

Lizentiatsarbeit der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich

Cornelia Klaiss
Motorenstrasse 2
8005 Zürich

Intensivtraining für Ausstrahlung und Transformationale Führung mit dem Zürcher Ressourcen Modell

Eine Studie über die Effekte eines ressourcenaktivierenden
Selbstmanagementtrainings auf die Ausstrahlung von Führungspersonen

Empirische Lizentiatsarbeit
Eingereicht bei: Prof. Dr. Helmut Fend
Fachbereich Pädagogische Psychologie I
Pädagogisches Institut
Universität Zürich

Zürich, im April 2006

Betreuung: Dr. Maja Storch

Abstract

Das Konstrukt der „Transformationalen Führung“ berücksichtigt Charisma als eine von vier Komponenten. Basierend auf diesem Konstrukt sind während der letzten zehn Jahre viele Studien entstanden, welche den Zusammenhang zwischen dem Charisma einer Führungsperson und dem Unternehmenserfolg aufzuzeigen vermochten. Wenig berücksichtigt wurde bis anhin, wie Charisma trainiert werden kann. Das Ziel der vorliegenden Studie war es, ein Training für Ausstrahlung und transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining) zu entwickeln und dessen Wirksamkeit zu überprüfen. Mittels Randomisierung wurden 22 weibliche und 16 männliche Führungspersonen, welche zum ersten Erhebungszeitpunkt zwischen 19 und 54 Jahre alt waren, in eine Treatment- und eine Kontrollgruppe eingeteilt. Anhand verschiedener standardisierter Fragebögen – Fremd- und Selbsteinschätzung – wurden Veränderungen bezüglich Verhaltensweisen und Einstellungen bei den Führungspersonen gemessen. Signifikante Verbesserungen und starke Trainingseffekte konnten aufgezeigt werden bezüglich Charisma, intellektueller Stimulation, Führungsmotivation und einer positiven Veränderung im Erleben und Verhalten. Die Wirksamkeit des „ZRM Intensivtraining für Ausstrahlung und Transformationale Führung“ kann insgesamt bestätigt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abstract		2
1	Einleitung	6
2	Führung	10
2.1	Der Begriff der Führung	11
2.2	Die Theorien der Führung	13
2.2.1	Hauptschwerpunkte in der Führungsforschung	13
2.2.2	Eigenschaftstheoretischer Führungsansatz	14
2.2.3	Verhaltenstheoretischer Führungsansatz	16
2.2.3.1	Autoritärer versus kooperativer Führungsstil	17
2.2.3.2	Mitarbeiter- und aufgabenbezogener Führungsstil	18
2.2.4	Situationstheoretischer / Kontingenztheoretischer Führungsansatz	20
2.2.5	Systemtheoretischer Führungsansatz	22
2.3	Das Konstrukt der Transformationalen Führung	26
2.3.1	Historischer Hintergrund	26
2.3.2	Das Charisma – Konzept von Max Weber	27
2.3.3	The Full Range of Leadership nach Bass	32
2.3.3.1	Laissez-Faire-Führung	33
2.3.3.2	Transaktionale Führung	34
2.3.3.3	Transformationale Führung	36
2.3.3.3.1	Effekte Transformationaler Führung	39
2.3.3.3.2	Ethik und Transformationale Führung	42
2.3.3.3.3	Studien zur Trainierbarkeit Transformationaler Führung	46
2.3.3.3.4	Weitere Forschungsbefunde zu Transformationaler Führung	47
2.4	Zusammenfassung des Führungskapitels	48
3	Selbstmanagement und Führung	49
3.1	Definition und Umschreibung von Selbstmanagement	49
3.2	Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)	53
3.2.1	Der Rubikon-Prozess	54
3.2.2	Die Phasen des Rubikon-Prozesses	55
3.2.2.1	Das Bedürfnis	57
3.2.2.2	Das Motiv	57
3.2.2.3	Überquerung des Rubikon	58
3.2.2.4	Die Intention	59
3.2.2.5	Die Präaktionale Vorbereitung	60
3.2.2.6	Die Handlung	61
3.3	ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining)	62
3.3.1	Trainingsvorbereitungs-Sequenz:	63
3.3.2	Trainingseinheit 1: Vom Bedürfnis zum Motiv	63
3.3.3	Trainings-Sequenz:	64
3.3.4	Trainingseinheit 2: Vom Motiv zur Intention	65
3.3.5	Trainingseinheit 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool	66
3.3.6	Trainingseinheit 4: Die Ressourcen zielgerichtet einsetzen	69
3.3.7	Trainingsnachbereitungs-Sequenz	70
3.3.8	Trainingseinheit 5: Integration und Transfer	71
3.4	Zusammenfassung des Selbstmanagement-Kapitels	73

4	Fragestellung	74
4.1	Gütekriterien psychologischer Interventionsmassnahmen	74
4.2	Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen	77
4.3	Formulierung der Wirksamkeitshypothesen des ZRM-A Intensivtrainings	79
4.3.1.1	Transformationale Führung	79
4.3.1.2	Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung	81
4.3.1.3	Veränderung im Erleben und Verhalten	81
4.3.2	Kriterien für die Hypothesenannahme	82
5	Methode	83
5.1	Stichprobengewinnung	84
5.2	Untersuchungsablauf (Studien-Design)	86
5.3	Untersuchungsinstrumente: Konstrukte und Operationalisierung	89
5.3.1	Persönlichkeitsmerkmale der Stichproben	89
5.3.2	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	90
5.3.2.1	Die Skalen zur Erfassung der Transformationalen Führung	90
5.3.2.2	Die übrigen Hauptskalen	94
5.3.3	Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	95
5.3.4	Veränderung des Erlebens und Verhaltens VEV	96
5.4	Beschreibung der Testverfahren	97
5.4.1	Testverfahren zur Stichprobenbeschreibung	98
5.4.2	Testverfahren zur Wirksamkeitsmessung	98
6	Darstellung der Ergebnisse	100
6.1	Stichprobenbeschreibung	100
6.2	Transformationale Führung (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)	103
6.2.1	Multifactor Leadership Questionnaire, Selbsteinschätzung (MLQ-FK)	104
6.2.2	Multifactor Leadership Questionnaire, Fremdeinschätzung (MLQ-MA)	105
6.2.3	Ergebnisse auf der Einzelitem-Ebene	109
6.2.4	Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung: Führungsmotivation	110
6.2.5	Veränderung im Erleben und Verhalten	111
7	Diskussion	112
7.1	Diskussion der Ergebnisse zum Multifactor Leadership Questionnaire	112
7.1.1	Beobachtungen zu den unterschiedlichen Informationsquellen	112
7.1.2	Diskussion der getesteten Hypothesen	113
7.1.3	Betrachtung auf der Einzelitemebene	118
7.2	Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung: Führungsmotivation	120
7.3	Veränderung im Erleben und Verhalten	121
7.4	Diskussion zum methodischen Vorgehen	122
7.4.1	Die Stichprobe	122
7.4.2	Informationsquellen	123
7.4.3	Untersuchungsinstrumente	124
7.4.4	Interne Evaluation	125
8	Schlussfolgerungen und Ausblick	126
8.1	Der Gewinn dieser Arbeit	127
8.2	Weiterer Forschungsbedarf	128
8.3	Möglichkeiten der Weiterentwicklung des ZRM-A Intensivtrainings	131
8.3.1	Verbesserung des ZRM-A Intensivtrainings	131
8.3.2	Erweiterung des ZRM-A Intensivtrainings	132
9	ANHANG	134
10	Literaturverzeichnis	167
11	Curriculum Vitae	173

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Historische Entwicklungslinien der Führungsforschung (vgl. Steiger, 1995, S. 48, angepasste Version).....	14
Abbildung 2: Führungsgitter nach Blake & Mouton (zitiert nach Thommen, 1999, S. 281).....	19
Abbildung 3: Drei Perspektiven der Umwelt einer Unternehmung (Thommen & Sachs, 2000, S. 40).....	23
Abbildung 4. Der Rubikon-Prozess (abgeänderte Version, vgl. Storch & Krause, 2002, S. 59).....	56
Abbildung 5: Untersuchungsablauf ZRM-Ausstrahlungsstudie	88
Abbildung 6: Charisma	106
Abbildung 7: Inspirational Motivation.....	106
Abbildung 8: Intellectual Stimulation	107
Abbildung 9: Individualized Consideration	107
Abbildung 10: Transformationale Führung.....	108
Tabelle 1: Gütekriterien für längerfristig wirksame Interventionsmassnahmen (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000, S. 81).....	75
Tabelle 2: Orientierungswerte für das Effektmass Eta Quadrat (vgl. Klemmert, 2004, S. 79).....	78
Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung	100
Tabelle 4: T-Test mit gepaarten Stichproben T1 und T5, Selbsteinschätzung (MLQ-FK)	103
Tabelle 5: Varianzanalyse T1 und T5, Selbsteinschätzung (MLQ-FK).....	104
Tabelle 6:T-Test mit gepaarten Stichproben T2 und T5, Fremdeinschätzung (MLQ-MA)	104
Tabelle 7:Varianzanalyse Fremdeinschätzung T2 und T5, MLQ-MA	105
Tabelle 8:Einzelitemvergleich innerhalb der Gruppe, (MLQ-MA)	109
Tabelle 9: T-Test bei gepaarten Stichproben, Führungsmotivation T1und T5	109
Tabelle 10: Varianzanalyse Führungsmotivation T1 und T5	110
Tabelle 11: Veränderung im Erleben und Verhalten, rückblickend von T5 aus.....	110

1 Einleitung

Was ist eine erfolgreiche Führungskraft? Diese Frage ist sehr schwierig allgemein zu beantworten. Wurden früher Kostenminimierung und Produktinnovation als wesentliche Merkmale von Führungserfolg bezeichnet – welche eher als kurzfristige Erfolge bezeichnet werden können –, so stehen heute Nachhaltigkeit und langfristiges Überleben einer Unternehmung im Betrachtungsfeld.

Welche Kompetenzen muss nun eine Führungsperson mitbringen oder entwickeln, damit sie eine Unternehmung nachhaltig erfolgreich in die Zukunft führen kann? Im Rahmen der Globe-Studie (vgl. Scheitler, 2005, S. 48) wurden weltweit in 61 Ländern und allen Kontinenten insgesamt über 17 000 Personen aus 800 Unternehmen zum Thema Führungserfolg und Führungskompetenz befragt, sechs globale Führungsdimensionen konnten daraus verdichtet werden: Charismatisch, Team-orientiert, sich selbst schützend, beteiligt, menschlich und autonom. Diese sechs grundlegenden Klassen repräsentieren Führungsattribute in allen an der Studie beteiligten Ländern. In ihrer Zusammenfassung schreibt Weibler (2001):

Insbesondere wird weltweit eine wertbasierte Führung gewürdigt, die visionäre Zukunftsgestaltung mit motivierender Begeisterungsfähigkeit verbindet. Leistungsorientierung und Entschlossenheit gehören hier ebenso dazu wie persönliche Integrität und die Bereitschaft, eigene Interessen zugunsten der Unternehmensziele zu vernachlässigen. (S. 32)

Die Erkenntnisse aus der weltweit durchgeführten Globe-Studie lassen darauf schliessen, dass die so genannten „soft skills“, dies sind psychologische Faktoren, vermehrt erforderliche Kompetenzen für Führungspersonen darstellen.

Dass Charisma für eine Führungsperson eine zentrale „Kompetenz“ darstellt, ist nichts Neues, Max Weber hat schon im Jahre 1921 in seiner Herrschaftssoziologie über charismatische Führung geschrieben. Das Wort Charisma stammt aus dem Griechischen und bedeutet soviel wie Gnadengabe („charis“ = Gnade, „-ma“ = Gabe oder Geschenk) (vgl. Neuberger, 2002, S. 143). Eine Person wird demzufolge von diesem Gnadengeschenk berufen und somit wird sie zur faszinierenden Persönlichkeit. Da Charisma eine übernatürliche Bestimmung ausdrückt, ist es technisch oder sachlich nicht begründbar. Das Charismakonzept Webers wurde 1985 von Burns in den Vereinigten Staaten wieder

aufgenommen und für den Bereich der politischen Führung verwendet (vgl. Bass, 1999). Seit den 80er Jahren wird Charisma auch in wirtschaftlichen Betrieben näher untersucht und es sind verschiedene Theorien zu charismatischer Führung – auch „Transformationale Führung“ genannt – entstanden und diese werden bis heute weiterentwickelt. Es konnte in verschiedenen Studien aufgezeigt werden, dass charismatische Führung mit Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht werden kann. Bezüglich der Trainierbarkeit von Charisma gehen die Meinungen der Forschergruppen aber auseinander.

Charisma wird in der Betriebswirtschaft als wesentliche Führungskompetenz erachtet, denn sie kann mit Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht werden (vgl. Avolio & Bass, 2004). Die Weiterentwicklung von Kompetenzen sowie auch die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften stellen Bereiche dar, welche in den Betriebswirtschaften zwar als wesentlich betrachtet werden, welche von ihnen aber nicht allein entwickelt werden können. Mit dem Erlernen und der Weiterentwicklung von Kompetenzen beschäftigt sich die Pädagogik. Mit pädagogischen Massnahmen können soziale Kompetenzen – unter diesem Sammelbegriff kann auch Charisma und Begeisterungsfähigkeit angesiedelt werden – wie auch die Persönlichkeit weiterentwickelt werden. Die Verbindung der Pädagogik und der Betriebswirtschaft findet sich auch in der Studienfächerkombination der Autorin dieser Arbeit wieder. Durch das Studium der Pädagogik und der Betriebswirtschaft während fünf Jahren ist ein persönliches Interesse entstanden, diese beiden äusserst vielseitigen und interessanten Wissenschaften „einander näherzubringen“. Denn obwohl viele Menschen auf den ersten Blick keine Verbindungen zwischen den beiden Wissenschaften entdecken können, so sind diese doch häufiger als erwartet vorhanden. Beide beschäftigen sich mit Menschen, ihren Einstellungen und Verhaltensweisen. In den Betrieben wünscht man sich motivierte, engagierte und „lernwillige“ Menschen, dafür werden Rahmenbedingungen geschaffen, die die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden fördern, in den Betriebswirtschaften befasst man sich mehr mit institutionellen Massnahmen. Die Pädagogik hingegen richtet ihren Fokus auf das Individuum. Sie widmet sich der Frage, wie Einstellungen und Werthaltungen beim Individuum verändert werden können.

Die vorliegende Arbeit stellt eine Wirksamkeitsstudie dar. Es wird untersucht, ob die Wirkung des für diese Studie neu entwickelten ZRM Intensivtrainings für Ausstrahlung

und transformationale Führung nachgewiesen werden kann. Für die Wirksamkeitsmessung wurde eine empirische Untersuchung anhand eines Prä-Postmessung-Studiendesign mit einer Treatment- und einer Kontrollgruppe durchgeführt, welche im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit erläutert wird.

In den ersten Kapiteln widmet sich die vorliegende Arbeit dem betriebswirtschaftlichen Thema der Führung. Im Kapitel 2 wird dem Begriff der Führung nachgegangen. Im Kapitel 2.1 wird ein allgemeiner Überblick über den Begriff der Führung und eine mögliche Definition gegeben, anschliessend werden, entlang historischer Entwicklungslinien der Führungsforschung, Theorien der Führung dargestellt. Das Konstrukt der transformationalen Führung wird im Kapitel 2.3 erläutert. Der historische Hintergrund und Bass' Theorie des „Full Range of Leadership“ bilden die Hauptschwerpunkte dieses Kapitels. Das Kapitel 2 steht im Fokus der betriebswirtschaftlichen Perspektive der Führung.

Im Anschluss an die betriebswirtschaftliche Perspektive erfolgt eine pädagogische Sichtweise, welche sich nicht mit dem Thema der (Fremd-) Führung, sondern mit der „Selbstführung“ – dem Selbstmanagement – beschäftigt. Im Kapitel 3.1 wird der Begriff des Selbstmanagements definiert und umschrieben. Anhand des seit bereits mehr als zehn Jahren bestehenden und vielfach erprobten Zürcher Ressourcen Modells, welches im Kapitel 3.2 erläutert wird, wird ein neues Training für Ausstrahlung und transformationale Führung entwickelt. Das ZRM Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung stellt das Thema des Kapitels 3.3 dar. Die beiden theoretischen Kapitel werden beide mit einer Zusammenfassung beendet.

Nachdem die Theorie zu Führung und Selbstmanagement aufgezeigt wurde, beginnt mit dem Kapitel 4 der empirische Teil. Bevor auf die Forschungsfragen eingegangen wird, befasst sich das Kapitel 4.1 mit Gütekriterien psychologischer Interventionsmassnahmen und anschliessend behandelt das Kapitel 4.2 das Vorgehen bei der Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen. Die Hypothesen zur Wirksamkeit des ZRM-Intensivtrainings für Ausstrahlung und transformationale Führung sind Thema im Kapitel 4.3. Im Kapitel 4.4 werden die Kriterien für die Hypothesenannahme vorgestellt.

Das Kapitel 5 widmet sich der Methode. Es wird als Erstes unter 5.1 die Stichprobengewinnung und danach unter 5.2 das Untersuchungsdesign präsentiert. Das Kapitel 5.3 befasst sich mit den für die vorliegende Studie verwendeten Untersuchungsinstrumenten, welche die Veränderung zwischen den Zeitpunkten vor dem Training und nach dem Training aufzeigen sollen. Die Testverfahren, welche für die Messung der Veränderung eingesetzt wurden, stellen das Thema im Kapitel 5.3 dar.

Den Ergebnissen der Untersuchung widmet sich das Kapitel 6. Als Erstes steht die Stichprobe im Zentrum der Betrachtung, es wurde ein Vergleich zwischen der Treatment- und der Kontrollgruppe durchgeführt. Im Anschluss widmet sich das Kapitel 6.2 den Ergebnissen der eingesetzten Untersuchungsinstrumente.

Der Diskussionsteil stellt das Thema im Kapitel 7 dar. In diesem Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorieteil mit dem Ergebnisteil in Beziehung gesetzt. Nachdem die Ergebnisse nach den einzelnen Messinstrumenten diskutiert wurden, folgt unter 7.4 die Diskussion zum methodischen Vorgehen bei der vorliegenden Arbeit.

Schlussfolgerungen und Ausblicke stellen das Thema des Kapitels 8 dar. Im Kapitel 8.1 wird der Gewinn der vorliegenden Arbeit erläutert und unter 8.2 wird der weitere Forschungsbedarf geklärt. Im Kapitel 8.3, welches das letzte Kapitel der vorliegenden Arbeit darstellt, wird eine Verbesserungs- und eine Weiterentwicklungsmöglichkeit für das ZRM Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung vorgestellt.

