die aber das Bild, das andere von ihr haben, erheblich beeinflussen.
(3) Reflexion des Bereichs der Privatperson als Ausgangspunkt strategischer Selbstdarstellung.

e) Handlungsorientierung und Transfersicherung

PC-T versteht sich als berufsbegleitendes Coaching mit dem Augenmerk, die gewonnenen Erkenntnisse unverzüglich in der Führungspraxis umzusetzen und Verhaltensänderungen im Führungsalltag auszuprobieren. Aktuelle Geschehnisse des Führungsalltags werden in das Coaching einbezogen und für die Erreichung der Entwicklungsziele nutzbar gemacht. Die Verzahnung von Gespräch und Handlung durch elebnisaktivierende und übende Methoden (siehe 5.3.2.6) während der Coachingsitzungen soll darüber hinaus Verhaltensänderungen und den Transfer der Coachinginhalte in den Führungsalltag begünstigen.

f) Übereinstimmung von Vorgehen und Inhalt im Coaching

Es lassen sich Parallelen zwischen den grundlegenden Prinzipien der Prozessgestaltung des PC (siehe 1.5.3.4) und den Komponenten transformationaler Selbstinterpretation aufzeigen. Beziehungsgestaltung und Arbeitsweise im Coaching können dem Coachingteilnehmer damit als Modell für die Umsetzung transformationaler Prinzipien im Führungsalltag dienen, z.B.:

- Die gleichberechtigte Beziehung zwischen Coach und Führungskraft im Coaching dient als Modell für die Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter sollen, wie auch die Führungskraft im Coaching, dazu angehalten werden, kreative Lösungen selbst zu erarbeiten. Die Führungskraft als Coach zeigt dabei Vertrauen in die Kompetenzen und das Bemühen der Mitarbeiter.
- Die Individuums- und Ressourcenorientierung im Coaching entsprechen der gewünschten Haltung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern: Mitarbeiter sollen als Individuen mit spezifischen Ressourcen und Bedürfnissen verstanden werden. Die Einzigartigkeit eines jeden Mitarbeiters bedingt, dass jeder Mitarbeiter individuell gefördert werden muss.
- Die Mitarbeiter können bereits im multiperspektivischen Führungsfeedback mittels eigener Anregungen Verbesserungen initiieren. Dies ist ein erster Schritt zur Förderung der Selbstständigkeit und Partizipation und damit des Empowerment (vgl. Conger & Kanungo, 1988) der Mitarbeiter.
- Die systematische Nutzung von Feedback aus verschiedenen Perspektiven im Coaching zeigt dem Coachingteilnehmer auf, welche Vorteile der konstruktive Umgang mit Perspektivenvielfalt für die Zielerreichung bietet.

g) Stressbewältigung (Coping) und transformationale Selbstinterpretation

Effektive Führung lässt sich nur dann realisieren, wenn es der Führungskraft gelingt, erfolgreich mit unvermeidlichen beruflichen Stress-Situationen umzugehen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit die Bewältigung beruflicher Stressoren als Voraussetzung für die Förderung transformationaler Selbstinterpretation gegeben sein muss oder inwieweit die Förderung transformationaler Selbstinterpretation als spezifische Form des Copings verstanden werden kann. Diese Unterscheidung entspricht den in der Coachingliteratur unterschiedenen Funktionen und Anlässen des Coachings (vgl. Schreyögg, 2003):

- *Bewältigung von Krisen:* Primäre Funktion von Coaching ist in diesem Kontext die Bewältigung von individuellen oder kollektiven Problemzuständen. Gemäß dieser Funktion von Coaching müsste die Führungsperson zunächst unterstützt werden, *aktuelle* berufliche Stressoren zu bewältigen, um sich erst in einem nächsten Schritt dem Ausbau eines transformationalen Selbstinterpretationsstils zuwenden zu können.
- *Suche nach Verbesserungen:* Coaching dient in diesem Kontext der persönlichen Fortentwicklung der Führungskraft. Als mögliche Inhalte von Verbesserungen führt Schreyögg (2003) z.B. die Flexibilisierung des Coping oder die Implementierung neuer Führungskonzepte an. Gemäß dieser Funktion von Coaching kann der Ausbau eines transformationalen Selbstinterpretationsstils als eine Form der Bewältigung *zukünftiger* beruflicher Stressoren verstanden werden.

Coping nimmt also in den Coachingkonzeptionen einen breiten Raum ein, sowohl in Hinsicht auf die Bewältigung aktueller Problemzustände also auch in Bezug auf einen flexibleren Umgang mit zukünftigen Herausforderungen. Im PC-T können demnach zwei Zugänge der Ver-

knüpfung transformationaler Selbstinterpretation mit der Bewältigung beruflicher Stressoren unterschieden werden, die im Folgenden skizziert werden:

Gegenwartsbewältigung vor Zukunftsgestaltung

Unter diesem Motto wird die Bewältigung aktueller beruflicher Stressoren als Voraussetzung dafür angesehen, transformationale Selbstinterpretation im Coaching zu fördern. Ist der Coachingteilnehmer auf Grund aktueller Stressoren nicht in der Lage, sich auf neue Führungskonzepte und Verhaltensweisen einzulassen, so wird im Coaching der Ausbau individueller Strategien zur Stressbewältigung und zur systematischen Problemlösung vorangestellt. Die Basis für die gezielte Förderung transformationaler Selbstinterpretation bildet also die Erweiterung des Spektrums an Bewältigungsstrategien zum Umgang mit aktuellen Problembereichen. Dafür können z.B. Bausteine aus Programmen zur Stressbewältigung im beruflichen Kontext (z.B. Barthold & Schütz, 2010, Kaluza, 2004) beziehungsweise systematische Strategien zur Problemlösung oder Interventionen der lösungsorientierten Kurzzeittherapie herangezogen werden.

Zukunftsgestaltung als Gegenwartsbewältigung

Unter diesem Motto wird die Förderung von Komponenten transformationaler Selbstinterpretation im Coaching nicht nur als Zusatzbereich aufgefasst, dem sich dann zugewandt wird, wenn alles andere sowieso läuft. Hingegen wird die transformationale Selbstinterpretation als Form der Bewältigung beruflichen Stressoren begriffen. In Bezug auf diese Sichtweise des Zusammenhangs von Coping und transformationaler Rollenausgestaltung spielen folgende Konzepte eine Rolle:

- *Transformationales Coping* beschreibt den Versuch, eine stressreiche Situation in eine Gelegenheit und Chance für persönliches Wachstum und zu Gunsten des sozialen Umfeldes umzuwandeln, also zu transformieren (vgl. Gentry und Kobasa, 1984). Die Idee besteht darin, im Coaching Bewältigungskompetenzen zu entwickelt, die auf eine aktive Gestaltung der Zukunft ausgerichtet sind. Da transformationale Führung eine gegenseitige Weiterentwicklung von Führungskraft und Mitarbeitern anstrebt, schafft sie Voraussetzungen dafür, anstehende Anforderungen als gemeinsame Herausforderung zu begreifen und das Gestaltungspotenzial aller für eine effektive Bewältigung dieser Herausforderungen zu nutzen. Im Mittelpunkt steht die Überzeugung, dass Veränderung und nicht Stabilität den Normalfall im Leben darstellt. Gemäß dieser Überzeugung werden Veränderungen als Herausforderung und als Chance zur Weiterentwicklung interpretiert. Diese Haltung findet sich in den transformationalen Führungskomponenten wieder.
- Transformationale Rollenausgestaltung wird aus der Perspektive der *positiven Psychologie* (vgl. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) und der *Salutogenese* (vgl. Antonovsky, 1997) als präventive Form der Bewältigung zukünftiger Stressoren verstanden, die positive Gegenakzente zu beruflichen Belastungen setzt. Es geht um den Aus- und Aufbau positiver Schutzfaktoren und von Ressourcen zum Umgang mit Stressoren. Durch die Konzentration auf eine positive Zukunft, die als erreichbar konzipiert wird, werden kognitive und verhaltensmäßige Ressourcen freigesetzt. Diese tragen dazu bei, mit Herausforderungen im Rahmen der Flexibilisierung und des schnellen Wandels in der Arbeitswelt umzugehen. Die saluto-genetische Sichtweise legt nahe, dass eine Schwerpunktsetzung auf Ausgleichsfaktoren psychischen Stressempfindens wie Begeisterung, Motivation, Sinnfindung, Selbstwirksamkeit und Commitment eine Reduktion psychischer Fehlbelastung bei Führungkraft und Mitarbeitern bewirken kann.

- *Dyadisches Coping (vgl. Bodenmann & Perrez, 1991; Bodenmann, 1995):* Bodenmann (1995) baut auf der Stresstheorie von Lazarus (1995) auf, entwickelt diese für dyadisches Coping in Partnerschaften weiter und stellt eine Theorie zur interpersonellen Belastungsbewältigung auf. Dabei versteht Bodenmann (1995) unter dyadischem Coping

  > Bemühungen eines oder beider Partner, bei individuellen Belastungen des einen Partners (indirekt dyadischer Stress für den anderen) bzw. bei direkt dyadischem Stress bei der Stressbewältigung mitzuwirken und durch gezielte Bewältigungshandlungen eine neue Homöostase des vom Stress primär Betroffenen, des Gesamtsystems bzw. der Beziehung zwischen dem Paar und seiner Außenwelt herbeizuführen (S. 63).

  Die primären und sekundären Einschätzungsprozesse, die Lazarus (1995) für Individuen annimmt, ergänzt Bodenmann durch gemeinsame Einschätzungsprozesse in der Dyade. Auf diese Einschätzungsprozesse kann über die Komponenten transformationaler Führung z.B. durch den Aufbau von Selbstwirksamkeitserwartungen, Hoffnung auf das Erreichen einer attraktiven Vision sowie Förderung von Selbstverantwortung Einfluss genommen werden. In diesem Sinne wird die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, die auf den Komponenten transformationaler Führung beruht, als dyadisches Coping von Führungskraft und Mitarbeitern verstanden.
- *Führungsperson als Bewältigungshelfer.* Die zunehmende Komplexität und der schnelle Wandel in der Arbeitswelt können Mitarbeiter verunsichern. Ein transformational führender Vorgesetzter vermittelt Orientierung durch die Kommunikation von Visionen, stärkt das Selbstvertrauen durch individuelle Zuwendung und Förderung, fördert Problemlösekompetenzen durch die intellektuelle Stimulation und fungiert als Orientierungsmodell durch die charismatische Wirkung.

5.3.2.4 Ablauf des PC-T

Um das PC-T in einem Unternehmen zu implementieren, werden einige vorausgehende Schritte vorgeschlagen (siehe Punkt a). Der eigentliche Ablauf des PC-T orientiert sich am achtschrittigen Prozessmodell des Persönlichkeitscoachings (siehe Punkt b).

a) Vorausgehende Schritte zur Implementierung des PC-T im Unternehmen

In Abschnitt 3.3.1 wurde aufgezeigt, wie das transformationale Führungsmodell an unternehmensspezifische Anliegen angepasst werden kann. Soll in einem Unternehmen das PC-T eingesetzt werden, so sollte vorher geklärt werden, welcher Stellenwert transformationalen Führungsprinzipien bisher im Unternehmen zukommt und in welchem Zusammenhang transformationale Führungsprinzipien mit den Führungsleitlinien des Unternehmens stehen. Darüber hinaus muss die Durchführung multiperspektivischer Führungsfeedbacks im Rahmen von Einzelcoachings geklärt und die Unterstützung der betroffenen Personen sichergestellt werden. Um die vorausgehenden Schritte zur Implementierung des PC-T in einem Unternehmen möglichst effizient und systematisch zu vollziehen, werden folgende vorbereitende Arbeiten vorgeschlagen:

- Entwicklung eines Interviewleitfadens und eines Kurzfragebogens zu folgenden Themen: explizite Führungsleitlinien; implizite Prototypen von Führung; Rahmenbedingungen für Führung im Unternehmen: etablierte Führungsinstrumente und festgelegte Führungsaufgaben; strategische Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf Führung; bisherige Konzepte der Führungskräfteentwicklung; direktes Erfragen der Relevanz und Konkretisierung transformationaler Führungskonzepte im Unternehmen.

- Der Kurzfragebogen könnte im Vorfeld eines ersten Gesprächs an die Unternehmensführung und/oder Vertreter der Personalabteilung beziehungsweise an andere Entscheidungsträger im Unternehmen ausgehändigt werden. Entsprechend der Ergebnisse des Kurzfragebogens können dann in einem Sondierungsgespräch mit den genannten Personen die relevanten Teile des Interviewleitfadens durchgeführt und die Inhalte vertieft werden. Damit wird gewährleistet, das zentrale Aspekte, die für die Implementierung des PC-T im Unternehmen eine Rolle spielen, systematisch erfragt werden, ohne den betreffenden Personen einen zu hohen Aufwand zuzumuten.
- Entwicklung eines Interviewleitfadens für potenzielle Coachingteilnehmer: Überprüfung der teilnehmerspezifischen Relevanz der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation für die individuellen Anliegen und Führungsthemen.

Wurden die grundlegenden Bedingungen im Unternehmen geklärt, so kann mit dem/den betreffenden Coachinginteressenten in den Coachingprozess eingestiegen werden.

b) Ablaufmodell des PC-T

In Tabelle 5.3.2 wird ein Ablaufmodell vorgeschlagen, das die acht Schritte des PC mit den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation verbindet. Erst nach einem Vorgespräch mit dem potenziellen Coachingteilnehmer, in dem Informationen ausgetauscht und Rahmenbedingungen geklärt werden, wird über die Zusammenarbeit im Coaching entschieden und eine schriftliche Coachingvereinbarung zu formalen Aspekten des Coachingprozesses abgeschlossen.

In den eigentlichen Coachingprozess wird mit Schritt 1 des PC eingestiegen: Die Klärung und Festlegung von Coachingthemen erfolgt im PC-T allerdings von voneherein unter Einbezug des multiperspektivischen Führungsfeedbacks, in dessen Rahmen ein individuelles Führungsstilprofil erhoben und ausgewertet wird. Auf der Basis der Ergebnisse des MLQ und offener Fragen im Führungsfeedback sowie auf der Basis einer Problem- und Ressourcenanalyse (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011), wird gemeinsam mit dem Coachingteilnehmer eine individuelle Mini-Theorie zur bisherigen und zukünftigen Rollenaugestaltung erstellt: Es werden Zusammenhänge zwischen der individuellen Ausprägung in den Bereichen transformationaler Führung und der Ausgangssituation, den Selbstbildern, Ressourcen und den Anliegen der Führungskraft herausgearbeitet. Auf dieser Basis sollen zum Ende der zweiten Sitzung in einem schriftlichen Aktionsplan Coachingthemen festgelegt, erste Ziele formuliert und über einzusetzende Coachingmodule entschieden werden.

In den Sitzungen 3 bis 10 werden die Schritte 2 bis 8 des Persönlichkeitscoachings durchlaufen (siehe 1.5.3.3). Die inhaltliche Ausrichtung der Bearbeitung der Leitfragen wird davon abhängig gemacht, welche Komponenten transformationaler Selbstinterpretation für die Bearbeitung im Coaching ausgewählt wurden. Für die Bearbeitung der Komponenten aus den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation werden vier Coaching-module vorgeschlagen (siehe 5.3.2.5). Je nach Coachinganlass kann darüber hinaus ein Basismodul zur Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung vorangeschaltet werden.

In der elften Sitzung wird das Coaching abgeschlossen. Veränderungen in Bezug auf die Coachingziele werden reflektiert und weitere Schritte für die Umsetzung der Coachinginhalte im Berufsalltag festgehalten. Nach ca. drei bis sechs Monaten wird ein zweites multiperspektivisches Führungsfeedback durchgeführt, um für die Personen des Arbeitsumfeldes beobachtbare Veränderungen im Führungsverhalten zu erfassen. In einer Follow-up-Sitzung werden die Ergebnisse zurückgemeldet und mit den individuellen Coachingzielen abgeglichen.

Tabelle 5.3.2: Ablaufmodell des PC-T

Phasen/ Schritte	Sitzungen/ Themen	Inhalte
Orientierungsphase	Kontaktaufnahme & Vorgespräch: **Information und Kennenlernen**	- Gegenseitiges Kennenlernen; Rollenklärung - Information über Coachingkonzept und -ablauf - Klärung von Rahmenbedingungen - Erste Klärung von Anlässen, Anliegen, Erwartungen und Zielen
	Entscheidung über die Zusammenarbeit im Coaching; **Vertragsschluss zu formalen Aspekten** des Coachingprozesses: **Coachingvereinbarung**	
Schritt 1: Festlegung von Coachingthemen, Potenzialanalyse und Zielklärung	Sitzung 1: **Bestimmung des Ist-Zustands**	- Klärung der Ausgangssituation/Problem- und Ressourcenanalyse - Vorbereitung des multiperspektivischen Führungsfeedbacks I
	Zwischen den Sitzungen: **Multiperspektivisches Führungsfeedback I**	- Ggf. Termin zur Information der Mitarbeiter über das multiperspektivische Führungsfeedback und Ausgabe der Fragebogen - Bearbeitung des Fragebogens (Items des MLQ und offene Fragen zu den vier Bereichen transformationaler Führung) - Weiterleitung des Fragebogens an den Coach/Auswertung des Führungsfeedbacks - Integration der Ergebnisse und Erstellen eines individuellen Führungsprofils
	Sitzung 2: **Führungsanalyse** und **Aktionsplan**	- Differenzierte Rückmeldung der Ergebnisse aus dem multiperspektivischen Führungsfeedback I - Analyse von Ressourcen und von Entwicklungsbereichen - Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung - Erstellen einer individuellen Mini-Theorie zur aktuellen und zukünftigen Rollenausgestaltung: Zusammenhang zwischen der individuellen Ausprägung in den Bereichen transformationaler Führung, den Selbstbildern, der Ausgangssituation, den Ressourcen und den Anliegen der Führungskraft. - **Aktionsplan:** Festlegung von Coachingthemen; Festlegung zu fördernder Komponenten transformationaler Führung; Zielklärung und Zielformulierung; Entscheidung über einzusetzende Coachingmodule
Schritte 2 bis 8: Klärung & Modifikation der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation	Sitzung 3 bis Sitzung 10 **Bearbeitung der Leitfragen der acht Schritte des PC in Bezug auf ausgewählte Komponenten transformationaler Selbstinterpretation**	Konzentration auf ausgewählte Coachingmodule in den Schritten 2 bis 8 - Basismodul: Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung - Modul 1: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit - Modul 2: Motivation durch begeisternde Visionen - Modul 3: Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken - Modul 4: Individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern Erarbeitung von Umsetzungsschritten im Berufsalltag
Abschluss und Evaluation	Sitzung 11: **Abschluss** des Coachings	- Reflexion der Veränderungen in Bezug auf die Coachingziele - Transfersicherung: Festhalten der nächsten Schritte für die Umsetzung der Coachinginhalte im Berufsalltag
	Transferphase	Umsetzung der Coachinginhalte im Berufsalltag
	Follow-up-Termin (nach ca. drei bis sechs Monaten)	- Multiperspektivisches Führungsfeedback II: Rückmeldung der Ergebnisse unter besonderer Berücksichtigung von Veränderungen - Reflexion der Ergebnisse und Veränderungen in Bezug auf die persönlichen Ziele (Wo stehe ich jetzt, wo will ich noch hin?)

5.3.2.5 Vorschlag von Coachingmodulen zu den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation

a) Überblick über die Coachingmodule

Um die acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation (siehe 5.3.1.2) zu bearbeiten, werden vier Coachingmodule vorgeschlagen. Die vier Module beziehen sich auf die vier Bereiche transformationaler Selbstinterpretation und umfassen damit jeweils die Inhalts- und Darstellungskomponente:

- Modul 1: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit
- Modul 2: Motivation durch begeisternde Visionen
- Modul 3: Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken
- Modul 4: Individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern

Zu jedem Modul werden die Leitfragen der Schritte 2 bis 8 des PC bearbeitet (siehe 1.5.3.3). Damit werden sowohl Selbstbilder als auch Motive, Einstellungen, Vorstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen der Führungsperson zum Gegenstand der Klärung und Veränderung gemacht. Die Module geben die inhaltliche Ausrichtung der zu bearbeitenden Themen vor. Die Schritte des PC zeigen auf, welche Einzelaspekte der transformationalen Selbstinterpretation in welcher Reihenfolge thematisiert werden können. Stehen beim Coachingteilnehmer aktuelle Probleme und Stressbelastungen im Vordergrund, so kann darüber hinaus zunächst ein Basismodul zur Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung angeboten werden.

In Abschnitt 5.3.2.6 werden Empfehlungen zum Einsatz von Coachingmethoden in den fünf Modulen gegeben. Basis für alle Coachingbausteine ist ein edukativer Teil zur Informationsvermittlung über transformationale Führung und das Konzept des Full Range of Leadership.

b) Indikationsstellung: Ablaufschema zur Auswahl von Coachingmodulen

Basis für die Auswahl von Coachingmodulen sind die gemeinsam formulierten Coaching- und Entwicklungsziele des Klienten. Diese ergeben sich aus

- dem Führungsprofil, das aus dem multiperspektivischen Führungsfeedback abgeleitet wird und
- den individuellen Anliegen und Zielen des Klienten, die er mit ins Coaching bringt.

Abbildung 5.3.5 stellt ein Ablaufschema zur Auswahl von Coachingmodulen im PC-T dar. Die Kriterien zur Auswahl der vier Hauptmodule werden unter Punkt c erläutert.

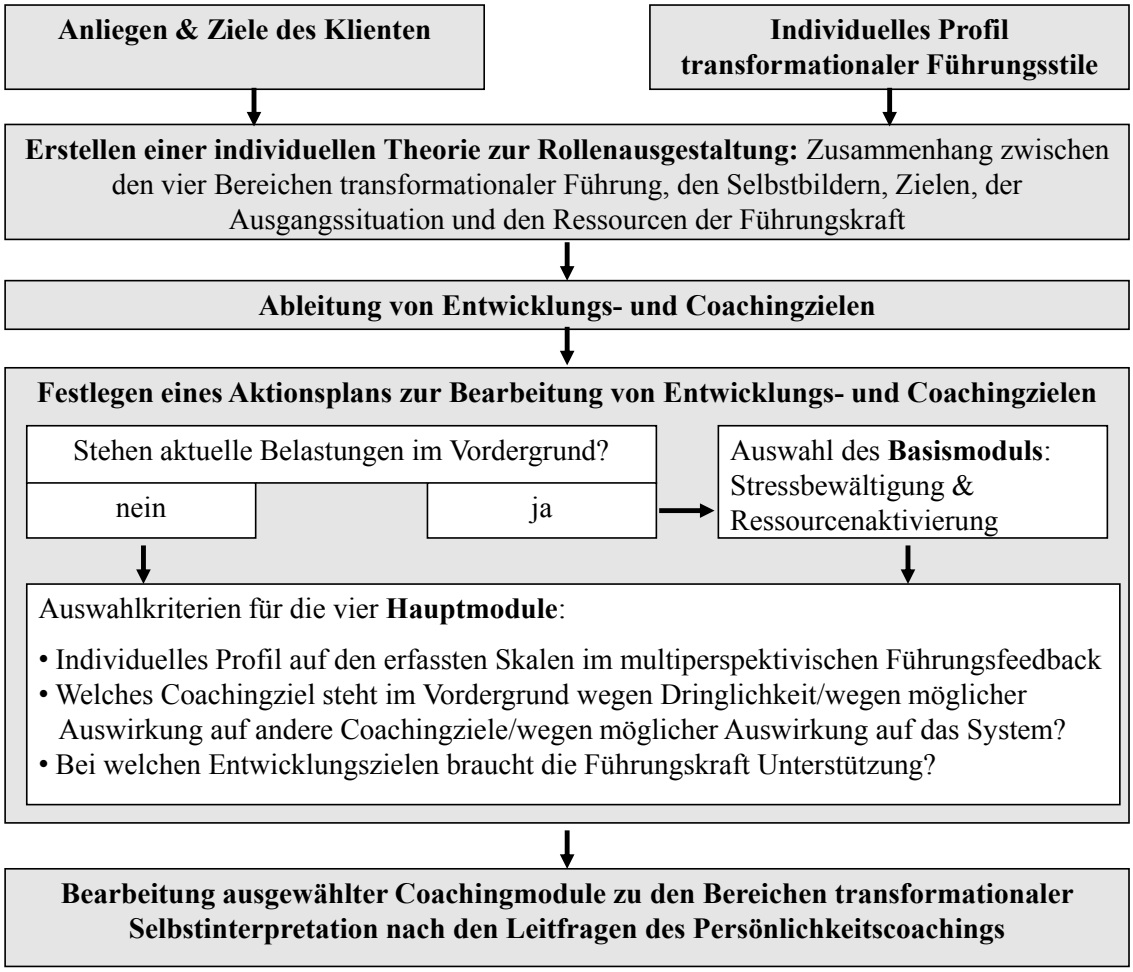


Abbildung 5.3.5: Ablaufschema für die Auswahl von Coachingmodulen im PC-T

c) Auswahl von Modulen anhand des individuellen Profils im multiperspektivischen Führungsfeedback

Das Profil der Führungskraft im multiperspektivischen Führungsfeedback ist Grundlage für die Auswahl von Coachingmodulen zur Bearbeitung der festgelegten Coachingziele. Die Ausprägung auf den erfassten Skalen und das Verhältnis von Selbst- und Fremdbild geben Hinweise auf zu optimierende Bereiche transformationaler Rollenausgestaltung. Bei der Analyse des individuellen Profils sind folgende Auffälligkeiten zu beachten:

- *Muster in der Fremdeinschätzung:* Spannweiten beziehungsweise Übereinstimmungsgrad der Fremdeinschätzer; Untergruppen in der Fremdeinschätzung
- *Verhältnis von Selbst- und Fremdeinschätzung:* Zuordnung zu den vier Typen von Selbsteinschätzern (vgl. Yammarino & Atwater, 1993)

Generell gilt zu differenzieren, ob sich die genannten Auffälligkeiten auf bestimmten Skalen oder Items zeigen oder ob sie für das gesamte Profil der Führungskraft über alle Bereiche transformationaler Führung hinweg kennzeichnend sind. Zur Interpretation der Skalen und Items können die Ergebnisse aus den offenen Fragen des multiperspektivischen Führungsfeedbacks hilfreich sein. Die Auswahl der Module richtet sich danach, auf welchen Skalen oder Items die genannten Aufälligkeiten im Profil zu finden sind. Im Folgenden werden diejenigen Skalen und Items aufgeführt, die den jeweiligen Modulen zugeordnet werden können. Zu den Modulen 1 und 4 werden zusätzlich einzelne Items und Skalen aufgeführt, die Hinweise auf thematische Schwerpunkte innerhalb eines Moduls geben.

