

Transformationale Führung

(Warum Zielvereinbarungen heute nicht mehr ausreichen)

Forschungsbericht

von

Prof. Dr. Waldemar Pelz

(THM Business School, Angewandte Forschung und Entwicklung am
Institut für Management-Innovation in Bad Soden am Taunus)

Ergebnisse einer empirischen Studie mit **4.107** Teilnehmern (bis April 2012)

Zum **aktuellen Stand (10.726** Teilnehmer bis Januar 2014) siehe:

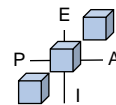
- Homepage des [Forschungsprojektes Transformationale Führung](#) (Link)
- Das Gießener [Inventar der Transformationalen Führung](#) (Link)

Gießen und Bad Soden am Taunus, 9. Februar 2014

Nr. 1

Studie Transformationale Führung: Inhalt

- Notwendigkeit der Weiterentwicklung des Führens mit Zielvereinbarungen
- Transaktionale Führung, Transformationale Führung und Leistung
- Ziele der Studie
- Transformationale Führung aus heutiger Sicht
- Ausgangspunkt: Aussagen von Geschäftsführern der Hidden Champions
- Die Studie Transformationale Führung im Überblick
- Angaben zur statistischen Auswertung (Validität, Reliabilität, Signifikanz, Clusteranalyse, Faktorenanalyse etc.)
- Operationalisierung der Kompetenzen der Transformationalen Führung
- Ausgewählte Ergebnisse der Studie
 - Vergleich der Mittelwerte
 - Kompetenzprofile ausgewählter Zielgruppen
- Ergebnisse zum Studienteil 2 (mit Fragen zu Einkommen und Erfolg)
 - Besonderheiten von Teilnehmern mit starkem Einkommenszuwachs
 - Was unterscheidet erfolgreiche und erfolglose Manager? (Vergleich oberstes und unterstes Quartil)
- Literatur zur Transformationalen Führung



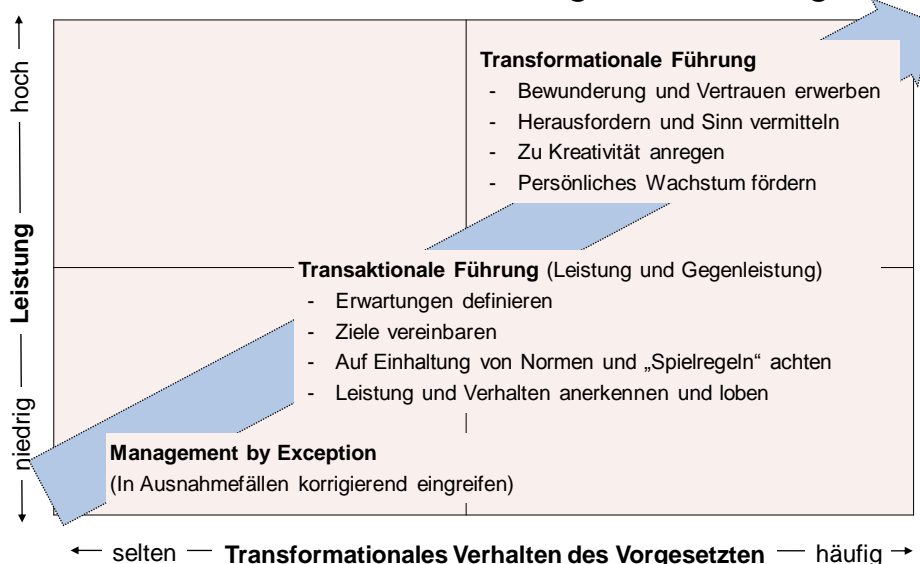
Nr. 2

Zielvereinbarungen und Transformationale Führung

Die große Beliebtheit des Führens mit **Zielvereinbarungen** in der Praxis erklärt sich aus den positiven Wirkungen von Zielen. Sowohl kurz- als auch langfristige Ziele sind die wichtigste Voraussetzung für jegliche **Leistungsbeurteilung**. Sie koordinieren die Anstrengungen aller Mitarbeiter und Abteilungen jeder Organisation und geben den Anstrengungen aller Beteiligten einen Sinn. Ohne Ziele kann es keine **Erfolgslebnisse** geben. Die erfolgreiche Umsetzung von Zielen stärkt das Selbstwertgefühl und den Zusammenhalt; sie ist somit die Basis von **Wertschätzung, Lob, Anerkennung** und Stolz. Schließlich sind Ziele die wichtigste Voraussetzung für die Auswahl und Entwicklung zukunftsrelevanter Kompetenzen aller Fach- und Führungskräfte. In erfolgreichen Unternehmen wie zum Beispiel den **Hidden Champions** ist das gängige **Praxis**.

Leider gibt es auch **Gegenbeispiele**. In manchen Organisationen stellen ganze Abteilungen wie „Fürstentümer“ ihre machtpolitisch motivierten Eigeninteressen in den Vordergrund (Stichwort „**Silo-Denken**“). Statt einer Leistungs- dominiert eine **Rechtfertigungskultur** für mangelhafte Leistungen. Planung sieht oft so aus, dass man die Zahlen des Vorjahres etwas „manipuliert“ und das als Ziel für das neue Jahr ausgibt. Es herrscht **wenig Verantwortungsgefühl** oder Bindung (Commitment) an Werte wie **Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit**. Solche Organisationen treiben in einem turbulenten Umfeld genauso wie ein Schiff ohne Kompass und reagieren nach dem Feuerwehrprinzip. Genau an dieser Stelle setzt die **Transformationale Führung** an.

Transformationale Führung und Leistung*



* Nach der englischen Version von Bernard Bass und Bruce Avolio

Ziele der Studie Transformationale Führung

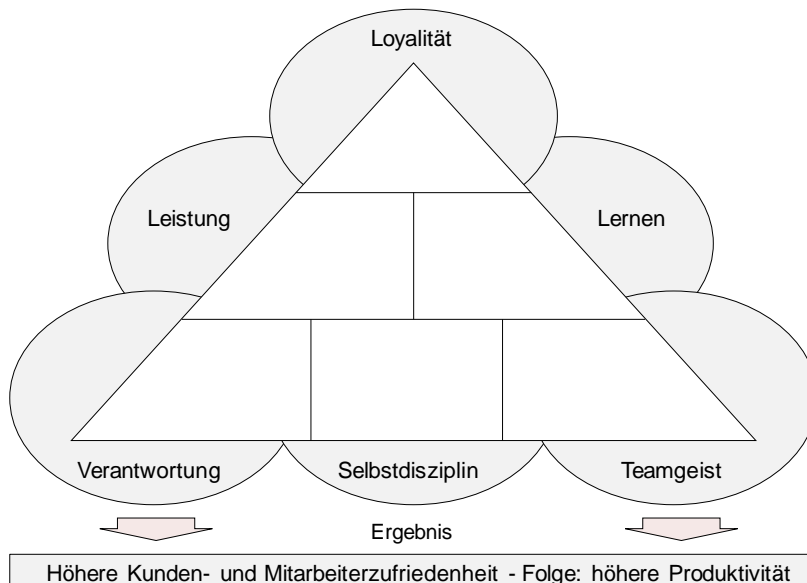
Seit der Publikation des Modells der Transformationalen Führung durch Bernard Bass und Bruce Avolio im Jahr 1994 wurden über 40 empirische **Validierungsstudien** durchgeführt. Die meisten haben die wichtigsten wissenschaftlichen Qualitätskriterien (Validität und Reliabilität) dieses Konzeptes und somit dessen praktischen Nutzen nachgewiesen. Das Praktizieren dieses Führungsverhaltens bewirkt eine deutlich größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und verbessert dadurch auch die wirtschaftlichen Erfolge (Produktivität und Rentabilität).

Das Modell selbst und der zur Operationalisierung verwendete Fragebogen sind in englischer Sprache entwickelt worden. Das Kernproblem dabei ist, dass diese **englischsprachige Version** auch bei sorgfältiger Übersetzung ins Deutsche nicht die kulturellen Besonderheiten der Führungspraxis in **unserem Kulturkreis** adäquat abbilden kann.