2 Führung

Fast alle Menschen sind mehr oder weniger stark von Führung direkt betroffen, sei es als Vorgesetzte oder Untergebene, in einem Unternehmen oder in anderen Organisationen wie Familie, Verein, Kirche und Militär (vgl. Thommen, 1996, S. 219). Es gibt keine „richtige“ oder „falsche“ Art von Führung, vielmehr muss eine „gute“ Führung der Situation und der daran beteiligten Menschen angepasst sein (vgl. Steiger & Lippmann, 1999, S. 1). Das heisst also, dass die Art und Weise, wie eine Führungsperson eine ihr anvertraute Aufgabe bewältigt, einerseits von der Situation und andererseits von den ihr zur Verfügung stehenden Mitarbeitenden abhängt. Die Situation wird durch mehrere Faktoren bestimmt. Es sind dies: Schwierigkeitsgrad, Komplexität, Dauer und Wichtigkeit der Aufgabe; Ressourcen, welche für die Aufgabenbewältigung zur Verfügung stehen und letztendlich die Phase, in der sich die Unternehmung gerade befindet. Je nach gegebener Situation wird die Führungsperson eine andere Art von Führung wählen. Ähnlich wie mit der Situation ist es mit den Mitarbeitenden, je nach deren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung und Zuverlässigkeit sollte sich die Führungsperson anders verhalten. Letztendlich hängt die Art und Weise, wie eine Person andere Menschen führt aber auch von der Führungsperson selber ab. Deren Ansichten, Menschenbilder, Einstellungen und Werthaltungen bestimmen ihr Verhalten. Dieses meist implizite „Wissen“ leitet das Verhalten und die Entscheidungen von Führungspersonen (vgl. Steiger & Lippmann, 1999, S. 1). Führung erscheint als sehr komplexes Phänomen.

In diesem Kapitel wird als Erstes der Begriff „Führung“ aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive definiert. Um aufzuzeigen, wie sich die Theorieansätze der Führung entwickelten, wird anschliessend an die Begriffsdefinition ein Überblick über den Verlauf der Führungsforschung während des letzten Jahrhunderts gegeben. Anhand dieses Überblickes über die Entwicklung der Führungstheorien kann aufgezeigt werden, welche Schwerpunkte in der Führungsforschung gesetzt wurden. Schliesslich wird im Kapitel 2.3 das heute aktuelle und viel diskutierte Konstrukt der „Transformationalen Führung“ vorgestellt und erläutert. Es wird der historische Hintergrund beschrieben, das Konstrukt der transformationalen Führung wie es heute existiert, sowie Effekte, welche durch transformationale Führung erzielt werden können.

2.1 Der Begriff der Führung

Das Thema Führung hat das Denken der Menschen und insbesondere der Philosophen, Feldherren, Theologen, Sozialwissenschaftler und auch Intellektuellen seit jeher interessiert und beschäftigt (vgl. Steiger, 1999, S. 44). Der Begriff der Führung zeigt sich als äusserst schwer definierbar. Einerseits weil das Führungsphänomen aus den Analyse- und Gestaltungsperspektiven der Wirtschaftswissenschaften, aber auch aus der Perspektive der Sozialwissenschaften betrachtet werden kann. Der zweite Grund für die Schwierigkeit einer Definition stellt die ungeheure Vielzahl und die Vielfalt von Ansätzen zum Thema Führung dar, welche eine systematische Ordnung nicht mehr zulässt (vgl. Steinle, 1995, S. 523).

Bei der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Führung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive erläutert. Es soll ein Bezug zu Arbeitsorganisationen gemacht werden, in welchen eine Führungsperson die Aufgabe hat, eine „Organisation“ – ein Team, eine Abteilung oder auch eine ganze Unternehmung – zu einem Ziel hinzuführen.

Steinle zählte über 6000 Veröffentlichungen zum Thema „Leadership“ und „Führung“, Sachverhalte wie „das *In-Gang-Setzen* und die Initiierung („Impulsgebung“) sowie die *Richtung-Weisen* und die Lenkung („Zielausrichtung“)“ stehen Steinle (1995, S. 524) zufolge im Zusammenhang mit dem Begriff der Führung. Als weitere Bezugspole nennt Steinle Führungspersonen, Geführte/Folgende und Aufgaben/Ziele/Zwecke. Neuberger (2002), welcher mit seinem relativ jungen Buch „Führen und führen lassen“ einen orientierenden Überblick über Ansätze, Ergebnisse und kritische Bewertungen der Führungsforschung bietet, unternimmt einen Versuch, Führung aus einer betriebswirtschaftlichen und handlungstheoretischen Perspektive zu definieren.

Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind. (Neuberger, 2002 S. 47)

Mit dem Interaktionsprozess spricht Neuberger an, dass mindestens zwei Personen miteinander agieren, das heisst, sich austauschen, kommunizieren oder einander – auch gegenseitig! – beeinflussen. Stattfinden tut dieser Interaktionsprozess in einer Unternehmung, als Kontext liegt eine Arbeitsbeziehung vor. Die Legitimität der Führung ist durch die geltende Ordnung in der Unternehmung gegeben, jemand wird in einem Arbeitsvertrag dazu ermächtigt, andere zu führen. Neuberger benutzt in seiner Definition den Begriff „konditionieren“, damit meint er „... Bedingungen so gestalten bzw. Interventionen so platzieren, dass sie für die Geführten zu Prämissen ihres Entscheidens und Handelns werden“ (Neuberger, 2002, S. 47). Des Weiteren wird in der Definition angesprochen, dass das Führen nicht in einem Vakuum erfolgt, sondern auch andere Einflüsse die „Geführten“ steuern und dass Führungsinterventionen vor allem dann nötig werden, wenn Abweichungen vom gewohnten Gang der Dinge festgestellt werden. Neuberger's Definition erscheint als ziemlich umfassend, wenn auch nicht vollkommen. So schreibt er selbst, dass verschiedene Teilaspekte der Führung unberücksichtigt bleiben, es sind dies: ein Ziel erreichen, bestimmte Eigenschaften besitzen und einen bestimmten Führungsstil praktizieren. Es bleibt unklar, weshalb Neuberger in seiner Definition von „Lösung von Problemen“ statt von „Ziel erreichen“ spricht, eine Zielerreichung würde die Lösung von Problemen beinhalten, würde aber eine umfassendere Sichtweise einnehmen. Nach Neuberger's Definition benutzt eine Führungsperson ein „unspezifisches Verhaltensrepertoire“, um Geführte zu beeinflussen. Damit zeigt er, dass es schwierig ist, persönliche Eigenschaften von Führungspersonen und Führungsverhaltensweisen zu kategorisieren.

Da Neuberger's Definition des Begriffes Führung als umfassend erachtet wird, werden hier keine weiteren Definitionen aufgeführt. Letztendlich sind die Definitionen jeweils ziemlich ähnlich. Neuberger stellt resumierend fest, dass der Begriff der Führung – wie jeder wichtige Begriff einer lebendigen Sprache – einen plastischen Kern hat, der je nach Zusammenhang und Kontext jeweils eine andere Akzentuierung erhält (vgl. Neuberger, 2002, S. 10). Dass der Begriff der Führung nach Neuberger (2002) die Eigenschaften und die Verhaltensweisen von Führungspersonen weniger akzentuiert, hat damit zu tun, dass diese beiden Ansätze in der heutigen Diskussion zur Führung eine untergeordnete Rolle einnehmen. Wie sich die Führungsforschung im Verlaufe der Zeit entwickelte und welche

Akzente im Verlauf der Führungsforschung gesetzt wurden, stellt das Thema des nachfolgenden Abschnittes dar.

2.2 Die Theorien der Führung

Das Interesse an Führungsmodellen und Anforderungsprofilen von Führungskräften hat schon bei den alten griechischen Denkern, wie beispielsweise Platon (427-347 v. Chr.), bestanden. Bis hin zu unseren aktuellen wissenschaftlichen Theorien heute hat das Interesse an Führungskonstrukten nie nachgelassen (vgl. Steiger, 19995, S. 45). So wie die Anzahl von Führungsdefinitionen ins Unendliche strebt, existieren auch unzählige Konstrukte und Theorien zum Thema Führung. In diesem Abschnitt werden anhand der historischen Entwicklung der Forschungsschwerpunkte bezüglich der Führung des letzten Jahrhunderts vier Hauptschwerpunkte der Führungsforschung erläutert.

2.2.1 Hauptschwerpunkte in der Führungsforschung

Laut Steiger (1995) versucht die Managementlehre mit Führungstheorien und darauf abgestützten Führungsmodellen Orientierungshilfen zu geben (vgl. Steiger, 1995, S. 44). Steiger (1995) gibt in seinem Handbuch "Angewandte Psychologie für Führungskräfte" eine sehr gute Übersicht über die Entwicklung der Führungsforschung. Auch Autoren wie Lehmann (2004), Felfe (2003) und Neuberger (2002) beschreiben diese Entwicklung, Steigers Darstellung der Entwicklung der Führungsforschung wird als die umfassendste und vollständigste erachtet, deshalb werden nachfolgend vor allem seine Erläuterungen aufgeführt, ergänzt mit Aussagen anderer Autoren. Führungsmodelle beinhalten Steiger (1995) zufolge Gestaltungsempfehlungen, welche Führenden aufzeigen sollen, was sie tun müssen, um Erfolg zu haben. Vor knapp 100 Jahren stand der eigenschaftstheoretische Ansatz im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Man ging davon aus, dass Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen sich besonders als Führungspersonen eignen. In den dreissiger Jahren wurde der Eigenschaftsansatz durch den Verhaltensansatz ergänzt. Neu wurde untersucht, welche Verhaltensweisen eine Führungsperson aufzeigen sollte, um erfolgreich zu sein. Als vierter Forschungsschwerpunkt folgte der situations- auch kontingenztheoretische Ansatz, welcher unterschiedliche Führungssituationen in den Vordergrund des Interesses rückte. Seit den achtziger Jahren wird die Führungsforschung vom Systemansatz ergänzt, welcher besagt, dass das gesamte System – im Falle der

betrieblichen Führung die Unternehmung – mitberücksichtigt werden muss, um eine erfolgreiche Führung ermöglichen zu können. Steiger (1995) stellt in einer Übersicht die Theorieansätze der Führungsforschung in der historischen Entwicklung folgendermassen dar:

Praktische Bedeutung seit:	Theorieansatz	Bezugsrahmen der Theorie
20er Jahre	Eigenschaftsansatz	Persönlichkeitsmerkmale Führungseigenschaften
30er Jahre	Verhaltensansatz	Führungsstil Verhalten der Führungskraft
60er Jahre	Situations-/Kontingenzansatz	Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit der Führungssituation
80er Jahre	Systemansatz / New Leadership Approach	Führungskraft und MitarbeiterInnen im Kontext der Organisation als offenes System: Ein komplexer Situationsbegriff

Existieren alle in unterschiedlicher und wechselhafter Bedeutung nebeneinander weiter

Abbildung 1: Historische Entwicklungslinien der Führungsforschung (vgl. Steiger, 1995, S. 48, angepasste Version)

Die vier theoretischen Ansätze haben sich im Verlauf der Zeit nicht abgelöst, sondern ergänzt. Alle vier Forschungsansätze bestehen bis heute in der Führungsforschung nebeneinander. Nachfolgend werden sie einzeln erläutert.

2.2.2 Eigenschaftstheoretischer Führungsansatz

Seit den 20er Jahren wird danach geforscht, welche Eigenschaften eine Führungskraft besitzen sollte (vgl. Judge, Piccolo & Illies, 2004, S. 36 und Staehle, 1999, S. 331). Mit der Betrachtung von Führungseigenschaften wird ein entscheidender Bereich der Führungsforschung in den Blick genommen: die „personalisierte Führungstheorie“ (vgl.

Von Rosenstiel, 2003, S. 165). Innerhalb dieses theoretischen Konstruktes wird der Führungserfolg als Funktion von Persönlichkeitsmerkmalen der führenden Person interpretiert. Steiger (2003, S.49) definiert Eigenschaften als Persönlichkeitsmerkmale, welche zeitlich stabil, übersituativ und universell vorhanden sind.

In verschiedensten Studien genannte relevante Persönlichkeitsmerkmale sind beispielsweise: Alter, Grösse, Gewicht, Aussehen, Wortgewandtheit, Intelligenz, Schulerfolg, Einsicht, Originalität, Verantwortungsgefühl, Überzeugungsstärke, Selbstvertrauen und -beherrschung, Gefühlskontrolle und -stabilität, Beliebtheit (vgl. Von Rosenstiel, 2003, S. 166 und Neuberger, 2002, S. 233). Das Problem besteht allerdings darin, dass diese Merkmale erstens keineswegs in allen empirischen Studien, in welchen sie berücksichtigt wurden, mit dem Führungserfolg korrelieren und zweitens sind die Korrelationen von Studie zu Studie sehr unterschiedlich (vgl. Von Rosenstiel, 2003, S. 166). Neuberger stellt fest, dass es zwar eine überwältigende Fülle von Studien gibt, welche Führungserfolge und Persönlichkeitseigenschaften in Beziehung setzen, dass es aber kaum welche gibt mit denselben Erhebungsmethoden und vergleichbaren Populationen. „... eine typische Studie misst in einer hochspezifischen Population mit einem neuen Verfahren 2 - 3 Persönlichkeitsmerkmale und korreliert die Eigenschaften mit einem – ebenfalls neuen, spezifischen – Erfolgsmass, das meist aus Schätzurteilen von Vorgesetzten oder KollegInnen besteht“ (Neuberger, 2002, S. 235).

Während Von Rosenstiel (2003) Führungseigenschaften wie Intelligenz, deklaratives und prozedurales Wissen, die „big five“ (1. Extraversion, 2. Emotionale Stabilität, 3. Verträglichkeit, 4. Gewissenhaftigkeit, 5. Offenheit für Erfahrungen) sowie die soziale Kompetenz von Führungspersonen in den Vordergrund stellt, sind es bei Lehmann (2004) Belastbarkeit, gesundes Selbstvertrauen, Glaube an die Machbarkeit, emotionale Reife und Integrität (vgl. Lehmann, 2004). Auch Motive der Führungsperson werden nach McClelland (1994) als Persönlichkeitsmerkmale betrachtet. McClelland bezeichnet ein starkes sozialisiertes Machtmotiv, ein mittleres Leistungsmotiv und ein schwaches Zugehörigkeitsmotiv als beste Voraussetzung für den Erfolg einer Führungsperson (vgl. McClelland, 1994, S. 12).

Aufgrund verschiedener Schwächen hat die Eigenschaftstheorie der Führung ihre wissenschaftliche Bedeutung weitgehend verloren (vgl. Staehle, 1999, S. 333). Staehle nennt verschiedene Gründe, weshalb der eigenschaftstheoretische Ansatz allein nicht aufzeigen kann, ob jemand eine erfolgreiche Führungsperson sein könnte (vgl. Staehle, 1999, S. 333, siehe dazu auch Neuberger, 2002, S. 237-240). Einerseits können nicht nur die erwünschten Eigenschaften einer Person befördert werden, eine Person erhält als Ganzes eine Führungsfunktion, auch die unerwünschten Eigenschaften werden damit mitbefördert. Zu den Interaktionseffekten zwischen den einzelnen Persönlichkeitseigenschaften existiert aber kaum gesichertes Wissen. Eigenschaften weisen eine unterschiedliche Stabilität auf, das heisst, Menschen sind lernfähig und können sich neuen Situationen anpassen, die Eigenschaftstheorie geht von stabilen Eigenschaften aus. Des Weiteren sind Persönlichkeitseigenschaften nicht nur zeit-, sondern auch situationsvariabel und nur wenn Führungspersonen einen grossen Entscheidungs- und Handlungsspielraum haben, können Eigenschaften einen Unterschied ausmachen. Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume sind aber nicht einfach gegebene Situationen, sondern bestimmte Personen suchen und gestalten wiederum bestimmte Situationen.

Führungserfolg kann nicht nur auf Eigenschaften zurückgeführt werden, Führungseigenschaften haben vielmehr – je nach Situation, in welcher Führung stattfindet – eine andere Bedeutung für den Führungserfolg (vgl. Steiger, 2003, S. 50).

2.2.3 Verhaltenstheoretischer Führungsansatz

Ab den 30er Jahren wurde die Führungsforschung durch einen neuen Forschungsstrang ergänzt. So standen nicht mehr Führungseigenschaften, sondern vermehrt Führungsverhaltensweisen im Zentrum des Interesses. Während die Eigenschaftstheorie der Führung weitgehend als statisch bezeichnet werden kann, erweist sich der Verhaltensansatz demgegenüber eher als dynamisch. So impliziert dieser Ansatz in weit stärkerem Masse eine Verhaltensmodifikation als der Eigenschaftsansatz (vgl. Von Rosenstiel, 2003, S. 250). Forscher mit einem verhaltenstheoretischen Ansatz bemühten sich darum, die Verhaltensweisen von Führungspersonen in Führungssituationen zu erfassen und zu klassifizieren, um dann die Beziehung bestimmter beschreibbarer Verhaltensweisen zum Führungserfolg identifizieren zu können (vgl. Judge et al., 2004, S.

36). Mit unterschiedlichen Vorgehensweisen wurde versucht, das Führungsverhalten zu beschreiben. Einerseits wurden die Führungspersonen selbst befragt, aber auch ihr Umfeld wie Vorgesetzte, Kollegen und Unterstellte wurden mündlich oder schriftlich zum Verhalten der Führungsperson befragt. Gemäss Von Rosenstiel (vgl. Von Rosenstil, 2003, S. 250) haben Fragebogenverfahren die grösste Bedeutung in der Führungsverhaltensforschung erlangt, insbesondere die Befragung der unterstellten Mitarbeitenden stellt ein bis heute oft eingesetztes Verfahren in der Führungsforschung dar. Auch Fremdbeobachtungsmethoden sowie das Führen eines Führungstagebuches waren Forschungsmethoden, die während dem Aufkommen des Verhaltensansatzes zum Einsatz kamen.

Zum Verhaltensansatz wird auch die gesamte Forschung zu Führungsstilen gezählt. Nach Thommen (1999, S. 276) hat ein bestimmter Führungsstil zur Folge, dass jede Führungssituation durch ein einheitliches Verhalten gekennzeichnet ist. Führungsstil bezeichnet für Thommen das Resultat der Ausgestaltung der Führungsfunktionen Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle. In der verhaltenstheoretischen Führungsforschung konzentrierte man sich somit auf die Frage: Welcher Führungsstil oder welches Führungsverhalten bringt die besten Resultate? (vgl. Staehle, 1999, S. 335)

2.2.3.1 Autoritärer versus kooperativer Führungsstil

Die Klassifikation von Führungsverhaltensweisen von Tannenbaum und Schmidt stellt in einer eindimensionalen Abfolge Führungsverhalten dar (vgl. Tannenbaum & Schmidt, 1979). Tannenbaum und Schmidt beschreiben in ihrer so genannten Kontinuumstheorie den Beteiligungsgrad des Untergebenen am Entscheidungsprozess. Dabei können je nach Abstufung unterschiedlich viele Führungsverhaltensweisen abgegrenzt werden. Am einen Ende des Kontinuums befindet sich der autoritäre, am anderen Ende der kooperative Führungsstil (vgl. Tannenbaum & Schmidt, 1979, S. 42 und 50). Während eine autoritäre Führungsperson Entscheidungen allein fällt und den Mitarbeitenden Aufgaben anordnet, beteiligt sich das ganze Team einer kooperativen Führungsperson schon bei der Entscheidungsfindung oder fällt die Entscheidung sogar ohne die Führungsperson in dem von ihr abgesteckten Rahmen. Die kooperative oder manchmal auch demokratisch genannte Führungsperson fungiert als Koordinator nach innen und nach aussen.