Auswahl von Modul 1

Modul 1 ist auszuwählen, wenn oben genannte Auffälligkeiten vorhanden sind bei folgenden Skalen und Items:

- MLQ: Skala Idealized Influence attributed
- MLQ: Skala Idealized Influence behaviour
- MLQ: Skala Ausstrahlung
- Beide Unterskalen der protektiven Selbstüberwachung: protektive Variabilität und protektiver sozialer Vergleich
- Unterskala Selbstdarstellungskompetenz zur akquisitiven Selbstüberwachung
- Skala Persönlichkeitsdarstellung

In Tabelle 5.3.3 werden Hinweise auf zu setzende thematische Schwerpunkte innerhalb des erstens Moduls gegeben.

Tabelle 5.3.3: Thematische Schwerpunkte in Modul 1 in Abhängigkeit auffälliger Skalen und Items

Auffälligkeiten in den Items/der Skala	**Thematischer Schwerpunkt**
Folgende Items der Skala Idealized Influence attributed: Die Führungskraft... - „handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt“ - „stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht“ - „macht mich stolz drauf, mit ihr zu tun zu haben“ Skala Idealized Influence behavior	Reflexion und Konkretisierung eigener Werte und Grundüberzeugungen Ausdruck von Werten und Vorbildfunktion
- Beide Unterksalen der protektiven Selbstüberwachung - Item „Die Führugnskraft strahlt Stärke und Vertrauen aus“ aus der Skala Idealized Influence attributed - Insgesamt beim Vergleich von Selbst- und Fremdbild: Unterschätzer	Stärkung des Selbstvertrauens der Führungsperson Authentische und glaubwürdige Selbstdarstellung
- Unterskala Selbstdarstellungskompetenz der akquisitiven Selbstüberwachung - Skala Ausstrahlung - Skala Persönlichkeitsdarstellung - Insgesamt hohe Spannweiten in der Fremdeinschätzung - Insgesamt große Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild	Rollen- und Aufgabenklärung Klärung und Reflexion der eigenen Selbstdarstellungsmuster und des erzielten Fremdbilds Authentische und situationsadäquate Selbstdarstellung

Auswahl von Modul 2

Modul 2 ist auszuwählen, wenn oben genannte Auffälligkeiten vorhanden sind bei folgenden Skalen und Items:

- MLQ: Skala Inspirational Motivation
- Folgende Items der Mood Manipulator Scale: „Ich weiß, wie ich die Vorstellungskraft von anderen anregen kann“; „Wenn mich etwas begeistert, dann weiß ich, wie ich auch andere mit meiner Begeisterung anstecken kann“

Auswahl von Modul 3

Modul 3 ist auszuwählen, wenn oben genannte Auffälligkeiten vorhanden sind bei der MLQ-Skala Intellectual Stimulation.

Auswahl von Modul 4

Modul 4 ist auszuwählen, wenn oben genannte Auffälligkeiten vorhanden sind bei folgenden Skalen:

- MLQ: Skala Individualized Consideration
- Unterskala Wahrnehmungssensibilität zur akquisitiven Selbstüberwachung

In Tabelle 5.3.4 werden Hinweise auf zu setzende thematische Schwerpunkte innerhalb des Moduls gegeben.

Tabelle 5.3.4: Thematische Schwerpunkte in Modul 4 in Abhängigkeit auffälliger Skalen und Items

Auffälligkeiten in den Items/der Skala	**Thematischer Schwerpunkt**
- Item „Die Führungskraft erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele“ der Skala Individualized Consideration - Unterskala Wahrnehmungssensibilität zur akquisitiven Selbstüberwachung	Ausbau von Empathiefähigkeit, Fähigkeit zur Perspektivenübernahmen Ausbau von diagnostischen Kompetenzen, um Ressourcen der Mitarbeiter zu erkennen
Folgende Items der Skala Individualized Consideration: Die Führungskraft… - „berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen“ - „hilft mir, meine Stärken auszubauen” - „verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen“	Reflexion der eigenen Kommunikations- und Beziehungsmuster / Kommunikationsanalyse Mitarbeiter als Individuen behandeln und fördern

5.3.2.6 Empfehlungen zum Einsatz von Coachingmethoden im PC-T

Das Konzept des PC-T ist auf keine Methoden festgelegt. Es können solche Techniken und Vorgehensweisen integriert werden, die den zu Grunde liegenden Prinzipien der Prozessgestaltung entsprechen und geeignet sind, zur Klärung und Modifikation der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation beizutragen. Es wird davon ausgegangen, dass v.a. der Einsatz erlebnisaktivierender Methoden zur Klärung des eigenen Erlebens und Verhaltens sowie der Einsatz von übenden Verfahren zum Auf- und Ausbau neuen Führungsverhaltens und zum Ausbau von Coping-Strategien positive Effekte mit sich bringen.

a) Systematisierung der Coachingmethoden

Die Coachingmethoden werden systematisiert nach den vier Bereichen transformationaler Selbstinterpretation und nach vier unterschiedlichen Wirkprinzipien beziehungsweise Vorgehensweisen:

- *Methoden zur Informationsvermittlung/kognitiv-analysierende Methoden:* Aufklärung über das Führungsmodell des Full Range of Leadership; Informationen zu empirischen Ergebnissen; Informationen zu psychologischen Grundlagen von Führung und Kommunikation; Reflexion über und Analyse von Problemkonstellationen, Zielen und Umsetzungsssschritten; systematisches Problemlösen
- *Klärungsorientierte und erlebnisaktivierende Methoden:* Prinzip des Feedbacks und der vertieften Selbstreflexion; einsichtsfördernde Methoden
- *Verhaltensmodifizierende/übende Methoden:* Prinzip der realen Erfahrung, Handlungsorientierung

Coachingmethoden, die den ersten beiden Vorgehensweisen entsprechen, sind eher auf die Klärung des jeweiligen Bereichs oder der jeweiligen Komponente transformationaler Selbstinterpretation ausgerichtet. Mit den Coachingmethoden nach der dritten Vorgehenweise soll eine Verhaltensänderung bezüglich bestimmter Aspekte transformationaler Selbstinterpretation erreicht werden. Generell gilt bei der Auswahl der Coachingmethoden, dass stets die klärungsorientierten Methoden den Methoden zur Verhaltensänderung vorgeschaltet sein sollten. Dies bedeutet, dass die Führungskraft im Coaching unterstützt werden sollte, ihre individuellen Ressourcen, Probleme und Entwicklungsrichtungen im jeweiligen Bereich zu reflektieren, bevor sie Verhaltensänderungen in ihrer Art der Ausgestaltung der Führungsrolle anstrebt. Im ersten Schritt geht es also um die *Klärung*, was die Führungskraft darstellen und wie sie ihre Rolle ausgestalten möchte, im zweiten Schritt geht es um den *Ausbau* der dafür erforderlichen Kompetenzen und im dritten Schritt um *Verhaltensänderung* im Führungsalltag. Die Art und Weise der Umsetzung der Methoden in den verschiedenen Schritten sollte dem Prinzip der Ressourcenaktivierung und -erweiterung (vgl. Riedelbauch & Laux, 2011) folgen (siehe 1.5.3.4).

b) Kriterien zur Auswahl einzelner Coachingmethoden

Folgende Kriterien werden für die Auswahl geeigneter Coachingmethoden im Rahmen der einzelnen Module des PC-T als relevant und nützlich erachtet:

Übergeordnete Auswahlkriterien

- Übereinstimmung der Methode mit den zu Grunde liegenden Merkmalen der Prozessgestaltung.
- Eigene Expertenschaft und Erfahrungen mit bestimmten Coachingmethoden.
- Kosten-Nutzen-Analyse: Benötigte Zeit und benötigtes Material in Relation zu erwartetem Nutzen.
- Übereinstimmung der erwarteten Effekte der Methoden mit den Zielen des Coachings: Durch die Coachingmethoden soll eine Klärung und/oder Modifikation der Komponenten transformationaler Selbstinterpretation ermöglicht werden.

Auswahl der Methoden nach Merkmalen des Klienten und der Arbeitsbeziehung

Huber (2005) beschreibt, dass ein Coachingtool zu dem jeweiligen Klienten und zu der Beziehung zwischen Coach und Klient passen muss. Ein Klient darf durch den Einsatz einer Coachingmethode weder über- noch unterfordert werden. In Anlehnung an den von Huber vorgeschlagenen „inneren Probelauf" ist es sinnvoll, sich vor dem Einsatz der Coachingmethode folgende Punkte zu überlegen:

- An welche Erfahrungen des Klienten knüpft die Methode an?
- Welche Vorbehalte des Klienten könnten einem wirkungsvollen Einsatz der Methode im Wege stehen?
- In welchem Zusammenhang steht die Methode mit den zu Beginn des Coachingprozesses formulierten Erwartungen oder Befürchtungen des Klienten?
- An welche Ressourcen des Klienten knüpft die Methode an?

Sollte der Coach im Verlauf der Anwendung merken, dass die Methode nicht zum Klienten oder zu der Situation passt, dann sollte er die Bereitschaft und die Flexibilität haben, die Methode zurückzunehmen. Weiterhin sollten die eingesetzten Methoden zur Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient passen. So muss die jeweilige Methode den Vereinbarungen des Coachingvertrags und den Merkmalen der aktuellen Beziehung zwischen Coach und Klient

entsprechen. In der Arbeitsbeziehung spielen v.a. das Ausmaß an Vertrauen und Offenheit die tragende Rolle. Sollte aus bestimmten Gründen die Arbeitsbeziehung gestört sein oder sich noch im Aufbau befinden, so sind erlebnisaktivierende oder handlungsorientierte/übende Methoden weniger geeignet als kognitive oder edukative Methoden, da erstere eine tiefere emotionale Involviertheit des Klienten mit sich bringen können.

Auswahl der Methoden nach den erwarteten Effekten und deren Übereinstimmung mit den Zielen des Klienten

Jeder ausgewählten Methode sollten positive Effektive in Bezug auf die Komponenten transformationaler Selbstinterpretation zugeschrieben werden können. Die erwarteten Effekte ergeben sich aus den in der Literatur beschriebenen Effekten des Methodeneinsatzes und aus den theoretischen Überlegungen zu den Komponenten transformationaler Selbstinterpretation. Die Auswahl von Coachingmethoden innerhalb eines Coachingmoduls sollte in Abstimmung mit den Coachingzielen des Klienten erfolgen: Jede Coachingmethode kann dabei Veränderungen nicht nur im Zielbereich sondern auch in unspezifischen Aspekten, wie z.B. der Selbstreflexion des Klienten bewirken. Dabei ist es wichtig, diejenige Methode auszuwählen, die in ihren erwarteten Effekten den jeweiligen Coachingzielen des Klienten am besten entspricht und gleichzeitig in ihrer unspezifischen Wirkung anderen Coachingzielen nicht entgegensteht.

c) Empfehlungen für Coachingmethoden in den vier Modulen des PC-T

Im Folgenden werden potenziell einsetzbare Methoden innerhalb der vier Module in der Übersicht mit den entsprechenden Literaturverweisen aufgeführt. Es handelt sich um eine Auswahl von Methoden und Vorgehensweisen, die entweder aus der Coachingliteratur übernommen oder aus der eigenen praktischen Arbeit abgeleitet wurden.

Ausgewählte Methoden zum Basismodul Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung

Tabelle 5.3.5: Ausgewählte Coachingmethoden zum Basismodul

Anregungen für Inhalte/Methoden	Hintergrundinformation/ausgewählte Literatur
- Informationsvermittlung: Was ist Stress? Welche Auswirkungen hat Stress? - Stressanalyse für konkrete berufliche Situationen: zentrale Stressoren, eigene Bewertungen, Stressreaktionen - Kognitive Umstrukturierung/Einüben stressreduzierender Selbstinstruktionen - Eigene Erfolge würdigen - Planung und Umsetzung von Schritten zur Stressbewältigung - Einüben von Entspannungsverfahren - Schritte der systematischen Problemlösung	- Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention.* - Kaluza, G. (2005). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung.* - Wilken, B. (2003). *Methoden der kognitiven Umstrukturierung. Ein Leitfaden für die psychotherapeutische Praxis*.
Ressourcenanalyse/Ressourcen erkunden und aktivieren, z.B.: - Fünf Säulen - Stabile Zonen/Quellen innerer Kraft - Exploration eigener Stärken, z.B. Visualisierung von Meilensteinen und hilfreiche Ressourcen auf dem bisherigen Berufsweg	- Rauen, C. (2005). Die fünf Säulen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools*. → S. 99–102. - Vogelauer, W. (2001*). Methoden-ABC im Coaching.*→ S. 123–124. - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 6.2.1
Klärung und Veränderung der Work-Life-Balance, z.B.: - Holistic-(Re)Balancing - Imagination hypothetischer Zukunftskonstruktionen	- Hildenbrand, C.-D. (2005). Holistic-(Re) Balancing. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 132–137. - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 7.2.1

Ausgewählte Methoden zu Modul 1: Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit

Tabelle 5.3.6: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 1

Ein-ordnung	Methode	Hintergrundinformation/ausgewählte Literatur
Informationsvermittlung und kognitiv-analysierende Methoden	Wertereflexion und -klärung und Erstellen einer Wertehierarchie	- Freiin von Elverfeldt, F. (2005). Selbststeuerung über Werte. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 292–295 - Glatz, I. (2005). Das persönliche Wertesystem als Bild. In Ch. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools (2. Aufl.). → S. 287–291 - Middendorf, J. (2005). Wertehierarchie. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 173–178 - Migge, B. (2005). *Handbuch Coaching und Beratung.* → S. 150–155 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 7.2.3 - Rückle, H. & Mutafoff, A. (2005). Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 179-187
	Rollenklärung/ -analyse: Klärung von (Teil-) Rollen, Aufgaben und Erwartungen	- Fischer-Epe (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen.* → S. 84–92 - Filbert, W. (2005). Die PRO-aktive Rollenanalyse. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 156-162 - Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* → S. 345 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 10.2.3 - Rückle, H. & Mutafoff, A. (2005). Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 179–187 - Von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. → S. 353–384
	Input zur Bedeutung von Selbstdarstellung im Führungskontext	- Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Kapitel 9
Erlebnisaktivierende Methoden	Klärung von Erwartungen des Arbeitsumfeldes im Mono-Drama	- AmelnVon, F., Gerstmann, R & Kramer, J. (2004). *Psychodrama.* →S. 91–95
	Arbeit mit dem Inneren Team	- Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* → S. 336 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 6.2.2 und 7.2.4 - Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander Reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. - Schulz von Thun, F. & Stegemann, W. (Hrsg.) (2007). *Das innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell.*
	Rollenwechsel/Arbeit mit mehreren Stühlen	- Hansmann, T. (2005). Auf mehreren Stühlen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 227–231 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.4
Verhaltensmodifizierende / übende Methoden	Experimentieren mit dem Inneren Team im Rollenspiel	- Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.3
	Senden glaubwürdiger Botschaften	- Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* → S. 193–196
	Self-modeling und Video-Feedback	- Renner, K.-H. (2002). *Selbstinterpretation und Self-Modeling bei Redeängstlichkeit.* - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.6 und 9.2.2

Methoden zu Modul 2: Motivation durch begeisternde Visionen

Tabelle 5.3.7: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 2

Ein-ordnung	Methode	Hintergrundinformation/ausgewählte Literatur
Erlebnisaktivierende Methoden	Erarbeiten von persönlichen Visionen/Zielen: Wunderfrage und andere hypothetische Zukunftskonstruktionen	- Bamberger, G. G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung.* - Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. → S. 161–167 - Kaimer, P. (1999). Lösungsfokussierte Therapie. *Psychotherapie Forum*, 7, 8-20. - Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag.* → Kapitel 4 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 7.2.1 - Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.* → S. 277–279 - Vogelauer, W. (2001). *Methoden- ABC im Coaching*. → S. 136–138
	Ausarbeitung und Symbolisierung einer persönlichstimmigen Vision	- Minor, M. (2005). Metaphorik. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 103–107
Verhaltens-modifizierende/ übende Methoden	Übungsrollenspiele (mit Regieanweisungen und Videofeedback) mit Fokus auf Präsentation von Visionen	- Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.2 und 9.2.2
	Übungen zum nonverbalen und sprachlichen Ausdruck, z.B. „Dirigieren“, „Auftrittsvarianten“, „Stolz auf“	- Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* → S. 89, 105–107, 125–126.

Methoden zu Modul 3: Anregung von Eigenverantwortung und unabhängigem Denken

Tabelle 5.3.8: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 3

Ein-ordnung	Methode	Hintergrundinformation / ausgewählte Literatur
Kognitiv-analysierende Methoden	Reflexion von Grundüberzeugungen und Persönlichkeitsmustern	- Fromm, M. (2005). Der kleine Zirkus-Elefant. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 242–246
	Techniken zur Wahrnehmung und Identifizierung von Problemen: „Camelot“, „Beschwerden/Stolpersteine sammeln im Brainstorming“, „Fischgrätendiagramme/ Warum-Warum-Diagramm“	- Higgins; J. M. & Wiese, G. G. (1996). *Innovationsmanagement. Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg.* → S. 45, 47, 61.
Erlebnisaktivierende Methoden	Methoden zur Überwindung von Rollenkonserven und zur Entwicklung verschiedener Lösungsperspektiven, z.B. - „Fokussierendes Reflecting“ - „Sechs-Hüte-Methode“ - „Walt-Disney-Technik“	- Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* → S. 239–240 - Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* → S. 344 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). P*ersönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.1
Verhaltens-modifizieren-de Methoden	Übungsrollenspiele (mit Regieanweisungen und Videofeedback) mit Fokus auf: Überzeugendes Einholen und Ausdruck von Akzeptanz der Meinung anderer	- Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.2 und 9.2.2

Methoden zu Modul 4: Individuelle Berücksichtigung und Förderung von Mitarbeitern

Tabelle 5.3.9: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 4

Einordnung	Methode	Hintergrundinformation / ausgewählte Literatur
Informationsvermittlung und kognitiv-analysierende Methoden	Analyse des eigenen Kommunikationsverhaltens mit Hilfe kommunikationspsychologischer Modelle	- Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen.* → S. 93–113 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 9.2.4 - Schulz v. Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2006). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*.
	Input zu Techniken der Gesprächsführung	- Schulz v. Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2006). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*.
	Einführung des "Pygmalion Leadership Style" und diesbezügliche Analyse des eigenen Führungsverhaltens	- Eden, D. (1991). Applying Impression Management to Create Productive Self-Fulfilling-Prophecy at Work. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Hrsg.), *Applied Impression Management.* → pp. 13–40
Erlebnisaktivierende Methoden	Visualisierung der Beziehungsstrukturen im sozialen System	- Geißler, H. (2005). Sozialstruktur. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 194–199 - König, E. & Volmer, G. (2005). Visualisierung sozialer Systeme. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools*. → S. 190–193 - Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* → S. 346 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 10.2.2 - Rohm, A. (2005). Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools*. → S. 208–212 - Vogelauer, W. (2001). *Methoden- ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach*. → S. 65–67
Verhaltensmodifizierende/übende Methoden	Übungsrollenspiele (mit Regieanweisungen und Videofeedback) mit Fokus auf: Kommunizieren hoher Erwartungen und Rückmeldung von Erfolgen	- Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 11.2.2 und 9.2.2
	Übungen zum Perspektivenwechsel: Doppeln und Rollentausch als Methoden des Psychodramas	- Ameln, F. von, Gerstmann, R & Kramer, J. (2004). *Psychodrama.* - Benien, K. (2005). *Beratung in Aktion. Erlebnisaktivierende Methoden im Kommunikationstraining* (2. Aufl.). - Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.* → S. 345–346 - Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching.* → Abschnitt 9.2.3 - Schreyögg, A. (2005). Imaginativer Rollentausch. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools.* → S. 205–207
	Übungen zum Perspektivenwechsel: 5-Stühle-Rotation, Die andere Version	- Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* → S. 249–250, S. 185–186
	Methoden zur Schärfung der Wahrnehmung des Gegenübers: Partner-Inspektion, Haltungsecho	- Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* → S. 259–260, S. 265.

5.4 Fazit und Ausblick

Die transformationale Führung stellt seit den 1980er Jahren eines der populärsten Führungskonzepte dar. Insbesondere die Effekte transformationaler Führung für die Geführten, die Führungsperson selbst und die Gesamtorganisation wurden vielfach empirisch untersucht. Darüber hinaus haben sich einzelne Forscher mit dem Zusammenhang zwischen transformationaler und charismatischer Führung einerseits und Konzepten des Impression Managements andererseits auseinandergesetzt. Hier stehen insbesondere dynamische Interaktionsmodelle zwischen Führendem und Geführten im Mittelpunkt oder es werden Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und spezifischen Impression Management Strategien untersucht. In diesen Forschungszweig ist der erste Teil der theoretischen und empirischen Untersuchung der Arbeit einzuordnen: Modelle transformationaler Führung und Prozesse und Komponenten der Selbstinterpretation wurden systematisch aufeinander bezogen und der empirische Zusammenhang transformationaler Führungsstile und ausgewählter Selbstdarstellungsstile wurde überprüft. Es wird deutlich, dass eine akquisitive und authentische Selbstdarstellung als eine Kernkompetenz transformationaler Führung aufzufassen ist. Auf Grund der ermittelten theoretischen und empirischen Zusammenhänge kann die Gestaltung der Führungsrolle, die sich an transformationalen Führungsprinzipien orientiert und gleichzeitig durch akquisitive und authentische Formen der Selbstdarstellung gekennzeichnet ist, als *transformationale Selbstinterpretation* konzeptualisiert werden. Führungspersönlichkeiten, die sich durch eine hohe Ausprägung transformationaler Führungsstile sowie akquisitiver Selbstdarstellung und Persönlichkeitsdarstellung auszeichnen, werden als *transformationale Selbstinterpreten* charakterisiert. Sie können von drei weiteren Clustern der Rollenausgestaltung mit jeweils typischen Selbstdarstellungs- und Führungsstilprofilen abgegrenzt werden. Aus den Ergebnissen werden Grundzüge eines *Modells transformationaler Selbstinterpretation* abgeleitet: Es werden acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation angenommen, die sich aus den vier Bereichen transformationaler Führung nach Bass (1985) ableiten und sich innerhalb dieser Bereiche jeweils in eine Inhalts- und eine Darstellungskomponente aufteilen lassen. Die Prozesse der transformationalen Selbstinterpretation basieren auf diesen Komponenten und können sowohl in der Etablierung einer transformationalen Führungsidentität auf Individuumsebene als auch in einer transformationalen Unternehmensidentität auf Ebene des Gesamtsystems resultieren.

Auf Grund der hohen empirischen Evidenz für die positiven Effekte transformationaler Führung, die aus der Vielzahl der empirischen Untersuchungen resultiert, stellt sich darüber hinaus die Frage *ob und wie transformationale Führung gefördert werden kann*. Es liegen bisher insbesondere Trainingsansätze und weniger coachingbasierte Interventionen zur Förderung transformationaler Führung vor. In den letzten zehn Jahren gab es auch im deutschsprachigen Raum vereinzelte Evaluationsstudien zur Förderung transformationaler Führung, um die Wirksamkeit von gruppen- und individuumsorientierten Interventionsmaßnahmen zu überpüfen. In diesen Forschungszweig ist der zweite Teil der empirischen Untersuchung der Arbeit einzuordnen: Es wurde anhand verschiedener Kriterien untersucht, wie wirksam Einzelcoachings und Gruppenworkhops zur Förderung transformationaler Führung bei Führungspersonen der mittleren und unteren Hierachieebene sind. Dabei war neben der generellen Wirksamkeit eines kombinierten Interventionsprogramms mit den Modulen Gruppenworkshops und Einzelcoachings insbesondere die *inkrementelle Wirksamkeit von Einzelcoachings* über Gruppenworkhops hinaus von Interesse. Die Evaluationsstudie wurde unter den Bedingungen der betrieblichen Praxis umgesetzt und erfolgte im Rahmen eines quasi-experimentellen Forschungsdesigns. Damit

konnte eine hohe externe Validität der Ergebnisse gewährleistet werden. Die interne Validität wurde sichergestellt, indem Alternativerklärungen bei der Interpretation der Daten systematisch berücksichtigt und auf ihre Plausibilität hin geprüft wurden. Insbesondere der Einsatz der Führungsstile Individualized Consideration und des transaktionalen Führungsstils Contingent Reward kann aus Sicht der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungspersonen in bedeutsamem Ausmaß gesteigert werden. Der Einsatz von Einzelcoachings über Gruppenworkshops hinaus bedingt im Gegensatz zum alleinigen Einsatz von Gruppenworkshops eine Erhöhung des Übereinstimmungsgrades zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen. Insgesamt sind die durchgeführten Einzelcoachings in Bezug auf allgemeine Wirksamkeitskriterien wie z.B. individuelle Zielerreichung hoch wirksam, sind aber zur Förderung der transformationalen Führungsstile im Sinne deren Operationalisierung im MLQ nur eingeschränkt wirksam. Zur differentiellen Indikation wird deutlich, dass die Teilnahme an Gruppenworkshops und Einzelcoachings insbesondere dann zu erwünschten Effekten führt, wenn die Interventionen kurz nach der Übernahme einer neuen Führungsposition eingesetzt werden. Es kann interpretiert werden, dass die durchgeführten Einzelcoachings in der Evaluationsstudie in ihrer Grundkonzeption zu wenig auf die Förderung transformationaler Führung ausgerichtet waren. Mit dem *Persönlichkeitscoaching zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation* (PC-T) wird ein Konzept vorgeschlagen, mit dem die individuellen Anliegen der Coachingklienten mit transformationalen Prinzipien kombiniert und transformationale Selbstinterpretation auf individueller Ebene gefördert werden kann.