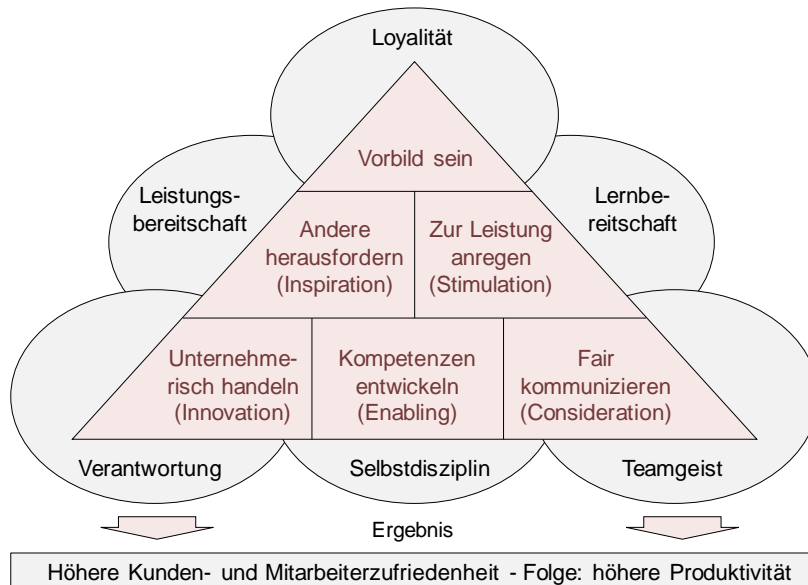
Deswegen haben wir am Institut für Management-Innovation ein **deutschsprachiges Konzept** entwickelt. Ausgangspunkt waren Vorstudien mit Tiefeninterviews mit Geschäftsführern von rund 30 mittelständischen Weltmarktführern (**Hidden Champions**) aus der Region Heilbronn-Franken. Bei einer zweiten Vorstudie wurden schriftlich rund 150 Unternehmen im Raum Gießen/Frankfurt befragt. Das Ergebnis war ein neuer Fragebogen, der in einer **Online-Befragung von 4.107 Teilnehmern** (bis 3.4.2012) ausgefüllt wurde. Die nachfolgenden Folien enthalten einige Ergebnisse dieser Befragung. Der Fragebogen befindet sich unter:

www.fuehrungskompetenzen.com

Wie erzielt man dieses Verhalten von Mitarbeitern?



Durch dieses Verhalten von Führungskräften...



Hidden Champions: Vier Prinzipien (1)*

■ Vorbild sein und Vertrauen aufbauen

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

■ Durch anspruchsvolle Ziele motivieren

- ▶ „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
- ▶ „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

*Befragung der Geschäftsführer von Hidden Champions zusammen mit Harald Dolles von der GGS (German Graduate School of Management and Law)

Hidden Champions: Vier Prinzipien (2)*

■ Selbständigkeit anregen

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

■ Individuell fördern und intensiv kommunizieren

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

**Aus etwa 500 derartiger Statements wurde der Fragebogen mit 6 Skalen zu je 8 Items entworfen (auf Basis des MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire von Bass und Avolio)*

Teil 1 der Studie Transformationale Führung

Ziel: Kritische Überprüfung der Operationalisierung des Konzeptes sowie der Validität und Reliabilität der Skalen und Items

Überblick: Umfang der Stichprobe

- Laufzeit (Datenerhebung): 22.10.2009 bis 31.12.2010 (Version 1) Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 1.092
- ab 04.01.2011 bis 31.07.2011 Version 2 mit zusätzlichen Fragen zum Einkommen) Zahl der Teilnehmer (auswertbare Datensätze): 1.086. Seit 01.08.2011 (bis 3.4.2012) mit einer zusätzlichen Messung des Erfolgs ($n=1.929$) → **$n = 4.107$**
- Erhebungsart: Online-Befragung; Anreiz: Teilnehmer bekommen eine kostenlose Auswertung; Hinweis auf der Homepage: „Das Ergebnis zeigt Ihnen, wie es um Ihre Führungskompetenz als Ganzes bestellt ist, mit welchen Teilkompetenzen Sie punkten können und wie Ihr Ergebnis im Vergleich zu anderen dasteht“
- Bekanntmachung des zugehörigen Links (www.fuehrungskompetenzen.com):
 - a. Veröffentlichungen in Fachzeitschriften: „Personalwirtschaft“, „KMU- Magazin“, „Lebensmittel Zeitung“, VDI-Nachrichten, Wirtschaftswoche, Personal, Manager-Seminare, Süddeutsche Zeitung etc.
 - b. Angabe des Links auf der Homepage des Instituts für Management-Innovation

Skalen und Items der Transformationalen Führung

- Die Studie erfasst sechs Kompetenzen, gebildet aus jeweils sieben Items (42 Items insgesamt)
- Verwendet wurde eine fünfstufige Likert-Skala mit 1 = „trifft sehr selten zu“ bis 5 = „trifft sehr häufig zu“
- Etwa ein Viertel aller Items war umgepolt
- Beispiele für Items
 - ▶ „Meine Führungskraft meint, was sie sagt“
 - ▶ „Meine Führungskraft fördert die Motivation aller Mitarbeiter“
 - ▶ „Meine Führungskraft hält ihre Versprechen“
 - ▶ „Meine Führungskraft sorgt für Fairness“
 - ▶ „Meine Führungskraft fördert Fähigkeiten und Talente“
- ▶ Hinzu kommen demographische Fragen zum Alter, Geschlecht, Führungserfahrung, Unternehmensgröße und zur beruflichen Stellung

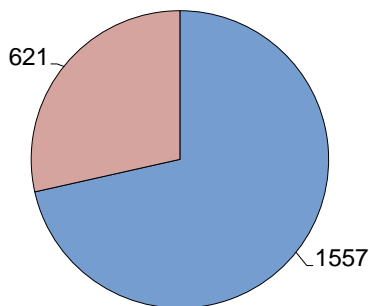
Mittelwerte und Standardabweichung

Kompetenz	Mittelwert	Standardabweichung	N
Alle Führungskompetenzen	3,70	0,69	2.178
Vorbildfunktion (Personality)	3,82	0,83	2.178
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	3,86	0,70	2.178
Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)	3,61	0,70	2.178
Kommunikation und Fairness (Consideration)	3,87	0,79	2.178
Ergebnisorientierung (Enabling)	3,67	0,81	2.178
Unternehmerische Haltung (Innovation)	3,57	0,69	2.178

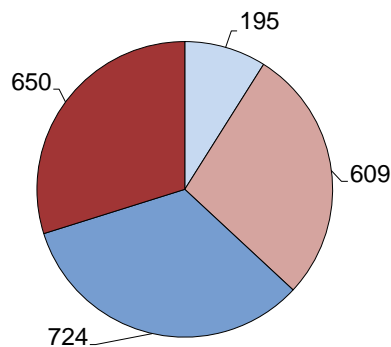
Geschlecht und Alter

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Geschlecht:



Alter:



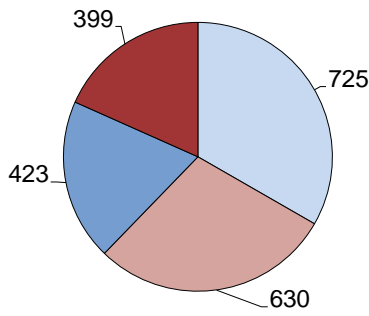
■ männlich ■ weiblich

■ unter 25 ■ 25 bis 34 ■ 35 bis 44 ■ über 44

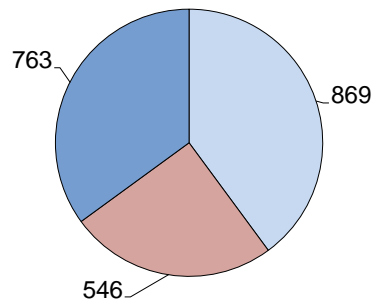
Führungserfahrung und Ausbildung

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Führungserfahrung:



Ausbildung:

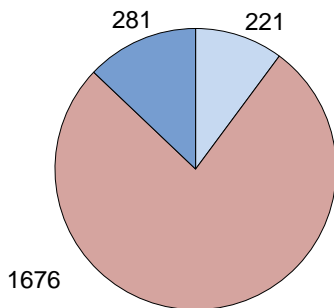


■ keine ■ 1 bis 4 Jahre ■ kaufmännisch ■ sonstige
■ 5 bis 10 Jahre ■ über 10 Jahre ■ techn. oder naturw.