2.2.3.2 Mitarbeiter- und aufgabenbezogener Führungsstil

Die Ohio-Studien, welche die bedeutendsten Studien zum Verhaltensansatz darstellen, bezeichnen Aufgabenorientierung (Initiating Structure) und Mitarbeiterorientierung (Consideration) als die zwei wesentlichen Dimensionen des Verhaltens (vgl. Judge et al., 2004, S. 36). Mit Mitarbeiterorientierung ist gemeint, dass die Führungsperson die Mitarbeitenden unterstützt, freundlich mit ihnen umgeht und für deren Wohlergehen sorgt. Die Führungsperson nimmt sich konkret Zeit für ihre Unterstellten, hört ihnen zu, hilft ihnen und setzt sich für sie ein, berät sie und akzeptiert auch deren Vorschläge und Ideen. Aufgabenorientierte Führungspersonen definieren Strukturen und Rollen, zeigen formale Ziele auf. Sie machen auf schlechte Arbeit aufmerksam, zeigen auf Richtlinien, welche eingehalten werden sollen, und koordinieren die Arbeit der Mitarbeitenden (vgl. Yukl, 2006, S. 51.) Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung sind dabei keineswegs gegenpolig auf einer Dimension, sondern zwei voneinander unabhängige Dimensionen (vgl. Stahele, 1999, S. 841). Konkret bedeutet dies, dass eine Führungsperson ausschliesslich mitarbeiterbezogen, ausschliesslich aufgabenbezogen, weder mitarbeiter- noch aufgabenbezogen, aber auch mitarbeiter- und auch aufgabenbezogen zugleich führen kann. Die beiden Dimensionen können grafisch mit dem zweidimensionalen Verhaltensgitter von Blake & Mouton (vgl. Thommen, 1999, S. 280) dargestellt werden. Obwohl die Ausprägungen der beiden Dimensionen unabhängig voneinander sind, sollten sie nicht getrennt, sondern nur in Kombination betrachtet werden. Da Blake & Mouton in jeder Dimension 9 verschiedene Ausprägungen von Menschen- und Aufgabenorientierung festlegen, ergeben sich daraus 81 unterschiedliche Kombinationen von Führungsverhalten. Aus dieser Vielzahl von Führungsverhaltensweisen ragen gemäss Blake & Mouton fünf wesentliche Führungsstile heraus, sie werden in der folgenden Abbildung dargestellt (vgl. Thommen, 1999, S. 281).

Samthandschuh-Management		Team-Management
Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach zufriedenstellenden zwischenmenschlichen Beziehungen bewirkt ein gemächliches und freundliches Betriebsklima und Arbeitstempo.		Hohe Arbeitsleistung vom engagierten Mitarbeiter; Interdependenz im gemeinschaftlichen Einsatz für das Unternehmensziel verbindet die Menschen in Vertrauen und gegenseitiger Achtung.
	Befehl-Gehorsam-Management	
	Der Betriebserfolg beruht darauf, die Arbeitsbedingungen so einzurichten, dass der Einfluss persönlicher Faktoren auf ein Minimum beschränkt wird.	
Überlebens-Management		Befehl-Gehorsam-Management
Minimale Anstrengung zur Erledigung der geforderten Arbeit genügt gerade noch, sich im Unternehmen zu halten.		Der Betriebserfolg beruht darauf, die Arbeitsbedingungen so einzurichten, dass der Einfluss persönlicher Faktoren auf ein Minimum beschränkt wird.

Abbildung 2: Führungsgitter nach Blake & Mouton (zitiert nach Thommen, 1999, S. 281)

Da Verhalten im Gegensatz zu Eigenschaften als veränderbar betrachtet wird, gilt der verhaltenstheoretische Ansatz als dynamisch. Viele Studien beziehen sich darauf, wie Führungsverhalten modifiziert werden kann. So kann ein Ist-Zustand bezüglich des Führungsverhaltens gemessen werden und systematisch durch entsprechende Trainings ein Soll-Zustand des Führungsverhaltens angestrebt werden (vgl. Von Rosenstiel, 2003, S. 255).

Wie beim Eigenschaftsansatz wurde auch beim Verhaltensansatz nach Korrelationen zwischen Führungsverhalten und Führungserfolg gesucht. Eindeutige Gesetzmässigkeiten konnten auch hier keine aufgezeigt werden, jedoch wurde häufig der Nachweis geführt,

dass Mitarbeiterorientierung ziemlich deutlich positiv mit Arbeitszufriedenheit, Aufgabenorientierung dagegen schwach positiv mit der Leistung der Gruppe korreliert. Steiger (2003, S. 53) stellt fest, dass der Führungserfolg – wie auch immer er gemessen wurde – von der konkreten Führungssituation genauso abhängt wie vom praktizierten Führungsstil. Er geht sogar so weit zu sagen, dass mit dem verhaltenstheoretischen Ansatz keine durchwegs brauchbaren Resultate zu finden sind, dass deren wichtiger Beitrag jedoch darin liegt, dass man sich von der Vorstellung des „richtigen“ Führungsstils verabschieden kann (ebd.). Die Schwierigkeit des Verhaltensansatzes besteht darin – ähnlich wie beim Eigenschaftsansatz –, für eine komplexe Situation nicht eine zu einfache Antwort zu suchen. Yukl (2006) konstatiert, dass in der Forschung zum Verhaltensansatz oft ein bereits vorhandener, standardisierter Fragebogen eingesetzt wird, ohne dass dessen Gültigkeit zuerst genau betrachtet wird und so nur eine kleine Anzahl von Verhaltensweisen erfasst würden. Oft gehen bei der Datenerfassung so bestimmte Verhaltensmuster verloren und es wird zu sehr auf ein bestimmtes Verhalten geachtet. Die Komplexität der Führungssituation wird nicht erfasst und die Forschung wird ihr nicht gerecht. Vielmehr sollte die Forschung ihre Aufmerksamkeit auf die Gesamtheit der Führungsverhaltensweisen achten und aufzeigen, wann und in welcher Situation ein bestimmtes Führungsverhalten wie eingesetzt werden kann (Yukl, 2006, S. 76).

2.2.4 Situationstheoretischer / Kontingenztheoretischer Führungsansatz

Nachdem der eigenschafts- und der verhaltenstheoretische Führungsansatz der Komplexität der Situation nicht gerecht werden konnten, konzentrierte sich die Führungsforschung ab den 60er Jahren auf den situationstheoretischen Führungsansatz, welcher oft auch kontingenztheoretischer Ansatz genannt wird, beide Begriffe können synonym verwendet werden. Man erkannte, dass bei einer Führungssituation einerseits Menschen beteiligt sind, welche in unterschiedlichen Beziehungen zur Führungsperson stehen, andererseits kann auch die Situation, in welcher sich die Menschen befinden, sehr unterschiedlich sein. So hängt der Führungserfolg davon ab, ob die Führungsperson das richtige Führungsverhalten oder die richtigen Führungseigenschaften bei den jeweils in der Situation betroffenen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt aufzeigt (vgl. Yukl, 2006, S. 14). Von den Situationstheoretikern wurden Überlegungen der Verhaltenstheoretiker bezüglich des Führungsstils übernommen (vgl. Steiger, 2003, S.

54). Judge et al. (2004, S. 37) stellen fest, dass das gleiche Führungsverhalten unter unterschiedlichen Randbedingungen unterschiedlich wirkt. Demnach liegt der Ertrag der situationstheoretischen Forschung darin, darüber zu informieren, wann ein bestimmtes Führungsverhalten wie beispielsweise das Delegieren von Aufgaben funktional und wann es dysfunktional wirkt. So kann einem langjährigen Mitarbeiter, welcher die nötigen Kenntnisse besitzt und ähnliche Aufgaben schon zufriedenstellend bewältigt hat, eine Aufgabe delegiert werden, während dieselbe Aufgabe jemand anderem auf keinen Fall delegiert werden kann. Das kann beispielsweise aufgrund von fehlenden Kenntnissen, mangelndem Vertrauen oder zu ungenauer Arbeitsweise sein. Gebert und Von Rosenstiel (2002, S. 206) stellen als massgebliche Variablen der Situation Merkmale der Aufgabenstruktur, Merkmale der Geführten und Merkmale der Gruppe fest. Etwas abweichend davon umschreibt Thommen (1999, S. 278) die Vorgesetzten, die Unterstellten und die Problemstellung als wichtigste Situationsvariablen, Gruppenstrukturen, organisatorische Regelungen und auch die zur Verfügung stehende Zeit bezeichnet er als Nebenfaktoren, welche die zu wählende Verhaltensweise bestimmen.

Ist der situationstheoretische Ansatz gegenüber dem eigenschaftstheoretischen und dem verhaltenstheoretischen Ansatz ein Fortschritt, weil er deren einseitige Fokussierung auf die Führungsperson beseitigen und den „Umständen“ zu ihrem Recht verhelfen konnte? Diese Frage muss nach Neuberger (2002, S. 523) mit einem klaren NEIN beantwortet werden. Der situationstheoretische Führungsansatz bedeutet die Kapitulation der Persönlichkeit vor der „Macht der Verhältnisse“. Wer situativ führt, wird von Neuberger als ein „Jenachdemdenker“ und damit ein „quasi-automatischer spiritloser Reaktor“ bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 530). Des Weiteren kritisiert Neuberger den situationstheoretischen Führungsansatz auch deshalb, weil es nicht nur die Situation ist, welche das Handeln der Führungsperson beeinflusst. Die Führungsperson beeinflusst ihrerseits nämlich auch wiederum die Situation. Es wird im Rahmen des situationstheoretischen Ansatzes so getan, als ob Führungspersonen an der Situation unschuldig seien und nur auf sie reagieren könnten (vgl. Judge et al., 2004, S. 37). Obwohl die Forschung mit einem situativen Ansatz der Komplexität der Führungssituation gerechter wird als die vorangehende Forschung, oder vielleicht gerade weil die gesamte Komplexität einer Situation zu erfassen versucht wurde, konnten keine oder bestenfalls

bescheidene empirische Erkenntnisse über den Zusammenhang von Führungserfolg, angewendetem Führungsstil und der vorherrschenden Führungssituation aufgezeigt werden (vgl. Steiger, 2003, S. 54, und Neuberger, 2002, S. 529). Mit dem Situationsansatz konnte jedoch das Führungsverständnis wesentlich erweitert werden. Die viel zu einfachen Führungsempfehlungen, die sich aus älteren Ansätzen ergeben hatten, werden als Folge in Frage gestellt. Und trotzdem kann auch dieses Modell nicht aufzeigen, wie Führung am besten „funktioniert“. Offenbar sind die Zusammenhänge zwischen Situation, Führungsverhalten und Erfolg viel weniger eng als angenommen. Demnach sind viele verschiedene Verhaltensweisen mit verschiedenen Führungssituationen verträglich. Nach Steiger ist ein der Situation angemessener Führungsstil das Ergebnis komplexer Voraussetzungen und Einflüsse (vgl. Steiger, 2003, S. 55).

2.2.5 Systemtheoretischer Führungsansatz

Ab den 80er Jahren fand auch der systemtheoretische Forschungsansatz den Weg in die Führungsforschung. Systemtheoretische Ansätze der Führung werden von Neuberger als ein „frontaler Angriff gegen das Heldenverständnis von Führung“ (Neuberger, 2002, S. 593) bezeichnet. Dem systemtheoretischen Forschungsansatz liegt nicht mehr ein mechanisches, deterministisches Weltbild zugrunde, das Paradigma der Machbarkeit wird verworfen (vgl. Steiger, 2003, S. 55). Die Führungsperson mit ihren Eigenschaften und Verhaltensweisen befindet sich in ihrer Funktion nicht nur in einer bestimmten Situation, sondern sie führt mit dem Auftrag eines Unternehmens. Die ganze Führungssituation ist also von einer Unternehmung – einem System – umgeben. Ein System wie die Unternehmung verfügt – wie jedes andere System auch – über eine Innen- und Aussenwelt. Die Aussenwelt einer Unternehmung wiederum kann in drei Umsysteme eingeteilt werden. Die Unternehmung ist ein Subsystem der Wirtschaft, die Wirtschaft ein Subsystem der Gesellschaft und die Gesellschaft kann als Subsystem des Ökosystems bezeichnet werden (vgl. Thommen & Sachs, 2000, S. 35). Diese Systeme werden in der Abbildung 3 aufgezeigt.

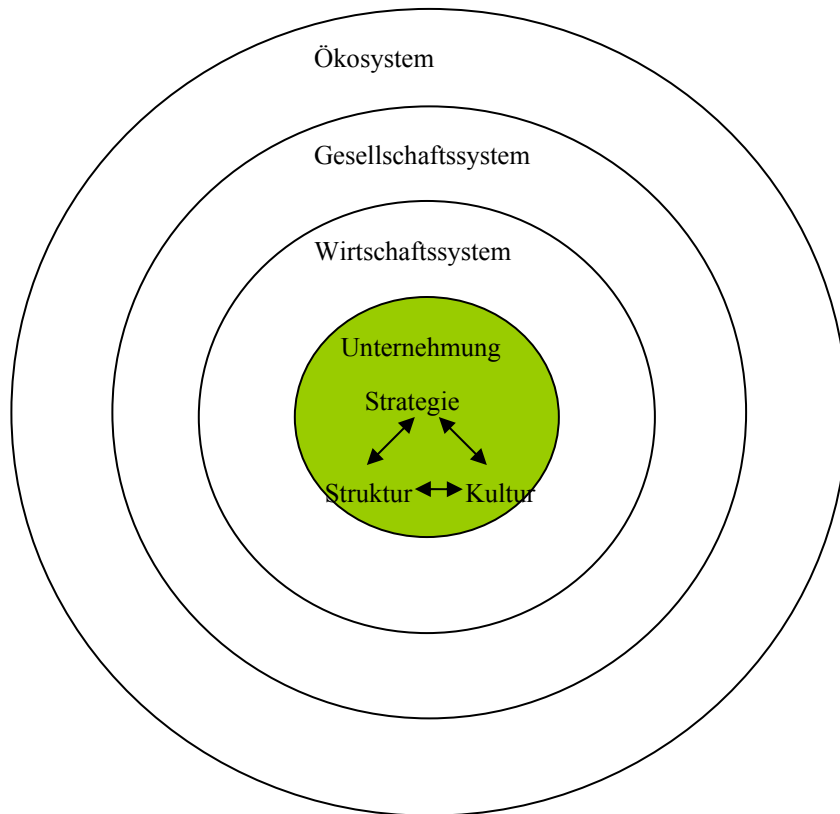


Abbildung 3: Drei Perspektiven der Umwelt einer Unternehmung (vgl. Thommen & Sachs, 2000, S. 40)

Die Innenwelt des Systems Unternehmung wird sowohl durch die gegenseitigen Beziehungen der Mitarbeitenden, der Führungspersonen (ManagerInnen) und der Eigentümer als auch durch deren Beziehungen zur Unternehmung beeinflusst (vgl. Thommen & Sachs, 2000, S. 34). Zum Ausdruck kommen diese vielfältigen Beziehungen in der Unternehmensstrategie, welche die langfristigen Ziele und Massnahmen umfasst, in der Unternehmensstruktur, welche die Verantwortungs- und Kompetenzaufteilung sowie die Prozesse innerhalb einer Unternehmung aufzeigt und auch in der Unternehmenskultur, welche die in einer Unternehmung akzeptierten Werte und Normen umfasst (ebd.). Der systemtheoretische Führungsansatz versucht, die Handlungen einer Person – eines Akteurs – innerhalb der Unternehmung nicht ausschliesslich im Sinne eines Verhaltens zu interpretieren, sondern „den von den Akteuren mit ihren Handlungen verbundenen Sinn in die Betrachtung“ (Kirsch, 2005, S. 425) miteinzubeziehen. Ohne die Bezugnahme auf den Kontext – das System – kann diese Betrachtung aber nicht geschehen (ebd.). Die systemtheoretische Führungsforschung sucht nach Perspektiven, welche die persönliche und organisatorische Bezugsebene sowie die daraus entstehenden Bedingungen für das

Phänomen Führung mit in die Analysen und Überlegungen einbezieht (vgl. Steiger, 2003, S. 55). Unter solchen Gesichtspunkten bedeutet Führung nicht mehr die gezielte Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitenden durch das Einsetzen von Führungsinstrumenten, sondern vielmehr steht die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter welchen Mitarbeitende ihre Aufgabe selbstverantwortlich wahrnehmen können, im Vordergrund (vgl. Kirsch, 2005, S. 427).

Hans Ulrich, welcher als Begründer des systemorientierten Ansatzes im deutschsprachigen Raum angesehen werden kann (vgl. Thommen & Sachs, 2000, S. 186), versteht unter System „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“ (Ulrich, 1970, S. 105). Als Vorteile des systemorientierten Ansatzes nennen Ulrich & Hill (1976) folgende:

1. **Terminologische Funktion:** Der Systemansatz stellt ein abstraktes, interdisziplinäres Begriffssystem zur Verfügung, das nicht durch inhaltliche Vor-Urteile oder a-priori-Annahmen über die Wirklichkeit belastet ist.
2. **Heuristische Funktion:** Der Systemansatz stellt Strukturmodelle zur Verfügung, welche die Entdeckung bisher vernachlässigter Aspekte und Zusammenhänge erleichtern (z.B. Offenheit eines Systems gegenüber seiner Umwelt) und zu neuen Schwerpunkten führen kann (z.B. stärkere Betonung von dynamischen gegenüber statischen Aspekten).
3. **Integrationsfunktion:** Der Systemansatz erlaubt die gleichzeitige Beachtung verschiedenster Einflussfaktoren und Variablen, so vor allem von psychologischen, soziologischen, ökonomischen und technologischen Aspekten. (Ulrich & Hill, 1976, S. 308, zitiert nach Thommen & Sachs, 2000, S. 186)

Neuberger erkennt im systemtheoretischen Ansatz ähnliche Vorteile wie jene von Ulrich & Hill. In seinem Resümee zum systemtheoretischen Ansatz der Führung umschreibt er die Funktion einer Führungsperson folgendermassen:

Die Führungskraft soll sich nicht einbilden, sie allein würde führen und wäre verantwortlich für das, was (nicht) geschieht. Geführte handeln eigenständig nach ihren Funktionsprinzipien; eine Führungskraft ist nur eine der vielen Kontextfaktoren, die auf die Geführten wirken und von ihnen nach angeborenen oder erlernten Programmen verarbeitet wird. (Neuberger, 2002, S. 638)

Nach Kirsch (2005) misst der systemtheoretische Ansatz einzelnen Personen – seien es Führungspersonen oder Mitarbeitende – eine untergeordnete Rolle zu. Denn jede Person

ist in sachlichen, zeitlichen und sozialen Kontexten verortet und niemand kann alles überblicken und beeinflussen (vgl. Kirsch, 2005, S. 425).

Mit den neueren Beiträgen der Führungsforschung, welche aus der systemtheoretischen Perspektive entstanden sind, wird verstärkt die ganzheitliche Erfassung der Führungspersönlichkeit gefordert (vgl. Felfe, 2003, S. 18). Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie fragen, wie es Führungspersonen gelingen kann, Mitarbeitende so zu führen, dass herausragende Leistungen erzielt werden, mit denen steigende und vor allem sich verändernde Anforderungen bewältigt werden können. Felfe, welcher in diesem Zusammenhang nicht von einem systemtheoretischen Ansatz, sondern vom „New Leadership Approach“ spricht, sagt, dass im Gegensatz zur älteren Tradition der eigenschaftstheoretischen Ansätze, die von einer herausragenden Persönlichkeit mit angeborenen Fähigkeiten und Eigenschaften ausgehen, neu die Lehr- und Lernbarkeit von Führung aus der verhaltenstheoretischen Perspektive integriert wird (vgl. Felfe, 2003, S. 18).