Weitere Untersuchungen könnten sich sowohl mit der theoretischen Einordnung transformationaler Führung als Selbstinterpretationsstil als auch mit der Konzeption und Evaluation spezifischer Coachingansätze zur Förderung transformationaler Führung beschäftigen.

So wäre es von Interesse, ob sich die in der Stichprobe vorgefundenen vier Cluster der Rollenausgestaltung auch bei Führungspersonen anderer Hierarchiebenen nachweisen lassen. Zudem könnten für das jeweilige Cluster „typische“ Einzelfälle intensiv untersucht und deren Selbstdarstellungs- und Interaktionsverhalten nicht nur in der Selbstbeschreibung sondern auch über Fremdbeobachtung erfasst werden. Damit könnten spezifische Verhaltensweisen zur Vermittlung transformationaler Führungsprinzipien beschrieben und die Darstellungskomponenten transformationaler Selbstinterpretation spezifiziert werden. Darüber hinaus könnten die Prozesse der Selbstinterpretation, die zur Etablierung einer transformationalen Führungsidentität führen, untersucht werden: Dafür müsste die Interaktion zwischen einer Führungsperson und ihren Mitarbeitern über einen längeren Zeitraum intensiv beschrieben und Veränderungen in den Selbst- und Fremdbildern in regelmäßigen Abständen erfasst werden. Es wäre z.B. möglich, das Verhalten der Führungsperson wiederholt in Teamsitzungen oder in Gesprächen mit einzelnen Mitarbeitern zu registrieren und im Anschluss nach der Selbst- und Fremdbewertung dieser Verhaltensweisen zu fragen.

Weiterhin wäre es von Interesse, sich noch intensiver mit der Wirksamkeit und mit Wirkfaktoren von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation auseinander zu setzen. Ein erster Schritt bestünde darin, ein spezifisches Coachingkonzept zu entwickeln, das den Fokus auf die Förderung transformationaler Führungsprinzipien und unterstützender Formen der Selbstdarstellung legt. Mit dem PC-T wurden Grundzüge eines solchen Coachingkonzepts vorgeschlagen, das weiter ausgearbeitet und praktisch erprobt werden könnte. Anschließend wäre es wünschenswert, eine solche Coachingkonzeption gruppenbasierten Ansätzen zur Förderung transformationaler Führung in einem experimentellen Design gegenüberzustellen, um Aussagen über Wirksamkeitsunterschiede machen zu können. In der vorlie-

genden Untersuchung resultieren nur Hinweise auf eine leichte inkrementelle Wirksamkeit von Einzelcoachings gegenüber Gruppenworkshops in Bezug auf die Förderung transformationaler Führungsstile. Dennoch wird davon ausgegangen, dass spezifische individuumsorientierte Interventionsansätze für die jeweilige Führungsperson dann gewinnbringender sind als standardisierte Gruppeninterventionen, wenn es darum geht, die individuelle transformationale Ausgestaltung der Führungsrolle zum Gegenstand der Klärung und Modifikation zu machen. Kann die Wirksamkeit von Einzelcoachings zur Förderung transformationaler Selbstinterpretation nachgewiesen werden, so bestünde der nächste Schritt darin, besonders wirksame Module und Elemente als Wirkfaktoren zu identifizieren und diese in der Coachingkonzeption auszubauen. Mit einem solchen Forschungsprogramm könnten die von Felfe (2006a) aufgeworfenen Fragen beantwortet werden, welche Methoden in welchen Settings zur effizienten Vermittlung transformationaler Führung geeignet sind.

Das *persönliche Fazit* besteht in der Erkenntnis, dass sich transformationale Prinzipien auch im Entstehungsprozess einer Dissertation wiederfinden lassen: So ist es von der Konzeption einer Fragestellung bis zur Fertigstellung der Arbeit notwendig, eine Vision vor Augen zu haben, die zwar nicht in allen Phasen stets begeistern kann, zumindest aber immer wieder als erreichbar konzipiert wird. Das Prinzip der intellektuellen Stimulierung kann als grundlegend angesehen werden: Zahlreiche theoretische Ansätze müssen gesichtet, empirische Ergebnisse interpretiert und teils heterogene Informationen aufeinander bezogen werden. Dabei zeigt sich sowohl in den theoretischen Konzepten zum Forschungsgegenstand als auch in den empirischen Daten eine große Perspektivenvielfalt. Das Prinzip der individuellen Berücksichtigung und Förderung der Bedürfnisse und Potenziale des Einzelnen findet sich darin wieder, eigene Ressourcen bei der Erstellung der Dissertation zu nutzen oder diese mit Hilfe anderer auszubauen. Darüber hinaus ist es wichtig, die eigene Forschungsarbeit nicht als eine Dissertation unter vielen, sondern als relevanten Beitrag zur Forschung zu erachten. Sehr hilfreich ist es, sich an Personen zu orientieren, die glaubwürdig ihre eigenen Forschungsthemen vertreten, sich für diese begeistern können und sowohl in Hinblick auf eine fundierte aber auch pragmatische Forschungshaltung als Vorbild dienen können.

Literaturverzeichnis

Allport, G. W. (1970). *Gestalt und Wachstum in der Persönlichkeit.* Meisenheim am Glan: Verlag Anton Hain.

Ameln, F. von, Gerstmann, R & Kramer, J. (2004). *Psychodrama.* Berlin: Springer.

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 (MLQ Form 5x). *Leadership Quarterly, 14*, 261–295.

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.

Arkin, R. M. (1981). Self-presentational styles. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychology research* (pp. 311–334). New York, NY: Academic.

Arkin, R. M. & Baumgardner, A. H. (1986). Selfpresentation and self-evaluation: Processes of self-control and social control. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 75–98). New York, NY: Springer.

Arkin, R. M. & Sheppard, J. A. (1989). Self-presentation styles in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 125–140). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88* (2), 234–245.

Ashford, S. J. (1986). Feedback seeking in individual adaption: A resource perspective. *Academy of Management Journal, 29* (3), 465–487.

Atwater, L., Ostroff, C., Yammarino, F. & Fleenor, J. (1998). Self-other agreement: Does it really matter? *Personnel Psychology, 51*, 577–598.

Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology, 45*, 141–164.

Atwater, L. & Yammarino, F. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 15* (pp. 121–174). Standford, CT: JAI.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vista* (pp. 29–50). Lexington, MA: Lexington Books.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1998). You can drag a horse to water but you can't make it drink unless it is thirsty. *The Journal of Leadership Studies, 4* (1), 1–17.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership.* Mahwah, NJ: Erlbaum.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441–462.

Avolio, B. J. & Garner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly, 16*, 315–338.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (1988).Transformational leadership in a management game simulation. *Group and Organization Studies, 13*, 59–80.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (1994). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (7. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Bamberger, G. G. (2010). *Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 48*, 191–215.

Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist, 78*, 344–358.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy – the exercise of control.* New York, NY: Freeman.

Barling, J., Weber, J. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81,* 827–832.

Bartholdt, L. & Schütz, A. (2010). *Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention.* Weinheim: Beltz.

Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership.* New York, NY: Free Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York, NY: Free Press.

Bass, B. M. (1988). Evolving perspectives on charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 40–77). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*, 19–31.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership. Industrial, military, and educational impact.* Mahwah, NJ: LEA.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (1), 9–32.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990a). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training, 14*, 21–27.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Paolo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions* (pp. 49–88). San Diego, CA: Academic.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short.* Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership.* Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*, 207–218.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly, 10* (2), 181–218.

Bass, M. B. & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review, 40*, 437–454.

Baumeister, R. F. (1982). A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin, 91*, 3–26.

Baumeister, R. F. (1989). Motives and costs of self-presentations in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 57–71). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (1986). Four selves, two motives, and a substitute process self-regulation model. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 63–74). New York, NY: Springer.

Benien, K. (2005). *Beratung in Aktion* (2. Aufl.). Hamburg: Windmühle.

Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management, 2* (1), 7.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge.* New York, NY: Harper & Row.

Berglas, S. & Jones, E. E. (1978). Drug choice as a self-handicapping strategy in response to non-contingent success. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 405–417.

Birkigt, K. & Stadler, M. M. (2000). Corporate Identity – Grundlagen. In K. Birkigt, M. M. Stadler & H. J. Funck (Hrsg.), *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele* (S. 11–61). Landsberg a. L.: Moderne Industrie.

Bodenmann, G. & Perrez, M. (1991). Dyadisches Coping – eine systemische Betrachtungsweise der Belastungsbewältigung in Partnerschaften. *Zeitschrift für Familienforschung*, 3, 4–25.

Bodenmann, G. (1995). *Bewältigung von Stress in Partnerschaften. Der Einfluss von Belastungen auf die Qualität und Stabilität von Paarbeziehungen.* Bern: Huber.

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business.* Bonn: Manager Seminare.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Bozemann, D. P. & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organization. *Organizational behavior and human decision processes, 69* (1), 9–30.

Brehm, J. W. (1966). *Theory of psychological reactance.* New York, NY: Academic.

Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 475–482.

Brown, F. W. & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the train run on time: The relative importance of contingent reward and transformational leadership. *Leadership and Organizational Development Journal, 20*, 291–299.

Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117–134.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations.* London: Sage.

Burns, J. (1978). *Leadership.* New York, NY: Harper & Row.

Campbell, D. T. & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research.* Chicago: Rand McNally.

Cheek, J. M. (1982). Aggregation, moderator variables, and the validity of personality tests: A peer-rating study. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1254–1269.

Cheek, J. M. & Hogan, R. (1983). Self-concepts, self-presentations, and moral judgments. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self, Vol. 2* (pp. 249–273). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, J. (1962). The statistical power of abnormal-social psychological research: A review. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 65*, 145–153.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*, 155–159.

Colvin, C. R. (1993). "Judgable" people: Personality, behavior, and competing explanations. *Journal of Personality and Social Psychology, 64* (5), 861–873.

Conger, J. A. (1992). *Learning to lead.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review, 12*, 637–647.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Training charismatic leadership: A risky and critical task. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 309–323). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439–452.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo Scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14* (3), 290–301.

Conway, J. M. & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*, 331–360.

Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings.* Chicago, IL: Rand McNally.

Day, D. V. & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review, 17*, 360–373.

Den Hartog, D. N., Muijen, J. J. van & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 19–34.

DeShazer, S. & Dolan, Y. (2008). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie heute.* Heidelberg: Auer.

Diemand, A. & Schuler, H. (1991). Sozial erwünschtes Verhalten in eignungsdiagnostischen Situationen. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 242–248). Göttingen: Hogrefe.

Dittmar, N. (2002). *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien.* Opladen: Leske & Budrich.

Dvir, T. (1998). *The impact of transformational leadership training on follower development and performance: A field experiment.* Doctoral Dissertation, Tel Aviv University.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45 (4),* 735–744.

Ebert, H. & Piwinger, M. (2007). Impression Management: Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 205–225). Wiesbaden: Gabler.

Eden, D. (1991). Applying impression management to create productive self-fulfilling-prophecy at work. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management. How image-making affects managerial decisions* (pp. 13–40). Newbury Park, CA: Sage.

Ellam-Dyson, V. & Palmer, S. (2008). The challenges of researching executive coaching. *The Coaching Psychologist, 4* (2), 79–84.

Felfe, J. (2005). *Charisma, transformationale Führung und Commitment.* Köln: Kölner Studien Verlag.

Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 5* (4), 163–176.

Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50* (2), 61–78.

Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung.* Göttingen: Hogrefe.

Felfe, J. & Goihl, K. (2002). Transformational leadership and commitment. In J. Felfe (Ed.), *Organizational development and leadership* (pp. 87–124). Frankfurt a. M.: Lang.

Felfe, J. & Goihl, K. (2003). Deutsche überarbeitete und ergänzte Version des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 7.00.* Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.

Filbert, W. (2005). Die PRO-aktive Rollenanalyse. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 156–162). Bonn: Manager Seminare.

Filipp, S.-H. & Mayer, A.-K. (2005). Selbst und Selbstkonzept. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 266–276). Göttingen: Hogrefe.

Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Fleenor, J., McCauley, C. & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly, 7* (4), 487–506.

Freiin von Elverfeldt, F. (2005). Selbststeuerung über Werte. In C. Rauen (Hrsg.), Coaching-Tools (3. Aufl., S. 292–295). Bonn: Manager Seminare.

Frese, M., Beimel, S. & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology, 56*, 671–697.

Fromm, M. (2005). Der kleine Zirkus-Elefant. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 242–246. Bonn: Manager Seminare.

Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K. & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports, 78*, 271–287.

Funcke, A. (2006). *Vorstellbar. Methoden von Schauspielern und Regisseuren für den ganz normalen Trainer.* Bonn: Manager Seminare.

Funder, D. C. & Colvin, C. R. (1997). Congruence of others' and self-judgement of personality. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp. 617–648). San Diego, CA: Academic.

Gangestad, S. W. & Snyder, M. (2000). Self-Monitoring: Appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin, 126*, 530–555.

Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review, 23* (1), 32–58.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*, 343–372.

Gardner, W. L. & Cleavenger, D. (1998). The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level: A psychohistorical assessment. *Management Communication Quarterly, 12* (1), 3–41.

Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of management, 14* (2), 321–338.

Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation.* Stuttgart: Kohlhammer.

Geißler, H. (2005). Sozialstruktur. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 194–199). Bonn: Manager Seminare.

Gentry, W. D. & Kobasa, S. C. (1984). Social and psychological resources mediating stress-illness relationships in humans. In W. D. Gentry (Ed.), *Handbook of Behavioral Medicine* (pp. 87–116). New York, NY: Guilford.

Geßner, A. (2010). *Hitler und die Deutschen – eine charismatische Beziehung? Eine Inhaltsanalyse der Tagebücher von Hitlers Anhängern und Gegnern.* Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Geyer, A. & Steyrer, J. (1994). Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64*, 961–979.

Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalforschung, 12* (4), 377–401.

Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (Eds.). (1989). *Impression management in the organization.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (Eds.). (1991). *Applied impression management. How image-making affects managerial decisions.* Newsbury Park: Sage.

Giacalone, R. A., Rosenfeld, P. & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations.* London: Routledge.

Ginzel, L. E., Kramer, R. M. & Sutton, R. I. (1993). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. *Research in Organizational Behavior, 15*, 227–266.

Glatz, I. (2005). Das persönliche Wertesystem als Bild. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 287–291). Bonn: Manager Seminare.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life.* Garden City: Doubleday Anchor.

Goffman, E. (1969). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag.* München: Piper.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 759–774.

Grant, A. M. & Stober, D. R. (2006). Introduction. In D. R. Stober & A. M. Grant (Eds.), *Evidence Based Coaching Handbook. Putting best practices to work for your clients* (pp. 1–14). Hoboken: Wiley.

Grawe, K. (1992). Psychotherapieforschung zu Beginn der neunziger Jahre. *Psychologische Rundschau, 43*, 132–162.

Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2.Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Grawe, K. & Braun, U. (1994). Qualitätskontrolle in der Psychotherapie-Praxis. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, 23*, 242–267.

Grawe, K. & Grawe-Gerber, M. (1999). Ressourcenaktivierung. Ein primäres Wirkprinzip der Psychotherapie. *Psychotherapeut, 2*, 63–73.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings.* Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2010). *Coaching International: Trends und Trendsetter.* 3. Ekeberger Coaching-Tage, 11. und 12. Juni 2010, Ekeberg.

Haccoun, R. R. & Hamtiaux, T. (1994). Optimizing knowledge test for interferring learning acquisition levels in single group training evaluation designs: The internal referencing strategy. *Personnel Psychology, 47*, 593–604.

Hager, W. (1995). Planung und Durchführung der Evaluation von kognitiven Förderprogrammen. In W. Hager (Hrsg.), *Programme zur Förderung des Denkens bei Kindern. Konstruktion, Evaluation und Metaevaluation* (S. 100–206). Göttingen: Hogrefe.

Hager, W. (2000a). Wirksamkeits- und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen, Evaluationsparadigmen, Vergleichsgruppen und Kontrolle. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 180–201). Bern: Huber.

Hager, W. (2000b). Zur Wirksamkeit von Interventionsprogrammen: Allgemeine Kriterien der Wirksamkeit von Programmen in einzelnen Untersuchungen. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 153–168). Bern: Huber.

Hager, W. & Hasselhorn, M. (2000a). Einige Gütekriterien für Kriteriumsmaße bei der Evaluation von Interventionsprogrammen. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 169–179). Bern: Huber.

Hager, W. & Hasselhorn, M. (2000b). Psychologische Interventionsmaßnahmen: Was sollen sie bewirken können? In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 41–85). Bern: Huber.

Hannover, B., Pöhlmann, C. & Springer, A. (2004). Selbsttheorien der Persönlichkeit. In K. Pawlik (Hrsg.), *Theorien und Anwendungsfelder der Differentiellen Psychologie* (S. 317–363). Göttingen: Hogrefe.

Hansmann, T. (2005). Auf mehreren Stühlen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 227–231). Bonn: Manager Seminare.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695–702.

Heinitz, K. (2006). *Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire: Discussing new approaches to leadership.* Dissertation, Freie Universität Berlin.

Heinitz, K., Liepmann, D. & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment, 21*, 182–190.

Heß, T. & Roth. W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung.* Heidelberg: Asanger.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review, 94* (3), 319–340.

Higgins, J. M. & Wiese, G. G. (1996). *Innovationsmanagement. Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg.* Berlin: Springer.

Hildenbrand, C.-D. (2005). Holistic-(Re) Balancing. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 132–137). Bonn: Manager Seminare.

Hochholdinger, S., Rowold, J. & Schaper, N. (2008). Ansätze zur Trainings- und Transferevaluation. In J. Rowold, S. Hochholdinger & N. Schaper (Hrsg.), *Evaluation und Transfersicherung beruflicher Trainings. Modelle, Methoden und Befunde* (S. 30–53). Göttingen: Hogrefe.

Horn, J. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika, 30*, 179–185.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003a). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung – BIP* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003b). *Hinweise für Teilnehmer des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeit. Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R. & Paschen, M. (2003c). *Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit. Broschüre zum BIP* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement.* Göttingen: Hogrefe.

House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A spectacular inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 411–450). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*, 409–473.

House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 3*, 81–108.

House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research. Perspectives and direction* (pp. 81–107). San Diego, CA: Academic.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive, 6*, 43–54.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology, 78* (6), 891–902.

Howell, J. M. & Higgins, C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*, 317–341.

Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership processes: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review, 30*, 96–112.

Huber, H.-G. (2005). Die innere Resonanz – das passende Coaching-Tools auswählen und erfolgreich anwenden. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 21–24). Bonn: Manager Seminare.

James, W. (1890). *Principles of psychology.* New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.

Johnson, J. (1997). Units of Analysis for the description and explanation of personality. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of Personality Psychology* (pp.73–93). San Diego, CA: Academic.

Johnson, J. & Ferstl, K. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology, 52*, 271–303.

Jones, E. E. (1975). *Ingratiation.* New York, NY: Irvington.

Jones, E. E. & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self, Vol. 1* (pp. 231–262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–768.

Jung, D. I. (2000). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal, 13*, 185–195.

Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour, 21*, 949–964.

Jüttemann, G. (Hrsg.). (1990). *Komparative Kasuistik.* Heidelberg: Asanger.

Kaimer, P. (1999). Lösungfokussierte Therapie. *Psychotherapie Forum*, 7, 8–20.

Kaluza, G. (2004). *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung.* Heidelberg: Springer.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*, 257–265.

Kammer, D. & Nowack, W. (1983). *Self-monitoring: Construction and validation of a German two-factor scale.* Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie, Nr. 104, Universität Bielefeld.

Kanfer, K. H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2000). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Kelloway, E. K., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership and Organization Development, 21* (3), 145–149.

Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Mitzscherlich, B., Kraus, W. & Straus, F. (1999). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne.* Reinbek: Rowohlt.

Kern, H. J. (1997). *Einzelfallforschung.* Weinheim: Beltz.

Kiresuk, T., Smith, A. & Cardillo, J. (Eds.). (1994). *Goal attainment scaling: Applications, theory, and measurements.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook* (2nd ed., pp. 18-1–18-27). New York, NY: McCraw-Hill.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluation training programs. The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berret-Koehler.

Klein, Z. (2006). *Kreative Geister wecken. Kreative Ideenfindung und Problemlösungstechniken. Ein Seminarkonzept für Trainer.* Bonn: Manager Seminare.

König, E. & Volmer, G. (2003). *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim: Beltz.

König, E. & Volmer, G. (2005). Visualisierung sozialer Systeme. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 190–193). Bonn: Manager Seminare.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management.* New York, NY: Free Press.

Krampen, G. & Hank, P. (2008). Prozessdiagnostik und kontrollierte Praxis. In B. Röhrle, F. Caspar & P. F. Schlottke (Hrsg.), *Lehrbuch der klinisch-psychologischen Diagnostik* (S. 300–329). Stuttgart: Kohlhammer.

Künzli, H. (2008). Zwischen Pille und Placebo. *HR-Today, 6* (8), 25–27.

Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2. Aufl., S. 280–294). Heidelberg: Springer.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Laux, L. (1992). *Selbstdarstellung und Selbstinterpretation: Herausforderung für die Persönlichkeitspsychologie.* Memorandum Nr. 20, Lehrstuhl Psychologie IV, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Laux, L. (2000). Persönlichkeitspsychologie in interaktionistischer Sicht. *Zeitschrift für Psychologie, 208*, 242–266.

Laux, L. (2008). *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L., Geßner, A., Spielhagen, C. & Merzbacher, G. (2004). *Forschungsbericht über das Sondierungsprojekt 'Die Evaluation des Persönlichkeitscoachings'.* Forschungsbericht, Lehrstuhl Psychologie IV, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Laux, L. & Renner, K.-H. (1994). Ich möchte, dass die Leute meine Seele sehen. *Mit Leib und Seele. Forschungsforum*. Berichte aus der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, 6, 106–115.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2002). Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 23* (2), 129–148.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2005). Selbstdarstellung. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S.486–492). Göttingen: Hogrefe.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2008a). Auf dem Weg zum pluralen Subjekt. In L. Laux, *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl., S. 289–299). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2008b). Persönlichkeitseigenschaften als Prädiktoren und Produkte von Selbstdarstellung. In L. Laux, *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl., S. 264–277). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L. & Renner, K.-H. (2008c). Selbstdarstellung und Selbstinterpretation. In L. Laux, *Persönlichkeitspsychologie* (2. Aufl., S. 247–265). Stuttgart: Kohlhammer.

Laux, L. & Schütz, A. (1996). *„Wir, die wir gut sind". Die Selbstdarstellung von Politikern zwischen Glorifizierung und Glaubwürdigkeit.* München: dtv.

Laux, L., Spielhagen, C., Renner, K.-H. & Merzbacher, G. (2003). *Abschlussbericht zum DFG-Projekt Theatralität und Persönlichkeit.* Forschungsbericht, Lehrstuhl Psychologie IV, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Laux, L. & Weber, H. (1993). *Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung.* Stuttgart: Kohlhammer.

Lazarus, R. S. (1995). Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In H.-S. Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse* (3. Aufl., S. 198–232). Beltz: Weinheim.

Lazarus, R. S. (1998). *The life and work of an eminent psychologist.* New York, NY: Springer.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion. A new synthesis.* New York, NY: Springer.

Leary, M. R. (1989). Self-presentational processes in leadership emergence and effectiveness. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 363–374). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior.* Madison: Brown & Benchmark.

Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34–47.

Lehment, T. (1999). Ganzheitliche Leistungsbeurteilung durch 360°–Feedback. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S. 333–353). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lennox, R. D. (1988). The problem with self-monitoring: A two-sided scale and a one-sided theory. *Journal of Personality Assessment, 52* (1), 58–73.

Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.

Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lippmann, E. (Hrsg.). (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

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

Lohr, J. M., DeMaio, C. & McGlynn, F. D. (2003). Specific and nonspecific treatment factors in the experimental analysis of behavioral treatment efficacy. *Behavior Modification, 27* (3), 322–368.

Looss, W. (2002). *Unter vier Augen. Coaching für Manager* (5. Aufl.). München: Moderne Industrie.

Looss, W. & Rauen, C. (2002). Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 115–142). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Lord, R. G. & Maher, K. H. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance.* Boston, MA: Unwin Hyman.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385–425.