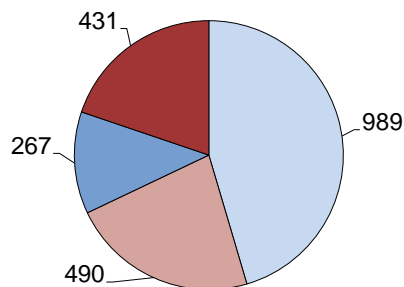
Stellung und Organisationsgröße

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Berufliche Stellung:



Größe Organisation:



■ sonstige ■ angestellt ■ weniger als 100 ■ 100 bis 500
■ selbstständig ■ 500 bis 2000 ■ über 2000

Transformationale Führung: Reliabilität (1)

- Cronbachs α (Maß der interne Konsistenz der Skala) ergab für die 42 Items der Führungskompetenzen einen Wert von 0,972, den man als ausgezeichnet bezeichnen kann
- die Split-Half-Methode ergab einen Cronbachs α -Wert von 0,946 für die erste Hälfte der Items und ebenfalls 0,946 für die zweite Hälfte, sowie einen Spearman-Brown-Koeffizienten von 0,964
- Insgesamt kann die gewählte Skala also als ausgesprochen reliabel bezeichnet werden

Transformationale Führung: Reliabilität (2)

- Die Trennschärfe stellt die Korrelation des Mittelwertes eines Items mit dem Mittelwert aller anderen Items der jeweiligen Kompetenz dar
- Interpretiert werden kann sie als Maß wie gut ein Item zu den anderen in einer Kompetenz passt, gute Trennschärfen liegen bei und über einer Korrelation von 0,5
- Einige Items erreichen dieses Kriterium nicht, eine geringe Trennschärfe (Korrelation $< 0,3$) liegt jedoch nie vor
- Auch dieses Ergebnis zeigt, dass die Skalen ausgesprochen reliabel sind

Transformationale Führung: Validität (1)

Validität der verwendeten Items

- Valide ist ein Test, wenn er dasjenige Merkmal misst oder vorhersagt, das er messen oder vorhersagen soll
- *Inhaltsvalidität*: die einzelnen Items erfassen das zu messende Konstrukt nach Einschätzung mehrerer Experten in seinen wichtigsten Aspekten erschöpfend → hohe Validität
- Eine parallel durchgeführte Studie bei über 150 Entscheidern aus Marketing, Vertrieb, Personalwesen und Geschäftsleitung der hessischen Wirtschaft bestätigte die verwendeten Items und Kompetenzen. Keines wurde als irrelevant oder nicht zur Studie passend bewertet → hohe Validität
- Auch wurde die Frage nach etwaig fehlenden Kompetenzen gestellt, hierzu gab es keine Nennungen → hohe Validität

Transformationale Führung: Validität (2)

Validität der verwendeten Items

- *Kriteriumsvalidität*: alle Korrelationen der Kompetenzen untereinander weisen hohe Werte (zwischen 0,778 und 0,875) auf, messen also das selbe Konstrukt → hohe Validität
- Nach Sichtung all dieser Validitätskriterien kann die Skala also insgesamt als ausgesprochen valide bezeichnet werden

Transformationale Führung Clusteranalyse

- Eine **Clusteranalyse** dient der Aufteilung aller Teilnehmer in relativ homogene Gruppen. Die Mitglieder jedes Clusters weisen somit ähnliche Ergebnisse in den einzelnen Kompetenzen auf.
- Hier erfolgte eine Einteilung in fünf Gruppen: eine sehr gute, eine eher gute, eine mittlere, eine eher schwache und eine sehr schwache Gruppe.
- Analyse der Clusterzentren und Kategorisierung in fünf Cluster
 - ▶ 25 % *sehr gute Ergebnisse* (Kompetenzclusterzentren zwischen 4,20 & 4,58)
 - ▶ 31 % *eher gute Ergebnisse* (Clusterzentren zwischen 3,80 & 4,20)
 - ▶ 31 % *mittlere Ergebnisse* (Clusterzentren zwischen 3,33 & 3,64)
 - ▶ 11 % *eher schwache Ergebnisse* (Clusterzentren zwischen 2,13 & 2,47)
 - ▶ 2 % *sehr schwache Ergebnisse* (Clusterzentren zwischen 1,49 & 1,90)

Transformationale Führung Faktorenanalyse

- Ergebnisse der durchgeführten **Faktorenanalyse** nach allen Items
 - ▶ Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,986 „sehr gut“
 - ▶ Signifikanz nach Bartlett: 0,000 → die Items sind nicht zufällig korreliert
 - ▶ Fast durchgängig nur mittlere Kommunalitäten (um 0,5)
→ nur mittlere Eignung für die Faktorenanalyse
 - ▶ → Die Dimensionsreduzierung (Skalen) durch die Faktoranalyse ergibt keinen Sinn

Redundanz von Items

- Ergebnisse der Analyse der Redundanz einzelner Items
 - ▶ Gewähltes Kriterium: Geringe Varianz bei den Antworten (unter 0,92)
 - ▶ „Fördert die Motivation aller Mitarbeiter“ (var = 0,788) / Kompetenz „Ziele und Perspektiven (Inspiration)“
 - ▶ „Alle Mitarbeiter fühlen sich respektiert und anerkannt“ (var = 0,829) / Kompetenz „Unterstützung und Lernfähigkeit (Stimulation)“
 - ▶ „Alle Mitarbeiter fühlen sich eingebunden und beteiligt“ (var = 0,910) / Kompetenz „Unterstützung und Lernfähigkeit (Stimulation)“
 - ▶ „Die Arbeit hat einen erkennbaren, langfristigen Sinn“ (var = 0,913) / Kompetenz „Ziele und Perspektiven (Inspiration)“
 - ▶ „Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins“ (var = 0,915) / Kompetenz „Unternehmerische Haltung (Innovation)“
 - ▶ Diese fünf von 42 (12 %) Items weisen eine sehr geringe Varianz auf und sind dementsprechend am ehesten redundant

Transformationale Führung: Varianzanalyse (1)

- Ergebnisse der Varianzanalyse (1)
 - ▶ Kategorien: Geschlecht, Alter, Ausbildung, Erfahrung als Vorgesetzter, beruflicher Stellung und Unternehmensgröße
 - ▶ Ausgewertet nach den Durchschnittswerten über alle Kompetenzen
 - ▶ Gewähltes Signifikanzniveau $\alpha = 0,05$

ergab für fast alle Kategorienvergleiche p-Werte nahe 0 ($\alpha = 0,05$), die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen sind also signifikant
- Unter Anwendung eines Tamhane-T2-Test wurde überprüft ob diese Ergebnisse auf die Grundgesamtheit übertragen werden können
- Die meisten Ergebnisse können auf die Grundgesamtheit übertragen werden (p-Werte nahe 0)

Transformationale Führung: Varianzanalyse (2)

- Ergebnisse der Varianzanalyse (2)
 - ▶ dies gilt nicht für folgende Vergleiche:
 - ▶ Personen von 35 bis 44 Jahren und über 44 Jahren (p-Wert = 0,380)
 - ▶ Personen mit sonstiger oder technischer/naturwissenschaftlicher Ausbildung (p-Wert = 0,999)
 - ▶ Personen mit 5 bis 10 Jahren und mehr als 10 Jahren Führungserfahrung (p-Wert = 0,999)
 - ▶ Personen aus Unternehmen mit unter 100 und 100 bis 500 Mitarbeitern (p-Wert = 0,311) und Personen aus Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeitern und mit über 2000 Mitarbeitern (p-Wert = 0,992)
- Bei all diesen Vergleichen sind die Unterschiede in der Grundgesamtheit nicht signifikant

Skalen der Transformationen Führung (1)

- **Vorbildfunktion (Personality)**

Diese Skala zeigt an, inwiefern die persönlichen Ziele und Werte der Führungskraft authentisch und glaubwürdig erscheinen. Mitarbeiter werden sich in der Regel nur mit einer überzeugenden Persönlichkeit identifizieren können und Loyalität entwickeln.
- **Ziele und Perspektiven (Inspiration)**

Mit dieser Skala kann man messen, wie stark Leistungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden. Klare Ziele und Maßstäbe führen zu Erfolgserlebnissen, erfüllen die Mitarbeiter mit Stolz und inspirieren sie zu größeren Leistungen.
- **Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)**

Hohe Skalenwerte deuten darauf hin, dass die Mitarbeiter über die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben selbstständig und kundenorientiert zu erledigen.

Skalen der Transformationen Führung (1)

- **Kommunikation und Fairness (Consideration)**

Diese Skala misst, inwiefern der Umgang miteinander auf fairen und transparenten Spielregeln basiert. Ferner kann man erkennen, wie stark sich die zwischenmenschlichen Beziehungen an konstruktiven Werten wie Vertrauen, Offenheit und gegenseitigem Respekt orientieren.

- **Ergebnisorientierung (Enabling):**

Mit dieser Skala kann man messen, inwiefern den Mitarbeitern klar ist, was von ihnen erwartet wird und welche Konsequenzen es hat, wenn sie den Anforderungen nicht entsprechen. Man kann auch erkennen in welchem Maße ein Klima der persönlichen Verantwortung vorhanden ist.