Felfe (2003) zählt zum „New Leadership Approach“ Forschungsbeiträge von Zaleznik (1977) und Bennis & Nanus (1985), welche zwei Führungsstrategien unterscheiden, wie zunehmende Veränderung erfolgreich bewältigt werden kann. Während Manager eher eine unpersönliche, distanzierte Einstellung zum Unternehmen und seinen Zielen haben, bekannte Strategien bevorzugen und in Kollegen und Mitarbeitenden eher Funktionäre sehen, arbeiten Leader mit Visionen. Ihnen gelingt es, sich und auch andere für neue Ideen zu begeistern, dabei entwickeln sie eine empathische Einstellung zu ihren Mitarbeitenden. Während Manager sich darauf konzentrieren, die „Dinge richtig zu tun“ und dabei an Technokraten und Funktionäre erinnern, gelingt es den Leadern, die „richtigen Dinge“ zu tun (vgl. Kotter, 1990, S. 3). Neben diesem dichotomen Führungsmodell existieren auch komplexere Klassifikationen. Magerison & Kakabadse (1984) gehen von einem Vier-Typen-Modell (Traditionalisten, Team Coach, Company Barons und Visionäre) aus (vgl. Felfe, 2003, S. 20f.).

Das Konstrukt der transformationalen Führung nach Bass & Avolio (1990) greift eigenschaftstheoretische Ansätze, die von einer Führungspersönlichkeit mit besonderen Eigenschaften und Verhaltensweisen ausgehen, auf und integriert sie in eine

verhaltenstheoretische Perspektive. Da die transformationale Führung im Zentrum dieser Arbeit steht, wird dieses Konstrukt der Führung im Kapitel 2.3 ausführlich erläutert.

Wie am Anfang dieses Kapitels erwähnt, ziehen sich die aufgezeigten Forschungsansätze alle bis heute in die Forschung durch, sie existieren alle nebeneinander weiter, mit dem „New Leadership Approach“ werden ältere Führungsforschungstheorien miteinander in Beziehung gesetzt, um der Komplexität einer Führungssituation gerechter zu werden.

2.3 Das Konstrukt der Transformationalen Führung

In den vorausgehenden Kapiteln wurde der Begriff der Führung erläutert und vier Forschungsansätze zu Theorien der Führung vorgestellt. Dieses Kapitel widmet sich konkret einem Führungskonstrukt. Das Konstrukt der transformationalen Führung stellt ein zurzeit aktuelles und in der Literatur viel diskutiertes Führungskonstrukt dar, welches dem systemtheoretischen Forschungsansatz zuzuordnen ist. Bono & Anderson (2005, S. 1306) berichten von über 250 im PsycINFO aufgelisteten Artikeln, welche während der letzten 10 Jahre zum Thema „Transformational Leadership“ aufgelistet werden. Auch Judge & Piccolo (2004, S. 756) bezeichnen dieses Führungskonstrukt als das meist diskutierte der letzten Jahre. Als Erstes wird anschliessend der historische Hintergrund der transformationalen Führung dargestellt – obwohl das Konstrukt als relativ jung erscheint, liegen dessen Wurzeln einige Jahre zurück –, danach wird der „Full Range of Leadership“ von Bass vorgestellt, zu dieser ‚Gesamtauswahl an Führungsverhaltensweisen‘ gehört auch die transformationale Führung, sie stellt eine von insgesamt drei Kernkomponenten des „Full Range of Leadership“ dar. Letztendlich wird der aktuelle Forschungsstand bezüglich transformationaler Führung aufgezeigt, darin enthalten sind Betrachtung der Ethik, der Effekte und der Trainierbarkeit transformationaler Führung.

2.3.1 Historischer Hintergrund

Charisma – verstanden als Gnadengabe – kommt nicht nur im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlicher Führung, sondern auch im Zusammenhang mit Religion zum Ausdruck, so ist in diesem Zusammenhang oft die Rede von Vision, Mission, Inspiration, Enthusiasmus und Obsession (vgl. Neuberger, 2002, S. 144.). Nach Felfe (2003, S. 38) wurde der Begriff des Charisma von Paulus aufgegriffen und in die christliche Tradition

eingebraucht. Bis heute wird der Begriff in der Bedeutung göttlicher ‚Gabe‘, welche den ‚Begnadenen‘ zu besonderer Leistung – wie beispielsweise Heilung oder Prophezeiung – befähigt, in der christlichen Tradition fortgeführt (ebd.).

2.3.2 Das Charisma – Konzept von Max Weber

Die Übertragung des Charisma-Begriffs in die Bereiche von Politik und Führung geht Judge & Piccolo (2004, S. 755) zufolge im Wesentlichen auf Max Weber (1921, 1947) zurück. Max Weber führte den Charisma-Begriff im Rahmen seiner Herrschaftssoziologie ein. Drei Formen von Herrschaft unterscheidet Weber (1976, S. 124): traditionelle, rational-legale und charismatische Herrschaft.

Weber (1976) nennt drei reine Typen legitimer Herrschaft. Ihre Legitimitätsgeltung kann nämlich sein:

1. **rationaler Charakter:** auf dem Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen ruhen (legale Herrschaft), - oder
2. **traditionaler Charakter:** auf dem Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Traditionen und die Legalität der durch sie zur Autorität Berufenen ruhen (traditionale Herrschaft), - oder endlich
3. **charismatischer Charakter:** auf der ausseralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen [ruhen] (charismatische Herrschaft). (S. 124)

Für Weber stellte charismatische Autorität einen Kontrapunkt zu den gesellschaftlichen Herrschaftsformen und Strukturen der Gesellschaften des 20. Jahrhunderts dar, welche zunehmend auf rational-legaler Legitimation aufgebaut sind. So befürchtete Weber, dass durch rationale Ansätze und Strategien die individuelle Freiheit und Kreativität beeinträchtigt wird und Sinn sowie emotionale Bedürfnisse vernachlässigt würden (vgl. Felfe, 2003, S. 38). Weber unterscheidet zwischen Macht und Herrschaft. Während Weber die Macht als Chance definiert, bezeichnet er Herrschaft als Legitimation, die Legitimation, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Legitimation bezeichnet Neuberger (2002, S. 146) zufolge die Akzeptanz eines Anspruches in einer Gesellschaft oder einer Gemeinschaft, durch diese Akzeptanz müssen keine Zwangsmittel eingesetzt werden, um den Willen durchzusetzen. Laut Yukl (2006, S. 249) verwendete

Weber den Begriff ‚Charisma‘, um eine Art von Einfluss zu beschreiben, welcher nicht auf Traditionen oder formaler Autorität beruht, sondern auf der Wahrnehmung von Mitarbeitenden, welche die Führungsperson als jemanden mit aussergewöhnlichen Qualitäten wahrnehmen.

In Webers (1976) Sprache lautet dies folgendermassen:

Über die Geltung des Charisma entscheidet die durch Bewährung – ursprünglich stets Wunder – gesicherte freie, aus Hingabe an Offenbarung, Heldenverehrung, Vertrauen zum Führer geborene, Anerkennung durch die Beherrschten. ... Diese ‚Anerkennung‘ ist psychologisch eine aus Begeisterung oder Not und Hoffnung geborene gläubige, ganz persönliche Hingabe. (S. 140)

Nach Weber tritt Charisma vor allem während sozialen Krisen auf. Die Führungsperson bietet den Mitarbeitenden mit einer radikalen Vision eine Perspektive, aus der Krise herauszukommen und zieht so die Aufmerksamkeit derer auf sich, welche an die Vision glauben. Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, die Vision könne erfüllt werden und auch erste kleine Erfolge sammeln konnten, empfinden sie die Führungsperson als aussergewöhnlich oder eben charismatisch. Weber (1976) geht davon aus, dass wenn der charismatisch Führende kein Wohlergehen für seine Beherrschten bringt, „so hat seine charismatische Autorität die Chance zu schwinden. Dies ist der genuine charismatische Sinn des ‚Gottesgnadentums‘“ (Weber, 1976, S. 140).

Neuberger (2002) fasst Webers Charisma-Konzept mit folgenden sieben wesentlichen Merkmalen zusammen:

1. Charisma ist eine besondere, magische, übernatürliche, übermenschliche, ausseralltägliche Qualität der Persönlichkeit;
2. Charisma kann auf die geschaffenen Ordnungen überstrahlen;
3. wichtig ist nicht, wie die charismatische Persönlichkeit an sich ist, sondern wie sie von den Anhängern bewertet wird; entscheidend ist die freiwillige Hingabe und Anerkennung, die aber als ‚Pflicht‘ erlebt wird, der sich die Gefolgschaft nicht entziehen kann;
4. charismatisch legitimierte Handeln muss auf Dauer ‚Wohlergehen für die Beherrschten‘ bringen;
5. die charismatische Persönlichkeit setzt sich über bestehende Ordnungen hinweg und schafft neue (“Es steht geschrieben, ich aber sage euch!”);

6. dabei geht es um eine ‚Umformung von innen‘, die zu einer ‚völligen Neuorientierung‘ führt.
7. und schliesslich ist Charisma der Tendenz nach wirtschaftsfremd, d.h. nicht auf ökonomische Verwertung ausgerichtet. (S. 146)

Webers Charisma-Konzept wird von Steyrer (1995) in vier Punkten kritisiert. Erstens ist das Konzept unklar und zu dualistisch definiert, so steht die grandiose Persönlichkeit der bürokratischen Organisation gegenüber. Zweitens huldigt Weber einem elitären Individualismus. So geht Weber davon aus, dass ein Individuum sich souverän über die gegebene Ordnung hinwegsetzt und die trägen Massen seinem Willen unterwirft. Der dritte Kritikpunkt Steyrers (1995) betrifft die Übertragung eines ‚vormodernen Gesellschaftsbildes‘ auf die moderne Gesellschaft. Letztendlich wird viertens die Vernachlässigung der strukturellen Voraussetzungen für das Auftreten und die Wirksamkeit charismatischer Führer von Steyrer kritisiert. Weber konzentrierte sich nur auf Person und Taten charismatischer Personen und spezifizierte die historisch-sozialen-kulturellen Bedingungen des Auftretens von Charisma zu ungenau.

Wesentlich vor allem für den heutigen Kontext erscheint Webers Frage, welche Kräfte Stagnation und Stabilität beziehungsweise Wandel und Veränderung bewirken. Seit Beginn der 90er Jahre hat sich ein beständiger Wandel im Kontext der Unternehmen etabliert. Heute steht die folgende Frage im Zentrum: „Wie können die Unternehmen auf die stetig wachsenden Anforderungen [Wettbewerbsdruck, Internationalisierung, Informationstechnologie] reagieren, geschweige denn noch eine aktiv gestaltende Rolle einnehmen?“ (Felfe, 2003, S. 7). Charisma wird zu einem Konzept für Veränderung und Innovation auf der Grundlage individueller Verantwortung und Kreativität. So gelingt es charismatischen Führungspersonen, mit Hilfe einer attraktiven Vision und besonderen persönlichen Fähigkeiten sich gegenüber rational-legalen Autoritäten durchzusetzen, indem sie eine besondere Beziehung und Bindung zu ihren Geführten entwickeln (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 19).

Burns' Wiederaufnahme und Weiterentwicklung des Charisma-Konzepts

In den letzten beiden Jahrzehnten wurde das Charisma-Konzept von Max Weber von vielen Sozialwissenschaftlern aufgenommen und neuere Versionen wurden dazu entwickelt, um charismatische Führung auch in Organisationen zu beschreiben (vgl. Yukl,

2006, S. 249 und Avolio & Bass, 2004, S.27). So wählte auch der amerikanische Politikwissenschaftler und Historiker Gregor Mc Burns Webers Charisma-Konzept als Referenzpunkt. Diese ‚neocharismatischen‘ Theorien nehmen einerseits Ideen Webers auf, andererseits weichen sie in einigen Punkten aber auch davon ab. So beschreiben sie vielmehr Motive und Verhaltensweisen charismatischer Führungspersonen und untersuchen psychologische Prozesse, welche erklären, wie diese Führungspersonen die Mitarbeitenden zu beeinflussen vermögen.

Burns (1978) hat in seinem Bestseller-Buch über politische Führung zwei Typen von Führung unterschieden: Transaktionale und transformierende (charismatische) Führung. Für Burns stellen transaktionale und transformierende Führung zwei Gegensätze dar. Transaktionale Führung motiviert Mitarbeitende durch einen Austauschprozess (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 27 und Bass, 1999, S. 21). Politische Führer beispielsweise tauschen Wahlstimmen gegen Versprechen von Arbeitsstellen und weniger Steuern ein und Unternehmensführer bieten einen Lohn oder Status im Eintausch gegen Effort und Leistung bei der Arbeit (vgl. Yukl, 2006, S. 249).

Neuberger (2002) zitiert Burns' (1978, S. 20) Umschreibung von transaktionaler Führung:

Transaktionale Führung geschieht, wenn eine Person die Initiative ergreift, mit anderen Leuten in Beziehung zu kommen, um einen Austausch wertvoller Dinge zu erzielen. ... Jede der Parteien ist sich der Machtressourcen und Einstellungen der anderen bewusst. ... Die Vertragspartner haben keinen überdauernden Zweck, der sie zusammenhält. Deshalb können sie getrennte Wege gehen. Ein Führungsakt hat sich ereignet, aber er war keiner, der Führer und Gefolgsleute in der gegenseitigen und fortdauernden Verfolgung eines höheren Zwecks verbindet. ... (S. 196)

Demzufolge erachtet Burns „Transaktionale Führung“ als eine Art ‚Handel‘, der einmal vollzogen wird und grundsätzlich danach beendet ist, selbstverständlich kann dieser Handel aber auch mehrmals vollzogen werden. Wichtig erscheint, dass dieser Handel oder Austausch fair und für beide Parteien zufriedenstellend abgelaufen ist, die Werte von Fairness, Ehrlichkeit und Verantwortlichkeit richten sich somit auf den Austauschprozess (vgl. Yukl, 2006, S. 241). Transaktionale Führung erinnert an die rational legale Herrschaftsform von Weber. Es geht bei beiden um einen mehrheitsfähigen Prozess, welcher auf einer rationalen Ebene akzeptiert wird. Während die Werte bei der transaktionalen Führung prozessbezogen sind – der Austauschprozess soll fair ablaufen –,

stehen Werte bei der transformierenden Führung im Zentrum – die Führungsperson spricht über ihre Wertvorstellungen –, ihr gesamtes Handeln richtet sich danach aus.

Neuberger (2002) zitiert Burns' (1978, S. 20) Umschreibung von transformierender Führung:

Transformierende Führung erfolgt, wenn eine oder mehrere Personen sich so miteinander verbinden, dass Führer und Gefolgsleute einander zu höheren Niveaus von Motivation und Moralität emporheben. Ihre ... Zwecke werden fusioniert. Machtgrundlagen werden vernetzt, nicht als Gegengewichte, sondern zur gegenseitigen Unterstützung für den gemeinsamen Zweck. ... Transformierende Führung wird letztendlich moralisch, weil sie das Niveau menschlichen Verhaltens und ethischer Ansprüche sowohl des Führers wie der Geführten hebt und so eine transformierende Wirkung auf beide ausübt. (S. 196)

Für Burns steht die Aufrechterhaltung, ja sogar Erhöhung der Moralität und Ethik als Führungsfunktion an primärer Stelle. Transformierende Führungspersonen stärken bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein über Wertvorstellungen wie Freiheit, Gerechtigkeit, Gleichheit, Frieden und Humanität (vgl. Yukl 2006, S. 419). Dabei werden aber nicht nur die Mitarbeitenden transformiert, sondern auch die Führungsperson selbst. Burns beschreibt transformierende Führung als einen Prozess, in welchem sich Führungspersonen und Mitarbeitende gegenseitig beeinflussen und welcher über längere Zeit besteht. Gerade dass der Prozess weiter geht, steht konträr zur transaktionalen Führung. Die transformierende Führung von Burns erinnert wiederum an Webers Herrschaftssoziologie, transformierende Führung ist vergleichbar mit der charismatischen Herrschaftsform von Weber.

Schlussendlich hat Burns auch noch eine dritte Art von Führungseinfluss beschrieben, welcher auf der Autorität, Legitimität und dem Respekt für Regeln und Tradition beruht. Bürokratische Organisationen stützen sich häufiger auf diesen Einflussprozess als auf Transaktion und Transformation (vgl. Yukl, 2006, S. 249). Die Führung mittels Regeln und Tradition ähnelt der traditionellen Herrschaftsform nach Weber. Auf diesen dritten Einflussprozess wird in der Literatur nicht weiter eingegangen.

Im politischen Konzept von Burns steht transformierende Führung für den Begriff des Charisma, was früher charismatische Führung war, wurde von nun an „transformierend“ oder „transformational“ genannt (vgl. Neuberger, 2002, S. 196). So geht auch Burns bei

seinem Konzept der transformierenden Führung davon aus, dass es Menschen gibt, welchen es gelingt, andere in ihren Bann zu ziehen und für eigene Anliegen zu gewinnen. Dabei steht ähnlich wie bei Weber das ‚Wohlergehen der Beherrschten‘ – oder hier wohl eher das Wohlergehen aller – im Zentrum transformierender Führung. Da sich Burns auf politische Führung konzentrierte, ist auch bei seinem Konzept – gleich wie bei Weber – die Verwendung des Begriffs „Charisma“ der Tendenz nach wirtschaftsfremd, also nicht auf ökonomische Verwertung ausgerichtet.

Vor allem in den USA erreichte Burns’ Ansatz eine in der Führungsdiskussion nachhaltige Wirkung. Obwohl Burns seine Charakterisierung von Charisma aus der Analyse historischer Führungsfiguren abgeleitet hatte, betonte er gleichzeitig, dass transformierende Führung auch in Alltagsbeziehungen möglich sei, wenn es zu einer gegenseitigen Hebung auf ein höheres Wert- oder Bedürfnisniveau komme (ebd.). Nach Neuberger liegt es demzufolge nahe, auch Führung in wirtschaftlichen Unternehmen aus dieser Perspektive zu betrachten und aufzuklären, unter welchen Bedingungen die transformierende Führung zu erreichen ist (ebd.)

Der Prozess, bei welchem Führungspersonen die Wertvorstellungen und Emotionen der Mitarbeitenden beeinflussen, steht im Mittelpunkt jüngerer charismatischer oder transformationaler Führungsforschung (vgl. Yukl, 2006, S. 249).

2.3.3 The Full Range of Leadership nach Bass

Neuere Theorien transformationaler Führung wie jene von Bass konzentrieren sich mehr auf die Erreichung pragmatischer Zielsetzungen denn auf die Hebung der Moral bei Mitarbeitenden oder sozialer Reformen (vgl. Yukl, 2006, S. 250). Bass hat als erster den Ansatz von Burns aufgegriffen und die Unterscheidung von transaktionaler und transformationaler Führung auf den Wirtschaftsbereich übertragen (vgl. Felfe, 2003, S. 23, Neuberger, 2002, S. 197). Während bei Burns die Entwicklung eines richtungweisenden Konzeptes im Vordergrund steht, rückt Bass vermehrt konkrete Verhaltensweisen in den Mittelpunkt seiner Forschung. Darüber hinaus betrachtet Bass transaktionale und transformationale Führung nicht wie Burns als zwei entgegengesetzte Pole einer Dimension, sondern postuliert zwei unabhängige Dimensionen (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 2 und Bass, 1999, S. 21).