Luft, J. (1984). *Group Process* (3.Aufl.). San Francisco, CA: Mayfield.

Luthans, F. & Avolio, B. J (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.

Lutz, W. & Grawe, K. (2007). Psychotherapieforschung: Grundlagen, Konzepte und neue Trend. In B. Strauß, F. Hohagen & F. Caspar (Hrsg.), *Lehrbuch Psychotherapie, Bd. 1* (S. 727–768). Göttingen: Hogrefe.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and sales-person performance. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*, 115–134.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.

Magnusson, D. (1990). Personality development from an interactional perspective. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 193–222). New York, NY: Guilford.

Margerison, C. & McCann, I. (1985). *How to lead a winning team*. Bradford: MCB University Press.

Markus, H. & Cross, S. (1990). The interpersonal self. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality theory and research* (pp. 576–608). New York, NY: Guilford.

Markus, H., Cross, S. & Wurf, E. (1990). The role of the self-system in competence. In R. J. Sternberg & J. Kolligan (Eds.), *Competence considered* (pp. 205–225). New Haven, CT: Yale University Press.

Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist, 41* (9), 954–969.

Markus, H. & Ruvolo, A. (1989). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 211–241). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology, 38*, 299–317.

Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations, 4* (3), 247–262.

Martinko, M. J. (1991). Future directions: Toward a model for applying impression management strategies in the workplace. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Applied impression management. How image-making affects managerial decisions* (pp. 259–277). Newbury Park, CA: Sage.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics, 32*, 247–260.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (9. Aufl.). Weinheim: Beltz.
McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society.* Chicago, IL: University of Chicago Press.
Merzbacher, G. (2007). *Persönlichkeitsbeschreibung aus selbstdarstellungs- und eigenschaftstheoretischer Perspektive.* Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
Middendorf, J. (2005). Wertehierarchie. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 173–178. Bonn: Manager Seminare.
Migge, B. (2005). *Handbuch Coaching und Beratung.* Weinheim: Beltz.
Minor, M. (2005). Metaphorik. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 103–107). Bonn: Manager Seminare.
Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York, NY: Wiley.
Mittag, W. & Hager, W. (2000). Ein Rahmenkonzept zur Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 102–128). Göttingen: Huber.
Moosbrugger, H. & Frank, D. (1992). *Clusteranalytische Methoden in der Persönlichkeitsforschung.* Bern: Huber.
Müller, S. (2009). *Qualitative Evaluation eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms: Interviews und multiperspektivische Feedbacks.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
Müller, W. R. & Dachler, H. P. (1988). Führungsentwicklung als reflexiver Prozess. *Organisationsentwicklung, 3*, 39–52.
Müller-Freienfels, R. (1921). *Philosophie der Individualität.* Leipzig: Meiner.
Müller-Freienfels, R. (1927). *Geheimnisse der Seele.* München: Delphin.
Mummendey, H. D. (1983). *Die Impression-Management-Theorie von J. T. Tedeschi und B. R. Schlenker.* Psychologische Forschungsberichte, Nr. 100, Universität Bielefeld.
Mummendey, H. D. (1995). *Psychologie der Selbstdarstellung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
Mummendey, H. D. (1999). *Selbstdarstellungstheorie – ein Überblick.* Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie, Nr. 191, Universität Bielefeld.

Norton, R. (1983). *Communicator style. Theory, applications and measures.* London: Sage.

Offermanns, M. (2004). *Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie.* Stuttgart: Ibidem.

Palmer, R. J., Welker, R. B., Campbell, T. L. & Magner, N. R. (2001). Examining the impression management orientations of managers. *Journal of Managerial Psychology, 16* (1), 35–49.
Patry, J.–L. & Perrez, M. (2000). Theorie-Praxis-Probleme und die Evaluation von Interventionsprogrammen. In W. Hager, J. L. Patry & H. Brezing (Hrsg.), *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen* (S. 19–40). Bern: Huber.
Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
Paulhus, D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598–609.
Petermann, F. (1978). *Veränderungsmessung.* Stuttgart: Kohlhammer.
Petermann, F. (1992). *Einzelfalldiagnose und klinische Praxis* (2. Aufl.). München: Quintessenz.
Petermann, F. (Hrsg.). (1996a). *Einzelfallanalyse* (3.Aufl.). München: Oldenbourg.
Petermann, F. (1996b). *Einzelfalldiagnostik in der klinischen Praxis* (3.Aufl.). Weinheim: Beltz.
Petermann, F. & Vaitl, D (2009). *Entspannungsverfahren. Das Praxishandbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
Peus, C. (2005). *Impact of different leadership styles on followers' innovativeness, performance-related attitudes, and organizational performance.* Ketsch a. R.: Mikroform.

Peus, C., Frey, D. & Braun, S. (2009). Einsatz von Gruppenworkshops in Kombination mit Individualcoaching zur Förderung von Führungskompetenzen. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 363–374). Wiesbaden: VS.

Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management, 25*, 897–933.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (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.

Pundt, A. & Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 4* (2), 55–65.

Radatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag: systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Systemisches Management.

Radstaak, J. (2008). *Training and coaching of transformational leadership.* Dissertation, Westfälische Wilhelms-Universität zu Münster.

Rathgeber, K. (2005). *270°-Beurteilung von Führungsverhalten: Interperspektivische Übereinstimmung und ihr Zusammenhang mit Erfolg – eine Befragung in der Automobilindustrie.* Dissertation, Technische Universität Chemnitz.

Rathgeber, K. & Jonas, K. (2003). Transformationale Führung: Mehr Leistung, weniger Stress? In P. Creutzfeldt (Hrsg.), *Die gesunde Organisation. Grundlagen, Konzepte, Praxis* (S. 55–75). Düsseldorf: VDM.

Rauen, C. (2002). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl., S. 67–94). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2005). Die fünf Säulen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 99–102). Bonn: Manager Seminare.

Rauen, C. (2008). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Reinecker, H. (1994). *Grundlagen der Verhaltenstherapie* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Reinecker, H. (1999). Einzelfallanalyse. In E. Roth & H. Holling (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Methoden* (5. Aufl., S. 267–281). München: Oldenbourg.

Renner, K.-H. (2002). *Selbstinterpretation und Self-Modeling bei Redeängstlichkeit.* Göttingen: Hogrefe.

Renner, K.-H. (2006). *Der histrionische Selbstdarstellungsstil. Theoretische Grundlegung und empirische Studien zu einem neuen Selbstdarstellungskonstrukt.* Habilitationsschrift, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Rhodewalt, F. T. (1986). Self-presentation and the phenomenal self: On the stability and malleability of self-conceptions. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 117–142). New York, NY: Springer.

Riedelbauch, K. & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching. Acht Schritte zur Führungsidentität.* Weinheim: Beltz.

Riordan, C. A. (1989). Images of corporate success. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 87–104). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Rohm, A. (2005). Das Beziehungsbrett – Konflikte aktiv in die Hand nehmen. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 208–212). Bonn: Manager Seminare.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A. & Riordan, C. A. (2002). *Impression management. Building and enhancing reputations at work.* Padstow: TJ International.

Rosenstiel, L. von (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl., S. 3–25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rosenstiel, L. von (2006). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 353–384). Göttingen: Hogrefe.

Rosenstiel, L. von & Comelli, G. (2003). *Führung – zwischen Stabilität und Wandel.* München: Vahlen.

Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development.* New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.

Rowold, J. (2008). *Empirische Studien zur Wirksamkeit des Kollegialen Team Coachings ®.* 1. Ekeberger Coaching-Tage, 11. und 12. Juli 2008, Ekeberg.

Rowold, J. & Radstaak, J. (2005). Transformationale Führung und Training von Transformationaler Führung. In J. Rowold & G. Rowold (Hrsg.), *Werkbuch Leadership* (S. 25–37). Münster: MV Wissenschaft.

Rowold, J. & Rowold, G. (2005). Leadership – ein 1jähriges Erfolgsprogramm. Hintergründe und Konzeption. In J. Rowold & G. Rowold (Hrsg.), *Werkbuch Leadership* (S. 13–23). Münster: MV Wissenschaft.

Rowold, G. & Schley, W. (1998). Kollegiales Team Coaching (KTC). *Journal für Schulentwicklung, 4*, 70–78.

Rückle, H. (2000). *Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an.* Landsberg a. L.: Verlag Moderne Industrie.

Rückle, H. & Mutafoff, A. (2005). Werte-Ziele-Zielgruppen-Analyse. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching- Tools* (3. Aufl., S. 179–187). Bonn: Manager Seminare.

Runde, B., Kirschbaum, D. & Wübbelmann, K. (2001). 360°-Feedback: Hinweise für ein best-practice-Modell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 3*, 146–157.

Rustemeyer, R. (1992). *Praktisch-methodische Schritte der Inhaltsanalyse. Eine Einführung am Beispiel der Analyse von Interviewtexten.* Münster: Aschendorff.

Sader, M. (1969). Rollentheorie. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie* (S. 204–231). Göttingen: Hogrefe.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.

Sashkin, M. (1988). The visionary leaders. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership. The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122–160). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scherm, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.

Schettgen, P. (1991). *Führungspsychologie im Wandel. Neue Ansätze in der Organinations-, Interaktions- und Attributionsforschung.* Wiesbaden: Gabler.

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations.* Monterey, CA: Brooks/Cole.

Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. In B. R. Schlenker (Ed.), *The self and social life* (pp. 65–99). New York, NY: McGraw-Hill.

Schlenker, B. R. (1986). Self-identification: Toward an integration of the private and public self. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 21–62). New York, NY: Springer.

Schlenker, B. R. (2003). Self-presentation. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 492–518). New York, NY: Guilford.

Schlenker, B. R. & Pontari, B. A. (2000). The strategic control of information: Impression management and self-presentation in daily life. In A. Tesser, R. Felson & J. Suls (Eds.), *Psychological perspectives on self and identity* (pp. 199–232). Washington, DC: American Psychological Association.

Schneewind, K. A. (1999). Das Menschenbild in der Persönlichkeitspsychologie. In R. Oerter (Hrsg.), *Menschenbilder in der modernen Gesellschaft* (S. 22–39). Stuttgart: Enke.

Schmidt-Tanger, M. & Stahl, T. (2007). *Change Talk. Coachen lernen! Coaching-Können bis zur Meisterschaft.* Paderborn: Junfermann.

Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychology research* (pp. 23–40). New York, NY: Academic.

Schorch, K. (2004). *360°-Feedback und Coaching im Kontext von Selbstdarstellung: Einzelfallstudien mit Führungskräften.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Schraml, F. (2005). *Die Evaluation des Persönlichkeitscoachings: Eine Analyse der Wirksamkeit aus der Sicht von Coaching-Teilnehmern.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Schreyögg, A. (2002). *Konflikt-Coaching.* Frankfurt a. M.: Campus.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.

Schreyögg, A. (2005). Imaginativer Rollentausch. In C. Rauen (Hrsg.), *Coachingtools* (3. Aufl., S. 205–207). Bonn: Manager Seminare.

Schubert, M. (2009). *Formative und summative Evaluation von Führungskräfte-Coachings: Einzelfallstudien zum Coachingprozess und zur Zielerreichung.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Schulte, D. (1993). Wie soll Therapieerfolg gemessen werden? *Zeitschrift für Klinische Psychologie, 4* (12), 374–393.

Schulz von Thun, F. (2003). *Miteinander Reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation* (11. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2006). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (5. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. & Stegemann, W. (Hrsg.). (2007). *Das Innere Team in Aktion. Praktische Arbeit mit dem Modell* (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Schütz, A. (1992). *Selbstdarstellung von Politikern. Analyse von Wahlkampfauftritten.* Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Schweiger, G. & Schrattenecker, G. (2005). *Werbung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5–14.

Seltzer, J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management, 16* (4), 693–703.

Seltzer, J., Numerof, R. & Bass, B. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources, 1*, 174–185.

Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly, 2* (2), 81–104.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4* (4), 577–594.

Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conversation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 16*, 703–714.

Sievering, M. (2001). „Alle Gefühle verbergen und mit fester Stimme und wohlformulierten Sätzen glänzen!“ – Die Bedeutung von Selbstdarstellungsregeln im Bewerbungsinterview. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 21*, 152–156.

Six, B. & Felfe, J. (2006). Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S. 243–272). Göttingen: Hogrefe.

Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 526–537.

Snyder, M. (1987). *Public appearances and private realities. The psychology of self-monitoring.* New York, NY: Freeman.

Sonntag, K. H. & Stegmaier, R. (2006). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 281–304). Göttingen: Hogrefe.

Sosik, J. J. (2001). Self-other agreement on charismatic leadership. Relationships with work attitudes and managerial performance. *Group & Organization Management, 26* (4), 484–511.

Sosik, J. J., Avolio, B. J. & Jung, D. I. (2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 13* (3), 217–242.

Stake, R. (1994). Case studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236–247). Thousand Oaks, CA: Sage.

Statistica (2003). *Auszug aus dem elektronischen Handbuch des Statistikprogramms Statistica 6.1*. [online]. Verfügbar unter: http://www.sportpaedagogik-sb.de/pdf/Grundbegriffe_Statistik.pdf. Zugriff: 15.10.2010.

Steiger, T. (2008a). Führen mit Zielvereinbarung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. 2* (3. Aufl., S. 171–191). Heidelberg: Springer.

Steiger, T. (2008b). Das Rollenkonzept der Führung. In T Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Bd. 1* (3. Aufl., S. 35–61). Heidelberg: Springer.

Steinhübel, A. (2005). Gegenwind. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (3. Aufl., S. 232–235). Bonn: Manager Seminare.

Stern, W. (1923). *Die menschliche Persönlichkeit. Person und Sache, Bd. 2* (3. Aufl.). Leipzig: Barth.

Stewart, L. J., O'Riordan, S. & Palmer, S. (2008). Before we know how we've done, we need to know what we're doing: Operationalising coaching to provide a foundation for coaching evaluation. *The Coaching Psychologist, 4* (3), 127–133.

Steyrer, J. (1995). *Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung.* Frankfurt a. M.: Campus.

Stober, D. R. & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients.* Hoboken, NJ: Wiley.

Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version.* Menlo Park, CA: Benjamin & Cummings.

Swann, W. B. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology, 53* (6), 1038–1051.

Tartler, K., Liepmann, D. & Felfe, J. & Nettelnstroth, W. (2004). Single-source single-method. Was bleibt von den Zusammenhängen zwischen transformationaler Führung und Erfolgsindikatoren. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben* (S. 259–263). Mering: Hampp.

Tedeschi, J. T. (1986). Private and public experiences and the self. In R. F. Baumeister (Ed.), *Public self and private self* (pp. 1–20). New York, NY: Springer.

Tedeschi, J. T., Lindskold, S. & Rosenfeld, P. (1985). *Introduction to Social Psychology.* St.Paul: West.

Tedeschi, J. T. & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations, 3*, 31–58.

Tedeschi, J. T. & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. In B. R. Schlenker (Ed.), *The self an social life* (pp. 293–321). New York, NY: McGraw-Hill.

Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self and laboratory research. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management. Theory and social psychological research* (pp. 3–22). New York, NY: Academic.

Tice, D. M. (1994). Pathways of internalization: When does overt behavior change the selfconcept? In T. M. Brinthaupt & R. P. Lipka (Eds.), *Changing the self. Philosophies, techniques, and experiences* (pp. 229–250). New York, NY: State University of New York Press.

Towler, A. J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology, 56*, 363–381.

Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O. Butcher, V. & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology, 87*, 304–311.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 715–728). Oxford: University Press.

Vandenberghe, C., Stordeur, S. & D'hoore, W. (2002). Transactional and transformational leadership in nursing: Structural validity and substantive relationships. *European Journal of Psychological Assessment, 18*, 16–29.

Velicer, W. (1976). Determining the number of components form the matrix of partial correlations. *Psychometrika, 41*, 321–327.

Vogelauer, W. (2001). *Methoden-ABC im Coaching* (2. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.

Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. O. (1987). Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 177–186.

Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies, 15* (4), 381–394.

Waldman, D. A., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly, 15*, 355–380.

Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.

Wehner, T. (1981). Die Methode der „Passiv"-Variablen-Projektion als elementar-statistisches Vorgehen bei der Interpretation einer optimalen Clusterzahl. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 12*, 42–48.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Weißhaupt, M. (1997). *Impression Management in Einstellungsinterviews.* Dissertation, Eberhard-Karls-Universität Tübingen.

Westmeyer, H. (1996). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Einzelfallanalyse. In F. Petermann (Hrsg.), *Einzelfallanalyse* (3. Aufl., S. 18–35). München: Oldenbourg.

Wilken, B. (2003). *Methoden der kognitiven Umstrukturierung. Ein Leitfaden für die psychotherapeutische Praxis* (2.Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Windelband, W. (1894). *Geschichte und Naturwissenschaft.* Straßburg: Heitz.

Wolfe, R., Lennox, R. & Cutler, B. (1986). Getting along and getting ahead: Empirical support for a theory of protective and acquisitive self-presentation. *Journal of Personality and Social Psychology, 50* (2), 356–361.

Wottawa, H. & Thierau, H. (2003). *Lehrbuch Evaluation* (3. Aufl.). Bern: Huber.

Yammarino, F. J. & Atwater, L. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management, 32*, 231–247.

Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership at multiple levels of analysis. *Human Relations, 43*, 975–995.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10*, 285–305.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55*, 67–78.

Zhu, W., Chew, I. K. H., Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *Leadership Quarterly, 16*, 39–52.

Zielke, M. & Kopf-Mehnert, C. (1978). *Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV).* Weinheim: Beltz.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1.1: Augmentationshypothese (Abbildung modifiziert nach Bass & Avolio, 1997) 16
Abbildung 1.1.2: Full Range of Leadership (Abbildung modifiziert nach Bass & Avolio, 1994) 17
Abbildung 1.1.3: Modell charismatischer/transformationaler Führung (Abbildung modifiziert nach Weinert, 2004) 29
Abbildung 1.1.4: Funktionen transformationaler Führungsprinzipien („4 Is“) als Antwort auf ökonomische und gesellschaftliche Prozesse (Abbildung modifiziert nach Gebert, 2002) 33
Abbildung 1.2.1: Zwei Prozesse der Selbstinterpretation – Selbstdarstellung (Prozess von „innen“ nach „außen“) und Selbstbewertung (Prozess von „außen“ nach „innen“) (Abbildung nach Riedelbauch & Laux, 2011) 66
Abbildung 1.2.2: Selbstdarstellungsmuster – Prozesse der Selbstinterpretation – Selbstinterpretationsstil – Bildung von Teilidentitäten (Abbildung nach Riedelbauch & Laux, 2011) 69
Abbildung 1.2.3: Dynamisches Interaktionsmodell – Komponenten und Prozesse der Selbstinterpretation (Abbildung modifiziert nach Riedelbauch & Laux, 2011) 70
Abbildung 1.2.4: Vier Selbstdarstellungscluster nach Laux und Renner (2002) 77
Abbildung 1.3.1: Das dramaturgische Modell charismatischer Beziehungen (Abbildung modifiziert nach Gardner & Avolio, 1998) 87
Abbildung 1.3.2.: Identitätsdiskrepanzen und damit zusammenhängende Funktionen von Selbstdarstellung (Abbildung nach Bozeman & Kacmar, 1997) 95
Abbildung 1.4.1: Das Johari-Fenster (Abbildung modifiziert nach Hossiep & Paschen, 2003c) 115
Abbildung 1.4.2: Vier Kategorien der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung (Abbildung nach Riedelbauch & Laux, 2011) 119
Abbildung 1.6.1: Überblick über die zentralen Ziele, Zwecke oder Funktionen der Evaluation nach Bortz und Döring (2006) 140
Abbildung 1.6.2: Zentrale Fragestellungen der Evaluationsforschung 141
Abbildung 1.6.3: Summative und formative Evaluation 142
Abbildung 1.6.4: Prozessschritte der Evaluation von Coachingprozessen (Abbildung modifiziert nach König & Volmer, 2003) 149
Abbildung 3.1.1 Überblick über die Abfolge der Projektmodule 184
Abbildung 3.2.1: Veranschaulichung des Full Range of Leadership als Führungsbaum 201
Abbildung 4.2.1: Standardisierte Werte (Z-Werte) für die Variablen akquisitive Selbstüberwachung (AK), protektive Selbstüberwachung (PRO) und Persönlichkeitsdarstellung (PD) in den vier Clustern 247
Abbildung 4.2.2: Mittlere Ausprägung zu den Passivvariablen Mood Manipulation (MMS; Selbsteinschätzungen) und Transformationale Führung (TF; Fremdeinschätzungen) in den vier Clustern 249
Abbildung 4.6.1: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer A 295
Abbildung 4.6.2: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer B 299
Abbildung 4.6.3: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer C 302
Abbildung 4.6.4: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer D 305
Abbildung 4.6.5: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer E 308
Abbildung 4.6.6: Entwicklung der Zielerreichung bei Teilnehmer F 311
Abbildung 4.7.1: Relative Häufigkeiten der genannten Skalenwerte zur Zufriedenheit mit dem Coaching (Skala von 1 bis 10) 313
Abbildung 4.7.2: Relative Häufigkeiten der genannten Skalenwerte zum Erfolg des Coachings (Skala von 1 bis 10) 314
Abbildung 4.7.3: Relative Häufigkeiten der Kategorien zur allgemeinen Einschätzung des Coachings 315
Abbildung 4.7.4: Relative Häufigkeiten der Aussagen in den Kategorien zu subjektiven Veränderungen 317
Abbildung 4.7.5: Relative Häufigkeiten der Aussagen innerhalb der Kategorie Veränderungen im Verhalten 318
Abbildung 4.8.1: Verteilung der Führungskräfte auf die vier Selbsteinschätzungstypen nach Yammarino und Atwater (1993) 321
Abbildung 4.8.2: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) der transformationalen Führungsstile (TF) in den vier Selbsteinschätzungsclustern 321

Abbildung 4.8.3: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) von Contingent Reward (CR) in den vier Selbsteinschätzungsclustern 322
Abbildung 4.8.4: Ausmaß der Veränderung (Absolutwerte der Prä-Post-Differenzen der mittleren Ausprägungen zu t1 und t2) von Laissez Faire (LF) in den vier Selbsteinschätzungsclustern .. 322
Abbildung 4.9.1: Höhe der absoluten Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu in den den Variablen Transformationale Führung (TF), Contingent Reward (CR) und Laissez Faire (LF) in den vier Selbstdarstellungsclustern 325
Abbildung 5.1.1: Zusammenhänge zwischen Selbstdarstellung- und Führungsstilen 333
Abbildung 5.1.2: Überblick über Faktoren und Zusammenhänge der Führungsstile des Full Range of Leadership und habitueller Selbstdarstellungsformen sowie Faktoren und Merkmalskonfigurationen habitueller Rollenausgestaltung 381
Abbildung 5.1.3: Merkmalskonfigurationen in vier Clustern habitueller Rollenausgestaltung 382
Abbildung 5.1.4: Zusammenhänge zwischen Übereinstimmungsgrad, Veränderung in den Führungsstilen und Selbstdarstellungsclustern 392
Abbildung 5.3.1: Transformationale Selbstinterpretation als Bindeglied zwischen Führungs- und Selbstdarstellungstheorien 408
Abbildung 5.3.2: Zwei Perspektiven transformationaler Führungskomponenten – Inhalt und Darstellung 412
Abbildung 5.3.3: Acht Komponenten transformationaler Selbstinterpretation 413
Abbildung 5.3.4: Zuordnung der acht Komponenten zu den Prozessen transformationaler Selbstinterpretation 416
Abbildung 5.3.5: Ablaufschema für die Auswahl von Coachingmodulen im PC-T 430