- **Unternehmerische Haltung (Innovation)**

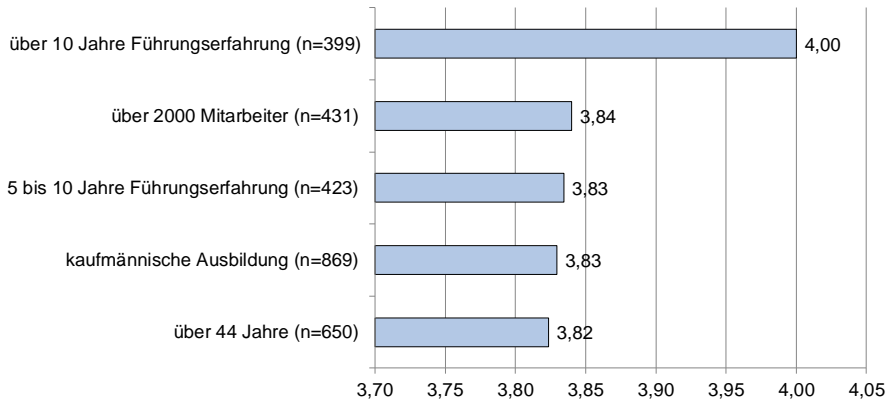
Hohe Skalenwerte deuten darauf hin, dass das Denken und Handeln sehr stark an Chancen, Risiken und deren wirtschaftlichen Ergebnissen ausgerichtet ist. Dazu gehört auch die Umsetzung von Veränderungs- und Verbesserungsinitiativen.

- **Beispiele für Items siehe: www.fuehrungskompetenzen.com**

Ausgewählte Ergebnisse von Teil 1 der Studie Transformationale Führung

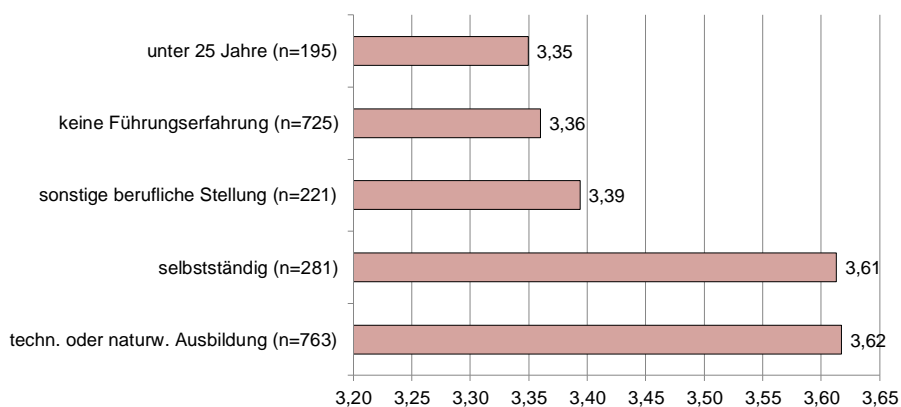
(Vergleich der Mittelwerte)

Höchste Werte aller transformationalen Kompetenzen



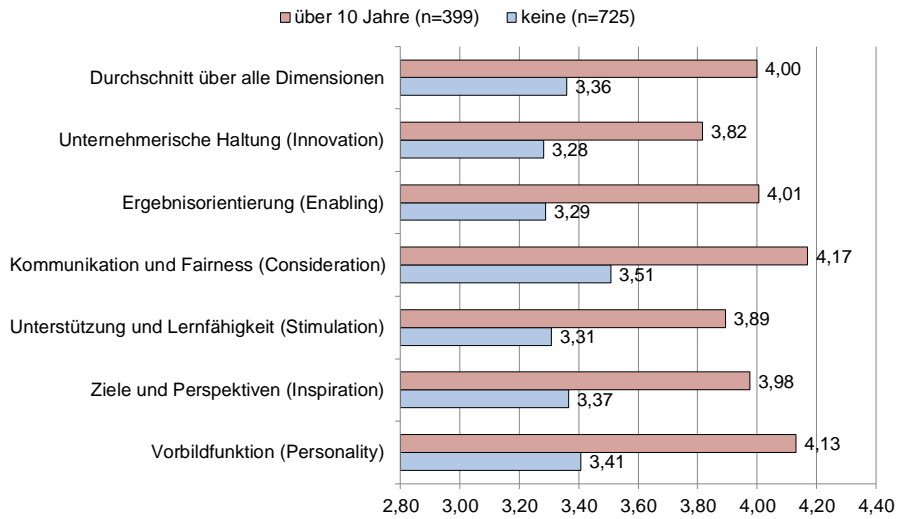
Die höchsten Werte über alle Dimensionen erzielen Personen, die älter als 44 Jahre sind, eine kaufmännische Ausbildung haben, über mehr als fünf Jahre Führungserfahrung verfügen und in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten tätig sind.

Niedrigste Werte aller transformationalen Kompetenzen

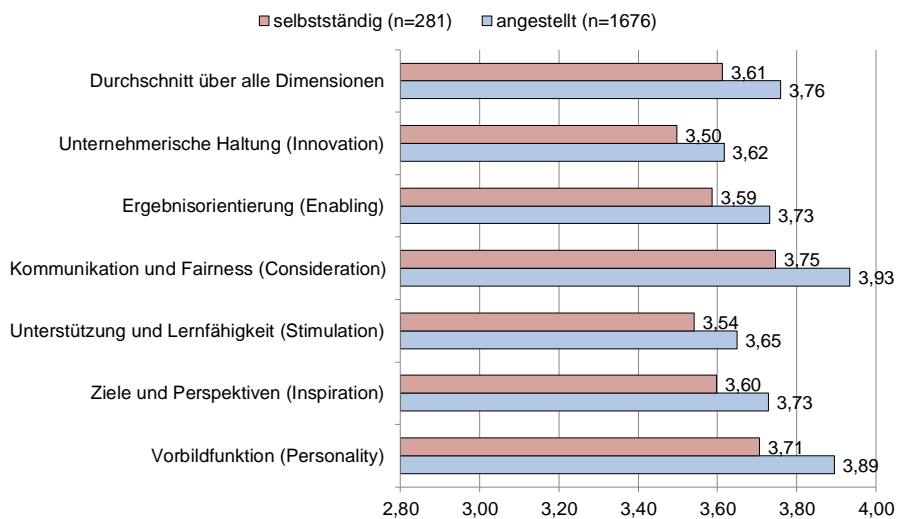


Die niedrigsten Werte über alle Dimensionen weisen Selbstständige von unter 25 Jahren mit technischer oder naturwissenschaftlicher oder sonstiger Ausbildung und ohne Führungserfahrung auf

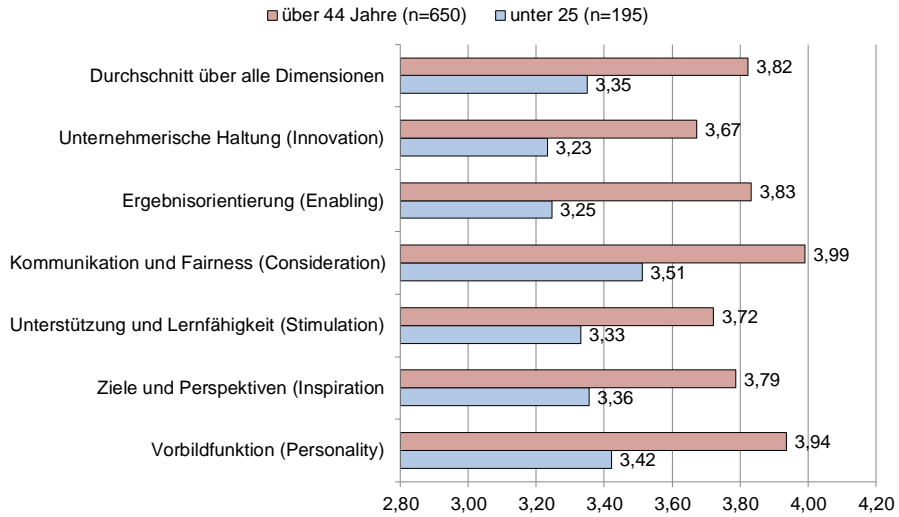
Mittelwertvergleich nach Führungserfahrung