Bass' Konstrukt von transformationaler Führung lässt sich auch mit Webers Konzept von Charisma vergleichen. Bass (1999, S. 18) schreibt, dass er selbst Webers Beschreibung von Charisma (1924/1947) studierte und Charisma als einen Faktor in sein eigenes Konstrukt von transformationaler Führung integrierte. Felfe zufolge (2003, S. 39) finden sich weitgehende Übereinstimmung zwischen Webers und Bass' Konstrukt: erstens erlangt charismatische und transformationale Führung für beide dann an Bedeutung, wenn Veränderungen im Kontext des Unternehmens auftreten; zweitens erachten Weber und Bass die Führungspersönlichkeit und die emotionale Bindung der Mitarbeitenden als wesentliche Voraussetzung für charismatische Führung; drittens gehen beide davon aus, dass die Führungsperson eine Vision vorgibt sowie die Bereitschaft zur Übernahme persönlicher Verantwortung zeigt.

Anders geht Bass (1999) davon aus, dass Charisma nicht – wie bei Weber – nur wenigen „Auserwählten“ vorbehalten ist. Nach Bass handelt es sich vielmehr um ein spezifisches Führungsverhalten, welches auch lernbar und trainierbar ist. Avolio & Bass (1988) haben ein Konstrukt entwickelt, welches sie den „Full Range of Leadership“ nennen. Mit Hilfe von qualitativen Pilotstudien und explorativen Faktorenanalysen wurde das Konstrukt des „Full Range of Leadership“ entwickelt und überprüft (Avolio & Bass, 2004; Avolio, Bass & Jung 1999; Bass 1999). Heute beinhaltet der „Full Range of Leadership“ drei Kernkomponenten: 1. Transformationale Führung, 2. Transaktionale Führung und 3. Laissez-Faire-Führung (Avolio & Bass, 2004, S. 52 und Bass 1999, S. 11). Die dritte Kernkomponente, die Laissez-Faire-Führung, bezeichnet eigentlich eine Nichtführung', sie wird als Erste vorgestellt.

2.3.3.1 Laissez-Faire-Führung

Diese Strategie ist durch Passivität und einen weitgehenden Verzicht auf Führung geprägt. Durch Abwesenheit der Führungskraft oder Entscheidungsverzögerung durch die Führungskraft ist die Führung nicht nur ineffektiv, sondern verursacht selber Probleme. Führungspersonen, welche Laissez-Faire-Führung ausüben, vermeiden es, bei wichtigen Fragestellungen beteiligt zu werden, sind nicht greifbar, wenn sie gebraucht werden und verschieben die Beantwortung dringender Fragen auf später (vgl. Bass, 1999, S. 21 und Avolio et al. 1999, S. 441).

2.3.3.2 Transaktionale Führung

Das transaktionale Modell von Führung interpretiert – im Gegensatz zu vielen eigenschafts- und verhaltenstheoretischen Ansätzen – Führung als einen sozialen Austauschprozess, in welchem sich Führungspersonen und Mitarbeitende gegenseitig beeinflussen. So bringen Mitarbeitende ihren Führungspersonen Unterstützung und Anerkennung als Gegenleistung für den vom Vorgesetzten erbrachten Koordinationsaufwand sowie seine Kompetenz entgegen (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 3). Es ist wie in Burns' Konzept der transaktionalen Führung ein Handel – ein Austausch im Sinne von „du gibst mir und ich gebe dir“ – erkennbar.

Transaktionale Führung basiert auch auf Verstärkung: Für das, was sie tun oder lassen, haben die Geführten mit positiven oder negativen Sanktionen zu rechnen (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 24 und Judge & Piccolo, 2004, S. 757). Bass (1999, S. 10) geht davon aus, dass die Partner rational entscheiden und den Nutzen kalkulieren. Dabei spielen die gegenseitigen Wahrnehmungen, Interpretationen und Ursachenzuschreibung für das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Ursachenzuschreibungen – beispielsweise ob erfolgreiche Leistung auf den Zufall, die besondere Anstrengung eines Mitarbeiters oder die äusseren Rahmenbedingungen zugeschrieben wird – wirken sich unmittelbar auf das Austauschverhältnis aus. Attributionstheorien der Führung können daher dem Ansatz der transaktionalen Führung zugerechnet werden (vgl. Felfe, 2003, S. 24).

Mittels verschiedener Faktorenanalysen wurden drei Faktoren transaktionaler Führung examiniert: 1. Contingent Reward, 2. Management by Exception aktiv und 3. Management by Exception passiv (vgl. Bass & Avolio 1990; Bass, 1999 und Bass & Avolio, 2004). Die drei Faktoren werden nachfolgend umschrieben.

Contingent Reward

„Contingent Reward“ kann mit leistungsorientierter Belohnung ins Deutsche übersetzt werden. Eine Führungsperson, die in diesem Sinne führt, konzentriert sich darauf, gegenseitige Erwartungen mit den Mitarbeitenden zu klären und auf dem Hintergrund betrieblicher Erfordernisse Ziele zu vereinbaren. Wenn die Erwartungen angemessen erfüllt werden und die Mitarbeitenden die vereinbarten Leistungen erbringen, werden

ihnen Belohnungen in Aussicht gestellt. Führungspersonen, welche ‚Contingent Reward‘ als Verhaltensweise aufzeigen, bieten ihren Mitarbeitenden im Austausch für ihre Bemühungen Unterstützung an, erörtern, wer für die Erreichung eines Leistungszieles verantwortlich ist und zeigen Zufriedenheit, wenn die vereinbarten Ziele erreicht werden. Im Zentrum des Faktors ‚Contingent Reward‘ steht der Austauschprozess, das ‚Geben und Nehmen‘. Das Führen nach Zielvereinbarungen – Management by Objectives – wird in vielen Unternehmen in der Praxis angewendet und ähnelt dem Faktor ‚Contingent Reward‘.

Management by Exception activ

‚Führung durch proaktive Kontrolle‘ heisst ‚Management by Exception activ‘ ins Deutsche übersetzt. Die Führungsperson überwacht das Verhalten der Mitarbeitenden und greift ein, wenn Vorgaben nicht eingehalten werden. Mit proaktiver Kontrolle ist gemeint, dass die Führungsperson sich vor allem auf Unregelmässigkeiten, Fehler und Abweichungen konzentriert und aktiv danach „sucht“. Dabei verfolgt sie alle Abweichungen und zeigt mit Nachdruck auf, wenn vorgegebene Standards nicht eingehalten wurden. Die Führungsperson entwickelt fortlaufend neue Regeln, damit Fehler zukünftig vermieden werden können.

Management by Exception passiv

Auch bei diesem Faktor wird ein kontrollierendes Verhalten umschrieben, mit passiv ist ein reaktives Eingreifen gemeint. Auf Deutsch könnte der Faktor „reaktive Kontrolle“ genannt werden. Die Strategie einer Führungsperson, die reaktiv kontrollierend führt, ist durch weitgehende Zurückhaltung gekennzeichnet. So lange wie es möglich ist, hält sich die Führungsperson aus Entscheidungen heraus, sie wartet bis etwas schief gelaufen ist und agiert erst, wenn Probleme chronisch sind.

Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) stellen zusammenfassend fest, dass bei der transaktionalen Führung die Austauschbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungsperson im Mittelpunkt steht. Ausgetauscht werden können materielle Dinge wie Geld, Belohnung oder Ressourcen sowie immaterielle Güter wie Vertrauen, Loyalität und die Gewährung von Handlungsspielräumen. Während ‚Contingent Reward‘ einen Austausch von Leistung und Belohnung umschreibt, ist das ‚Management by Exception

aktiv' durch den Austausch von Fehlleistung und „Bestrafung“ gekennzeichnet. Es werden demzufolge nicht nur positive ‚Dinge‘ ausgetauscht, sondern auch negative, auch bei der Fehlleistung, welche eine Bestrafung zur Folge hat, kann von einem Austausch gesprochen werden (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 24 und Bass, 1999, S. 21).

2.3.3.3 Transformationale Führung

Das Konstrukt der transformationalen Führung erweitert die Beschreibung des Austauschprozesses. Sie setzt beim Normalniveau der ‚erwarteten Anstrengung‘ an, die mittels transformationaler Führungstechniken zu einer ‚Extra-Anstrengung‘ erhöht wird (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 26). Bass (1999, S. 21) hebt hervor, dass transformationale Führung nicht nur von den aktuellen Bedürfnissen und Motiven der Mitarbeitenden ausgeht, sondern neue, vor allem höhere Bedürfnisse und Anspruchsniveaus bei den Mitarbeitenden zu wecken und die Organisationskultur zu verändern vermag. Bass (1999) drückt dieses Erhöhen von Bedürfnissen und Motiven in seiner Sprache so aus:

Transformational leadership refers to the leader moving the follower beyond immediate self-interests ... It elevates the follower's level of maturity and ideals as well as concerns for achievement, self-actualization, and the well-being of others, the organization, and society. (S. 11)

Mit höheren Bedürfnissen und Motiven ist demnach gemeint, dass mehr als die unmittelbare Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden von den Führungspersonen angestrebt wird, sondern auch das Wohl der Unternehmung und der Gesellschaft mit in die Ideale und Motive aller im Unternehmen beteiligten Menschen eingeschlossen werden sollte. So wird das rationale Kalkül der transaktionalen Austauschbeziehung aufgehoben und schlussendlich mehr Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden hervorgerufen als zuvor von den Führungspersonen sowie auch von den Mitarbeitenden erwartet wurde. Bass & Avolio plädieren nicht für ein Entweder-Oder, sondern gerade für die Kombination dieser beiden Führungsstrategien, nur so kann eine zusätzliche Leistungsanstrengung, welche für das Überleben der Unternehmen angesichts zunehmenden Wettbewerbs entscheidend ist, erreicht werden (vgl. Bass 1999, S. 11).

Das Konstrukt der transformationalen Führung nach Bass & Avolio schliesst vier Faktoren mit ein, die so genannten ‚four I's‘: ‚Idealized Influence‘, ‚Inspirational Motivation‘, ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘. Im Folgenden werden die

vier Faktoren umschrieben (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 28; Bass, 1999; Bass & Avolio, 1990, S. 22; Avolio, Waldmann, Yammarino, 1991, S. 13-15).

Idealized Influence/ Charisma

Ins Deutsche kann dieser Faktor mit ‚idealisierter Einflussnahme‘ übersetzt werden. Eine Führungsperson, welche in diesem Sinne führt, nimmt Einfluss auf ihre Mitarbeitenden durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit. Hierzu gehört, dass Führungspersonen ihre persönlichen Ziele und Bedürfnisse zugunsten anderer Menschen zurückstellen. Durch dieses Verhalten wirken Führungspersonen glaub- und vertrauenswürdig auf ihre Mitarbeitenden. Ausserdem stellen transformationale Führungspersonen hohe Erwartungen an ihre Mitarbeitenden und sind selbst in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen und vorzuleben. Ihr Handeln ist dabei an ethischen und moralischen Prinzipien ausgerichtet. Der Faktor ‚Idealized Influence/Charisma‘ umschreibt ein Führungsverhalten, in welchem die Führenden über ihre Wertvorstellungen sprechen, ethische und moralische Auswirkungen ihrer Entscheidungen überdenken, eine Vision haben, den persönlichen Nutzen hinter den Gesamtnutzen stellen und deren Handeln von den Mitarbeitenden akzeptiert wird. Die Mitarbeitenden bringen ihnen hierfür Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen, sie identifizieren sich mit ihrer Führungskraft und versuchen, sich an deren Verhalten zu orientieren.

Inspirational Motivation

‚Inspirational Motivation‘ bedeutet auf Deutsch ‚Motivation durch Begeisterung‘. Mit attraktiven Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen vermittelt die transformationale Führungsperson einen Sinnzusammenhang, das heisst die Führungsperson vermittelt Aufgaben an die Mitarbeitenden so, dass diese einen Sinn in ihrem Tun erkennen können und sie wissen, weshalb sie eine Aufgabe erledigen. Mit ‚Inspirational Motivation‘ werden Führungsverhaltensweisen umschrieben, welche beinhalten, dass die Führungsperson optimistisch über die Zukunft spricht, Begeisterung zeigt für die Ziele, die erreicht werden müssen, für die Mitarbeitenden motivierende Zukunftsziele formuliert und ihre persönliche Zuversicht zeigt, dass diese Ziele erreicht werden können.

Intellectual Stimulation

„Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken“ heisst die Übersetzung des Faktors ‚Intellectual Stimulation‘. Indem Führungspersonen ihre Annahmen und deren Sinn immer wieder hinterfragen und unterschiedliche Perspektiven zum Problemlösen suchen, zeigen sie eine ‚Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken‘. Dazu gehört es ebenfalls, dass die Mitarbeitenden dazu aufgefordert werden, Probleme aus verschiedenen Standpunkten aus zu betrachten und dass ihnen neue Wege aufgezeigt werden, wie Aufgaben bewältigt werden können. Mitarbeitende werden von einer Führungsperson, die zu kreativem Denken anregt, aufgefordert, Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen – sowohl ihre eigenen als auch diejenigen anderer oder der Organisation – zu hinterfragen.

Individualized Consideration

‚Individualized Consideration‘ bedeutet übersetzt ‚individuelle Berücksichtigung und Förderung‘. Die transformationale Führungsperson nimmt ihre Mitarbeitenden als einzelne Individuen wahr und ist nicht nur an ihrer Arbeitskraft interessiert, sondern erkennt ihre unterschiedlichen Bedürfnisse und individuellen Motive. Die Mitarbeitenden werden von der Führungskraft individuell gefördert und gefordert, wichtig dabei ist es, dass die Führungsperson die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeitenden berücksichtigt und in einem unterstützenden Klima individuell unterschiedlich ihren Mitarbeitenden Lernchancen oder Autonomie anbietet. Transformationale Führungskräfte sehen sich selbst auch als Mentor und Coach und verstehen es, eine partnerschaftliche Kommunikation zu pflegen und ihren Mitarbeitenden effektiv zuzuhören. Der Faktor ‚Individualized Consideration‘ umfasst Führungsverhaltensweisen wie Zeit investieren, um Mitarbeitende zu trainieren und zu coachen, anderen bei der Entwicklung ihrer Stärken zu helfen und Mitarbeitende als Individuen mit eigenen Zielen und Bedürfnissen wahrzunehmen.

Die vier Faktoren – die ‚four I’s‘ –, welche oben skizziert wurden, kämpfen bis heute mit einem Benennungsproblem. Der Begriff ‚Idealized Influence‘ ersetzte bei Bass (Bass, 1999, S. 19 und Barbuto & Burbach, 2006, S. 52) anfänglich den Begriff Charisma. Die Ersetzung vom ursprünglichen Begriff Charisma durch ‚Idealized Influence‘ wird von Bass & Avolio (2004) damit erklärt, dass der Begriff Charisma mit Vorbehalten und

Missverständnissen verbunden ist. Charisma wird manchmal im Zusammenhang mit Aura und anderen eher esoterischen als theoretischen Konstrukten in Zusammenhang gebracht. Einen zweiten negativen Touch hat der Begriff Charisma durch Machtausübende der Politik wie beispielsweise Hitler oder Mussolini erhalten (vgl. Bass 1999, S. 19). Auch ihnen ist es gelungen, Menschen für ihre Vision zu gewinnen, Bass spricht hier von einem Pseudocharisma (vgl. Bass, 1999, S. 21). Trotzdem hat sich der Begriff Charisma bis heute nicht aus dem Konstrukt der transformationalen Führung verbannen lassen. Im Handbuch zum „Multifactor Leadership Questionnaire“, in welchem Avolio & Bass (2004) das Konstrukt der transformationalen Führung und dessen Validierung vorstellen, wird neben dem Begriff ‚Idealized Influence‘ auch der Begriff Charisma weiterverwendet (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 56). Auch andere Autoren wie Barling (1996), Felfe (2003) und Conger & Kanungo (1998) verwenden den Begriff Charisma anstelle des Begriffs ‚Idealized Influence‘. Es scheint so zu sein, dass der Begriff ‚Idealized Influence‘ sich nicht durchzusetzen vermochte und der Begriff Charisma dafür durch eine verbesserte klare theoretische Konzeption an Anerkennung gewinnen konnte. Der Verständlichkeit halber wird bei der vorliegenden Arbeit ebenfalls der Begriff Charisma weiterverwendet.

Zum Konstrukt des „Full Range of Leadership“ mit den drei Kernkomponenten „Laissez-Faire“, „Transaktionale und Transformationale Führung“, entwickelten Bass & Avolio (1999) einen standardisierten Fragebogen, welchen sie den „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) nennen. Ein standardisierter Fragebogen hilft, ein Konstrukt zu überprüfen und erlaubt weitere interessante Fragestellungen wie beispielsweise „was sind die zu erwartenden Effekte von transformationaler Führung?“ und „ist transformationale Führung erlernbar?“ Vor allem der ersten Frage haben sich verschiedenste Studien gewidmet, Effekte transformationaler Führung – wie zum Beispiel die Mitarbeiterzufriedenheit oder auch finanzielle Erfolge – werden im anschließenden Abschnitt vorgestellt. Studien zur Trainierbarkeit transformationaler Führung folgen im übernächsten Kapitel 2.3.3.3.2.

2.3.3.3.1 Effekte transformationaler Führung

Um Effekte transformationaler Führung zu messen, werden subjektive und objektive Messverfahren eingesetzt. Als objektiv werden jene Verfahren betrachtet, welche Messwerte wie beispielsweise Verkaufszahlen, Marktanteil, Verschuldungsgrad, Gewinn

pro Aktie oder andere betriebswirtschaftlichen Kennziffern wie Liquidität und Profitabilitätswachstum messen (vgl. Felfe, 2003, S. 136). Objektive Daten stützen sich auf die so genannten „harten Faktoren“, subjektive Messverfahren beziehen sich auf Aussagen und Beobachtungen von Menschen, in diesem Fall auf jene von Mitarbeitenden oder der Führungspersonen selber. Während subjektive Erfolgskriterien zahlreiche Urteilsfehler beinhalten, widerspiegeln sie in der Regel ein Gesamturteil, objektive Kriterien berücksichtigen meist nur einen bestimmten Ausschnitt, welcher unter Umständen wesentlich durch externe Einflussfaktoren bestimmt ist, wie beispielsweise Verkaufszahlen (vgl. Felfe, 2003, S. 133).

Diese subjektiven und objektiven Daten werden dann mit transformationaler Führung in einen Zusammenhang gebracht, um Aussagen über Effekte transformationaler Führung machen zu können.

Transformationale Führung und Effekte aus subjektiven Messverfahren

Mit dem subjektiven Messverfahren des MLQ, welches auf Aussagen von Mitarbeitenden beruht, wurden Erfolge transformationaler Führung gemessen. So berichten beispielsweise Barling, Weber & Kelloway (1996, S. 827) von einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit und einer stärkeren Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen bei transformationalen Führungspersonen. Scandura & Williams (2004, S. 469) berichten Ähnliches. Auch die Forschergruppe um Dvir bestätigte diese Befunde und zeigt in ihren Untersuchungen auch eine erhöhte Motivation bei Mitarbeitenden, welche für eine transformationale Führungsperson arbeiten, auf (vgl. Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002, S. 736). Weitere Effekte von transformationaler Führung, welche in unterschiedlichen Studien berichtet wurden, sind Aufgabenklarheit (vgl. Kirckpatrick & Shelly, 1996, S. 47), Rollenklarheit, faires Verhalten und Altruismus bei den Mitarbeitenden, Anstand und Zivilcourage bei den Mitarbeitenden (vgl. Podsakoff, MacKenzie & Bammert, 1996, S. 275) sowie Kreativität bei den Mitarbeitenden (vgl. Shin & Shou, 2003, S. 704). Feinberg, Ostroff und Burke (2005, S. 483) schliessen aus ihrer Untersuchung darauf, dass transformationale Führung die Konsensfindung innerhalb einer Gruppe unterstützt. In einer erst kürzlich erschienenen Studie von Keller (2006) wird von einem positiven Effekt von transformationaler Führung auf die Qualität technischer Forschungsprojekte berichtet (vgl. Keller, 2006, S. 208). Ein Interaktionseffekt von transformationaler Führung durch

den Dirigenten und positiver Stimmung der Musiker auf den künstlerischen Erfolg eines Orchesters weist die Studie von Boerner und Streit (2006, S. 3) auf. In seiner Metaanalyse zu Teamperformanz kommt Stewart (2006, S. 29) zum Ergebnis, dass transformationale Führung die Teamperformanz verbessert.