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1.1: Vier Komponenten transformationaler Führung (die „vier Is“) (nach Bass, 1985, 1990; deutsche Übersetzung nach Felfe, 2006b) 20
Tabelle 1.1.2: Bereiche trainierbarer Schlüsselfertigkeiten charismatischer Führung nach Conger & Kanungo (1988) 22
Tabelle 1.1.3: Auswahl empirischer Studien zum Zusammenhang transformationaler Führung mit verschiedenen Erfolgskriterien 31
Tabelle 1.1.4: Überblick über Evaluationsstudien zum Training und Coaching transformationaler Führung 39
Tabelle 3.1.1 Überblick über das methodische Vorgehen bei der Wirksamkeitsuntersuchung 195
Tabelle 3.2.1: Überblick – Verteilung der Führungspersonen der Interventionsstichprobe auf die Module 197
Tabelle 3.2.2: Überblick über die Verteilung der Anzahl der Führungskräfte der Evaluationsstichprobe auf die drei Gruppen 198
Tabelle 3.2.3: Überblick über die Zuordnung der einzelnen Führungskräfte der Evaluationsstichprobe auf die drei Gruppen 198
Tabelle 3.2.4: Verteilung der Merkmale Geschlecht, Alter und Führungsspanne in den drei Gruppen der Evaluationsstichprobe 199
Tabelle 3.3.1: Überblick zum Ablauf der Einzelcoachings 206
Tabelle 3.4.1: Übersicht über Zuordnung, Bezeichnungen und Itemanzahl der MLQ-Skalen (vgl. Bass & Avolio, 1995; Felfe; 2006b) 210
Tabelle 3.4.2: Überblick über die englischen und deutschen Skalenbezeichnungen zur akquisitiven und protektiven Selbstüberwachung 213
Tabelle 3.4.3: Formulierung und Funktion der Fortschrittskala zum Führungsverhalten 214
Tabelle 3.4.4: Formulierung und Funktion der Skalenfragen zur Zielerreichung zu drei Messzeitpunkten 215
Tabelle 3.4.5: Interviewfragen zur Datenerhebung für Fragestellung II/5 216
Tabelle 3.5.1: Überblick über das Kategoriensystem Allgemeine Einschätzung des Coachings 229
Tabelle 3.5.2: Überblick über das Kategoriensystem Veränderungen durch das Coaching 232
Tabelle 4.1.1: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der MLQ-Skalen (Daten aus der Mitarbeitereinschätzung zu t1; N = 174) 236
Tabelle 4.1.2: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der MLQ-Skalen (Daten aus der Selbsteinschätzung zu t1; N = 20) 237
Tabelle 4.1.3: Skalenkennwerte und Interkorrelationen (Pearson) der Selbstdarstellungsskalen (Selbsteinschätzung zu t1; N = 20) 238
Tabelle 4.1.4: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Fremdeinschätzungen zu den Führungsstilskalen des MLQ (N = 20/174) 240
Tabelle 4.1.5: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbsteinschätzungen zu den Führungsstilskalen des MLQ (N = 20) 241
Tabelle 4.1.6: Korrelationen (Pearson) zwischen den Selbstdarstellungsskalen und den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu den internen Erfolgskriterien von Führung (MLQ) (N = 20/174) 241
Tabelle 4.1.7: Hauptkomponentenanalyse der MLQ-Skalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung 242
Tabelle 4.1.8: Hauptkomponentenanalyse der Selbstdarstellungsskalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung 243
Tabelle 4.1.9: Hauptkomponentenanalyse der Führungsstilsskalen des MLQ und der Selbstdarstellungsskalen: promax-rotierte 2-Faktorenlösung 245
Tabelle 4.2.1: Anzahl der Personen, Zuordnung der Führungspersonen und Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen in der 4-Clusterlösung 246
Tabelle 4.2.2: Anzahl der Personen, Mittelwerte und Standardabweichungen der Passivvariablen (Selbsteinschätzungen zu Mood Manipulation (MMS) und Fremdeinschätzungen zur transformationalen Führung (TF)) in der 4-Clusterlösung 248
Tabelle 4.2.3: Mittelwerte der Variablen Management by Exception active (MBA) in der 4-Clusterlösung 249
Tabelle 4.3.1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Selbsteinschätzungen der Führungsstile vor (t1) und nach (t2) der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C 251
Tabelle 4.3.2: Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen der Führungsstile vor (t1) und nach (t2) der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C 252

Tabelle 4.3.3: Effektstärken für abhängige Stichproben für die Veränderungen in den Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 in der Interventionsgruppe 254
Tabelle 4.3.4: Mittelwerte und Standardabweichungen der direkten Einschätzung der Richtung und des Ausmaß der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile (Fremdeinschätzung) nach der Intervention für die Interventionsgruppe und Gruppe C 255
Tabelle 4.3.5: Effektstärken für unabhängige Stichproben (Interventionsgruppe und Gruppe C) für die direkten Veränderungseinschätzungen (Fremdeinschätzungen) zu t2 256
Tabelle 4.3.6: Mittelwerte und Standardabweichungen der Fremdeinschätzungen der Führungsstile vor und nach der Intervention für Interventionsgruppe A und B 258
Tabelle 4.3.7: Einfluss der Gruppenzugehörigkeit (Interventionsgruppe A oder B) auf die Ausprägung der Fremdeinschätzung der Führungsstile zu t2 unter statistischer Kontrolle der Ausprägungen der Führungsstile zu t1 (Kovarianzanalyse) 260
Tabelle 4.3.8: Effektstärken für abhängige Stichproben für die Veränderungen in den Fremdeinschätzungen von t1 zu t2 in den Interventionsgruppen A und B 261
Tabelle 4.3.9: Mittelwerte und Standardabweichungen der direkten Einschätzung von Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile (Fremdeinschätzung) nach der Intervention für Interventiongruppen A und B 262
Tabelle 4.3.10: Effektstärken für unabhängige Stichproben (Interventionsgruppen A und B) für die direkten Veränderungseinschätzungen (Fremdeinschätzungen) zu t2 263
Tabelle 4.3.11: Kritische Differenzen für die zehn Führungsstilskalen des MLQ (Fremdeinschätzung) 265
Tabelle 4.3.12: Mittelwerte der Führungsstile zu t1 und t2 der Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B (Fremdeinschätzung) 266
Tabelle 4.3.13: Mittelwerte der direkten Einschätzung der Richtung und des Ausmaß der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile nach der Intervention für die Führungskräfte der Interventionsgruppen A und B (Fremdeinschätzung) 267
Tabelle 4.4.1: Korrelationen (Pearson) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (aggregierte Mitarbeitereinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ in der Interventionsgruppe und der Gruppe C 270
Tabelle 4.4.2: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 und Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in der Interventionsgruppe und der Gruppe C 272
Tabelle 4.4.3: Korrelationen (Pearson) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen (aggregierte Mitarbeitereinschätzungen) zu t1 und t2 für die zehn Führungsstile des MLQ für die Gruppen A und B 274
Tabelle 4.4.4: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 in den Interventionsgruppen A und B 276
Tabelle 4.4.5: Absolutwerte der Differenzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu t1 und t2 sowie Veränderungen im Übereinstimmungsgrad von t1 zu t2 bei den einzelnen Führungskräften der Interventionsgruppen A und B 279
Tabelle 4.5.1: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer A 282
Tabelle 4.5.2: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer A 282
Tabelle 4.5.3: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer B 283
Tabelle 4.5.4: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer B 284
Tabelle 4.5.5: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer C 284
Tabelle 4.5.6: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer C 285
Tabelle 4.5.7: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer D 285
Tabelle 4.5.8: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer D 286
Tabelle 4.5.9: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer E 286
Tabelle 4.5.10: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer E 286
Tabelle 4.5.11: Coachingziele und erwartete Veränderungen in den Führungsstilen – Teilnehmer F 287
Tabelle 4.5.12: Kontroll- und Experimentalvariablen – Teilnehmer F 287
Tabelle 4.5.13: Individuelle Mittelwerte und Differenzen der Ausprägung der Führungsstile zu den zwei Messzeitpunkten für die Coachingteilnehmer (Interventionsgruppe B) (Fremdeinschätzung) . 289
Tabelle 4.5.14: Mittelwerte der direkten Einschätzung der Veränderungen in der Ausprägung der Führungsstile nach der Intervention für die Coachingteilnehmer (Fremdeinschätzung) 291
Tabelle 4.6.1: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer A 294
Tabelle 4.6.2: Ergebnisse der Fortschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer A 297
Tabelle 4.6.3: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer B 297
Tabelle 4.6.4: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer B 300
Tabelle 4.6.5: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer C 301
Tabelle 4.6.6: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer C 303

Tabelle 4.6.7: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer D 304
Tabelle 4.6.8: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer D 306
Tabelle 4.6.9: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer E 307
Tabelle 4.6.10: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer E 309
Tabelle 4.6.11: Überblick über den Coachingprozess Teilnehmer F 310
Tabelle 4.6.12: Ergebnisse der Fortsschrittskala zum Führungsverhalten, Teilnehmer F 312
Tabelle 4.8.1: Variablenspezifische (Transformationale Führung, Contingent Reward und Laissez Faire) und variablenübergreifende Zuordnung der 20 Führungskräfte zu vier Übereinstimmungs-clustern (= Selbsteinschätzungstypen) 320
Tabelle 4.9.1: Einfluss der Clusterzugehörigkeit auf den mittleren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zur Ausprägung der Variablen TF, CR und LF (MANOVA) 325
Tabelle 4.9.2: Einfluss der Clusterzugehörigkeit auf die abhängigen Variablen Veränderung im Übereinstimmungsgrad und mittlerer Übereinstimmungsgrad zu t1 und t2 (MANOVA) 326
Tabelle 5.1.1: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/1 335
Tabelle 5.1.2: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung I/2 338
Tabelle 5.1.3: Überblick über die Ergebnisse zu den Veränderungshypothesen zu Fragestellung II/1 ... 345
Tabelle 5.1.4: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/1 348
Tabelle 5.1.5: Überblick über die Ergebnisse zu den Veränderungshypothesen zu Fragestellung II/2 ... 354
Tabelle 5.1.6: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/2 356
Tabelle 5.1.7: Coachinganlässe, Ziele und Anliegen der sechs Coachingteilnehmer und Zuordnung zum Full Range of Leadership 358
Tabelle 5.1.8: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/3 363
Tabelle 5.1.9: Überblick über das Ausmaß der Zielerreichung der sechs Coachingteilnehmer 364
Tabelle 5.1.10: Überblick über die Entwicklung der sechs Coachingteilnehmer auf der Fortschrittskala zum Führungsverhalten 366
Tabelle 5.1.11: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/4 368
Tabelle 5.1.12: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung II/5 371
Tabelle 5.1.13: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/1 375
Tabelle 5.1.14: Zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung III/2 379
Tabelle 5.1.15: Ergebnisse zur Wirksamkeit des gesamten Interventionsprogramms 385
Tabelle 5.1.16: Ergebnisse zur Wirksamkeit des Interventionsmoduls Einzelcoaching 387
Tabelle 5.3.1: Komponenten transformationaler Selbstinterpretation – Inhalt und Darstellung 414
Tabelle 5.3.2: Ablaufmodell des PC-T 428
Tabelle 5.3.3: Thematische Schwerpunkte in Modul 1 in Abhängigkeit auffälliger Skalen und Items ... 431
Tabelle 5.3.4: Thematische Schwerpunkte in Modul 4 in Abhängigkeit auffälliger Skalen und Items ... 432
Tabelle 5.3.5: Ausgewählte Coachingmethoden zum Basismodul 434
Tabelle 5.3.6: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 1 435
Tabelle 5.3.7: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 2 436
Tabelle 5.3.8: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 3 436
Tabelle 5.3.9: Ausgewählte Coachingmethoden zu Modul 4 436

Anhang

Anhang 1: Erhebungsinstrumente
Anhang 2: Materialien zum Führungsfeedback
Anhang 3: Tabellen zu Ergebnissen der statistischen Auswertung der Daten

Anhang 1: Erhebungsinstrumente

Anhang 1.1	MLQ
Anhang 1.2	Skalen zur akquisitiven Selbstüberwachung
Anhang 1.3	Skalen zur protektiven Selbstüberwachung
Anhang 1.4	Mood Manipulator Scale
Anhang 1.5	Skala zur Persönlichkeitsdarstellung
Anhang 1.6	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 1
Anhang 1.7	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 2
Anhang 1.8	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 3
Anhang 1.9	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 4
Anhang 1.10	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 5
Anhang 1.11	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 6
Anhang 1.12	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 7
Anhang 1.13	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 8
Anhang 1.14	Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 9

Anhang 1.1: Skalen und Items der deutschen Übersetzung (Felfe, 2006b; Felfe & Goihl, 2003) des MLQ Form5xShort (Bass & Avolio, 1995) (Tabelle 1.1)

Tabelle 1.1: Skalen und Items der deutschen Übersetzung (Felfe, 2006b; Felfe & Goihl, 2003) des MLQ Form5xShort (Bass & Avolio, 1995)

Skala mit deutscher Bezeichnung und Abkürzung	**Items in der Selbsteinschätzung**	**Items in der Fremdeinschätzung**	**Kennwerte für die Fremdeinschätzung (aus Felfe, 2006b; N = 3475 Mitarbeiter-Einschätzungen)**		
Transformationale Führung	**Ich...**	**Die Führungskraft, die ich einschätze...**	**M**	**SD**	**α**
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit (Idealized Influence)					
Attributed (IIa)	1. mache meine Mitarbeiter stolz darauf mit mir zu tun zu haben. 2. stelle meine eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht. 3. handle in einer Weise, die bei anderen Respekt erzeugt. 4. strahle Stärke und Vertrauen aus.	1. macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben. 2. stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht. 3. handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt. 4. strahlt Stärke und Vertrauen aus.	3.11	1.07	.88
Behavior (IIb)	1. spreche mit anderen über meine wichtigsten Überzeugungen und Werte. 2. mache klar, wie wichtig es ist , sich 100prozentig für eine Sache einzusetzen. 3. berücksichtige die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen. 4. betone die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	1. spricht mit anderen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte 2. macht klar, wie wichtig es ist, sich 100prozentig für eine Sache einzusetzen. 3. berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen. 4. betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	3.29	1.00	.73
Motivation durch begeisternde Visionen (Inspirational motivation) (IM)	1. äußere mich optimistisch über die Zukunft. 2. spreche mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll. 3. formuliere eine überzeugende Zukunftsvision. 4. habe großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	1. äußert sich optimistisch über die Zukunft. 2. spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll. 3. formuliert eine überzeugende Zukunftsvision. 4. hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	3.29	.96	.84

Fortsetzung Tabelle 1.1

Skala mit deutscher Bezeichnung und Abkürzung	**Items in der Selbsteinschätzung**	**Items in der Fremdeinschätzung**	**Kennwerte für die Fremdeinschätzung (aus Felfe, 2006b; N = 3475 Mitarbeiter-Einschätzungen)**		
Transformationale Führung	**Ich...**	**Die Führungskraft, die ich einschätze...**	**M**	**SD**	**α**
Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken (Intellectual stimulation) (IS)	1. suche bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven. 2. schlage neue Wege vor, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können. 3. bringe andere dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. 4. überprüfe stets aufs neue, ob zentrale / wichtige Annahmen noch angemessen sind.	1. sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven. 2. schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können. 3. bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. 4. Überprüft stets aufs neue, ob zentrale /wichtige Annahmen noch angemessen sind.	3.12	1.00	.81
Individuelle Unterstützung und Förderung (Individualized consideration) (IC)	1. erkenne die individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele meiner Mitarbeiter. 2. helfe meinen Mitarbeitern, ihre Stärken auszubauen. 3. verbringe Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen. 4. berücksichtige die Individualität meiner Mitarbeiter und behandle sie nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	1. erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele. 2. hilft mir, meine Stärken auszubauen. 3. verbringt Zeit mit Führung und damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen. 4. berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeinen Mitarbeiter unter vielen.	3.24	.97	.83
Ausstrahlung (AUS)	1. bin für meine Mitarbeiter so wichtig, dass sie den Kontakt zu mir suchen / pflegen. 2. vermag andere durch meine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren. 3. verstehe es, meine Mitarbeiter immer wieder zu begeistern. 4. verfüge über Fähigkeiten und Eigenschaften, die andere bewundern.	1. ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr suche / pflege. 2. vermag mich durch ihre Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren. 3. versteht es, mich immer wieder zu begeistern. 4. verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	2.81	1.10	.92

Fortsetzung Tabelle 1.1

Skala mit deutscher Bezeichnung und Abkürzung	**Items in der Selbsteinschätzung**	**Items in der Fremdeinschätzung**	**Kennwerte für die Fremdeinschätzung (aus Felfe, 2006b; N = 3475 Mitarbeiter-Einschätzungen)**		
Transaktionale Führung und Vermeidung von Führung	**Ich...**	**Die Führungskraft, die ich einschätze...**	**M**	**SD**	**α**
Contingent Reward (CR) Leistungsorientierte Belohnung	1. biete im Gegenzug für die Anstrengung meiner Mitarbeiter meine Hilfe an. 2. mache deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist. 3. spreche klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind. 4. zeige Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	1. bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre Hilfe an. 2. macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist. 3. spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind. 4. zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	3.32	.95	.70
Management by Exception active (MBA) Führung durch aktive Kontrolle	1. konzentriere mich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften. 2. kümmere mich in erster Linie um Fehler und Beschwerden. 3. verfolge alle Fehler konsequent. 4. mache meine Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	1. konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften. 2. kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden. 3. verfolgt alle Fehler konsequent. 4. macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	3.14	.77	.63
Management by Exception passive (MBP) Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	1. versäume es, mich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind. 2. warte bis etwas schief gegangen ist, bevor ich etwas unternehme. 3. bin fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte. 4. vertrete die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	1. versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind. 2. wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt. 3. ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte. 4. vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	2.54	.97	.81
Laissez-faire (LF) Vermeidung / Verweigerung von Führung	1. versuche, mich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen. 2. bin immer für die Mitarbeiter da, wenn ich gebraucht werde. 3. treffe schnell und ohne Zögern meine Entscheidungen. 4. kläre wichtige Fragen sofort.	1. versucht, sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen. (-) 2. ist immer da, wenn sie gebraucht wird. (-) 3. trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen. (-) 4. klärt wichtige Fragen sofort. (-)	2.55	1.02	.81

Fortsetzung Tabelle 1.1

Skala mit deutscher Bezeichnung und Abkürzung	**Items in der Selbsteinschätzung**	**Items in der Fremdeinschätzung**	**Kennwerte für die Fremdeinschätzung (aus Felfe, 2006b; N = 3475 Mitarbeiter-Einschätzungen)**		
Transaktionale Führung und Vermeidung von Führung	**Ich...**	**Die Führungskraft, die ich einschätze...**	**M**	**SD**	**α**
Extra Effort (EEF) Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft	1. sporne meine Mitarbeiter an, erfolgreich zu sein. 2. erhöhe die Bereitschaft meiner Mitarbeiter, sich stärker anzustrengen. 3. bringe meine Mitarbeiter dazu, mehr zu schaffen als sie ursprünglich erwartet haben.	1. spornt mich an, erfolgreich zu sein. 2. erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen. 3. bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	2.88	1.15	.92
Leader effectiveness (EFF) Effektivität der Führung	1. kann die Interessen meiner Mitarbeiter gut bei höheren Vorgesetzten vertreten. 2. setze mich effektiv für die (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen meiner Mitarbeiter ein. 3. kann eine Gruppe effektiv führen. 4. setze mich effektiv für die Belange der Organisation ein.	1. kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten. 2. setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein. 3. kann eine Gruppe effektiv führen. 4. setzt sich effektiv für die Belange der Organisation ein.	3.03	1.09	.89
Satisfaction with leadership (SAT) Zufriedenheit der Mitarbeiter	1. gestalte die Zusammenarbeit so, dass meine Mitarbeiter wirklich zufrieden sind. 2. sorge durch mein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	1. gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin. 2. sorgt durch ihr Führungsverhalten für Zufriedenheit.	3.07	1.19	.90

Anhang 1.2: Akquisitive Selbstüberwachung (AK)(Revised Self-monitoring-scale) (Laux & Renner, 2002) (Tabelle 1.2)

Tabelle 1.2: Subskalen und Items der akquisitiven Selbstüberwachung (Laux & Renner, 2002; N =329; α = 0.80)

Item-Nr.	Subskala/ Item	M	SD	r mit Sub- / Gesamtskala
Selbstdarstellungskompetenz (α= .81)				
AkSd1	1. Wenn ich das Gefühl habe, dass das Bild meiner Persönlichkeit, welches ich in sozialen Situationen vermitteln will, nicht ankommt, dann kann ich es jederzeit in ein angemesseneres umwandeln.	2.08	.76	.56/.43
AkSd2	2. Wenn ich in sozialen Situationen den Eindruck habe, dass eine andere Verhaltensweise angebracht ist, dann kann ich mein Verhalten problemlos umstellen.	2.43	.79	.64/.49
AkSd3	3. Wenn ich einen ganz bestimmten Eindruck von mir vermitteln will, dann kann ich das auch entsprechend steuern.	2.53	.77	.56/.48
AkSd4	4. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich mein Verhalten so steuern kann, dass ich den Anforderungen jeder Situation gerecht werden kann.	2.45	.76	.62/.52
AkSd5	5. Es fällt mir schwer mein Verhalten unterschiedlichen Leuten und Situationen anzupassen.	3.23	.71	.44/.42
AkSd6	6. Sobald ich weiß, welches Verhalten eine bestimmte Situation erfordert, dann kann ich mich problemlos darauf einstellen.	2.49	.72	.62/.52
Gesamt AkSd		2.54		
Wahrnehmungssensibilität (α=.77)				
AkWa1	1. Normalerweise merke ich den Leuten an, dass sie einen Witz geschmacklos finden, selbst wenn sie darüber lachen.	2.87	.69	.36/.31
AkWa2	2. Ich kann normalerweise an den Augen meines Gesprächspartners ablese, ob ich etwas Unangemessenes gesagt habe.	2.85	.72	.55/.48
AkWa3	3. Wenn mir jemand eine Lüge erzählt, dann merke ich das sofort an seiner/ ihrer Ausdrucksweise.	2.40	.67	.43/.31
AkWa4	4. Ich kann mich ziemlich gut auf meine Intuition verlassen, wenn es darum geht, die Gefühle und Motive anderer zu verstehen.	2.85	.72	.50/.45
AkWa5	5. In Unterhaltungen registriere ich bereits die kleinste Veränderung im Gesichtsausdruck meines Gesprächspartners.	2.49	.76	.60/.42
AkWa6	6. Ich kann oft die wahren Gefühle einer Person an ihren Augen ablesen.	2.44	.71	.65/.50
Gesamt AkWa		2.24		
Gesamtskala		**2.39**		

Anhang 1.3: Protektive Selbstüberwachung (PRO) (Concern for Appropriateness Scale) (Laux & Renner, 2002) (Tabelle 1.3)

Tabelle 1.3: Subskalen und Items der akquisitiven Selbstüberwachung
(Laux & Renner, 2002; N =329; α = 0.85)

Item-Nr.	Subskala/Item	M	SD	r mit Sub-/ Gesamt-skala
Protektive Variabilität (α=.82)				
Prova 1	1. Um Missbilligung zu vermeiden, stelle ich gegenüber verschiedenen Leuten ganz unterschiedliche Aspekte meiner Persönlichkeit dar.	1.94	.85	.57/.58
Prova 2	2. Um nicht aufzufallen, verhalte ich mich in verschiedenen Situationen und mit verschiedenen Leuten oft wie ganz unterschiedliche Personen.	1.74	.69	.70/.68
Prova 3	3. Verschiedene Situationen bringen mich dazu, mich wie sehr unterschiedliche Personen zu verhalten.	1.86	.77	.65/.60
Prova 4	4. Oftmals wage ich es nicht, mich gegenüber anderen Personen so zu verhalten, wie ich wirklich bin.	1.85	.74	.50/.56
Prova 5	5. Ich bin nicht immer die Person, die ich vorgebe zu sein.	1.91	.84	.68/.61
Prova 6	6. Ich habe manchmal das Gefühl, dass die Leute nicht wissen, wer ich wirklich bin.	2.23	.86	.44/.37
Gesamt Prova		1.92		
Protektiver sozialer Vergleich (α=.74)				
Prover1	1. Wenn sich alle Personen in einer Gruppe auf eine bestimmte Art und Weise verhalten, dann habe ich das Gefühl, dass das die richtige Art, sich zu verhalten, sein muss.	1.66	.75	.42/.38
Prover2	2. Wenn ich nicht weiß, wie ich mich in einer bestimmten Situation verhalten soll, orientiere ich mich am Verhalten anderer.	2.46	.73	.50/.46
Prover3	3. Ich versuche die Reaktionen anderer auf mein Verhalten zu registrieren, damit ich mich nicht selbst ins Abseits stelle.	2.48	.79	.46/.43
Prover4	4. Der geringste Hinweis von Missbilligung in den Augen einer anderen Person genügt, damit ich mein verhalten ändere.	1.62	.67	.51/.54
Prover5	5. Es ist wichtig für mich, mich in die Gruppe, in der ich mich gerade aufhalte, einzupassen.	2.34	.74	.48/.47
Prover6	6. Mein Verhalten ist oft so, wie andere es sich wünschen.	1.94	.73	.52/.55
Gesamt Prover		2.08		
Gesamtskala		**2.00**		

Anhang 1.4: Deutschsprachige Fassung der Mood Manipulator Scale zur multiperspektivischen Erfassung des Motivs nach Spannungsaufbau (Norton, 1983) (Tabelle 1.4)

Tabelle 1.4: Items der Mood Manipulator Scale
(Norton, 1093; Kennwerte für die Selbsteinschätzung nach Renner, 2006)

Item-Nr.	**Items für die Selbsteinschätzung**	**Kennwerte für die Selbsteinschätzung: α = .83; n= 100**		
		M	SD	**α**
MMS 1	Ich weiß, wie ich die Vorstellungskraft von anderen anregen kann.	2.76	.67	.63
MMS 2	Wenn ich mit Menschen spreche, weiß ich wie ich ihre Aufmerksamkeit gewinnen kann.	2.88	.57	.71
MMS 3	Ich kann eine Person mit meinen Geschichten fesseln.	2.69	.73	.69
MMS 4	Durch die Art, wie ich etwas sage, kann ich sehr gut die Stimmung von anderen manipulieren.	2.55	.86	
MMS 5	Wenn mich etwas begeistert, dann weiß ich, wie ich auch andere mit meiner Begeisterung anstecken kann.	2.93	.64	.62
MMS 6	Ich weiß, wie ich Menschen dazu bringen kann, mit anderen mitzufühlen.	2.49	.76	.58
MMS 7	In Unterhaltungen versuche ich oft absichtlich, bestimmte Gefühle bei anderen zu erzeugen.	2.44	.86	.62
MMS 8	Um eine dramatische Wirkung zu erzeugen, gebe ich dem, was ich sage, eine emotionale Färbung.	2.71	.84	.67
MMS 9	Ich weiß, wie ich Spannung aufbauen kann, wenn ich eine Geschichte erzähle.	2.87	.76	.66
Mittelwert für die Gesamtskala		**2.70**	**.49**	

Anhang 1.5: Skala zur Persönlichkeitsdarstellung (Tabelle 1.5)

Tabelle 1.5: Items der Skala zur Persönlichkeitsdarstellung
(Laux, Renner, Spielhagen & Merzbacher, 2003; $\alpha = .76;\ N = 329$)

Item-Nr.	Item	M	SD
pd1	Ich versuche meist, mich so zu verhalten, wie ich wirklich bin.	3.27	.70
pd2	Es gibt viele Situationen, in denen es wichtiger ist, seine Gefühle einfach auszudrücken, anstatt sie zu unterdrücken.	2.95	.83
pd3	Ich stelle sicher, dass andere meine Gefühle verstehen.	2.42	.77
pd4	Ich möchte meine wahre Persönlichkeit zeigen.	2.97	.67
pd5	Es ist mir wichtig, dass andere wissen, wie ich mich fühle.	2.37	.82
pd6	Ich möchte vermitteln, wer ich wirklich bin.	2.89	.71
pd7	Ich möchte mitteilen, was mich wirklich bewegt.	2.85	.75
Gesamtskala		2.82	

Anhang 1.6: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 1

Dokumentation des Coachingprozesses **Allgemeine Skalenfragen Beginn des Coachings**
Dokumentationsbogen 1

Name: _____ **Datum:** _____

Allgemeine Skalenfragen Beginn des Coachings

Fortschrittsskala zum Führungsverhalten

„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Wo werden Sie auf der Skala stehen, wenn Sie mit Ihrem Führungsverhalten zufrieden sind?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Was wird dann anders sein?“

_____

_____

„Wo standen Sie auf der Skala, als Sie das erste Mal Führungsaufgaben übernommen haben?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Was ist jetzt anders als damals?“

_____

_____

Energieskala

„Wie viel Kraft und Energie auf einer Skala von 0 bis 10 wollen und können Sie investieren, um Ihrem Führungsideal näher zu kommen? 0 steht dabei für überhaupt keine Energie, 10 steht dabei für alle zur Verfügung stehende Energie.“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zuversichtsskala

„Wie zuversichtlich auf einer Skala von 0 bis 10 sind Sie, Ihren Idealzustand zu erreichen, wenn 0 für überhaupt keine Zuversicht und 10 für äußerste Zuversicht steht?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anhang 1.7: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 2

Dokumentation des Coachingprozesses **Coachingziele Dokumentationsbogen 2**

Name: _____ **Datum:** _____

Meine Coachingziele

Ziel 1:

Wo stehe ich aktuell in Bezug auf Ziel 1?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

Was kann ich alles tun, um diesem Ziel einen kleinen Schritt näher zu kommen?