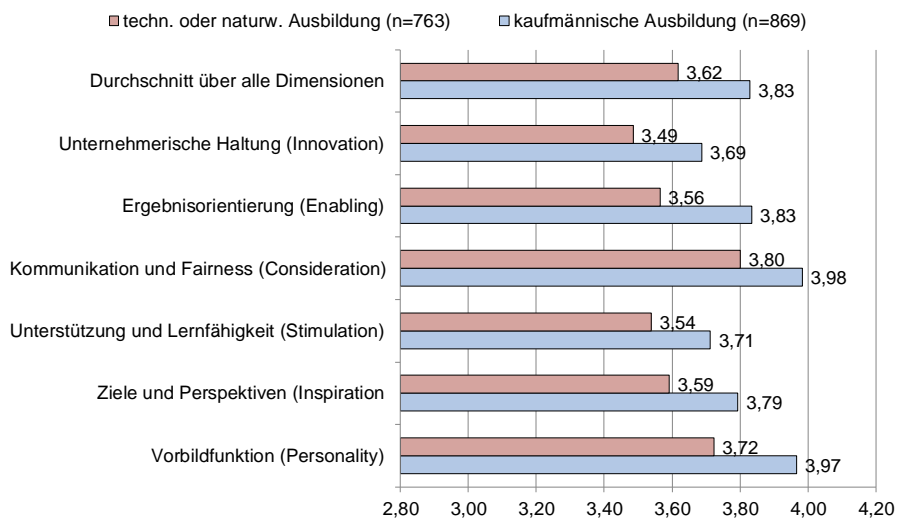
Mittelwertvergleich nach beruflicher Stellung



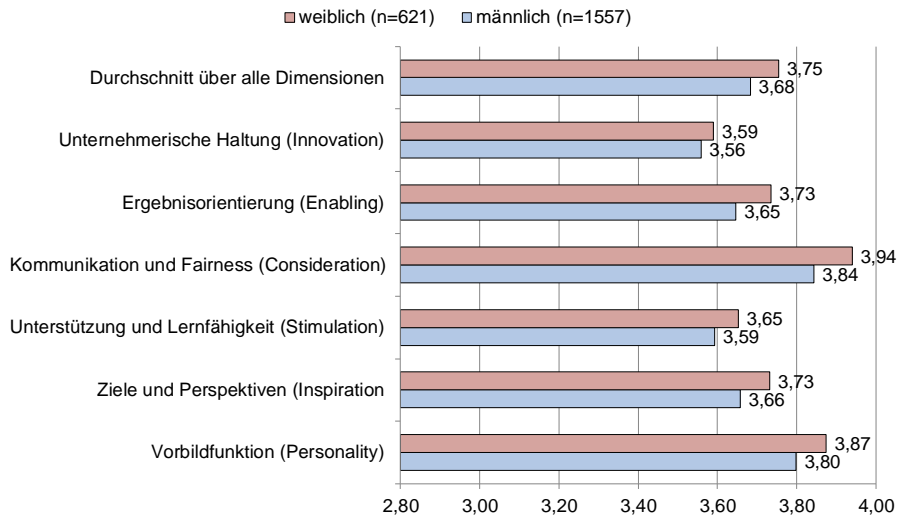
Mittelwertvergleich nach Altersgruppen



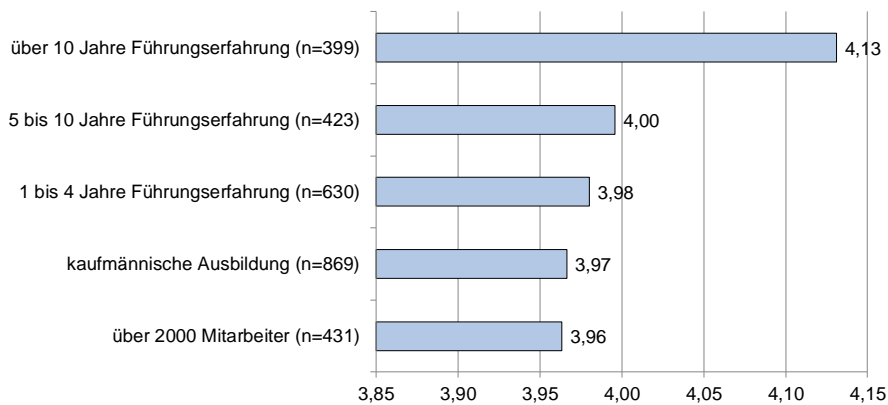
Mittelwertvergleich nach Ausbildung/Abschluss



Mittelwertvergleich nach Geschlecht

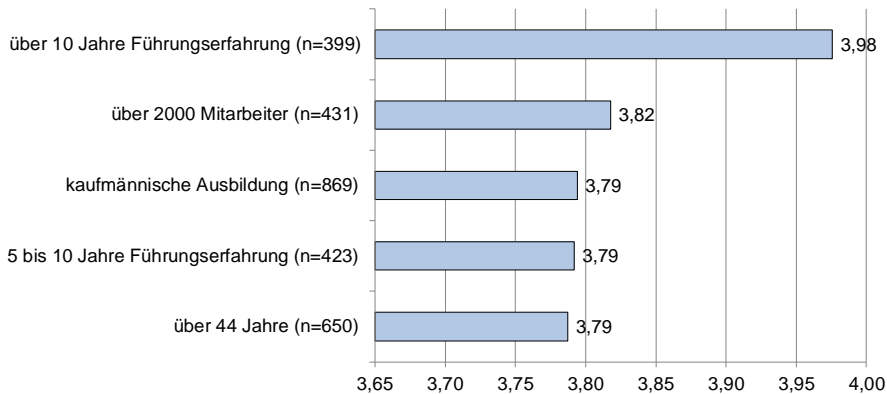


Höchste Werte Vorbildfunktion (Personality)



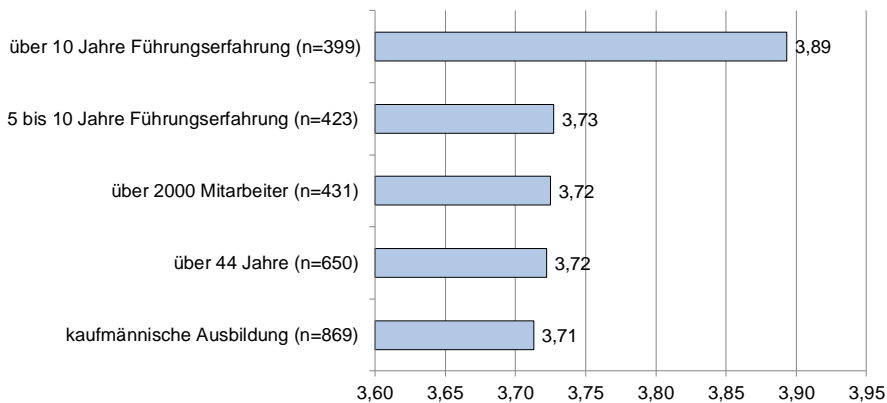
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Vorbildfunktion“ weisen Kaufleute mit mindestens einem Jahr Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten arbeiten.

Höchste Werte Ziele und Perspektiven (Inspiration)



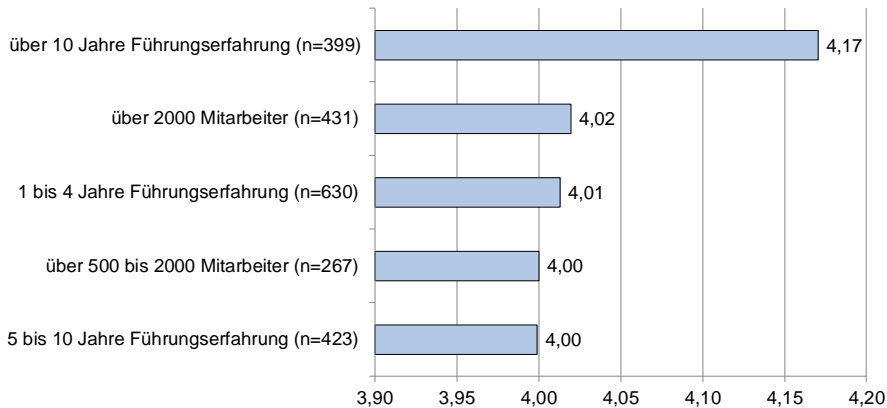
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Ziele und Perspektiven“ weisen Kaufleute von 44 oder mehr Jahren, mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten arbeiten.