Felfe stellt zusammenfassend fest, dass die Korrelation zwischen subjektiven Leistungsdaten und transformationaler Führung im Durchschnitt bei $r = .48$ liegen (vgl. Felfe, 2002, S. 130).

Transformationale Führung und Effekte objektiver Messverfahren

Alle die oben genannten Effekte sind sehr positiv und es erscheint nachvollziehbar, dass diese Effekte wertvoll für einen Betrieb sein können. All diese Effekte zeigen aber noch keinen direkten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg auf, welcher nur mit objektiven Verfahren gemessen werden kann. Nach Felfe existieren nur sehr wenige Studien, welche objektive Erfolgskriterien erhoben (vgl. Felfe, 2003, S. 134). Jedoch korreliert die transformationale Führung auch mit objektiven Leistungsindikatoren, wenn auch nicht so stark wie mit subjektiven Indikatoren (vgl. Gebert & Von Rosenstil, 2002, S. 226). Ein Beispiel für die Messung objektiver Leistungsdaten liefern Barling et al. (1996). Sie haben den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Anzahl von Kreditkarten, Verkäufen und abgeschlossener Darlehensverträgen bei einer kanadischen Bank durchgeführt. Die drei Autoren kamen zum Ergebnis, dass durch transformationale Führung die Verkäufe von Kreditkarten sowie Darlehensvertragsabschlüsse höher lagen als bei transaktionaler Führung, allerdings sind die Ergebnisse nicht signifikant, sondern geben laut den Autoren einen Trend an (vgl. Barling et al., 1996, S. 830).

Felfe (2003, S. 130) stellt eine Korrelation zwischen transformationaler Führung und objektiven Leistungsdaten von $r = .34$ fest, er gibt aber nicht an, bezüglich welcher objektiven Daten diese Korrelation zur transformationalen Führung besteht. Die Korrelation zwischen objektiven Indikatoren und transformationaler Führung ist somit tiefer als jene bei subjektiven Messwerten. Lowe, Kroek & Sivasubramaniam (1996) weisen darauf hin, dass davon ausgegangen werden kann, dass die „wahren“ Zusammenhänge zwischen den mit objektiven und subjektiven Kriterien ermittelten Werte zu finden sind.

2.3.3.3.2 Ethik und transformationale Führung

„Das Wirtschaften wäre so schön einfach, wenn dabei ethische und moralische Aspekte ausgeklammert werden könnten“ (Staffelbach, 1993, S. 27). Im selben Artikel beschreibt Staffelbach fünf Gründe, weshalb moralische und ethische Fragen in die Theorie und Praxis des Wirtschaftens einfließen sollen (vgl. Staffelbach, 1993, S. 28):

Die Auseinandersetzung mit moralischen und ethischen Fragen beim Wirtschaften ist ein empirisch feststellbares Phänomen. Untersuchungen zeigen, dass sich Wirtschaftsführer tatsächlich mit Werten und moralischen Fragen konfrontiert sehen. Es können unterschiedliche Institutionalisierungsformen, welche spezifisch auf moralische Regulation abzielen, beispielsweise Standesregeln, Kodizes für Manager und Unternehmer und Kommissionen, aufgezeigt werden.

1. **Wirtschaftsethik ist nichts Neues:** Ethik, Politik und Ökonomie gehören gemäss Staffelbach in ihrer Ursprünglichkeit zusammen. Schon für Aristoteles (384-322 v. Chr., nach Staffelbach, 1993, S. 28) waren sie Teile seiner praktischen Philosophie.
2. **Wirtschaftsethik ist praktisch:** Die Wirtschaft ist eng mit moralischen und ethischen Fragen verbunden. Sie ist in ein System von Übereinkünften, Normen und Werten eingebunden, beispielsweise in Form von Freiheiten, Rechten und auch Pflichten, welche ein moralisches Konzept enthalten und zum Ausdruck bringen. Gerade bei der Fremdbestimmung, bei der das Handeln anderer Menschen bewusst und willentlich beeinflusst wird, **erwachsen spezifische Verantwortlichkeiten.**
3. **Wirtschaftsethik ist auch ökonomisch.**
4. **Es bestehen viele Gemeinsamkeiten zwischen der Ökonomie und der Ethik:** so sind beide auf praktisches Handeln ausgerichtet und orientieren sich an Realitäten der Kulturwelt und Naturwelt, letztendlich sind beide auf das „Sollen“ ausgerichtet und nicht die Wahrheit und Gültigkeit von Theorien stehen im Vordergrund, sondern das Finden von Regeln für vernunftgeleitetes Handeln.
5. **Qualifiziertes moralisches Handeln kann wirtschaftlich sein:** Ein moralisches Fehlverhalten kann gravierende Kostenwirkungen zur Folge haben und Schadenersatzklagen in Millionenhöhe sind deren Folgen. Qualifiziertes moralisches Handeln liegt demzufolge auch im (wirtschaftlichen) Selbstinteresse der Organisation.

Die Betrachtung der Wirtschaftsethik kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Die Makroebene umfasst allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die Mesoebene befasst sich mit dem ethischen Handeln einer Unternehmung und die Mikroebene beinhaltet das Handeln einer einzelnen Person (vgl. Thommen, 1996, S. 447). Auf der Makroebene geht es um die Gestaltung der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und es stellt sich die Frage: inwiefern vermag die freie Marktwirtschaft ethischen Grundsätzen zu genügen? Steht das ethische Handeln auf der Mesoebene im Fokus des Interesses, wenn eine Unternehmung betrachtet wird. Eine Unternehmung – oft ist von wirtschaftlichen Organisationen die Rede – ist als ein eigenständiges Handlungssubjekt aufzufassen. Juristisch und auch moralisch kann eine Unternehmung für ihr Handeln zur Rechenschaft gezogen werden. Es stellt sich die Frage, ob das Unternehmen ethisch agiert. Mit dem Punkt 2 spricht Staffelbach das Phänomen an, dass sich immer mehr Unternehmen Standesregeln – diese werden meist Code of Conduct genannt – verpflichten. Die Unternehmen machen auf diese Weise der Öffentlichkeit transparent, hinter welchen Werten die Unternehmung steht.

Eine Unternehmung besteht aus handelnden Menschen, welche alle über Werte und Normen verfügen. Mit dem Punkt 3 spricht Staffelbach Verantwortlichkeiten von Führungspersonen an. Hiermit befindet sich die Betrachtungsweise auf der Mikroebene, es wird betrachtet, wie sich der einzelne Mensch als Arbeitgeber, als Manager oder auch als Konsument verhalten kann oder soll. So wird auf der Mikroebene beispielsweise untersucht, welche Handlungsmöglichkeiten eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter hat, die oder der um die Sicherheit eines Produktes sehr besorgt ist, dessen Argumente aber von der vorgesetzten Person nicht ernst genommen werden. Für die Führungsforschung stellt demzufolge die Mikroebene die wichtigste Komponente dar, obwohl aus einer systemtheoretischen Betrachtungsweise, wie sie im Kapitel 2.2.5 erläutert wurde, auch die anderen Systemebenen nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

Kanungo (2001) geht so weit zu sagen, dass Unternehmen ohne ethische Führung ihre langfristige Effektivität verlieren und zu seelenlosen Strukturen verkommen: „Without ethical leadership, organizations lose their long term effectiveness and become soulless structures“ (Kanungo, 2001, S. 258). Ethik und Moral erscheinen den oben erwähnten Erläuterungen zufolge als sehr wesentlich für das Führungsverhalten einer Person. Wie

oben erwähnt wurde, beinhaltet die charismatische Führung auch eine „dunkle Seite“. Auch Führern wie Hitler oder Mussolini ist es gelungen, Menschen mit ihrer Vision zu begeistern und sie in ihren Bann zu ziehen (vgl. Bass, 1999, S. 20). Als ein Risiko charismatischer Führungspersonen beschreibt Lehmann (2004, S. 70), dass Führungspersonen von der Richtigkeit ihrer Vision derart überzeugt sind, dass sie sich nicht von ihrem Weg abbringen lassen. Es besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden sich stark mit der Führungsperson identifizieren und eine homogene Gemeinschaft entsteht, welche Entscheidungen nicht mehr kritisch hinterfragt.

Das Konstrukt der transformationalen Führung schliesst – wie bereits erwähnt – den Faktor „Charisma“ mit ein, geht aber noch etwas weiter. Bass und Steidlmeier (1999, S. 181) benennen drei Grundpfeiler, welche ethische Führung stützen: 1. der moralische Charakter der Führungsperson; 2. die ethische Legitimität der Werte, welche in der Vision und im Programm der Führungsperson eingebettet sind; 3. die Moralität der sozialen Prozesse, welche zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden ablaufen. Transaktionale und transformationale Führung enthalten eine starke philosophische Untermauerung und ethische Komponenten (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999, S. 185). Transformationale Führung beruht auf einem Kontrakt, welcher von der Führungsperson und den Mitarbeitenden freiwillig akzeptiert wird, dieser Kontrakt beinhaltet moralische Legitimität. Die moralische Legitimität transformationaler Führung beruht aber auch darauf, dass die Führungsperson den Mitarbeitenden dieselben Freiheiten und Möglichkeiten gewährt, wie sie sie selbst für sich in Anspruch nimmt, dass sie die Wahrheit sagt, Versprechen einhält und dass sie die Pluralität der Werte und Unterschiedlichkeit von Motivationen anerkennt. Für ethische transformationale Führung ist es wichtig, dass die Führungsperson darum bemüht ist, Gutes für die Abteilung, die Unternehmung sowie auch für die Gesellschaft zu wollen, für welche sie sich auch verantwortlich fühlt. Im Gegensatz dazu wird eine unethische Führungsperson von Gedanken, welche den Eigennutzen und die Eigenbevorzugung beinhalten, geleitet. Avolio & Bass (2004, S. 29) erwähnen explizit, dass Prozesse und Prozeduren auch von den Mitarbeitenden hinterfragt werden sollen und sie von transformationalen Führungspersonen dazu ermuntert werden müssen, Lösungsvorschläge und Ideen einzubringen, diese Verhaltensweisen werden im Faktor ‚Intellectual Stimulation‘ zusammengefasst. Nur wenn die Führungsperson auch angemessen darauf eingeht und

bereit ist, Vorschläge von Mitarbeitenden zu berücksichtigen, kann sie als authentisch-transformationale bezeichnet werden, andernfalls sprechen Bass und Steidlmeier von einer pseudo-transformationalen Führungsperson (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999, S. 188). Ähnliches kann am Faktor ‚Individualized Consideration‘ aufgezeigt werden. Eine Führungsperson ist nur dann authentisch-transformationale, wenn sie sich echt um jeden einzelnen Mitarbeitenden kümmert und ihm Möglichkeiten der Weiterentwicklung anbietet. Eine pseudo-transformationale Führungsperson befürchtet einen Machtverlust durch die Förderung der Mitarbeitenden und hat Angst vor Konkurrenz, sie würde also nur so tun, als wolle sie Mitarbeitende fördern (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999, S. 189).

Beim Streben nach Macht lassen sich zwei Varianten unterscheiden: erstens ein personalisiertes Machtmotiv und zweitens ein sozialisiertes Machtmotiv. Diese beiden Machtmotive gehen zurück auf den Ansatz von McClelland (1985, zitiert nach House & Howell, 1992, S. 84). Während es beim personalisierten Machtmotiv um die Durchsetzung eigener Interessen geht und Personen mit diesem Machtmotiv eher dazu neigen, Macht impulsiv und rücksichtsloser gegenüber anderen auszuüben, geht es bei der sozialisierten Variante um das Erreichen anderer Ziele, Menschen mit einem sozialisierten Machtmotiv lassen sich eher als hilfsbereit und verantwortungsbewusst gegenüber anderen charakterisieren. Authentisch-transformationale Führung, wie sie von Bass und Steidlmeier genannt wird, beruht darauf, dass nur jene Führungspersonen mit einem sozialisierten Machtmotiv statt eines personalisierten ethisch führen. (vgl. Avolio & Gardner, 2005, S. 330 und Bass & Steidlmeier, 1999, S. 185). In Anlehnung an McClelland unterscheiden House & Howell (1992, S. 94) zwei Formen charismatischer Führung, erstens die personalisierte und zweitens die sozialisierte Form charismatischer Führung. Die personalisierte Form charismatischer Führung ist von Machtstreben, Autoritarismus und Narzissmus geprägt. Yukl (2006, S. 426) ergänzt diese Umschreibung unethischer charismatischer Führung mit tiefer emotionaler Reife und einem externen Kontrollerleben. Sozialisierte charismatische Führung zeichnet sich durch einen hohen Selbstwert und internale Kontrollüberzeugungen aus (vgl. House & Howell, 1992, S. 99). Yukl (2006, S. 426) nennt neben dem internen Kontrollerleben auch eine hohe emotionale Reife sowie ein sozialisiertes Machtmotiv als Persönlichkeitsmerkmale sozialisierter charismatischer Führungspersonen.

House & Howell, welche in ihrem Artikel „Personality and Charismatic Leadership“ (1992) verschiedene Studien zitieren, kommen zum Schluss, dass Persönlichkeitsmerkmale als Prognose für ethische (charismatische) Führung herangezogen werden können. In verschiedenen Studien konnten Zusammenhänge aufgezeigt werden zwischen ethischem oder unethischem Verhalten und Persönlichkeitsmerkmalen. House & Howell (1992, S. 102) fordern, dass erstens Persönlichkeitsmerkmale bei der Einstellung einer Führungsperson mittels eines psychologischen Assessments identifiziert werden, denn zweitens können diese als Prognosetest für ein sozialisiertes oder personalisiertes Führungsverhalten herangezogen werden und drittens müssen die Führungsentwicklung und auch Führungstrainings individuelle Persönlichkeitsmerkmale der Führungspersonen bei der Programmzusammenstellung besser berücksichtigen (vgl. a.a.O., S. 102). House & Howell hoffen, dass zukünftig bezüglich Führung seriöser auf Persönlichkeitsmerkmale geachtet wird und Organisationen mit geeigneten Interventionsmassnahmen das Auftreten von personalisiertem Machtstreben vermindern. Damit sprechen sie die Verantwortung der Unternehmung – des das Individuum umgebende System – an, welches die Rahmenbedingungen für ethisches (Führungs-) Verhalten schafft. Ethisches (Führungs-) Verhalten wird erschwert, wenn starker Druck erzeugt wird durch überhöhte Produktivitätsanforderung und wenn innerhalb der Unternehmung ein starker Wettbewerb herrscht, auch starkes Autoritätsdenken und wenig kulturelle Werte erschweren ethisches (Führungs-) Verhalten (Yukl, 2006, S. 426).

2.3.3.3 Studien zur Trainierbarkeit transformationaler Führung

Der Trainierbarkeit transformationaler Führung haben sich bisher nur wenige Studien angenommen. Avolio und Bass (2004, S. 33) berichten von einer eigenen Studie aus dem Jahre 1998, in welcher mittels eines Trainings, die ‚Intellectual Stimulation‘ sowie die ‚Inspirational Motivation‘ bei Gemeindeführern signifikant erhöht werden konnte. Ähnliches konnte bei einer Studie von Dvir et al. (2002, S. 738-740) aufgezeigt werden, bei einer Verteidigungskompanie des israelischen Militärs konnte die Komponente der transformationalen Führung signifikant erhöht werden, leider werden keine Veränderungen der Ausprägungen der einzelnen Faktoren berichtet, sondern nur ein Gesamtergebnis, welches wenig aussagt über die spezifischen Effekte dieses Trainings.

Barling et al. (1996) führten ein Training für transformationale Führung mit Bankangestellten einer kanadischen Bank durch. Sie erreichten mittels eines eintägigen Gruppentrainings und vier Einzelsitzungen eine signifikante Erhöhung der Ausprägungen der Faktoren ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘. Die Ausprägungen der Faktoren ‚Charisma‘ und ‚Inspirational Motivation‘ zeigten keine Trainingseffekte auf.

Barling et al. wie auch Dvir et al. verlangen nach mehr Forschungsarbeit bezüglich der Trainierbarkeit der transformationalen Führung. Erst wenn es möglich wird, alle vier Faktoren der transformationalen Führung mittels Trainings gezielt zu verbessern, kann auch mehr über die Effekte transformationaler Führung herausgefunden werden (Barling et al. 1996, S. 831).

2.3.3.3.4 Weitere Forschungsbefunde zu transformationaler Führung

In jüngster Zeit sind verschiedene Studien publik geworden, welche transformationale Führung untersuchten. Bono & Judge (2004) suchten nach Zusammenhängen von transformationaler Führung und Persönlichkeitsmerkmalen. Sie berichten in ihrer Metaanalyse, dass die „big Five“ Persönlichkeitsmerkmale lediglich 12% der Variabilität des Faktors ‚Charisma‘ und nur 5% und 6% der Variabilität der Faktoren ‚Intellectual Stimulation‘ und ‚Individualized Consideration‘ erklären (vgl. Bono & Judge, 2004, S. 906). Diese Befunde zeigen auf, dass transformationale Führung nur wenig auf Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen ist (vgl. a.a.O., S. 907). Einem etwas anderen Zusammenhang widmet sich die Studie von Sosik (2005). Dieser untersuchte den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Werten von Führungspersonen. Er kommt zum Ergebnis, dass „traditional, collectivistic work, self-transcendent, and self-enhancement values“ positiv mit charismatischer Führung korrelieren (vgl. Sosik, 2005, S. 236). Tucker, Turner, Barling, Reid und Elving (2006) zeigen in ihrer Untersuchung einen Zusammenhang von entschuldigendem Verhalten und transformationaler Führung auf. Eine Führungsperson wird von ihrem Mitarbeitenden als stärker transformational eingestuft, wenn sie sich für einen begangenen Fehler entschuldigte, als wenn sie dies unterliess (vgl. Tucker, Turner, Barling, Reid & Elving, 2006, S. 202). Diese Studie liefert damit einen Hinweis, wie die Untersuchung ‚kritischer Momente‘ die Führungsforschung weiterbringen könnte.