Wie sieht das im Arbeitsalltag konkret aus? Was will ich wirklich umsetzen? Was werde ich konkret tun? Was kann ich ohne viel Mühe umsetzen?

In welchen Situationen möchte ich was ausprobieren / wann werde ich das tun?

Auf welche Hindernisse könnte ich bei der Umsetzung meines Ziels stoßen? Wie könnte ich mit diesen Hindernissen umgehen?

Welche Effekte / Ergebnisse erwarte ich, wenn ich meinem Ziel näher komme?

Anhang 1.8: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 3

Dokumentation des Coachingprozesses **Aktionsplan**
Dokumentationsbogen 3

Name: _____ **Datum:** _____

Arbeit an den Coachingzielen: Coachingplan

Zeitpunkt	Zu bearbeitendes Coachingziel	Wie?
Sitzung 1	Klärung der Ausgangssituation, Problemklärung, Zielformulierung	
Zwischenzeit (Sitzung 1 auf Sitzung 2)		
Sitzung 2		
Zwischenzeit (Sitzung 2 auf Sitzung 3)		
Sitzung 3		
Zwischenzeit (Sitzung 3 auf Sitzung 4)		
Sitzung 4		
Zwischenzeit (Sitzung 4 auf Sitzung 5)		
Sitzung 5		
Zwischenzeit (Sitzung 5 auf Sitzung 6)		
Abschluss	• Reflexion des Coachingprozesses und der Zielerreichung • Planen weiterer Schritte	• Evaluation des Coachingprozesses • Vorbereitung der Transferphase

Anhang 1.9: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 4

Dokumentation des Coachingprozesses **Klientenprotokoll**
Dokumentationsbogen 4

Name: _____ **Sitzungsanzahl:** _____

Protokoll und Schritte zur Zielerreichung

1. An welchem Coachingziel wurde in der Sitzung gearbeitet?

_____

2. Wo stehe ich aktuell in Bezug auf die Erreichung dieses Ziels?
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Was für eine Erkenntnis/welches Ergebnis nehme ich aus der Sitzung mit?

4. Was war für mich besonders hilfreich/wichtig in der Sitzung? Was hat mich in der Sitzung gestört / was war hinderlich?

5. Was nehme ich mir bis zur nächsten Coachingsitzung vor?

6. Geplante Schritte / Teilziele: Was werde ich bis zur nächsten Sitzung konkret tun / ausprobieren/ vorbereiten?

Anhang 1.10: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 5

Dokumentation des Coachingprozesses **Sitzungsbegleitende Fragen zur Zielerreichung**
Dokumentationsbogen 5

Name: _____ **Sitzungsanzahl:** _____

Sitzungsbegleitende Skalenfragen zur Zielerreichung

An welchem Coachingziel habe ich **in der Zwischenzeit** gearbeitet?

_____

Was habe ich konkret gemacht?

_____

_____

Wo stehe ich aktuell in Bezug auf die Erreichung dieses Ziels?
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welches Coachingziel soll **in der heutigen Sitzung** bearbeitet werden?

_____

Wo stehe ich aktuell in Bezug auf die Erreichung dieses Ziels?
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anhang 1.11: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 6

Dokumentation des Coachingprozesses **Skalenfragen Abschlusssitzung**
Dokumentationsbogen 6

Name: _____

Allgemeine Skalenfragen Abschlusssitzung

Fortschrittsskala zum Führungsverhalten

„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Wo werden Sie auf der Skala stehen, wenn Sie mit Ihrem Führungsverhalten zufrieden sind?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Was wird dann anders sein?“

_____

_____

Energieskala

„Wie viel Kraft und Energie auf einer Skala von 0 bis 10 haben Sie im Coaching investiert, um Ihrem Führungsideal näher zu kommen? 0 steht dabei für überhaupt keine Energie, 10 steht dabei für alle zur Verfügung stehende Energie.“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

„Wie viel Kraft und Energie auf einer Skala von 0 bis 10 wollen und können Sie bis zur Auffrischungs-Sitzung investieren, um Ihrem Führungsideal näher zu kommen?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zuversichtsskala

„Wie zuversichtlich auf einer Skala von 0 bis 10 sind Sie heute, Ihren Idealzustand zu erreichen, wenn 0 für überhaupt keine Zuversicht und 10 für äußerste Zuversicht steht?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anhang 1.12: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 7

Dokumentation des Coachingprozesses **Skalenfragen Zielerreichung**
Dokumentationsbogen 7

Name: _____

Skalenfragen zur Zielerreichung Abschlusssitzung

Coachingziel 1:

„Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Coachingziel 1?"
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

An welche Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?

_____

_____

_____

_____

Welche konkreten Schritte werden Sie umsetzen, um auf der Skala weiter zu kommen / den gegenwärtigen Stand zu halten?

_____

_____

_____

Woran werden Sie es merken, wenn Sie das Ziel erreicht haben?

_____

_____

_____

Anhang 1.13: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 8

Dokumentation des Coachingprozesses

Skalenfragen Follow-Up
Dokumentationsbogen 8

Name: _____ **Datum:** _____

Allgemeine Skalenfragen Follow-Up-Sitzung

Fortschrittsskala zum Führungsverhalten

„Wie schätzen Sie heute Ihr Führungsverhalten insgesamt auf einer Skala von 0 bis 10 ein, wenn 10 für ein aus Ihrer Sicht ideales Führungsverhalten steht und 0 für ein Führungsverhalten, mit dem Sie völlig unzufrieden sind?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Energieskala

„Wie viel Kraft und Energie auf einer Skala von 0 bis 10 wollen und können Sie weiterhin investieren, um an Ihrem Führungsverhalten zu arbeiten / Ihre Fortschritte beizubehalten?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zuversichtsskala

„Wie zuversichtlich auf einer Skala von 0 bis 10 sind Sie heute, Ihren Idealzustand zu erreichen / zu halten, wenn 0 für überhaupt keine Zuversicht und 10 für äußerste Zuversicht steht?“

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anhang 1.14: Dokumentationsbogen zum Coachingprozess – Bogen 9

Dokumentation des Coachingprozesses **Skalenfragen zur Zielerreichung Follow-Up Dokumentationsbogen 9**

Name: _____ **Datum:** _____

Skalenfragen zur Zielerreichung Follow-Up-Sitzung

Coachingziel 1:

„Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Coachingziel 1?"
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

An welche Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?

_____

_____

Coachingziel 2:

„Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Coachingziel 2?"
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

An welche Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?

_____

_____

Coachingziel 3:

„Wo stehen Sie aktuell in Bezug auf Coachingziel 3?"
(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

An welche Kriterien machen Sie das fest? Wie beschreiben Sie den Unterschied in Bezug auf dieses Ziel zwischen dem Beginn des Coachings und jetzt? Was machen Sie jetzt anders als zu Beginn des Coachings?

_____

_____

Anhang 2: Materialien zum Führungsfeedback

Anhang 2.1 Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Selbsteinschätzung
Anhang 2.2 Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Fremdeinschätzung
Anhang 2.3 Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Selbsteinschätzung
Anhang 2.4 Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Fremdeinschätzung
Anhang 2.5 Informationsblatt zum Führungsfeedback I
Anhang 2.6 Informationsblatt zum Führungsfeedback II
Anhang 2.7 Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

Anhang 2.1: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Selbsteinschätzung

Codenummer Führungskraft:

Selbsteinschätzung zum aktuellen Führungsverhalten

In dem Fragebogen geht es um Ihr aktuelles Führungsverhalten. Bei den Fragen kommt es darauf an, ***wie Sie sich selbst als Führungskraft sehen***. Es geht also um Ihre Selbsteinschätzung, d.h. es gibt keine „richtigen" oder „falschen" Antworten. Bitte lesen Sie die jeweilige Instruktion zu den Fragebogenteilen sorgfältig durch.

Der Fragebogen zur Selbsteinschätzung gliedert sich in drei Teile:

1. Im ***ersten Teil*** werden Sie in offenen Fragen nach Ihrer persönlichen Einschätzung Ihres Führungsverhaltens gefragt. In der Fremdeinschätzung werden die gleichen Fragen gestellt.
2. Im ***zweiten Teil*** finden Sie Aussagen zu Ihrem derzeitigen Führungsverhalten. Sie können ankreuzen, inwieweit diese Aussagen auf Ihr Verhalten zutreffen. Dieser Teil entspricht ebenfalls der Fremdeinschätzung.
3. Im ***dritten Teil*** finden Sie einige Fragen zu der Art und Weise, wie Sie sich in Ihrer Rolle als Führungskraft nach außen darstellen. Diesen Teil bearbeiten nur Sie, das heißt, diese Fragen finden sich nicht in den Fragebögen zur Fremdeinschätzung.

Bitte füllen Sie den Fragebogen aus und leiten Sie den bearbeiteten Fragebogen bis spätestens XY in einem verschlossenen Umschlag an Herrn XY (Personalentwicklung) weiter.
Schreiben Sie auf den Umschlag bitte nur Ihre Codenummer (siehe oben).

Fortsetzung Anhang 2.1: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Selbsteinschätzung

Teil I: Offene Fragen zum Führungsverhalten

Teil I: Offene Fragen

Die offenen Fragen stellen eine ***wichtige Informationsquelle*** für die Identifikation von Stärken und Verbesserungsbereichen in Ihrem ***derzeitigen*** Führungsverhalten dar. Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit und versuchen Sie, die Fragen ***möglichst konkret*** zu beantworten. Schreiben Sie das auf, was ***Ihnen*** wichtig erscheint.

Teil II: Gebundene Fragen zum Führungsverhalten

Teil II: Gebundene Fragen (Fragen zum Ankreuzen)

Auch in diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihr ***aktuelles Führungsverhalten***, so wie Sie es in der letzten Zeit wahrgenommen haben. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die das Verhalten einer Führungskraft beschreiben. Schätzen Sie ein, ***wie häufig*** diese Aussagen auf Sie zutreffen. Verwenden Sie dafür bitte die fünfstufige Skala am rechten Seitenrand.

Treffen Sie ***bitte zu jeder Aussage eine Entscheidung***. Bleiben Sie bitte innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und setzten Sie pro Aussage bitte ***nur ein Kreuz***.

Teil III: Selbstdarstellungsstile

Fragebogen Teil III: Selbstdarstellungsstile

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen und Feststellungen, mit denen man das Verhalten einer Person beschreiben kann. Bitte lesen Sie jede Feststellung durch und wählen Sie aus den Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die am Besten angibt, was ***im Allgemeinen*** auf Sie zutrifft.

Versuchen Sie bitte, den Fragebogen eindeutig zu beantworten. Wenn Ihnen die Entscheidung einmal schwer fallen sollte, dann wählen Sie die Alternative, die Ihnen am ehesten entspricht. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Anhang 2.2: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Fremdeinschätzung

Codenummer Führungskraft:
Ihr persönlicher Codename (bitte unbedingt angeben!):

Mitarbeitereinschätzung zum aktuellen Führungsverhalten

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema „Führung“ zu beantworten.

In dem Fragebogen geht es um das ***aktuelle*** Führungsverhalten Ihrer ***direkten Führungskraft***. Bei den Fragen kommt es auf Ihre ***persönliche Meinung*** an, d.h. es gibt keine ‚richtigen' oder ‚falschen' Antworten! Es geht darum, wie ***Sie*** das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft wahrnehmen.
In Teil I des Fragebogens finden Sie offene Fragen, in Teil II Fragen zum Ankreuzen. Bitte lesen Sie jeweils die Instruktion zu den Fragebogenteilen sorgfältig durch.

Anonymität
Die Fragebogendaten werden vertraulich behandelt, alle Angaben, die Sie machen, bleiben anonym und werden der Führungskraft so zurückgemeldet, dass keine direkten Rückschlüsse auf Aussagen einzelner Personen möglich sind! Bitte geben Sie auf dem Fragebogen deshalb auch ***nicht Ihren Namen, aber unbedingt einen persönlichen Code*** an.

Bitte füllen Sie den Fragebogen aus und leiten Sie den bearbeiteten Fragebogen bis spätestens XY in einem verschlossenen Umschlag an Herrn XY (Personalentwicklung) weiter. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass Fragebögen, die nach dem XY eintreffen in der Auswertung nicht berücksichtigt werden können! Schreiben Sie auf den Umschlag bitte nur die Codenummer Ihrer Führungskraft (siehe oben).

Fortsetzung Anhang 2.2: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback I – Fremdeinschätzung

Teil I: Offene Fragen

Teil I: Offene Fragen

Die offenen Fragen stellen eine ***wichtige Informationsquelle*** für die Identifikation von Stärken und Verbesserungsbereichen im derzeitigen Führungsverhalten Ihrer dirketen Führungskraft dar. Bitte nehmen Sie sich ausreichend Zeit und versuchen Sie, die Fragen ***möglichst konkret*** zu beantworten. Schreiben Sie das auf, was ***Ihnen*** wichtig erscheint.

Bitte vermeiden Sie es aus Datenschutzgründen, den Namen der einzuschätzenden Führungskraft in den offenen Fragen auszuschreiben. Vielen Dank!

Teil II: Gebundene Fragen

Teil II: Gebundene Fragen (Fragen zum Ankreuzen)

Auch in diesem Teil des Fragebogens geht es um das ***aktuelle Führungsverhalten*** Ihrer direkten Führungskraft, so wie Sie es in der letzten Zeit wahrgenommen haben. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die das Verhalten einer Führungskraft beschreiben. Schätzen Sie ein, ***wie häufig*** diese Aussagen auf die Person zutreffen. Verwenden Sie dafür bitte die fünfstufige Skala am rechten Seitenrand.

Treffen Sie bitte ***zu jeder Aussage eine Entscheidung***. Bleiben Sie bitte innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und setzten Sie pro Aussage bitte ***nur ein Kreuz.***

Anhang 2.3: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Selbsteinschätzung

Codenummer Führungskraft:

Selbsteinschätzung zum aktuellen Führungsverhalten und zu Veränderungen im Führungsverhalten

In dem Fragebogen geht es um Ihr persönliches Führungsverhalten. Bei den Fragen kommt es darauf an, ***wie Sie sich als Führungskraft selbst sehen***. Es geht also um Ihre Selbsteinschätzung, d.h. es gibt keine „richtigen" oder „falschen" Antworten. Bitte lesen Sie die jeweilige Instruktion zu den Fragebogenteilen sorgfältig durch.

Der Fragebogen gliedert sich in ***zwei Teile***:

1. Im ***ersten Teil*** werden Ihnen offene Fragen gestellt. Hier sollen Sie möglichst konkret angeben, was sich an Ihrem Führungsverhalten seit der ersten Führungsbefragung geändert hat. Ihren Mitarbeitern werden die gleichen Fragen gestellt.

2. Im ***zweiten Teil*** finden Sie vorgegebene Aussagen zu Ihrem Führungsverhalten. Sie können ankreuzen, inwieweit diese Aussagen auf Ihr jetziges Verhalten zutreffen. Außerdem sollen Sie angeben, inwieweit sich Ihr Führungsverhalten in Bezug auf die Aussagen geändert hat. Auch Ihre Mitarbeiter schätzen Ihr Führungsverhalten und eventuelle Veränderungen ein.

Bitte füllen Sie den Fragebogen aus und leiten Sie den bearbeiteten Fragebogen bis spätestens XY in einem verschlossenen Umschlag an XY (Personalentwicklung) weiter.
Schreiben Sie auf den Umschlag bitte nur Ihre Codenummer (siehe oben).

Fortsetzung Anhang 2.3: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Selbsteinschätzung

Teil I: Offene Fragen zu Veränderungen im Führungsverhalten

Die offenen Fragen stellen eine **wichtige Informationsquelle** dar, da in einem Fragebogen mit vorgegebenen Antworten sonst nie alle Bereiche erfasst werden könnten, die für Sie relevant sind.

Bitte nehmen Sie sich **ausreichend Zeit**, auf den folgenden zwei Seiten die Entwicklung Ihres Führungsverhaltens seit April zu reflektieren und möglichst konkret zu beschreiben.

Bitte beantworten Sie auf den nächsten zwei Seiten die folgenden Fragen:

- Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach Ihr Führungsverhalten im letzten halben Jahr (seit der ersten Führungsbefragung im April) verändert?
- Was ist an Ihrem Verhalten im letzten halben Jahr gleich geblieben, was sich aus Ihrer Sicht hätte verändern sollen?
- Was ist an Ihrem Verhalten im letzten halben Jahr gleich geblieben, was Sie auch beibehalten wollten?
- Was wollen Sie an Ihrem Führungsverhalten in Zukunft noch ändern?

Fortsetzung Anhang 2.3: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Selbsteinschätzung

Teil II: Gebundene Fragen zum Führungsverhalten

Teil II: Gebundene Fragen (Fragen zum Ankreuzen)

Auch in diesem Teil des Fragebogens geht es um Ihr Führungsverhalten, so wie Sie es wahrnehmen. Auf den folgenden Seiten sind verschiedene Aussagen aufgelistet, die das Verhalten einer Führungskraft beschreiben.

Bitte nehmen Sie zu jeder dieser Aussagen zwei Einschätzungen vor:

(1) Aktuelle Ausprägung
Beurteilen Sie zum einen, wie häufig die Aussagen auf Ihr aktuelles Verhalten aus Ihrer Sicht zutreffen. Es geht also um die **aktuelle Ausprägung** des Verhaltens.

Beispiel:

Ich verbringe Zeit damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	☐ nie	☐ selten	☒ hin & wieder	☐ oft	☐ regelmäßig (fast) immer

Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie dies zum aktuellen Zeitpunkt hin und wieder tun, dann machen Sie bitte in der Mitte ein Kreuz.

(2) Veränderungen seit April
Zum anderen schätzen Sie bitte ein, wie sich die Ausprägung dieses Verhaltens seit der letzten Führungsbefragung aus Ihrer Sicht geändert hat. Es geht hier also um eine direkte Einschätzung der Veränderungen im Zeitraum des letzten halben Jahres.

Beispiel:

Ich verbringe Zeit damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	☐ Viel weniger als…	☐ Etwas weniger als…	☐ Gleich viel wie…	☒ Etwas mehr als…	☐ Viel mehr als…

… zum Zeitpunkt der ersten Befragung (April 08).

Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie nun – im Vergleich zum April – etwas mehr Zeit damit verbringen, Ihren Mitarbeitern etwas beizubringen, dann kreuzen Sie das entsprechende Feld an.
In unserem Beispiel würde das heißen, dass Sie im April entweder nie oder nur selten Zeit damit verbracht haben, Ihren Mitarbeitern etwas beizubringen.
Wenn sich im letzten halben Jahr bezüglich dieser Aussage nichts geändert hat, dann kreuzen Sie das mittlere Feld an.

Nehmen Sie ***bitte unbedingt zu jeder Aussage die beiden beschriebenen Einschätzungen vor, sonst kann Ihr Fragebogen nicht ausgewertet werden***. Bleiben Sie bitte jeweils innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.

Anhang 2.4: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Fremdeinschätzung

Codenummer Führungskraft:
Ihr persönlicher Codename (bitte unbedingt angeben!):

Mitarbeitereinschätzung zum aktuellen Führungsverhalten und zu Veränderungen im Führungsverhalten

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zum Thema „Führung" zu beantworten!

Bitte kreuzen Sie zunächst das für Sie Zutreffende an:

Ich habe bereits im April einen Fragebogen zu oben genannter Führungskraft (Codenummer) ausgefüllt. ☐

Ich habe im April keinen Fragebogen zu oben genannter Führungskraft (Codenummer) ausgefüllt. ☐

Im folgenden Fragebogen geht es um das Führungsverhalten Ihrer **direkten Führungskraft.** Bei den Fragen kommt es auf Ihre **persönliche Meinung** an, d.h. es gibt keine ‚richtigen' oder ‚falschen' Antworten! Es geht darum, wie **Sie** das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft wahrnehmen.

Der Fragebogen gliedert sich in **zwei Teile**:

In **Teil I** des Fragebogens finden Sie offene Fragen zu Veränderungen, die Sie im Verhalten der Führungskraft seit April 2008 wahrgenommen haben.
In **Teil II** finden Sie eine Reihe von vorgegebenen Aussagen, zu denen Sie bitte einschätzen, in welcher Ausprägung Sie auf die Führungskraft zutreffen. Auch hier werden Sie außerdem speziell nach Veränderungen seit April 2008 gefragt.

Bitte lesen Sie jeweils die **Instruktion zu den Fragebogenteilen** sorgfältig durch, bevor Sie mit dem Ausfüllen beginnen!

Anonymität
Die Fragebogendaten werden vertraulich behandelt, alle Angaben, die Sie machen, bleiben anonym und werden der Führungskraft so zurückgemeldet, dass keine direkten Rückschlüsse auf Aussagen einzelner Personen möglich sind! Bitte geben Sie auf dem Fragebogen deshalb auch **nicht Ihren Namen** an.

Bitte füllen Sie den Fragebogen aus und leiten Sie den bearbeiteten Fragebogen bis spätestens XY in einem verschlossenen Umschlag an Herrn XY (Personalentwicklung) weiter. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass Fragebögen, die nach dem XY eintreffen, in der Auswertung nicht berücksichtigt werden können! Schreiben Sie auf den Umschlag bitte die Codenummer Ihrer Führungskraft (siehe oben).

Fortsetzung Anhang 2.4: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Fremdeinschätzung

Teil I: Offene Fragen zu Veränderungen im Führungsverhalten

Die offenen Fragen stellen eine **wichtige Informationsquelle** dar, da in einem Fragebogen mit vorgegebenen Antworten sonst nie alle Bereiche erfasst werden könnten, die für Sie relevant sind.

Bitte nehmen Sie sich **ausreichend Zeit**, die Fragen möglichst konkret zu beantworten. Schreiben Sie all das auf, was Ihnen wichtig erscheint.

Bitte beantworten Sie auf den nächsten zwei Seiten die folgenden Fragen:

- Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach das Führungsverhalten der einzuschätzenden Führungskraft im letzten halben Jahr (seit der ersten Führungsbefragung im April) verändert?
- Was ist am Führungsverhalten der Führungskraft im letzten halben Jahr gleich geblieben, was sich aus Ihrer Sicht hätte verändern sollen?
- Was ist am Führungsverhalten der einzuschätzenden Führungskraft im letzten halben Jahr gleich geblieben, was Sie auch gut so finden?
- Was könnte Ihre Führungskraft an Ihrem Führungsverhalten in Zukunft noch ändern?

Bitte vermeiden Sie es aus Datenschutzgründen, den Namen der einzuschätzenden Führungskraft in den offenen Fragen auszuschreiben. Vielen Dank!

Fortsetzung Anhang 2.4: Instruktionen zum Fragebogen Führungsfeedback II – Fremdeinschätzung

Teil II: Gebundene Fragen zum Führungsverhalten

Teil II: Gebundene Fragen (Fragen zum Ankreuzen)

Auch in diesem Teil des Fragebogens geht es um das Führungsverhalten Ihrer direkten Führungskraft, so wie Sie es wahrnehmen. Es geht um **Ihre Meinung**, es gibt kein richtig oder falsch.
Auf den folgenden Seiten sind Aussagen aufgelistet, die das Verhalten einer Führungskraft beschreiben.
Bitte nehmen Sie zu jeder dieser Aussagen zwei Einschätzungen vor:

(1) Aktuelle Ausprägung
Beurteilen Sie zum einen, wie häufig diese Aussagen auf das aktuelle Verhalten der Führungskraft zutreffen. Es geht also um die **aktuelle Ausprägung** des Verhaltens.