Höchste Werte Unterstützung und Lernfähigkeit



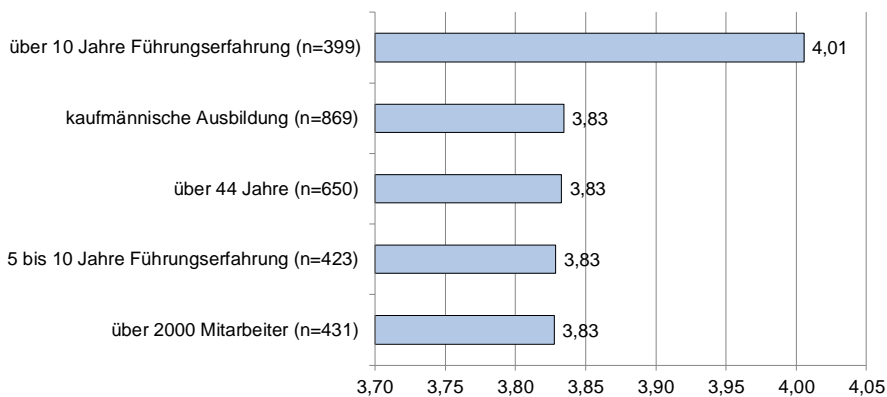
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Unterstützung und Lernfähigkeit“ weisen Kaufleute von 44 oder mehr Jahren, mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten arbeiten.

Höchste Werte Kommunikation und Fairness



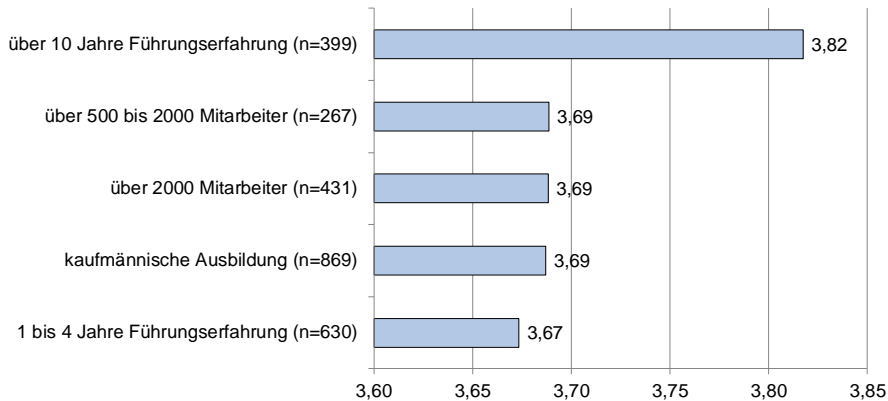
Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Kommunikation und Fairness“ weisen Personen von 44 oder mehr Jahren, mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten arbeiten.

Höchste Werte Ergebnisorientierung (Enabling)



Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Ergebnisorientierung“ weisen Kaufleute von 44 oder mehr Jahren, mit mindestens fünf Jahren Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten arbeiten.

Höchste Werte Unternehmerische Haltung



Die höchsten Werte bei der Kompetenz „Unternehmerische Haltung“ weisen Kaufleute mit mindestens einem Jahr Führungserfahrung auf, die in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten arbeiten.

Teil 2 der Studie Transformationale Führung

Ziel: Analyse verschiedener Zusammenhänge,
insbesondere der Kompetenzen mit
Erfolgsindikatoren wie Einkommen und Persönlichkeit
(Stand 03.04.2012)

Skalen zur Messung des Erfolges

- **Finanzieller Erfolg:** „*Mein **Jahreseinkommen** hat sich seit dem Abschluss meiner Ausbildung oder meines Studiums im Vergleich zu dem meiner Mitschüler oder Kommilitonen wie folgt **entwickelt** (bitte ankreuzen)*“
 - ▶ „ist in etwa ähnlich gestiegen oder gefallen“
 - ▶ „ist stärker gestiegen (etwa doppelt bis dreifach)“
 - ▶ „ist deutlich stärker gestiegen (mehr als vierfach)“ und ▶ *keine Antwort*“
- **Erfolgsindex** (Erfolgspotential): Erfolg ist definiert als das Erreichen ehrgeiziger Ziele bei sozialer Akzeptanz und ohne Burnout-Gefahr. Hinzu kommen **Persönlichkeitsmerkmale** überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmer aus der Studie von Czikszenmihalyi (2004)
 - ▶ **Ehrgeiz** (Beispiel-Item): „In seiner Arbeit sieht er einen höheren Sinn als „nur“ Spaß, Anerkennung, Einkommen oder (sozialen) Status“
 - ▶ **Integrität** (Beispiel-Item): „Bekommt im Beruf (oder im Team) zu wenig Wertschätzung“ (umgepolt)
 - ▶ **Energie** (Beispiel-Item): „Meistens fühle ich mich voller Tatkraft und Energie“
 - ▶ **Optimismus** (Beispiel-Item): „Ist der festen Überzeugung, dass die Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten als Risiken mit sich bringen wird“

Mittelwert und Standardabweichung

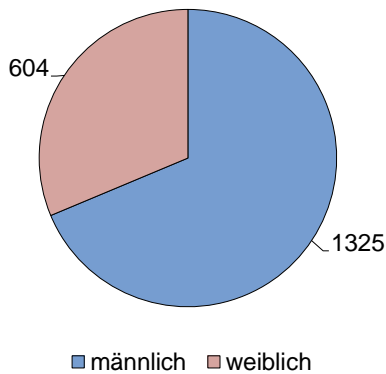
	Mittelwert	Standardabweichung	N
Führungskompetenzen (alle)	3,83	0,68	1929
Vorbildfunktion (Personality)	3,97	0,76	1929
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	3,78	0,70	1929
Unterstützung und Lernfähigkeit (Stimulation)	3,69	0,70	1929
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,02	0,77	1929
Ergebnisorientierung (Enabling)	3,80	0,79	1929
Unternehmerische Haltung (Innovation)	3,69	0,69	1929
Erfolgsindex	3,68	0,69	1929
Jahreseinkommen*	2,49	1,47	1577

* Kodiert mit: 1 = ähnlich gestiegen; 3 = doppelt oder dreifach gestiegen; 5 = mehr als vierfach gestiegen (352 Fälle ohne Angaben zum Einkommen wurden nicht ausgewertet).

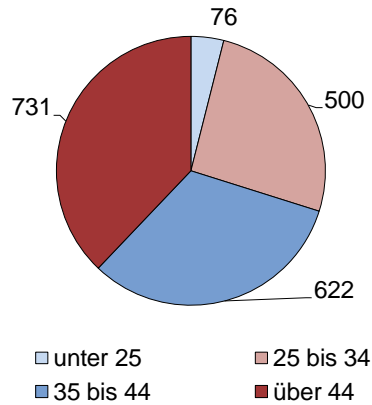
Demographie: Geschlecht und Alter

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Geschlecht:



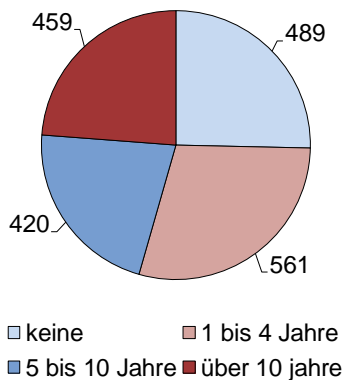
Alter:



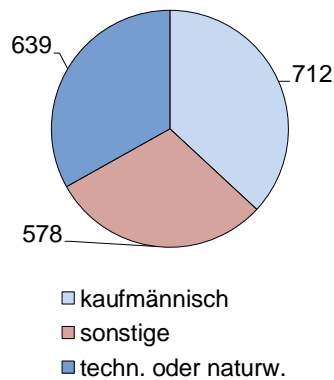
Demographie: Führungserfahrung und Ausbildung

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Führungserfahrung:



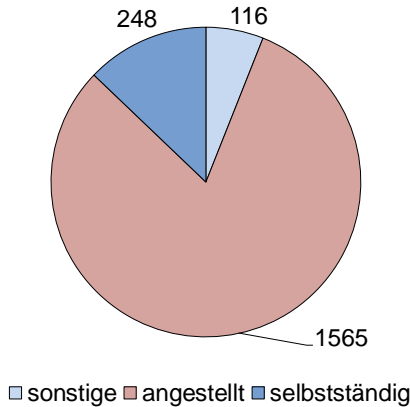
Ausbildung:



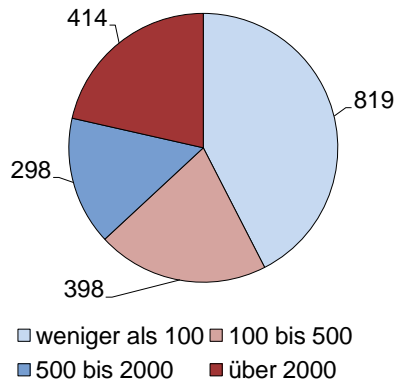
Demographie: Beruf und Organisationsgröße