2.4 Zusammenfassung des Führungskapitels

Der Begriff der Führung kann definiert werden als Interaktionsprozess von mindestens zwei Beteiligten, dabei versucht die Führungsperson – legitimiert durch den Auftrag des Unternehmens – Verhaltensweisen und Einstellungen anderer mittels eines bestimmten Verhaltensrepertoires in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Im Interaktionsprozess wird auch die Führungsperson durch ihre Mitarbeitenden beeinflusst, der gesamte Führungsprozess findet innerhalb eines bestimmten Kontextes – innerhalb eines Unternehmens – statt. Hauptthemen der Führungsforschung stellen im historischen Ablauf der eigenschaftstheoretische, der verhaltenstheoretische, der situationstheoretische und der systemtheoretische Ansatz dar. Sie alle existieren in unterschiedlicher wechselhafter Bedeutung nebeneinander weiter. Die transformationale Führung, welche dem systemtheoretischen Ansatz zuzuordnen ist und ihren Ursprung bei Max Webers Herrschaftssoziologie hat, ist ein heute in der Literatur viel zitiertes Konstrukt der Führung. Die transformationale Führung stellt neben der transaktionalen und der Laissez-Faire-Führung eine der drei Kernkomponenten des „Full Range of Leadership“ dar. Das Konstrukt der transformationalen Führung umschreibt ein Führungsverhalten, bei welchem Führungspersonen charismatisch sind, ihre Mitarbeitenden begeistern, sie intellektuell herausfordern und individuell nach ihren Bedürfnissen und Zielen fördern und unterstützen. Verschiedene Studien berichten von positiven Effekten transformationaler Führung, wie beispielsweise bessere Mitarbeiterzufriedenheit, stärkere Mitarbeiterbindung an das Unternehmen, erhöhte Kreativität bei den Mitarbeitenden sowie grössere Verkaufszahlen. Es existiert bereits Forschung, welche den Zusammenhang zwischen Ethik und transformationaler Führung untersucht, diese steht aber erst in den Anfängen. Wenig ist in der Literatur bisher bezüglich der Trainierbarkeit von transformationaler Führung berichtet worden, speziell zur Trainierbarkeit des Charisma konnten keine Studien gefunden werden.

3 Selbstmanagement und Führung

Selbstmanagement-Kompetenz stellt eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte dar. Die Beherrschung des „Sich-selbst-managen“ ist eine wesentliche Voraussetzung für das „Fremdmanagement“, sprich für die Führung von Mitarbeitenden. Scheitler (2005, S. 37) schreibt, dass im Blick auf ein konstruktives Selbstmanagement die Führungsperson über die Fähigkeit verfügen muss, ihre Stärken und Schwächen richtig einschätzen zu können. Eine Führungsperson muss nach Scheitler „Fach- und Methodenkompetenz, soziale und personale Kompetenz besitzen“ (2005, S. 37). Notwendige Voraussetzungen für Sozialkompetenz sind Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Optimierung von Interaktions- und Gruppenprozessen zur erfolgreichen Realisierung von Plänen und Zielen (vgl. a.a.O., S. 89). Personale Kompetenz beschreibt persönlichkeitsbezogene Dispositionen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Handeln von einer übergeordneten Ebene aus beeinflussen (vgl. a.a.O., S. 89 und S. 93). Sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich ausserhalb und innerhalb der Arbeit kreativ entwickeln zu können, stellen die entscheidenden Fähigkeiten hierbei dar.

Dieses Kapitel widmet sich einer personalen Kompetenz von Führungspersonen, der Selbstmanagement-Kompetenz. Als Erstes wird im Kapitel 3.1 der Begriff des Selbstmanagements definiert und umschrieben. Danach wird im Kapitel 3.2 das Zürcher Ressourcen Modell vorgestellt, welches eine vielfach erprobte Methode zur gezielten Entwicklung von Handlungspotentialen darstellt. Auf der Grundlage des Zürcher Ressourcen Modells wurde ein Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung entwickelt, welches das Thema des Kapitels 3.3 bildet.

3.1 Definition und Umschreibung von Selbstmanagement

Beim Thema Führung wird von einer so genannten Fremdführung ausgegangen, das heisst, eine Führungsperson führt ihre Mitarbeitenden. Die Führungsperson steuert aber nicht nur das Fremdverhalten der Mitarbeitenden, sondern auch ihr eigenes Verhalten. Sie managet nicht nur andere Personen, sondern auch sich selbst, dieses ‚Sich-selbst-managen‘ wird in der psychologischen Fachsprache Selbstmanagement genannt (vgl.

Kehr, 2003, S. 166). Selbstmanagement und Selbststeuerung sind zwei synonyme Begriffe, bei der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Selbstmanagement verwendet. Kehr (2003, S. 167) zitiert eine passende Definition von Kanfer und Karoly (1982), welche der Komplexität von Selbstmanagement gerecht wird:

Self-management, while coping a wide range of processes, generally signifies the gradual assumption of control by the individual over cueing, rewarding, and correcting his or her own behaviour. The term suggests active client participation in goal setting and evaluation, in attention to internal and external responses, and in the use of cognitive processes to increase adaptive effectiveness. (S. 576)

Diese Definition unterscheidet internale und externale Prozesse, verbindet motivationale und volitionale Elemente und enthält die Annahme einer graduellen und damit entwickelbaren Fähigkeit zur Selbstregulation. Letztere ist für den Zweck einer Intervention grundlegend (vgl. Kehr, 2003, S. 167). Mit der Unterscheidung von internalen und externalen Prozessen wird angedeutet, dass ein Mensch Prozesse innerhalb der eigenen Person steuern muss – internale Prozesse –, wie beispielsweise Selbstbilder, Motive und Werthaltungen bilden, dass ein Mensch aber auch Prozesse gegen aussen – externale Prozesse –, wie beispielsweise das eigene Verhalten gegenüber anderen Menschen steuern kann. Motivationale Elemente werden beim Selbstmanagement gebraucht, um Ziele bilden zu können, volitionale Elemente tragen dazu bei, dass Handlungen, welche nicht motivational getragen werden, dennoch umgesetzt werden. Der Begriff der Volition bedeutet soviel wie die innere Kraft, welche dazu beiträgt, innere Barrieren bei der Handlungsumsetzung zu überwinden. Volition wird oft auch mit dem Begriff ‚Willensstärke‘ umschrieben.

Diese zwei unterschiedlichen Prozesse beim Selbstmanagement werden auch von Kuhl betont: In einer ersten Phase werden Ziele gebildet und Entscheidungen getroffen und erst danach, in der darauf folgenden Phase geht es um die Umsetzung der getroffenen Ziele und Entscheidungen. Kuhl (1983, 1984, 1987, 2001) „gebührt das Verdienst, als Erster mit Nachdruck auf die Notwendigkeit hingewiesen zu haben, zwischen motivationalen und volitionalen Fragen zu unterscheiden“ (Heckhausen, 1989, S. 197). Kuhl (1987) unterscheidet zwischen Selektionsmotivation (motivational) und Realisationsmotivation (volitional). Selektionsmotivation betrifft Prozesse, die zur Auswahl der zu realisierenden Handlungen führt. Die Realisationsmotivation bezieht sich auf Prozesse, die dafür sorgen,

dass das Verhalten trotz Fehlschlägen, Hindernissen und Unannehmlichkeiten bis zur Zielerreichung beibehalten werden. Kuhl (vgl. 2001, S. 1003) fasst unter den Begriff „Selbst“ ein komplexes Funktionssystem der kognitiv-emotionalen Repräsentation eigener Zustände, Bedürfnisse und Werte. Sich selbst zu „steuern“ bezeichnet aus der funktionsanalytischen Perspektive von Kuhl „die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, eigene Ziele zu bilden und sie gegen innere und äussere Widerstände umzusetzen“ (ebd.). Kuhl verwendet den Begriff Selbststeuerung anstelle des Begriffes Selbstmanagement, sie sind als synonym zu betrachten. Selbststeuerung beinhaltet nach Kuhl zwei Komponenten, zum Ersten, dass bei der Zielbildung möglichst viele persönliche Bedürfnisse, Gefühle, Werte und auch Interessen berücksichtigt werden (vgl. Fröhlich & Kuhl, 2002, S. 222). Die Fähigkeit, Ziele zu bilden, mit welchen man sich identifizieren kann, ist somit im Selbstmanagement miteingeschlossen, diese Fähigkeit wird von Kuhl Selbstregulation genannt. Selbstregulation kann mit einer Art „innerer Demokratie“ umschrieben werden, das heisst, bei der Zielbildung werden möglichst viele innere „Stimmen“ berücksichtigt.

Damit die persönlich gebildeten Ziele auch gegen innere und äussere Widerstände umgesetzt werden, braucht es zum Zweiten die Fähigkeit zur Selbstkontrolle. Diese Fähigkeit bedeutet, dass man sich mit Schwierigkeiten bewusst auseinander setzen kann und seine Ziele trotz dieser Schwierigkeiten umsetzt. Die Zielverfolgung durch Selbstkontrolle kann im Sinne einer „Diktatur“ betrachtet werden, da Selbstkontrolle eine vorübergehende Unterdrückung der Selbstwahrnehmung miteinschliesst, damit die Zielverfolgung nicht durch Ablenkung gefährdet wird (vgl. Fröhlich & Kuhl, 2002, S. 222).

Kuhl (2001) definiert den Begriff der Selbststeuerung folgendermassen:

Der Begriff Selbststeuerung lässt sich in einem allgemeinen Oberbegriff für die Begriffe Bewusstsein und Wille auffassen. In diesem erweiterten Sinn beschreibt Selbststeuerung das diesen Begriffen Gemeinsame: Eine Art von hochinferentem Wissen, das auf die Integration oder Koordination von einzelnen Wissensständen spezialisiert ist und die Voraussetzung für ‚selbstgewolltes‘ Handeln wird. (S. 133)

Für Fröhlich & Kuhl liegt die Kunst der Selbststeuerung im situations- und zielangemessenen Wechseln können zwischen selbstregulativen und selbstkontrollierenden Massnahmen (vgl. Fröhlich & Kuhl, 2003, S. 226).

Die beiden Komponenten Selbstregulation und Selbstkontrolle sind notwendig für eine optimale Selbststeuerung, hinreichend sind sie aber nur dann, wenn sie auch unter Belastung effizient eingesetzt werden können (ebd.). „Wenn vorhandene Kompetenzen unter Belastung nicht eingesetzt werden können, liegt eine Minderung der volitionalen „Effizienz“ vor, d.h. trotz vorhandener Kompetenzen sinkt die Leistung“ (ebd.). Entscheidend ist daher, wie lange die Selbstwahrnehmung und die von ihr abhängigen selbstregulativen Funktionen unter Bedrohung erhalten bleiben und wie stark die Selbstkontrolle bei der Zielverfolgung unter Belastung intakt bleibt. Mit Bedrohung beschreiben Fröhlich & Kuhl den „Gesamtstress der momentanen Lebenssituation und das Ausmass, in dem die gegenwärtigen Lebensumstände den negativen Gefühlszustand erhöhen“ (ebd.). Mit dem Begriff Belastung werden „situative und personseitige Umstände, welche positive Affekte schwächen“ (ebd.), bezeichnet. Wenn anhaltender negativer Affekt (Bedrohung) eine kritische Grenze überschreitet, werden die Selbstwahrnehmung und alle auf ihr basierenden Funktionen blockiert. Vergleichbares geschieht bei anhaltend tiefem positiven Affekt, die Selbstkontrolle wird durch den geringen positiven Affekt vermindert.

Es müssen weitere Funktionskomponenten berücksichtigt werden, um zu erfahren, wie die Selbstregulation und die Selbstkontrolle unter Belastung funktionieren; Selbstzugang, Willensbahnung sowie die Belastungswahrnehmung stellen weitere Komponenten dar, welche für ein gutes Selbstmanagement von Bedeutung sind.

Kanfer & Karoly wie auch Kuhl betonen, dass beim Selbstmanagement motivationale und volitionale Faktoren verbunden werden, dies ist gerade bei den Führungskräften aus einer anwendungsorientierten Perspektive von besonderem Interesse. Die Motivation einer Führungsperson bestimmt schliesslich nicht bloss ihre eigenes (Arbeits-) Verhalten, sondern dürfte sich auch auf das (Arbeits-) Verhalten der Mitarbeitenden auswirken (vgl. Kehr, 2003, S. 105). Gerade bei der transformationalen Führung, bei welcher die Vorbildfunktion und die Glaubwürdigkeit der Führungsperson von zentraler Bedeutung sind, dürfen die Motivation und die Volition der Führungsperson nicht vernachlässigt werden, sondern müssen im Gegenteil im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Unmotivierten Führungspersonen wird es kaum gelingen, ihre Mitarbeitenden transformational zu führen und diese für ihre Ziele und Visionen zu begeistern. Kehr

(ebd.) bemängelt, dass in der organisationspsychologischen Führungsforschung und speziell im Bereich von Führungskräfte trainings für motivationale und, erheblicher noch, für volitionale Fragen ein Forschungsdefizit besteht. So wurde bislang gefragt, wie eine Führungsperson Mitarbeitende besser motivieren kann, die Motivation der Führungskraft selbst wurde meist ausschliesslich durch die Gestaltung betrieblicher Anreizstrukturen zu steigern versucht (ebd.).

3.2 Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM)

Das Zürcher Ressourcen Modell wurde im Jahr 1992 von Frau Dr. Maja Storch und Herrn Dr. Frank Krause entwickelt. Es ist ein Selbstmanagement-Training, welches Menschen dabei helfen soll, immer öfter so zu handeln, wie sie es selbst wollen. Das ZRM beruht auf einem ressourcenorientierten Ansatz. Hierbei wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch die meisten Ressourcen, welche er zur Lösung seiner Probleme benötigt, bereits in sich trägt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 17). Storch & Krause (2002, S. 13) heben drei Kennzeichen hervor, welche ihr theoretisches Modell und das Training, das zusammen mit der Theorie entwickelt wurde, in einen grösseren Rahmen einbetten.

1. **Integrationsabsichten:** Die Integration im Zürcher Ressourcen Modell findet auf zwei Ebenen statt. Erstens wird eine Verbindung zwischen Forschung und Praxis geschaffen, welche oft nicht hergestellt wird, und zweitens werden in diesem Modell aber auch unterschiedliche Theorien und Forschungsstränge vereint. Es wurde grosser Wert darauf gelegt, dass die verwendeten Theorien empirisch gut belegt sind und sie einen Nutzen für die Praxis zu erbringen vermögen. Im ZRM-Training werden beispielsweise Methoden aus der Psychoanalyse, der Verhaltens- und der Hypnotherapie eingesetzt sowie neurowissenschaftliche Befunde vermittelt.
2. **Ressourcenorientierung:** Im Zürcher Ressourcen Modell wird davon ausgegangen, dass die meisten Ressourcen, welche ein Mensch zur Bewältigung seiner Probleme braucht, in ihm selbst vorhanden sind. Das Zürcher Ressourcen Modell verwendet den Ressourcenbegriff in Anlehnung an neurowissenschaftliche Konzepte. Unter Ressourcen werden neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten und Ziele, welche die Personen im Laufe ihrer Entwicklung befolgen, unterstützend wirken können.
3. **Transfereffizienz:** Im ZRM-Training wird speziell darauf geachtet, dass die Motivation der Teilnehmenden unterstützt wird, sodass der Lern- und Entwicklungsprozess als lustvoll und belohnend erlebt wird und nicht als eine erschwerliche Prozedur, die man nur mit genügend Disziplin zum Abschluss bringt. Eine wichtige Funktion für die Transfereffizienz

übernimmt dabei der Ressourcenaufbau. So werden im Training systematisch individuelle Ressourcen aufgebaut, welche den Teilnehmenden in ihrem Alltag später zur Verfügung stehen und die ihre Handlungsbereitschaft unterstützen. Die im ZRM-Training praktizierte Expertenunabhängigkeit erleichtert ebenfalls den Transfer. Die Teilnehmenden gelangen in den Besitz von Expertenwissen und festigen dieses in Kleingruppen, in welchen sie auch selbst als Coaches aktiv werden. Am Ende des Trainings haben die Teilnehmenden erstens ein wichtiges Thema für sich erarbeitet und zweitens haben sie aber auch Wissen über psychologische Vorgänge erworben, das ihnen dabei hilft, problematische Situationen eigenständig zu analysieren und auch zu bewältigen.

Letztendlich treffen im Zürcher Ressourcen Modell die Bemühungen um Transfereffizienz mit den Integrationsabsichten zusammen. Um zu erreichen, dass alte Muster nachhaltig durch zielgerichtetes Handeln ersetzt werden können, stützt sich das Zürcher Ressourcen Modell „auf neurowissenschaftliche Ergebnisse zur Entstehung und zur *handlungssteuernden Funktion von unbewusst verlaufenden Automatismen*“ (Storch & Krause, 2002, S. 22). Dieses Wissen aus den Neurowissenschaften wird im ZRM-Training in Verbindung mit effektiven psychologisch-psychotherapeutischen Massnahmen gebracht. Somit wird im ZRM-Training praktisch sowie theoretisch all das zusammengetragen, was vernünftig und machbar erscheint, damit die Menschen so handeln, wie sie es selbst wollen (ebd.).

In seinem Ablauf orientiert sich das ZRM-Training an einer Erweiterung des von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelten Modells, dem Rubikon-Modell (vgl. Storch & Krause, 2002, S.57). Da dieses Modell grundlegend für das ZRM-Training ist, sowie auch zur Erklärung von motivationalen und volitionalen Prozessen geeignet ist, wird es kurz erläutert.

3.2.1 Der Rubikon-Prozess

In seiner ursprünglichen Form handelt es sich beim Rubikon-Modell um ein motivationspsychologisches Prozessmodell zielrealisierenden Handelns. Dieses Prozessmodell erlaubt es, ein Handlungsziel auf seiner Reise durch die Zeit zu begleiten. Das Prozessmodell ergibt einen Überblick über die Reifephasen, die ein Wunsch, wenn er einmal im Bewusstsein aufgetaucht ist, durchlaufen muss, bis die betreffende Person soweit motiviert und aktiviert ist, dass sie den Wunsch mit Willenskraft verfolgt und aktiv in Handlung umsetzt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 58).

Der Name des Rubikon-Modells geht auf ein überliefertes Ereignis um Julius Cäsar aus dem Jahr 49 vor Christus zurück, welcher nach einer Phase des Abwägens den Entschluss gefasst hatte, mit seinen Soldaten den Fluss namens Rubikon zu überschreiten und Rom anzugreifen. Cäsar tat dabei kund: „alea jacta est“, was soviel heisst wie: der Würfel (Entscheidung) ist gefallen (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 58). Laut Gollwitzer (1991, S. 39) liegt das Ziel dieses Vier-Phasenmodells darin, „einen theoretischen Rahmen anzubieten, mit dessen Hilfe die Grundprobleme einer jeden Motivationspsychologie, nämlich die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits, analysiert werden können“. Die Wahl von Handlungszielen einerseits und die Realisierung dieser Ziele andererseits stellen zwei unterschiedliche Problemstellungen dar, dennoch gibt es Verbindungen zwischen der Wahl und der Umsetzung von Handlungszielen, sie können nicht als isolierte, voneinander unabhängige Einzelphänomene betrachtet werden (ebd.).

Das vierphasige Rubikon-Modell, welches die Phasen 1. prädezisionale Phase, 2. präaktionale Phase, 3. aktionale und 4. postaktionale Phase beinhaltet (vgl. Heckhausen, 1989, S. 212) wurde von Storch und Krause um eine fünfte Phase erweitert. Dies geschah aufgrund einer von Grawe (1998, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 58) kritisierten Schwäche des Modells. Dieser bemängelte nämlich, dass im Modell nichts darüber gesagt wird, wo die Wünsche, Bedürfnisse und Befürchtungen herkommen, die prädezisionale Phase geht davon aus, dass die Wünsche und Bedürfnisse bereits bewusst existieren und vernachlässigt somit die unbewussten oder vorbewussten Wünsche und Bedürfnisse (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 59).