Beispiel:

Die Führungskraft, die ich einschätze, verbringt Zeit damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	☐ nie	☐ selten	☒ hin & wieder	☐ oft	☐ regelmäßig (fast) immer

Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihre Führungskraft dies zum aktuellen Zeitpunkt hin und wieder tut, dann machen Sie bitte in der Mitte ein Kreuz.

(2) Veränderungen seit April
Zum anderen schätzen Sie bitte ein, wie sich die Ausprägung dieses Verhaltens seit der letzten Führungsbefragung aus Ihrer Sicht geändert hat. Es geht hier also um eine direkte Einschätzung der **Veränderungen** im Zeitraum des letzten halben Jahres.

Beispiel:

Die Führungskraft, die ich einschätze, verbringt Zeit damit, den Mitarbeitern etwas beizubringen.	☐ Viel weniger als…	☐ Etwas weniger als…	☐ Gleich viel wie…	☒ Etwas mehr als…	☐ Viel mehr als…

… zum Zeitpunkt der ersten Befragung (April 08).

Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihre Führungskraft nun – im Vergleich zum April – etwas mehr Zeit damit verbringt, Ihren Mitarbeitern etwas beizubringen, dann kreuzen Sie das entsprechende Feld an.
In unserem Beispiel würde das heißen, dass Ihre Führungskraft im April entweder nie oder nur selten Zeit damit verbracht haben, Ihren Mitarbeitern etwas beizubringen.
Wenn sich im letzten halben Jahr bezüglich dieser Aussage nichts geändert hat, dann kreuzen Sie das mittlere Feld an.

Nehmen Sie ***bitte unbedingt zu jeder Aussage die beiden beschriebenen Einschätzungen vor, sonst kann ihr Fragebogen nicht ausgewertet werden***. Bleiben Sie bitte jeweils innerhalb der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und setzten Sie pro Aussage bitte ***nur ein Kreuz.***

Anhang 2.5: Informationsblatt zum Führungsfeedback I

UNIVERSITÄT BAMBERG

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie bereits angekündigt, wird ab heute, 02. April 2008, für alle Führungskräfte ein **Führungsfeedback** durchgeführt.

Dafür benötigen wir Ihre Mithilfe!

Bitte leiten Sie den beiliegenden Fragebogen ausgefüllt im verschlossenen Umschlag bis spätestens XY an Herrn XY weiter. Die Umschläge werden gesammelt an die Universität Bamberg weitergeleitet. Erst dort werden die verschlossenen Umschläge geöffnet.

Was ist ein Führungsfeedback?

- Grundlage für die Rückmeldung zum Führungsverhalten ist der beiliegende Fragebogen, der verschiedene Aspekte von Führung beinhaltet.
- Jede Führungskraft bekommt von Ihren direkt unterstellen MitarbeiterInnen Rückmeldung zu Ihrem Führungsverhalten.
- Neben dem Feedback von den direkt unterstellten MitarbeiterInnen wird auch eine Selbsteinschätzung der Führungskraft eingeholt.
- Durch die Gegenüberstellung der verschiedenen Perspektiven erhält die Führungsperson eine aussagekräftige Rückmeldung zu ihrem derzeitigen Führungsverhalten (Stärken und Schwächen).
- Aussagekräftig wird das Feedback allerdings erst dann, wenn **alle MitarbeiterInnen mitmachen**!
- Das Feedback ist keine Leistungsbeurteilung, die Ergebnisse werden nur der Führungskraft selbst mitgeteilt.
- Bitte füllen Sie diesen Fragebogen offen und ehrlich aus.

Ziel des Führungsfeedbacks

Das Ziel des Führungsfeedback ist es, der Führungsperson gezielt Aufschluss über die Wirkung ihres Führungsverhaltens zu geben.

- Führungspersonen erhalten sehr selten direkte Rückmeldung. Durch ein Führungsfeedback bekommen sie umfassende Rückmeldung zu Ihren Stärken und Entwicklungsbereichen aus verschiedenen Quellen.
- Konstruktive Rückmeldung regt zur Auseinandersetzung mit Stärken und Schwächen an. Damit ermöglicht sie eine Optimierung und Flexibilisierung des Führungsverhaltens.

Forsetzung Anhang 2.5: Informationsblatt zum Führungsfeedback I

UNIVERSITÄT BAMBERG

Vorgehensweise

Wie sind die Fragen gestaltet?

Der Fragebogen enthält neben **Fragen zum Ankreuzen** auch einige **offene Fragen**, bei denen Sie freie Anmerkungen machen können. Die Antworten auf diese offenen Fragen sind eine wichtige Informationsquelle, weil ein Fragebogen kaum alle Aspekte abdecken kann, die für Sie relevant sein mögen.

Wer wertet die Fragebögen aus?

Um Anonymität zu gewährleisten, wird das Führungsfeedback an der Universität Bamberg ausgewertet. Mitarbeiter der Universität Bamberg unterliegen der **Schweigepflicht.** Die Fragebögen werden von Herrn XY zur Auswertung direkt an die Universität Bamberg weitergeleitet, während der Auswertung dort verwahrt und auch dort vernichtet.

Wer erfährt die Feedback - Ergebnisse?

Die Ergebnisse erfährt **nur die einzuschätzende Führungsperson selbst**. Nur die einzuschätzende Führungsperson selbst entscheidet, ob sie Ergebnisse weiterleiten möchte und wenn ja, welche Ergebnisse sie weitergibt.

Wie kann Anonymität gewährleistet werden?

Auf den Fragebogen werden keine Namen, nur Codenamen angegeben. Im Anschluss an die Auswertung erhält die einzuschätzende Führungsperson ein Rückmeldegespräch. Hierbei werden **ausschließlich Mittelwerte** über alle Angaben der Feedbackgeber zurückgemeldet. Die Antworten auf die offenen Fragen werden bei der Rückmeldung **verallgemeinert und zusammenfassend aufgeführt**, auch hier bleibt die Anonymität gewährleistet.

Anhang 2.6: Informationsblatt zum Führungsfeedback II

UNIVERSITÄT BAMBERG

Sehr geehrte Damen und Herren,

zwischen dem **20. und dem 27. Oktober 2008** wird für alle Führungskräfte der **zweite Teil des Führungsfeedbacks** durchgeführt.

Im April dieses Jahres hatten Sie einen Fragebogen erhalten, in dem Sie das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft einschätzen sollten. Wie damals angekündigt, folgt nun der zweite Teil des Führungsfeedbacks. Es geht wieder um Ihre Einschätzung des aktuellen Führungsverhaltens der einzuschätzenden Person, diesmal mit besonderem Augenmerk auf **Veränderungen im Führungsverhalten**, die Sie ggf. seit April wahrgenommen haben.
Ihre Führungskraft bekommt damit eine Rückmeldung über ihre Entwicklung des Führungsverhaltens: Die Ergebnisse vom April können mit den Ergebnissen vom Oktober verglichen werden.

Dafür benötigen wir Ihre Mithilfe!

Bitte leiten Sie den beiliegenden Fragebogen ausgefüllt im verschlossenen Umschlag bis spätestens XY an Herrn XY weiter. Die Umschläge werden hier gesammelt an die Universität Bamberg weitergeleitet. Erst dort werden die verschlossenen Umschläge geöffnet.

!!! WICHTIG !!!

Bitte beachten Sie folgende Besonderheiten für Teil II des Führungsfeedbacks:

- **Mitarbeiter, die am ersten Teil des Führungsfeedbacks teilgenommen** haben (also im April dieses Jahres einen Fragebogen ausgefüllt haben), werden dringend gebeten, auch dieses Mal teilzunehmen!!! Nur wenn Sie auch jetzt wieder Ihre Einschätzung abgeben, ist ein Vergleich der Ergebnisse von April und Oktober möglich. Bitte vermerken Sie auf dem Fragebogen, dass Sie bereits im April eine Einschätzung abgegeben haben.
- **Mitarbeiter, die am ersten Teil des Führungsfeedbacks nicht teilgenommen** haben (also im April diesen Jahres keinen Fragebogen ausgefüllt haben), können sehr gerne dieses Mal einen Fragebogen ausfüllen. Bitte vermerken Sie jedoch auf dem Fragebogen, dass Sie im April keine Einschätzung abgegeben haben!

Für weitere Informationen: bitte wenden

Fortsetzung Anhang 2.6: Informationsblatt zum Führungsfeedback II

UNIVERSITÄT BAMBERG

Was ist ein Führungsfeedback?

- Grundlage für die Rückmeldung zum Führungsverhalten ist der beiliegende Fragebogen, der verschiedene Aspekte von Führung beinhaltet.
- Jede Führungskraft bekommt von ihren direkt unterstellen MitarbeiterInnen Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten.
- Neben dem Feedback von den direkt unterstellten MitarbeiterInnen wird auch eine Selbsteinschätzung der Führungskraft eingeholt.
- Durch die Gegenüberstellung der verschiedenen Perspektiven erhält die Führungsperson eine aussagekräftige Rückmeldung zu ihrem derzeitigen Führungsverhalten und zu Veränderungen im Führungsverhalten.
- Bitte füllen Sie diesen Fragebogen offen und ehrlich aus.

Ziel des Führungsfeedbacks II

Ziel des Führungsfeedback II ist es, der Führungsperson gezielt Aufschluss über **Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten** seit April 2008 zu geben.

Vorgehensweise

Wie sind die Fragen gestaltet?

Der Fragebogen enthält neben **Fragen zum Ankreuzen** auch einige **offene Fragen**, bei denen Sie freie Anmerkungen machen können. Die Antworten auf diese offenen Fragen sind eine wichtige Informationsquelle, weil ein Fragebogen kaum alle Aspekte abdecken kann, die für Sie relevant sein mögen. Hier geht es diesmal v.a. um **Veränderungen im Führungsverhalten**, die Sie ggf. seit April 2008 wahrgenommen haben.

Wer wertet die Fragebögen aus?

Um Anonymität zu gewährleisten, wird das Führungsfeedback wieder an der Universität Bamberg ausgewertet. Mitarbeiter der Universität Bamberg unterliegen der **Schweigepflicht.** Die Fragebögen werden von Herrn XY zur Auswertung direkt an die Universität Bamberg weitergeleitet, während der Auswertung dort verwahrt und auch dort vernichtet.

Wer erfährt die Feedback - Ergebnisse?

Die Ergebnisse erfährt **nur die einzuschätzende Führungsperson selbst**. Nur die einzuschätzende Führungsperson selbst entscheidet, ob sie Ergebnisse weiterleiten möchte und wenn ja, welche Ergebnisse sie weitergibt.

Wie kann Anonymität gewährleistet werden?

Auf den Fragebögen werden keine Namen, nur Codenamen angegeben. Im Anschluss an die Auswertung erhält die einzuschätzende Führungsperson ein Rückmeldegespräch. Hierbei werden **ausschließlich Mittelwerte** über alle Angaben der Feedbackgeber zurückgemeldet. Die Antworten auf die offenen Fragen werden bei der Rückmeldung **verallgemeinert und zusammenfassend aufgeführt**, auch hier bleibt die Anonymität gewährleistet. Bei Führungskräften mit nur wenigen (unter vier) einschätzenden Mitarbeitern wird – wie beim letzten Mal – im Vorfeld mit den betroffenen Personen geklärt, in welcher Form das Führungsfeedback stattfinden kann.

Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

Reflexionsleitfaden
zum Führungsfeedback

Vorbemerkungen

Der Reflexionsleitfaden soll Sie dabei unterstützen, die Ergebnisse des Führungsfeedbacks im Anschluss an das Rückmeldegespräch für sich selbst zu reflektieren. Mit Hilfe des Leitfadens können Sie sich überlegen, ob sie aus den Ergebnissen Veränderungen ableiten wollen und wenn ja, welche Veränderungen dies sein sollen.

Feedback ist immer subjektiv. Die Rückmeldungen, die Sie erhalten haben, sind Eindrücke und Beobachtungen der Feedbackgeber, nicht die objektive Wahrheit. Das Feedback stellt eine Momentaufnahme dar, die Zahlen sind keine absoluten Maßstäbe. Die persönlichen Ergebnisse müssen immer vor dem Hintergrund der Arbeitssituation mit ihren Anforderungen betrachtet werden.

Um die Ergebnisse konstruktiv weiterzuverwenden, kann es nützlich sein, die Rückmeldungen als **Angebot** zu betrachten:

- Es ist wichtig, die Ergebnisse zunächst in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen.
- In einem zweiten Schritt können Sie versuchen, einzelne zentrale Ergebnisse zu analysieren und zu interpretieren.
- Erst dann geht es darum, zu entscheiden, was Sie von den Ergebnissen für sich annehmen und was Sie daraus machen wollen.

Sie entscheiden darüber, ob Sie Veränderungen in Ihrem Führungsverhalten einleiten wollen oder nicht.

Wenn Sie sich dafür entscheiden, einzelne Bereiche angehen zu wollen, soll Ihnen dieser Leitfaden dabei helfen, konkrete Veränderungsziele und -schritte aus den Ergebnissen abzuleiten. Es geht hier nicht um riesige und umfassende Veränderung sondern um kleine Schritte. Es ist am leichtesten, mit kleinen Dingen anzufangen.

Denken Sie daran: Wenn Sie wollen, dass durch das Feedback Änderungen angestoßen werden, müssen Ihre Mitarbeiter erkennen können, dass sich etwas tut. Dies ist nur möglich, wenn **Sie sich anders verhalten** und Dinge anders tun.

Der Leitfaden soll Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Ziele und Fähigkeiten zu präzisieren. Das Herausarbeiten konkreter Entwicklungsziele ist ein wichtiger Schritt für das Erreichen Ihrer Ziele. Ebenso wichtig ist es, sich darüber bewusst zu werden, über welche Fähigkeiten und Stärken Sie verfügen.

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

1. Reflexion der Ergebnisse

1. Wie ist mein Gesamteindruck der Ergebnisse?

2. Welche Ergebnisse aus dem Führungsfeedback sind für mich besonders wichtig?

3. Welche Ergebnisse haben mich überrascht, welche Ergebnisse habe ich erwartet?

4. Mit welchen Ergebnissen bin ich zufrieden? Mit welchen bin ich unzufrieden?

5. Was für eine Erkenntnis gewinne ich aus dem Führungsfeedback?

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

2. An welchen Bereichen will ich arbeiten?

- In welchen Bereichen soll sich etwas ändern? Wie wichtig ist mir das?
- Welches Thema hat für mich die größte Bedeutung? Welches Thema ist relativ dringend?
- Gibt es ein „Hebel-Thema“, bei dem ich mit relativ wenig Aufwand relativ viel Wirkung erreichen könnte?

Thema	**Wichtigkeit** (Skala von 1 bis 10)

Es geht nicht darum, alles völlig umzukrempeln. Kleine Schritte bringen schon eine große Wirkung!

Achten Sie lieber auf die wichtigsten Bereiche, konzentrieren Sie sich auf diese und versuchen Sie hier konsequent zu sein!

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

3. Meine konkreten Ziele

Zielcheckliste mit hilfreichen Fragen– so soll das Ziel formuliert sein:

☑ **Positiv formuliert**

Angenommen das Problem ist gelöst, was würden Sie anders machen als jetzt?

☑ **Attraktiv-motivierend**

Was macht das Ziel reizvoll für mich?

Wie werde ich mich fühlen, wenn ich das Ziel erreicht habe?

Was wird leichter, wenn ich das Ziel erreicht habe?

☑ **Konkret-messbar**

Was will ich genau?

Wie würde ich das im Einzelnen tun?
Wann, wo, mit wem, wie oft, wie lange?

Woran würde ich merken, dass ich mein Ziel erreicht habe?

☑ **Erreichbar, realistisch**

Ist das Ziel realistisch erreichbar?

Liegt die angestrebte Veränderung in meiner Macht / meinem Einflussbereich?

☑ **Ökologisch – Nebenwirkungen beachten!**

- Angenommen, das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erziele ich damit in Ihrem Umfeld und bei mir selbst?
- Was ist der Preis für diese Veränderung?
- Was gebe ich damit auf? Was wird eventuell schwieriger?
- Wer könnte Einwände haben?

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

Meine drei wichtigsten Ziele in Bezug auf mein Führungsverhalten:

(1) _____

_____

_____

(2)

_____

_____

_____

(3)

_____

_____

_____

Versuchen Sie, sich auf drei Ziele zu konzentrieren und diese möglichst konkret zu formulieren und konsequent zu verfolgen!

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

4. Meine persönlichen Stärken

Welche Fähigkeiten und welche persönlichen Stärken kann ich einsetzen, um meinen Zielen näher zu kommen?

Welche persönlichen Stärken sind mir durch das Führungsfeedback klarer

Hilfreiche Fragen, um Lösungen zu entwickeln

- Was brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Was würde eine Person sagen, die Sie gut kennt, welche Ihrer Stärken Sie zur Lösung nutzen können?
- Sie als erwachsener und reifer Mensch haben eine Menge gelernt im Lauf Ihres Lebens. Was von all diesen Fähigkeiten kann Ihnen jetzt helfen, Ihr Ziel zu erreichen?
- Wie haben Sie solche Fragen früher gelöst?
- Was können Sie schon und was müssen Sie noch lernen, um das Problem zu lösen?
- Wer kann Sie bei der Zielerreichung unterstützen?
- Welche Unterstützung können Sie sich holen? Bei wem, wo genau bekommen Sie diese Unterstützung?

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

5. Kleine Schritte auf dem Weg zum Ziel

Ziel 1:

Wo stehe ich aktuell in Bezug auf Ziel 1?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(0 = ganz am Anfang, 10 = Ziel erreicht)

Was kann ich alles tun, um diesem Ziel einen kleinen Schritt näher zu kommen?

Wie sieht das im Arbeitsalltag konkret aus? Was will ich wirklich umsetzen?
Was werde ich konkret tun? Was kann ich ohne viel Mühe umsetzen?

In welchen Situationen möchte ich was ausprobieren / wann werde ich das tun?

Auf welche Hindernisse könnte ich bei der Umsetzung meines Ziels stoßen?
Wie könnte ich mit diesen Hindernissen umgehen?

Welche Effekte / Ergebnisse erwarte ich, wenn ich meinem Ziel näher komme?

Fortsetzung Anhang 2.7: Reflexionsleitfaden zu den Ergebnissen des Führungsfeedbacks

6. Was Sie sonst noch tun können

Dieser Leitfaden soll Ihnen als Hilfe dienen, mit sich selbst konkrete Vereinbarungen zu treffen.

- Beobachten Sie positive Strategien, Fähigkeiten und Stärken in nächster Zeit an sich. Überlegen Sie sich, wie Ihnen diese Stärken bei der Umsetzung Ihrer Ziele behilflich sein können!!

- Trauen Sie sich, zu experimentieren! Es könnte auch interessant sein, einfach einmal so zu tun, als ob Sie bereits am Ziel Ihrer Veränderung wären. Veränderung kann Spaß machen, wenn man einfach mal neues Verhalten ausprobiert und abwartet, was dann passiert. Beobachten Sie, wie Ihre Mitarbeiter und Kollegen reagieren.

- Planen Sie möglichst viele Erinnerungshilfen an Ihre Veränderungswünsche und Maßnahmen, die Sie umsetzen wollen, in Ihren Arbeitsalltag ein. Eine Möglichkeit hierfür ist z.B. der Outlook-Kalender: Sie können ihre „kleinen Vorsätze“ als wiederkehrenden Termin eintragen und werden so jeden Morgen daran erinnert.

Anhang 3: Tabellen zu Ergebnissen der statistischen Auswertung der Daten

Anhang 3.1	Tests auf Normalverteilung der abhängigen Variablen in der Stichprobe
Anhang 3.2	Überprüfung der Varianzhomogenität der Interventiongruppe und der Gruppe C
Anhang 3.3	Überprüfung der Varianzhomogenität in den Interventionsgruppen A und B
Anhang 3.4	Ergebnisse der Varianzanalyse zu Gruppenunterschieden (Unterschiede zwischen Interventionsgruppen A und B) zu t1
Anhang 3.5	Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe gesamt (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.6	Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Gruppe C (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.7	Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe A (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.8:	Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe B (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.9:	Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Interventionsgruppe gesamt (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.10:	Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe C (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.11:	Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe A (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.12:	Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe B (Fremdeinschätzung)
Anhang 3.13:	MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppe gesamt und Gruppe C) in den Absolutwerten der direkten Veränderungseinschätzung der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t2
Anhang 3.14:	Vergleich kritischer und empirischer Differenzen der Ausprägung der zehn Führungsstilskalen des MLQ und der Gesamtvariablen Transformationalen Führung (TF) zu t1 und t2 für die 20 Führungskräfte
Anhang 3.15:	MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppen A und B) in den Absolutwerten der Differenzen der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t1 und t2
Anhang 3.16:	MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppen A und B) in den Absolutwerten der direkten Veränderungseinschätzung der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t2
Anhang 3.17:	Pearson-Korrelationen des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und den Differenzwerten zwischen t1 und t2 (Selbsteinschätzungen)
Anhang 3.18:	Pearson-Korrelationen des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und den Differenzwerten zwischen t1 und t2 (Fremdeinschätzungen)
Anhang 3.19:	Korrelationen der Messwerte zu t1 und t2 (Fremdeinschätzungen der Führungsstile)
Anhang 3.20:	Mittelwerte der Führungskräfte des Clusters Unterschätzer in den Variablen TF, CR und LF zu t1 und t2 (Selbst- und Fremdeinschätzung)
Anhang 3.21:	Mittelwerte der Führungskräfte des Clusters Protektive Selbstüberwacher in den Variablen TF, CR und LF zu t1 und t2 (Fremd- und Selbsteinschätzung)

Anhang 3.1: Tests auf Normalverteilung der abhängigen Variablen in der Stichprobe

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistik	df	Signifikanz
s2_1_SelbstIIa	.160	20	.196
s3_1_SelbstIIb	.150	20	.200*
s4_1_SelbstIM	.182	20	.080
s5_1_SelbstIS	.181	20	.086
s6_1_SelbstIC	.131	20	.200*
s7_1_SelbstAUS	.112	20	.200*
s8_1_SelbstCR	.197	20	.041
s9_1_SelbstMBA	.117	20	.200*
s10_1_SelbstMBP	.220	20	.012
s11_1_SelbstLF	.159	20	.199
s12_1_SelbstEEF	.110	20	.200*
s13_1_SelbstEFF	.194	20	.047
s14_1_SelbstSAT	.208	20	.024
s15_SelbstAK	.252	20	.002
s15_1_SelbstAkSd	.255	20	.001
s15_2_SelbstAkWa	.286	20	.000
s16_SelbstPRO	.167	20	.148
s16_1_SelbstProva	.188	20	.062
s16_2_SelbstProver	.222	20	.011
s17_1_Selbstpd	.185	20	.071
s18_1_Selbstao	.244	20	.003
s19_1_SelbstMMS	.085	20	.200*
v2_1_IIa	.146	20	.200*
v3_1_IIb	.119	20	.200*
v4_1_IM	.211	20	.020
v5_1_IS	.121	20	.200*
v6_1_IC	.114	20	.200*
v7_1_AUS	.175	20	.110
v8_1_CR	.161	20	.188
v9_1_MBA	.094	20	.200*
v10_1_MBP	.138	20	.200*
v11_1_LF	.175	20	.111
v12_1_EEF	.157	20	.200*
v13_1_EFF	.129	20	.200*
v14_1_SAT	.121	20	.200*

Anhang 3.2: Überprüfung der Varianzhomogenität der Interventiongruppe und der Gruppe C

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen				
	F	df1	df2	Sig.
s1_1_SelbstTF	1.154	2	17	.339
s2_1_SelbstIIa	1.243	2	17	.313
s3_1_SelbstIIb	.523	2	17	.602
s4_1_SelbstIM	.639	2	17	.540
s5_1_SelbstIS	.324	2	17	.728
s6_1_SelbstIC	.453	2	17	.643
s7_1_SelbstAUS	.268	2	17	.768
s8_1_SelbstCR	1.009	2	17	.386
s9_1_SelbstMBA	2.101	2	17	.153
s10_1_SelbstMBP	.280	2	17	.759
s11_1_SelbstLF	.207	2	17	.815
s15_SelbstAK	.160	2	17	.854
s15_1_SelbstAkSd	.012	2	17	.988
s15_2_SelbstAkWa	.384	2	17	.687
s16_SelbstPRO	1.027	2	17	.379
s16_1_SelbstProva	.878	2	17	.434
s16_2_SelbstProver	1.934	2	17	.175
s19_1_SelbstMMS	.066	2	17	.937
v1_1_TF	.619	2	17	.550
v2_1_IIa	1.352	2	17	.285
v3_1_IIb	.393	2	17	.681
v4_1_IM	.767	2	17	.480
v5_1_IS	.803	2	17	.464
v6_1_IC	.394	2	17	.681
v7_1_AUS	.862	2	17	.440
v8_1_CR	.738	2	17	.493
v9_1_MBA	.503	2	17	.614
v10_1_MBP	.599	2	17	.561
v11_1_LF	.771	2	17	.478

Prüft die Nullhypothese. dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

Anhang 3.3: Überprüfung der Varianzhomogenität in den Interventionsgruppen A und B