Soziodemographische Verteilung der Befragten

Berufliche Stellung:



Größe Organisation:



Transformationale Kompetenzen Korrelationsmatrix (n=1929)

	Einkommen*	Alle FK	Vorbild	Ziele	Lernfähigkeit	Fairness	Ergebnisorientierung	Untern. Haltung	Erfolg
Einkommen*	1	,400**	,379**	,375**	,338**	,338**	,384**	,405**	,370**
Alle FK	,400**	1	,931**	,937**	,897**	,929**	,942**	,942**	,819**
Vorbild	,379**	,931**	1	,845**	,787**	,871**	,849**	,772**	,804**
Ziele	,375**	,937**	,845**	1	,833**	,834**	,856**	,807**	,792**
Lernfähigkeit	,338**	,897**	,787**	,833**	1	,823**	,807**	,703**	,701**
Fairness	,338**	,929**	,871**	,834**	,823**	1	,848**	,731**	,726**
Ergebnisorientierung	,384**	,942**	,849**	,856**	,807**	,848**	1	,823**	,752**
Unternehmerische Haltung	,405**	,875**	,772**	,807**	,703**	,731**	,823**	1	,739**
Erfolg	,370**	,819**	,804**	,792**	,701**	,726**	,752**	,739**	1

* Korrelation nach Pearson; $p < 0,001$ (Signifikanz 2-seitig); Stichprobenumfang für das Einkommen = 1575 (nur Personen, die Angaben zur Entwicklung ihres Jahreseinkommens gemacht haben)

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

Transformationale Führung: Erfolgsindex

- Teilnehmer mit stark ausgeprägten Führungskompetenzen haben ein hohes Erfolgspotential. Persönlichkeitsmerkmale wie Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus (Erfolgs-Index) sind stark ($r = 0,819$) mit den Führungskompetenzen korreliert. Dabei spielen die Teilkompetenzen „Vorbildfunktion (Personality)“ sowie „Ziele und Perspektiven (Inspiration)“ eine besonders wichtige Rolle
- Die Persönlichkeitsmerkmale (Erfolgs-Index) stehen weniger stark in Beziehung mit der Steigerung des Jahreseinkommens ($r = 0,370$) (seit dem Eintritt in den Beruf im Vergleich zu Mitschülern oder Kommilitonen)
- Etwas stärker ($r = 0,400$) ist der Zusammenhang zwischen Führungskompetenzen und der Entwicklung des Jahreseinkommens ausgeprägt
- Die Einkommenssteigerung ist stärker korreliert mit der Kompetenz „Unternehmerische Haltung (Innovation)“ und schwächer mit den Kompetenzen „Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)“ und „Kommunikation und Fairness (Consideration)“

Transformationale Führung: Einkommen

- Die 274 Personen, deren Einkommen deutlich stärker gestiegen ist als das ihrer Mitschüler und Kommilitonen (Einkommen = 5) weisen im Vergleich zu allen Teilnehmern folgende Kompetenzwerte auf:

Kompetenz	Alle Teilnehmer (n=1929)	Mindestens vierfacher Einkommenszuwachs (n=274)	Differenz
Alle Führungskompetenzen	3,78	4,22	0,44
Ergebnisorientierung	3,80	4,24	0,44
Unternehmerische Haltung	3,69	4,12	0,43
Vorbildfunktion	3,97	4,39	0,40
Ziele und Perspektiven	3,78	4,18	0,40
Lernfähigkeit und Unterstützung	3,69	4,06	0,34
Kommunikation und Fairness	4,02	4,36	0,34

Transformationale Kompetenzen Spitzenverdiener (Items)

- Für die 274 Personen, deren Einkommenszuwachs mindestens vierfach so hoch war, wie der ihrer Mitschüler und Kommilitonen gelten unter anderem folgende Einzelmerkmale (Items) in besonderem Maße (Mittelwert über 4,35):
 1. *Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen ($\bar{X} = 4,62$)*
 2. *Hält seine Versprechen ($\bar{X} = 4,60$)*
 3. *Er (oder sie) meint was er sagt ($\bar{X} = 4,55$)*
 4. *Respektiert Andere unabhängig von ihrer Stellung ($\bar{X} = 4,45$)*
 5. *Steht „hinter“ seine Leuten, auch wenn sie Fehler machen ($\bar{X} = 4,43$)*
 6. *Lebt seine Werte und Überzeugungen ($\bar{X} = 4,43$)*
 7. *Er kann mit meiner Loyalität rechnen ($\bar{X} = 4,42$)*
 8. *Fördert eine kundenorientierte Kultur ($\bar{X} = 4,40$)*
 9. *Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins ($\bar{X} = 4,40$)*
 10. *Sorgt für Fairness ($\bar{X} = 4,38$)*

Nr. 51

Transformationale Führung:
Was unterscheidet Erfolgreiche und Erfolgreise?
(Vergleich erfolgreiches und erfolgloses Quartil)

Stand 03.04.2012

Nr. 52

Besonders Erfolgreiche: Demographie

- Die 482 Personen mit dem größten Erfolgspotential (oberes Quartil) sind zu 71 % männlich (69 % in der GG) und zu 29 % (31 % in der GG) weiblich (zu dem Erfolgspotential gehören die Persönlichkeitsmerkmale Ehrgeiz, Integrität, Energie und Optimismus)
- Die Altersstruktur des obersten Quartils (Erfolgspotential) ist wie folgt
 - ▶ unter 25 Jahre 4 % (4 % in der GG)
 - ▶ 25 bis 34 Jahre 22 % (26 % in der GG)
 - ▶ 35 bis 44 Jahre 28 % (32 % in der GG)
 - ▶ über 44 Jahre 46 % (38 % in der GG)
- Eine Auswertung nach der Ausbildung ergab folgende Verteilung
 - ▶ kaufmännisch 35 % (37 % in der GG)
 - ▶ techn. oder naturwiss. 36 % (33 % in der GG)
 - ▶ sonstige 29 % (30 % in der GG)

Besonders Erfolgreiche: Verhalten (Items)

- Bei Personen mit besonders hohem Erfolgspotential (n=482) waren die folgenden zehn Einzelmerkmale (Items) besonders stark ausgeprägt:
 1. *Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen ($\bar{X} = 4,81$)*
 2. *Hält seine Versprechen ($\bar{X} = 4,65$)*
 3. *Respektiert Andere unabhängig von ihrer Stellung ($\bar{X} = 4,64$)*
 4. *Er (oder sie) meint was er sagt ($\bar{X} = 4,62$)*
 5. *Steht „hinter“ seine Leuten, auch wenn sie Fehler machen ($\bar{X} = 4,60$)*
 6. *Lebt seine Werte und Überzeugungen ($\bar{X} = 4,60$)*
 7. *Er kann mit meiner Loyalität rechnen ($\bar{X} = 4,53$)*
 8. *Sorgt für Fairness ($\bar{X} = 4,51$)*
 9. *Fördert eine kundenorientierte Kultur ($\bar{X} = 4,48$)*
 10. *Ist offen für Kritik und neue Ideen ($\bar{X} = 4,47$)*

Was unterscheidet „Erfolgreiche“ von „Erfolglosen“

Erfolgspotential: Die größten Unterschiede zwischen dem obersten und dem untersten Quartil nach Items

	Mittelwerte oberstes Quartil	Mittelwerte unterstes Quartil	Delta
Er kann mit meiner Loyalität rechnen	4,53	3,02	1,51
Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen	4,81	3,34	1,47
Sorgt für Fairness	4,51	3,15	1,35
Hält seine Versprechen	4,65	3,33	1,32
Fördert eine kundenorientierte Kultur	4,48	3,18	1,30
Ist offen für Kritik und neue Ideen	4,47	3,17	1,30
Respektiert Andere unabhängig von ihrer Stellung	4,64	3,37	1,27
Lebt seine Werte und Überzeugungen	4,60	3,33	1,27
Er (oder sie) meint was er sagt	4,62	3,40	1,23
Steht „hinter“ seine Leuten, auch wenn sie Fehler machen	4,60	3,41	1,18

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen (1) (Kompetenzen Top 10 versus Bottom 10)

Kompetenz	Oberes Quartil	Unteres Quartil	Delta
Vorbildfunktion (Personality)	4,50	3,13	1,37
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	4,32	2,98	1,34
Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)	4,32	3,02	1,30
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,49	3,22	1,27
Ergebnisorientierung (Enabling)	4,21	3,00	1,21
Unternehmerische Haltung (Innovation)	4,16	3,00	1,16

Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede zwischen Erfolgreichen ($\bar{X}=4,50$) und Erfolglosen ($\bar{X}=3,13$) in der Kompetenz „Vorbildfunktion (Personality)“

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen (2) (Typische Verhaltensweisen Top 10 versus Bottom 10)

Top Ten (Items)

1. *Er kann mit meiner Loyalität rechnen* (Personality) ($\Delta = 1,51$)
2. *Formuliert klare Ziele und Erwartungen* (Personality) ($\Delta = 1,50$)
3. *Informiert über Veränderungen im geschäftlichen Umfeld* (Enabling) ($\Delta = 1,48$)
4. *Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen* (Personality) ($\Delta = 1,47$)
5. *Fördert Fähigkeiten und Talente* (Enabling) ($\Delta = 1,45$)
6. *Fördert ständig Neuerungen und Veränderungen* (Inspiration) ($\Delta = 1,39$)
7. *Ist bei wichtigen Entscheidungen an der Meinung Anderer interessiert* (Consideration) ($\Delta = 1,36$)
8. *Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins* (Innovation) ($\Delta = 1,36$)
9. *Sorgt für Fairness* (Consideration) ($\Delta = 1,35$)
10. *Setzt neue Ideen konsequent um* (Innovation) ($\Delta = 1,35$)

Was unterscheidet Erfolgreiche von Erfolglosen (3) (Typische Verhaltensweisen Top 10 versus Bottom 10)

Bottom Ten (Items)

1. *Informiert ausreichend über wichtige geschäftliche Vorgänge* (Consideration) ($\Delta = 0,98$)
2. *Kritisiert Fehler, ohne dass der Betroffene sein Gesicht verliert* (Stimulation) ($\Delta = 1,00$)
3. *Nutzt Chancen und geht dabei auch Risiken ein* (Innovation) ($\Delta = 1,05$)
4. *Alle Mitarbeiter kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen* (Stimulation) ($\Delta = 1,07$)
5. *Macht regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrollen* (Innovation) ($\Delta = 1,09$)
6. *Fördert das Kostenbewusstsein* (Innovation) ($\Delta = 1,11$)
7. *Sorgt dafür, dass alle die notwendigen Ressourcen haben* (Stimulation) ($\Delta = 1,17$)
8. *Sorgt für eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten* (Enabling) ($\Delta = 1,17$)
9. *Man braucht keine Angst zu haben, Fehler zu machen* (Inspiration) ($\Delta = 1,18$)
10. *Steht „hinter“ seine Leuten, auch wenn sie Fehler machen* (Stimulation) ($\Delta = 1,18$)

Das erfolgreiche Quartil: Demographie (1)

	Erfolgreiches Quartil		Grundgesamtheit	
	absolut	relativ	relativ	absolut
Geschlecht				
männlich	344	71 %	69 %	1.325
weiblich	138	29 %	31 %	604
Alter				
unter 25	16	4 %	4 %	76
25 bis 34	107	22 %	26 %	500
35 bis 44	137	28 %	32 %	622
über 44	222	46 %	38 %	731
Erfahrung als Vorgesetzte(r)				
keine	91	18 %	25 %	498
1 bis 4 Jahre	128	27 %	29 %	561
5 bis 10 Jahre	110	23 %	22 %	420
über 10 Jahre	153	32 %	24 %	459

Nr. 59

Das erfolgreiche Quartil: Demographie (2)

	Erfolgreiches Quartil		Grundgesamtheit	
	absolut	relativ	relativ	absolut
Ausbildung/Abschluss				
kaufmännisch	170	35 %	37 %	712
sonstige	139	29 %	30 %	578
techn. oder naturw.	173	36 %	33 %	639
Berufliche Stellung				
sonstige	25	5 %	6 %	116
angestellt	367	76 %	81 %	1565
selbstständig	90	19 %	13 %	248
Größe Ihres Unternehmens				
weniger als 100	220	45 %	42 %	819
100 bis 500	80	17 %	21 %	398
500 bis 2000	73	15 %	15 %	298
über 2000	109	23 %	22 %	414

Nr. 60

Transformationale Führung Führungskompetenzen und Items

Spezial-Auswertung:
Was unterscheidet Normal- von Spitzenerdiendern?

Vergleich der Gruppen nach Kompetenzen (1)

	Mittelwert Spitzenverdiener	Mittelwert Normalverdiener	Abstand
Führungskompetenzen (alle)	4,32	3,36	0,96
Vorbildfunktion (Personality)	4,48	3,41	1,07
Ziele und Perspektiven (Inspiration)	4,29	3,37	0,92
Unterstützung und Lernfähigkeit (Stimulation)	4,17	3,34	0,83
Kommunikation und Fairness (Consideration)	4,43	3,49	0,94
Ergebnisorientierung (Enabling)	4,33	3,27	1,06
Unternehmerische Haltung (Innovation)	4,24	3,26	0,98

Vergleich der Gruppen nach Kompetenzen (2)

- Die Gruppe der Spitzenverdiener weist in allen Kompetenzen klar höhere Werte auf (im Mittel 0,96)
- Die Standardabweichungen sind bei der Gruppe der Normalverdiener deutlich höher, hier streuen die Ergebnisse wesentlich stärker um den Mittelwert → die Angaben der Spitzenverdiener sind klar homogener
- Die größten Unterschiede weisen folgende Kompetenzen auf:
 1. *Vorbildfunktion* (Personality) (4,48 vs. 3,41) Delta = 1,07
 2. *Ergebnisorientierung* (Enabling) (4,33 vs. 3,27) Delta = 1,06
 3. *Unternehmerische Haltung* (Innovation) (4,24 vs. 3,26) Delta = 0,98
- Die Ausprägungen dieser drei Kompetenzen unterscheiden Spitzenverdiener von Normalverdienern in besonderem Maße

Verhalten (Items) Spitzen- und Normalverdiener

Der Vergleich der zehn am stärksten ausgeprägten Fähigkeiten der einkommensstarken Gruppe wird unten mit den korrespondierenden Werten der Normalverdiener angegeben:

Item	Kompetenz	Mittelwert Spitzenverdiener	Mittelwert Normalverdiener	Diff.
<i>Hält seine Versprechen</i>	Kommunikation und Fairness	4,70	3,57	1,13
<i>Man kann sich auf ihn (oder sie) verlassen</i>	Vorbildfunktion	4,69	3,65	1,04
<i>Er (oder sie) meint was er sagt</i>	Vorbildfunktion	4,62	3,49	1,13
<i>Er kann mit meiner Loyalität rechnen</i>	Vorbildfunktion	4,55	3,37	1,18
<i>Lebt seine Werte und Überzeugungen</i>	Kommunikation und Fairness	4,53	3,61	0,93
<i>Steht „hinter“ seine Leuten, auch wenn sie Fehler machen</i>	Unterstützung und Lernfähigkeit	4,53	3,74	0,79
<i>Respektiert Andere unabhängig von ihrer Stellung</i>	Kommunikation und Fairness	4,52	3,51	1,01
<i>Schafft ein Klima des Verantwortungsbewusstseins</i>	Unternehmerische Haltung	4,51	3,31	1,21
<i>Sorgt für Fairness</i>	Kommunikation und Fairness	4,45	3,51	0,94
<i>Fördert eine kundenorientierte Kultur</i>	Ergebnisorientierung	4,44	3,35	1,10

Original-Literatur

- Avolio, B. J., Bass, B. M., Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden: 2004
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Team Multifactor Leadership Questionnaire, Assessing Team Leadership and Predicting Group Performance, Mind Garden: 2000
- Avolio, B. J. et al., Estimating Return on Leadership Development Investment, in: The Leadership Quarterly, 2010
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, California, 1994
- Bass, B. M., The Bass Handbook of Leadership, 4th edition, New York, 2008
- Burns, J. M., Transforming Leadership, New York, 2003
- Grant, A. M., Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, And The Performance Effects of Transformational Leadership, in: Academy of Management Journal, 2012
- Pelz, W., Auf die Probe gestellt (Transformationale Führungskompetenzen), in: Personalmagazin Nr. 1/2013
- Pelz, W., Interview für VDI-Nachrichten: Was Führungskräfte von BVB-Trainer Jürgen Klopp lernen können (20/2012)
- Robbins, S. P., et. al., Fundamentals of Management, 7th edition, Pearson: 2011

- Hinzu kommen etwa 40 Validierungsstudien zur Transformationalen Führung (siehe Datenbanken wie Science Direct, EBSCO oder INGENTA)
- Zur kritischen Diskussion des Konzeptes der Transformationalen Führung siehe: Yukl, G., Leadership in Organizations, 8th edition, Pearson: 2013