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen				
	F	df1	df2	Sig.
s1_1_SelbstTF	.382	1	12	.548
s2_1_SelbstIIa	.402	1	12	.538
s3_1_SelbstIIb	.095	1	12	.763
s4_1_SelbstIM	.517	1	12	.486
s5_1_SelbstIS	.780	1	12	.395
s6_1_SelbstIC	.519	1	12	.485
s7_1_SelbstAUS	.000	1	12	.996
s8_1_SelbstCR	.677	1	12	.427
s9_1_SelbstMBA	3.461	1	12	.088
s10_1_SelbstMBP	.267	1	12	.615
s11_1_SelbstLF	.012	1	12	.915
s15_SelbstAK	.076	1	12	.788
s15_1_SelbstAkSd	.000	1	12	.983
s15_2_SelbstAkWa	.203	1	12	.661
s16_SelbstPRO	1.626	1	12	.226
s16_1_SelbstProva	.075	1	12	.788
s16_2_SelbstProver	2.727	1	12	.125
s19_1_SelbstMMS	.043	1	12	.838
v1_1_TF	.051	1	12	.825
v2_1_IIa	.376	1	12	.551
v3_1_IIb	.372	1	12	.553
v4_1_IM	.471	1	12	.505
v5_1_IS	1.333	1	12	.271
v6_1_IC	.117	1	12	.738
v7_1_AUS	.547	1	12	.474
v8_1_CR	1.326	1	12	.272
v9_1_MBA	.587	1	12	.458
v10_1_MBP	1.174	1	12	.300
v11_1_LF	.908	1	12	.360

Prüft die Nullhypothese. dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

Anhang 3.4: Ergebnisse der Varianzanalyse zu Gruppenunterschieden (Unterschiede zwischen Interventionsgruppen A und B) zu t1

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
v1_1_TF	Zwischen den Gruppen	.617	1	.617	5.267	.041
	Innerhalb der Gruppen	1.406	12	.117		
v2_1_IIa	Zwischen den Gruppen	.782	1	.782	5.802	.033
	Innerhalb der Gruppen	1.617	12	.135		
v3_1_IIb	Zwischen den Gruppen	1.203	1	1.203	12.915	.004
	Innerhalb der Gruppen	1.117	12	.093		
v4_1_IM	Zwischen den Gruppen	.134	1	.134	.563	.467
	Innerhalb der Gruppen	2.854	12	.238		
v5_1_IS	Zwischen den Gruppen	.050	1	.050	.367	.556
	Innerhalb der Gruppen	1.627	12	.136		
v6_1_IC	Zwischen den Gruppen	.668	1	.668	4.239	.062
	Innerhalb der Gruppen	1.891	12	.158		
v7_1_AUS	Zwischen den Gruppen	1.753	1	1.753	9.557	.009
	Innerhalb der Gruppen	2.202	12	.183		
v8_1_CR	Zwischen den Gruppen	.518	1	.518	2.587	.134
	Innerhalb der Gruppen	2.401	12	.200		
v11_1_LF	Zwischen den Gruppen	.166	1	.166	.658	.433
	Innerhalb der Gruppen	3.022	12	.252		

Anhang 3.5: Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe gesamt (Fremdeinschätzung)

	Gepaarte Differenzen							
				95% Konfidenzintervall der Differenz				
	M	SD	Standardfehler des Mittelwertes	Untere	Obere	T	df	Sig. (2-seitig)
TF - TFt2	-,02862	,15705	,04197	-,11930	,06205	-,682	13	,507
IIa - IIat2	-,081134	,312214	,083443	-,261402	,099133	-,972	13	,349
IIb - IIbt2	,062395	,230333	,061559	-,070595	,195385	1,014	13	,329
IM - IMt2	,146904	,328822	,087881	-,042952	,336760	1,672	13	,118
IS - ISt2	,004782	,204257	,054590	-,113153	,122716	,088	13	,932
IC - ICt2	-,185009	,207356	,055418	-,304733	-,065285	-3,338	13	,005
AUS - AUSt2	-,141141	,328275	,087735	-,330681	,048399	-1,609	13	,132
CR - CRt2	-,048716	,225971	,060393	-,179188	,081756	-,807	13	,434
MBA - MBAt2	-,002653	,330741	,088394	-,193617	,188311	-,030	13	,977
MBP - MBPt2	-,054832	,202209	,054043	-,171584	,061920	-1,015	13	,329
LF - LFt2	,076954	,191806	,051262	-,033792	,187700	1,501	13	,157

Anhang 3.6: Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Gruppe C (Fremdeinschätzung)

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	M	SD	Standardfehler des Mittelwer-tes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere	Obere			
TF - TFt2	,04902	,06318	,02579	-,01728	,11532	1,901	5	,116
IIa - IIat2	,050568	,214183	,087440	-,174203	,275340	,578	5	,588
IIb - IIbt2	-,016193	,186968	,076329	-,212404	,180018	-,212	5	,840
IM - IMt2	,058838	,174669	,071308	-,124465	,242142	,825	5	,447
IS - ISt2	-,120202	,178396	,072830	-,307417	,067013	-1,650	5	,160
IC - ICt2	,161285	,112485	,045922	,043239	,279331	3,512	5	,017
AUS - AUSt2	,159848	,129114	,052710	,024352	,295345	3,033	5	,029
CR - CRt2	,035164	,163183	,066619	-,136086	,206414	,528	5	,620
MBA - MBAt2	-,099716	,315502	,128803	-,430815	,231383	-,774	5	,474
MBP - MBPt2	,023737	,244654	,099880	-,233011	,280486	,238	5	,822
LF - LFt2	,228283	,359340	,146700	-,148821	,605387	1,556	5	,180

Anhang 3.7: Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe A (Fremdeinschätzung)

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	M	SD	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz Untere	Obere			
TF - TFt2	-,01439	,08388	,02966	-,08451	,05573	-,485	7	,642
IIa - IIat2	-,101042	,303303	,107234	-,354609	,152526	-,942	7	,377
IIb - IIbt2	,129735	,219021	,077436	-,053371	,312841	1,675	7	,138
IM - IMt2	,238589	,323781	,114474	-,032099	,509277	2,084	7	,076
IS - ISt2	-,045928	,244239	,086352	-,250117	,158261	-,532	7	,611
IC - ICt2	-,225095	,194653	,068820	-,387828	-,062361	-3,271	7	,014
AUS - AUSt2	-,101887	,350865	,124049	-,395217	,191443	-,821	7	,439
CR - CRt2	-,058523	,268849	,095052	-,283286	,166241	-,616	7	,558
MBA - MBAt2	,004072	,292162	,103295	-,240181	,248325	,039	7	,970
MBP - MBPt2	-,020436	,211562	,074799	-,197306	,156435	-,273	7	,793
LF - LFt2	,071591	,223134	,078890	-,114953	,258135	,907	7	,394

Anhang 3.8: Ergebnisse des T-Tests zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede für die Skalen des MLQ zwischen t1 und t2: Interventionsgruppe B (Fremdeinschätzung)

	Gepaarte Differenzen							
			Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
	M	SD		Untere	Obere	T	df	Sig. (2-seitig)
TF - TFt2	-,04760	,23135	,09445	-,29039	,19518	-,504	5	,636
IIa - IIat2	-,054591	,350960	,143279	-,422901	,313719	-,381	5	,719
IIb - IIbt2	-,027392	,232057	,094737	-,270921	,216137	-,289	5	,784
IM - IMt2	,024657	,320892	,131003	-,312098	,361412	,188	5	,858
IS - ISt2	,072395	,123938	,050597	-,057670	,202460	1,431	5	,212
IC - ICt2	-,131562	,229667	,093761	-,372582	,109459	-1,403	5	,220
AUS - AUSt2	-,193480	,319509	,130439	-,528784	,141824	-1,483	5	,198
CR - CRt2	-,035640	,176670	,072125	-,221044	,149763	-,494	5	,642
MBA - MBAt2	-,011619	,405885	,165702	-,437569	,414330	-,070	5	,947
MBP - MBPt2	-,100694	,198069	,080861	-,308555	,107166	-1,245	5	,268
LF - LFt2	,084105	,160753	,065627	-,084595	,252805	1,282	5	,256

Anhang 3.9: Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Interventionsgruppe gesamt (Fremdeinschätzung)

	TFt2 - TF	IIat2 - IIa	IIbt2 - IIb	IMt2 - IM	ISt2 - IS	ICt2 - IC	AUSt2 - AUS	CRt2 - CR	MBAt2 - MBA	MBPt2 - MBP	LFt2 - LF
Z	-,734[a]	-,283[a]	-1,014[b]	-1,503[b]	-,078[b]	-2,590[a]	-1,350[a]	-1,005[a]	-,314[a]	-,816[a]	-1,412[b]
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,463	,777	,311	,133	,937	,010	,177	,315	,753	,414	,158

Anhang 3.10: Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe C (Fremdeinschätzung)

	TFt2 - TF	IIat2 - IIa	IIbt2 - IIb	IMt2 - IM	ISt2 - IS	ICt2 - IC	AUSt2 - AUS	CRt2 - CR	MBAt2 - MBA	MBPt2 - MBP	LFt2 - LF
Z	-1,572[a]	-,105[a]	-,210[b]	-,841[a]	-1,214[b]	-2,201[a]	-2,207[a]	-,734[a]	-,734[b]	-,314[a]	-1,572[a]
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,116	,917	,833	,400	,225	,028	,027	,463	,463	,753	,116

Anhang 3.11: Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe A (Fremdeinschätzung)

	TFt2 - TF	IIat2 - IIa	IIbt2 - IIb	IMt2 - IM	ISt2 - IS	ICt2 - IC	AUSt2 - AUS	CRt2 - CR	MBAt2 - MBA	MBPt2 - MBP	LFt2 - LF
Z	-,700[a]	-,281[a]	-1,355[b]	-1,690[b]	-,524[a]	-2,201[a]	-,771[a]	-1,051[a]	-,070[b]	,000[c]	-,943[b]
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,484	,779	,176	,091	,600	,028	,441	,293	,944	1,000	,345

Anhang 3.12: Wilcoxon-Test zum Mittelwertsvergleich Prä-Post der Gruppe B (Fremdeinschätzung)

	TFt2 - TF	IIat2 - IIa	IIbt2 - IIb	IMt2 - IM	ISt2 - IS	ICt2 - IC	AUSt2 - AUS	CRt2 - CR	MBAt2 - MBA	MBPt2 - MBP	LFt2 - LF
Z	-,674[a]	-,105[a]	-,105[b]	-,314[b]	-1,153[b]	-1,363[a]	-1,153[a]	-,105[a]	-,524[a]	-1,153[a]	-1,363[b]
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,500	,917	,917	,753	,249	,173	,249	,916	,600	,249	,173

Anhang 3.13: MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppe gesamt und Gruppe C) in den Absolutwerten der direkten Veränderungseinschätzung der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t2

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Interventionsgruppe oder Gruppe C	v2_4_IIa_absolute Veränderung	,062	1	,062	3,520	,077
	v3_4_IIb_absolute Veränderung	,003	1	,003	,242	,629
	v4_4_IM_absolute Veränderung	,084	1	,084	4,797	,042
	v5_4_IS_absolute Veränderung	,054	1	,054	4,054	,059
	v6_4_IC_absolute Veränderung	,156	1	,156	6,732	,018
	v7_4_AUS_absolute Veränderung	,049	1	,049	2,135	,161
	v8_4_CR_absolute Veränderung	,059	1	,059	5,253	,034
	v11_4_LF_absolute Veränderung	,039	1	,039	4,090	,058

Anhang 3.14: Vergleich kritischer und empirischer Differenzen der Ausprägung der zehn Führungsstilskalen des MLQ und der Gesamtvariablen Transformationalen Führung (TF) zu t1 und t2 für die 20 Führungskräfte

Tab 3.14.1: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **1** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.35	>	.27
IIa	.56	<	.66
IIb	.08	<	.52
IM	.47	<	.55
IS	.08	<	.47
IC	.50	>	.44
AUS	.58	>	.41
CR	.14	<	.67
MBA	.75	>	.73
MBP	.19	<	.61
LF	.25	<	.78

Tab 3.14.2: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **2** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.10	<	.27
IIa	.13	<	.66
IIb	.00	<	.52
IM	.71	>	.55
IS	.42	<	.47
IC	.38	<	.44
AUS	.63	>	.41
CR	.13	<	.67
MBA	.25	<	.73
MBP	.17	<	.61
LF	.13	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.3: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **3** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.04	<	.27
IIa	.63	<	.66
IIb	.38	<	.52
IM	.63	>	.55
IS	.38	<	.47
IC	.13	<	.44
AUS	.38	<	.41
CR	.50	<	.67
MBA	.25	<	.73
MBP	.13	<	.61
LF	.38	<	.78

Tab 3.14.4: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **4** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.12	<	.27
IIa	.15	<	.66
IIb	.10	<	.52
IM	.35	<	.55
IS	.05	<	.47
IC	.00	<	.44
AUS	.25	<	.41
CR	.02	<	.67
MBA	.15	<	.73
MBP	.10	<	.61
LF	.30	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.5: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **5** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.21	<	.27
IIa	.12	<	.66
IIb	.27	<	.52
IM	.45	<	.55
IS	.06	<	.47
IC	.16	<	.44
AUS	.13	<	.41
CR	.05	<	.67
MBA	.02	<	.73
MBP	.25	<	.61
LF	.06	<	.78

Tab 3.14.6: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **6** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.04	<	.27
IIa	.04	<	.66
IIb	.06	<	.52
IM	.38	<	.55
IS	.00	<	.47
IC	.50	>	.44
AUS	.38	<	.41
CR	.19	<	.67
MBA	.33	<	.73
MBP	.44	<	.61
LF	.31	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.7: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **7** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.09	<	.27
IIa	.08	<	.66
IIb	.09	<	.52
IM	.14	<	.55
IS	.05	<	.47
IC	.13	<	.44
AUS	.41	=	.41
CR	.14	<	.67
MBA	.30	<	.73
MBP	.24	<	.61
LF	.39	<	.78

Tab 3.14.8: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **8** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.08	<	.27
IIa	.50	<	.66
IIb	.13	<	.52
IM	.00	<	.55
IS	.00	<	.47
IC	.00	<	.44
AUS	.13	<	.41
CR	.13	<	.67
MBA	.19	<	.73
MBP	.06	<	.61
LF	.19	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.9: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **9** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.13	<	.27
IIa	.44	<	.66
IIb	.07	<	.52
IM	.25	<	.55
IS	.04	<	.47
IC	.15	<	.44
AUS	.04	<	.41
CR	.23	<	.67
MBA	.47	<	.73
MBP	.33	<	.61
LF	.13	<	.78

Tab 3.14.10: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **10** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.27	=	.27
IIa	.42	<	.66
IIb	.14	<	.52
IM	.17	<	.55
IS	.17	<	.47
IC	.20	<	.44
AUS	.56	>	.41
CR	.26	<	.67
MBA	.33	<	.73
MBP	.00	<	.61
LF	.05	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.11: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **11** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.06	<	.27
IIa	.05	<	.66
IIb	.25	<	.52
IM	.15	<	.55
IS	.32	<	.47
IC	.05	<	.44
AUS	.15	<	.41
CR	.05	<	.67
MBA	.43	<	.73
MBP	.05	<	.61
LF	.13	<	.78

Tab 3.14.12: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **12** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.07	<	.27
IIa	.08	<	.66
IIb	.17	<	.52
IM	.08	<	.55
IS	.00	<	.47
IC	.17	<	.44
AUS	.08	<	.41
CR	.17	<	.67
MBA	.08	<	.73
MBP	.17	<	.61
LF	.00	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.13: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **13** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.18	<	.27
IIa	.33	<	.66
IIb	.25	<	.52
IM	.00	<	.55
IS	.18	<	.47
IC	.06	<	.44
AUS	.14	<	.41
CR	.04	<	.67
MBA	.03	<	.73
MBP	.03	<	.61
LF	.15	<	.78

Tab 3.14.14: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **14** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.04	<	.27
IIa	.13	<	.66
IIb	.25	<	.52
IM	.25	<	.55
IS	.38	<	.47
IC	.38	<	.44
AUS	.13	<	.41
CR	.13	<	.67
MBA	.13	<	.73
MBP	.25	<	.61
LF	.88	>	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.15: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **15** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.12	<	.27
IIa	.13	<	.66
IIb	.06	<	.52
IM	.06	<	.55
IS	.25	<	.47
IC	.42	<	.44
AUS	.06	<	.41
CR	.31	<	.67
MBA	.31	<	.73
MBP	.25	<	.61
LF	.00	<	.78

Tab 3.14.16: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **16** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.00	<	.27
IIa	.06	<	.66
IIb	.23	<	.52
IM	.25	<	.55
IS	.14	<	.47
IC	.11	<	.44
AUS	.11	<	.41
CR	.26	<	.67
MBA	.12	<	.73
MBP	.36	<	.61
LF	.01	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.17: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **17** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.06	<	.27
IIa	.07	<	.66
IIb	.24	<	.52
IM	.06	<	.55
IS	.15	<	.47
IC	.19	<	.44
AUS	.19	<	.41
CR	.08	<	.67
MBA	.37	<	.73
MBP	.16	<	.61
LF	.28	<	.78

Tab 3.14.18: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **18** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.04	<	.27
IIa	.17	<	.66
IIb	.43	<	.52
IM	.17	<	.55
IS	.22	<	.47
IC	.10	<	.44
AUS	.35	<	.41
CR	.13	<	.67
MBA	.30	<	.73
MBP	.02	<	.61
LF	.00	<	.78

Fortsetzung Anhang 3.14

Tab 3.14.19: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **19** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.03	<	.27
IIa	.04	<	.66
IIb	.33	<	.52
IM	.05	<	.55
IS	.09	<	.47
IC	.28	<	.44
AUS	.12	<	.41
CR	.32	<	.67
MBA	.34	<	.73
MBP	.07	<	.61
LF	.10	<	.78

Tab 3.14.20: Vergleich kritischer Differenzen und empirischer Differenzen für Führungskraft **20** (Fremdeinschätzung)

Variable Fremd	Empirische Differenz	Verhältnis	Kritische Differenz
TF	.01	<	.27
IIa	.15	<	.66
IIb	.10	<	.52
IM	.02	<	.55
IS	.03	<	.47
IC	.10	<	.44
AUS	.15	<	.41
CR	.15	<	.67
MBA	.20	<	.73
MBP	.20	<	.61
LF	.10	<	.78

Anhang 3.15: MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppen A und B) in den Absolutwerten der Differenzen der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t1 und t2

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Gruppenumerisch. Gruppe A oder B	v1_3_TF_absoluteDiff	,039	1	,039	4,968	,046	,293
	v2_3_IIa_absoluteDiff	,005	1	,005	,098	,759	,008
	v3_3_IIb_absoluteDiff	,001	1	,001	,044	,838	,004
	v4_3_IM_absoluteDiff	,013	1	,013	,213	,653	,017
	v5_3_IS_absoluteDiff	,007	1	,007	,428	,525	,034
	v6_3_IC_absoluteDiff	,002	1	,002	,056	,817	,005
	v7_3_AUS_absoluteDiff	,000	1	,000	,001	,982	,000
	v8_3_CR_absoluteDiff	,021	1	,021	1,178	,299	,089
	v11_3_LF_absoluteDiff	,006	1	,006	,364	,557	,029

Anhang 3.16: MANOVA zu Gruppenunterschieden (Interventionsgruppen A und B) in den Absolutwerten der direkten Veränderungseinschätzung der MLQ-Skalen (Fremdeinschätzung) zu t2

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Gruppenumerisch. Gruppe A oder B	v2_4_IIa_absoluteVeränderung	,028	1	,028	1,193	,296	,090
	v3_4_IIb_absoluteVeränderung	,000	1	,000	,001	,977	,000
	v4_4_IM_absoluteVeränderung	,005	1	,005	,200	,663	,016
	v5_4_IS_absoluteVeränderung	,001	1	,001	,040	,845	,003
	v6_4_IC_absoluteVeränderung	,002	1	,002	,068	,799	,006
	v7_4_AUS_absoluteVeränderung	,060	1	,060	2,809	,120	,190
	v8_4_CR_absoluteVeränderung	,000	1	,000	,001	,976	,000
	v9_4_MBA_absoluteVeränderung	,006	1	,006	1,252	,285	,095
	v10_4_MBP_absoluteVeränderung	,002	1	,002	,257	,622	,021
	v11_4_LF_absoluteVeränderung	,011	1	,011	,843	,377	,066

Anhang 3.17: Pearson-Korrelationen des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und den Differenzwerten zwischen t1 und t2 (Selbsteinschätzungen)

Selbsteinschätzung	TF_Diff_abs	IIa_Diff_abs	IIb_Diff_abs	IM_Diff_abs	IS_Diff_abs	IC_Diff_abs	AUS_Diff_abs	CR_Diff_abs	MBA_Diff_abs	MBP_Diff_abs	LF_Diff_abs
Absolute_Übereinstimmung_TF_t1	-,30										
Absolute_Übereinstimmung_IIa_t1		,16									
Absolute_Übereinstimmung_IIb_t1			,23								
Absolute_Übereinstimmung_IM_t1				-,04							
Absolute_Übereinstimmung_IS_t1					-,12						
Absolute_Übereinstimmung_IC_t1						,26					
Absolute_Übereinstimmung_AUS_t1							-,26				
Absolute_Übereinstimmung_CR_t1								,07			
Absolute_Übereinstimmung_MBA_t1									,47*		
Absolute_Übereinstimmung_MBP_t1										,05	
Absolute_Übereinstimmung_LF_t1											-,27

Anhang 3.18: Pearson-Korrelationen des Übereinstimmungsgrads zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen und den Differenzwerten zwischen t1 und t2 (Fremdeinschätzungen)

Fremdeinschätzung	TF_Diff_abs	IIa_Diff_abs	IIb_Diff_abs	IM_Diff_abs	IS_Diff_abs	IC_Diff_abs	AUS_Diff_abs	CR_Diff_abs	MBA_Diff_abs	MBP_Diff_abs	LF_Diff_abs
Absolute_Übereinstimmung_TF_t1	,52*										
Absolute_Übereinstimmung_IIa_t1		,16									
Absolute_Übereinstimmung_IIb_t1			,02								
Absolute_Übereinstimmung_IM_t1				-,11							
Absolute_Übereinstimmung_IS_t1					,04						
Absolute_Übereinstimmung_IC_t1						-,20					
Absolute_Übereinstimmung_AUS_t1							,22				
Absolute_Übereinstimmung_CR_t1								-,26			
Absolute_Übereinstimmung_MBA_t1									,47*		
Absolute_Übereinstimmung_MBP_t1										,43	
Absolute_Übereinstimmung_LF_t1											,03

Anhang 3.19: Korrelationen der Messwerte zu t1 und t2 (Fremdeinschätzungen der Führungsstile)

	TFt2	IIat2	IIbt2	IMt2	ISt2	ICt2	AUSt2	CRt2	MBAt2	MBPt2	LFt2
TF	,957**	,903**	,920**	,661**	,915**	,828**	,870**	,865**	,036	-,774**	-,748**
IIa	,863**	,879**	,833**	,468*	,837**	,740**	,836**	,770**	-,001	-,755**	-,766**
IIb	,922**	,872**	,899**	,577**	,829**	,851**	,878**	,803**	-,055	-,725**	-,684**
IM	,740**	,601**	,686**	,862**	,718**	,537*	,546*	,601**	-,133	-,623**	-,444
IS	,886**	,811**	,845**	,684**	,903**	,716**	,768**	,793**	,075	-,797**	-,772**
IC	,912**	,832**	,893**	,543*	,883**	,879**	,839**	,888**	,183	-,670**	-,702**
AUS	,850**	,889**	,829**	,407	,779**	,763**	,847**	,811**	,138	-,616**	-,695**
CR	,934**	,885**	,872**	,594**	,892**	,866**	,867**	,923**	,063	-,753**	-,780**
MBA	,065	-,012	-,002	,177	,092	,072	,023	,069	,609**	,052	,027
MBP	-,679**	-,679**	-,575**	-,520*	-,652**	-,505*	-,666**	-,586**	,382	,930**	,816**
LF	-,711**	-,792**	-,563**	-,320	-,640**	-,660**	-,777**	-,716**	,203	,807**	,915**

Anhang 3.20: Mittelwerte der Führungskräfte des Clusters Unterschätzer in den Variablen TF, CR und LF zu t1 und t2 (Fremd- und Selbsteinschätzung)

Variable	FK 8	FK 11
Fremd_TF_t1	4.13	3.96
Fremd_TF_t2	4.21	3.91
Fremd_CR_t1	4.13	4.20
Fremd_CR_t2	4.31	4.25
Fremd_LF_t1	1.56	1.48
Fremd_LF_t2	1.38	1.35
Selbst_TF_t1	3.46	3.24
Selbst_TF_t2	3.29	3.00
Selbst_CR_t1	3.25	2.75
Selbst_CR_t2	3.00	3.50
Selbst_LF_t1	2.00	1.25
Selbst_LF_t2	1.75	2.25

Anhang 3.21: Mittelwerte der Führungskräfte des Clusters Protektive Selbstüberwacher in den Variablen TF, CR und LF zu t1 und t2 (Fremd- und Selbsteinschätzung)

Variable	FK 12	FK 19
Selbst_TF_t1	3,21	3,67
Selbst_TF_t2	3,00	3,58
Selbst_CR_t1	3,00	3,50
Selbst_CR_t2	2,75	3,75
Selbst_LF_t1	3,00	2,50
Selbst_LF_t2	3,25	2,50
Fremd_TF_t1	2,75	3,08
Fremd_TF_t2	2,68	3,05
Fremd_CR_t1	2,75	3,24
Fremd_CR_t2	2,58	3,56
Fremd_LF_t1	2,92	2,66
Fremd_LF_t2	2,92	2,76