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen des Rubikon-Prozesses, wie er von Storch und Krause weiterentwickelt wurde, erläutert und abgebildet.

3.2.2 Die Phasen des Rubikon-Prozesses

Wie oben erwähnt, besteht der Rubikon-Prozess aus fünf Phasen. Die ersten beiden Phasen dienen dazu, die Wahl von Handlungszielen zu treffen, also herauszufinden was man eigentlich will, diese Phasen gehören zur motivationalen Bewusstseinslage. Die drei nachfolgenden Phasen, welche sich mit der Realisierung des Ziels befassen, werden volitionale Bewusstseinslage genannt und dienen der Umsetzung des Zieles (vgl.

Gollwitzer, 1991, S. 63). Zwischen der motivationalen und der volitionalen Bewusstseinslage bedarf es der Umwandlung des Wunsches in eine Intention, diese Umwandlung wird in der Handlungsphasentheorie mit der Überschreitung des Rubikon bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 42).

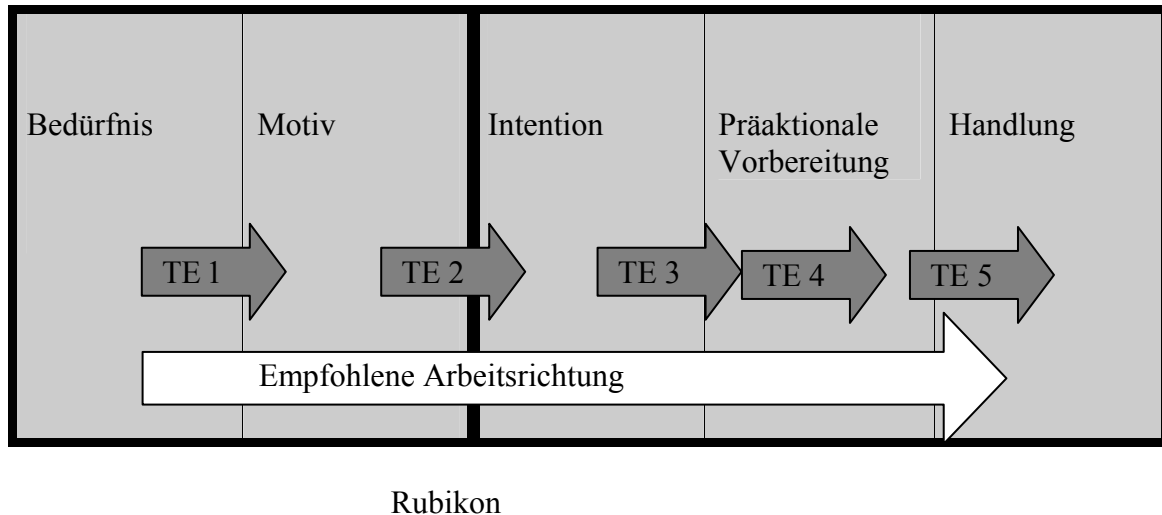


Abbildung 4: Der Rubikon-Prozess (abgeänderte Version, vgl. Storch & Krause, 2002, S. 59)

Der Rubikon-Prozess stellt ein fünfphasiges Prozessmodell dar. Im ZRM-Training stehen die Übergänge zwischen den Phasen im Zentrum, das heißt es werden verschiedene Übungen eingesetzt, um von der einen Rubikon-Phase in die nächste zu gelangen. Das Training wird in fünf Trainingseinheiten (TE) aufgeteilt:

- Trainingseinheit 1: Vom Bedürfnis zum Motiv
- Trainingseinheit 2: Vom Motiv zur Intention
- Trainingseinheit 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool
- Trainingseinheit 4: Die Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- Trainingseinheit 5: Integration und Transfer

Trainingseinheit 1 des ZRM-Trainings befasst sich mit dem Übergang vom Bedürfnis zum Motiv. Trainingseinheit 2 hat das Überschreiten des Rubikon zum Thema und stellt den Übergang von der motivationalen zur volitionalen Bewusstseinslage dar. In der dritten Trainingseinheit, wird zwecks Multikodierung ein Ressourcenpool erarbeitet, dies fällt in der Logik des Rubikon-Prozesses unter das Thema präaktionale Vorbereitung. Die strategische Planung des Ressourceneinsatzes findet in Trainingseinheit 4 statt. Die Massnahmen, welche im Rahmen des ZRM-Trainings in der Trainingseinheit 5 ergriffen

werden, betreffen den Themenkreis der sozialen Ressourcen. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Rubikon-Prozesses beschrieben, die einzelnen Trainingseinheiten werden im Kapitel 3.3 erläutert.

3.2.2.1 Das Bedürfnis

Bedürfnisse und Wünsche werden zu einem wesentlichen Teil vom limbischen System erzeugt, dort wo sich der Sitz des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses befindet. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis wird alles gespeichert, was dem psychischen Wohlbefinden der Person dienlich war und was nicht. Obwohl das emotionale Erfahrungsgedächtnis alles speichert, heisst das noch nicht, dass dieses gespeicherte Wissen dem Menschen bewusst verfügbar ist. Emotionale Zustände des limbischen Systems werden keineswegs immer bewusst wahrgenommen, und dennoch können sie als unbewusste Komponenten für unser Handeln wirksam sein (vgl. Roth, 2001, S. 270, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 60). Gerade weil unbewusste Komponenten unser Handeln beeinflussen können, ist es wesentlich, diese unbewussten Wünsche und Bedürfnisse in unser Bewusstsein zu holen, denn wird dies unterlassen, können folgende Schwierigkeiten während dem nachfolgenden Prozess entstehen: Erstens kann es zu einem Motivkonflikt kommen, das heisst unbewusste Motive stehen gegensätzlich zu bewussten, durch den Konflikt kann es sein, dass eine Handlung bewusst geplant wird, aber – aufgrund unbewusster Motive – eine ganz andere Handlung resultiert. Zweitens gibt es immer wieder Menschen, welche gar nicht wissen, was sie eigentlich wollen, und so keine bewussten Wünsche und Bedürfnisse äussern können (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 61). Damit sind diese – unter Umständen sehr wichtigen – Bedürfnisse nicht zugänglich für die strategische Planung und die Lebensgestaltung.

3.2.2.2 Das Motiv

Die Motiv-Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass über Wünsche und Bedürfnisse gesprochen werden kann, weil sie ins Bewusstsein gedrungen sind. Aus den teilweise unbewussten Bedürfnissen und Wünschen sind bewusste, kommunizierbare Motive geworden. In diesem Reifestadium sind möglicherweise vorhandene Motivkonflikte bewusst geworden und stehen als sich widersprechende Motive im Raum. Motive müssen sich aber nicht naturgegebenerweise widersprechen, es gibt auch bestätigte Motive sowie

sich harmonisch ergänzende (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 62). Laut Gollwitzer (1991, S. 40) fällt das Wünsen und Wägen in diese Prozessphase, es muss demnach abgewogen werden, welchen Wünsen man Präferenz einräumen will. In dieser Abwägephase gewinnt im günstigsten Fall ein Motiv die Oberhand und es kommt zu einem Entschluss. Im ungünstigsten Fall setzt sich kein Motiv durch und alle Motive sind gleich stark, somit wird der Übergang ins nächste Reifestadium verhindert (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 63). Wie die Abwägephase zu einem sinnvollen Abschluss gebracht werden kann, wird mit der Überquerung des Rubikon erläutert.

3.2.2.3 Überquerung des Rubikon

Der Übergang vom Motiv zur Intention bezeichnet den psychologischen Rubikon. Zwischen dem ‚Wählen‘ (vor der Rubikon-Überquerung) und dem ‚Wollen‘ (nach der Rubikon-Überquerung) besteht ein wesentlicher Unterschied. Während das ‚Wählen‘, weniger von Affekt begleitet wird, enthält das ‚Wollen‘ ein Gefühl von Entschlossenheit (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 64). Mit diesem ‚guten Gefühl‘ kann eine Parallele zu den Neurowissenschaften hergestellt werden. Storch & Krause (ebd.) zufolge hat Damasio (1994) in seiner Theorie der somatischen Marker beschrieben, dass jede wichtige Begebenheit, die einem Menschen während seinem Leben widerfahren ist, mit einem somatischen Marker bewertet wird und im emotionalen Erfahrungsgedächtnis abgespeichert wird. Diese Bewertung funktioniert in einem dualen System, das heisst, es wird bewertet, ob die Begebenheit gut oder schlecht im Hinblick auf das psychologische Wohlbefinden der Person war. Damasio misst den somatischen Markern in Entscheidungssituationen eine zentrale Rolle zu, sie sind die entscheidenden Signale für „go“ oder „stop“ bei Motivationsprozessen. Um Menschen dabei zu helfen, den Rubikon zu überschreiten, kann nach Storch & Krause (2002, S. 65) ein Schlüssel für die psychologische Beratungsmethodik darin liegen, den Fokus auf das Auftauchen von somatischen Markern, welche aus dem Unbewussten kommen, zu richten, anstatt weiter mit dem Bewusstsein nach Lösungen zu grübeln.

Wenn das gute Gefühl – ein positiver somatischer Marker – sich einstellt, ist schliesslich entschieden, was gewollt wird und dann kann zur nächsten Phase übergeleitet werden.

3.2.2.4 Die Intention

Aus dem ‚Wählen‘ ist ein ‚Wollen‘ – begleitet von einem positiven somatischen Marker – geworden, die dritte Reifephase ist erreicht. Durch ein starkes positives Gefühl wurde der Wille gebahnt und die Person hat eine feste Absicht gebildet, ihr Ziel in Handlung umzusetzen (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 65). Mit der Phase der Intention ist nicht mehr die Wahl wünschenswerter Ziele die Aufgabe, sondern nun soll die Realisierung verbindlich gewordener Ziele vorangetrieben werden. Somit ist die Phase der Motivation beendet und die Phase der Volition beginnt (vgl. Gollwitzer, 1991, S. 43). Wahrnehmung, Emotionen, Denken und Handeln stehen von nun an im Dienste der jeweiligen Intention (vgl. Grawe, 2000, S.69). Gollwitzer (1991, S. 73) spricht von einer Parteilichkeit, welche in der Phase der Intention hervortritt. So werden Informationen, welche die Handlungsinitiierung stören könnten, voreingenommen ausgewertet, das heißt sie werden „ausgeblendet“, ihnen wird wenig Beachtung geschenkt. Gegenätzlich dazu werden Informationen, die sich auf die Handlungsinitiierung beziehen, besonders effektiv aufgenommen (vgl. Gollwitzer, 1991, S. 72). Diese Spezialisierungseffekte der Informationsaufnahme, wie sie Storch & Krause (2002, S. 66) nennen, treten desto stärker auf, je höher die Volitionsstärke einer Intention ist, wenn das Ziel also besonders stark gewollt wird.

Die Volitionsstärke ergibt sich laut Grawe (2000, S. 70) aus dem Produkt von Wünschbarkeit und wahrgenommener Realisierbarkeit. Nach Storch & Krause (2002, S. 66) ist das Schlüsselement des Erlebens von Realisierbarkeit, ob „ das *eigene Handeln* zur Verwirklichung der Intention beitragen kann“. Um die Realisierbarkeit sicherzustellen, sollte die Aufmerksamkeit systematisch auf diejenigen Elemente der Intention gerichtet werden, auf deren Veränderung die Person – welche die Intention für sich gebildet hat – selbst Einfluss nehmen kann (ebd.). Die Wünschbarkeit einer Intention wiederum ist gegeben, wenn ein positiver somatischer Marker eindeutig identifiziert werden kann. Im Sinne von Damasio's Theorie der somatischen Marker ist bekannt, dass die Bewertung des langfristigen Nutzens von Handlungen zu einem wesentlichen Teil über unbewusste Prozesse verläuft, welche ihr Ergebnis über somatische Marker mitteilen (ebd.). Die Wünschbarkeit eines Ziels oder einer Intention wird also damit erhöht, dass ein positiver Nutzen erwartet wird.

3.2.2.5 Die Präaktionale Vorbereitung

In der vierten Phase des Rubikon-Prozesses wird darauf geachtet, dass die neu gebildete Intention tatsächlich in Handlung resultiert. Es werden noch vor der eigentlichen Handlung Massnahmen getroffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die neue Intention im Ernstfall auch in Handlung umgesetzt wird (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 67). Wie man aus den Neurowissenschaften weiss, verläuft ein wesentlicher Anteil von handlungssteuernden Prozessen über dem Bewusstsein nicht zugängliche Teile des Gehirns (ebd.). Unbewusst ablaufende Prozesse – sie werden auch als implizite Prozesse bezeichnet – benötigen keine Aufmerksamkeit und werden vor allem in chaotischen und zeitkritischen Situationen handlungsleitend. Bewusst ablaufende Prozesse – auch explizite Prozesse genannt – sind mit dem Bewusstsein verbunden und können versprachlicht werden, diese Prozesse laufen bewusst ab. Sie sind dann von Bedeutung, wenn genügend Zeit für reflektiertes Vorgehen vorhanden ist, dafür benötigen sie Aufmerksamkeit. Da gerade in Situationen, in welchen beispielsweise Zeitdruck herrscht oder andere erschwerende Faktoren hinzukommen, der implizite Modus aktiv wird, ist es dringend notwendig, die neu gebildete Intention so zu ‚bahnen‘, dass sie in den impliziten Modus überführt wird (ebd.). Implizites Wissen kann auf drei Wege erlernt werden, eine Möglichkeit stellt die Bildung von Automatismen dar. Über häufiges Üben und Trainieren – wie man das beispielsweise beim Autofahrenlernen macht – können Automatismen gebildet werden. Eine zweite Möglichkeit stellt das so genannte Priming dar, was eine Form von unbewusstem Lernen bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 68). Eine dritte Möglichkeit, die sich für die präaktionale Phase aus wissenschaftlichen Untersuchungen zur Umsetzung von neu gebildeten Intentionen ergibt, betrifft die bewusste Handlungsplanung (vgl. a.a.O. S. 70).

Dadurch, dass die Handlung genau geplant wird, wird aus der Zielintention eine Ausführungssituation gebildet. Während Zielintentionen dazu dienen, ein Ziel „vor Augen zu haben“, sind Ausführungsintentionen wesentlich präziser, sie drücken nicht nur aus, was erreicht werden soll, sondern auch die Art und Weise (wie?) und auch die Situation (wann?). Nach Gollwitzer (1999, zitiert nach Storch & Krause, 2002, S. 70) werden Ausführungsintentionen dreimal so oft in Handlung umgesetzt wie Zielintentionen ohne Ausführungsintentionen. Gollwitzer führt den positiven Effekt der

Ausführungsintentionen darauf zurück, dass durch diese situationsspezifische Schlüsselmerkmale leichter entdeckt werden, wenn in der präaktionalen Vorbereitung dafür bereits ein Konzept gebahnt wurde (ebd.). Durch eine verbesserte Bahnung im Gehirn, wird die Handlungsinitiierung automatisch ausgelöst und es braucht nur wenige oder gar keine bewussten Verarbeitungsprozesse, somit kann durch mentale Vorbereitung der implizite Modus direkt angesteuert werden (vgl. a.a.O. S. 71).

3.2.2.6 Die Handlung

Storch & Krause (2002, S. 71) zufolge sollte ein Mensch in der Lage sein, mit dem zielrealisierenden Handeln zu beginnen, wenn er dafür gesorgt hat, dass für die neu entwickelte Zielintention präzise Ausführungsintentionen geplant und genügend Gelegenheiten zum Priming hergestellt wurden. Obwohl viele Menschen spätestens nach Beendigung der präaktionalen Vorbereitungsphase über Erfolge berichten, gibt es auch immer wieder Personen, welchen die Ausführung der gewünschten Handlung nicht gelingt (ebd.).

In unvorhersehbaren, überraschend eintretenden Situationen gelingt es manchen Menschen nicht, zielrealisierend zu handeln. Damit auch schwierige und überraschend eintretende Situationen zielorientiert bewältigt werden können, müssen Automatismen aufgebaut werden, welche die Handlungssteuerung in den besagten Situationen übernehmen. Zur Bildung solcher Automatismen muss der lange Weg des bewussten Lernens beschritten werden: üben, trainieren an einfachen Situationen, lernen. Es kann nicht erwartet werden, dass eine neu gebildete Zielintention in Situationen des „Handelns unter Druck“ nachhaltig wirkt. Das Wissen darüber, dass in unvorhergesehenen und überraschend eintretenden Situationen zielrealisierendes Handeln erschwert wird, kann für einen Menschen, welcher damit beginnt, auf eine neue Art zu handeln, sehr entlastend wirken, die Gefahr, aus einer Enttäuschung heraus das einmal gefasste Ziel zu früh aufzugeben, wird damit gesenkt (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 74).

3.3 ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining)

Das ursprüngliche ZRM-Training wurde für die vorliegende Arbeit zum Intensivtraining für Ausstrahlung und transformationale Führung erweitert. Es wird hierbei um zwei Komponenten ergänzt: Erstens wird es als Intensivtraining geführt und zweitens findet die Persönlichkeitsentwicklung innerhalb eines vorgegebenen Themas – transformationale Führung – statt. Als Intensivtraining wird dieses Training insofern geführt, weil dem Gruppentraining ein individuelles Feedbackgespräch vorausgeht und der nachfolgende Prozess durch einen zusätzlichen Follow-up-Tag intensiviert wird. Das vorgegebene Thema ist durch das Konstrukt der transformationalen Führung, wie sie im Kapitel 2.3 erläutert wurde, abgesteckt, demzufolge richtet sich dieses Training an Führungspersonen. Diese befassen sich nicht mit einem ganz frei gewählten persönlichen Thema, wie es im klassischen ZRM-Training möglich wäre, sondern sie suchen sich ein Thema innerhalb ihrer Führungsaufgabe aus.

Das ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining) wird in drei Trainingssequenzen gegliedert: eine Trainingsvorbereitungssequenz, eine Trainingssequenz und eine Trainingsnachbereitungssequenz. Scheitler betont die Wichtigkeit der Aufteilung in diese drei Sequenzen. In der Vorbereitungssequenz werden die Ziele und der Nutzen des Trainings ersichtlich gemacht. Der beabsichtigte Effekt besteht darin, dass eine intrinsische Motivation durch das Erkennen eines persönlichen Nutzens erreicht wird (vgl. Scheitler, 2005, S. 210-211). Während der konkreten Kompetenzentwicklungsmassnahme misst Scheitler der Entwicklung metakognitiver Kompetenzen eine entscheidende Bedeutung zu. Die Kompetenz zur Reflexion über das eigene Verhalten und das eigene Lernen kann entscheidend zum Transfer in den Alltag beitragen (vgl. a.a.O., S. 211). Auch die dritte Trainingssequenz – die Nachbereitung – dient letztendlich der Transfersicherung, nämlich zwischen Training und Berufsalltag.

Die drei Trainingssequenzen des ZRM-A Intensivtrainings orientieren sich wie das klassische ZRM-Training an den Phasen des Rubikon-Prozesses. Im Folgenden werden die drei Trainingssequenzen und die dazu gehörenden Trainingseinheiten umschrieben.

3.3.1 Trainingsvorbereitungs-Sequenz:

In der Trainingsvorbereitungs-Sequenz des ZRM-A Intensivtrainings, welche im Einzelgespräch zwischen TrainerIn und Teilnehmenden durchgeführt wird, helfen eine Standortbestimmung und das Aufzeigen eines möglichen Nutzens der Kompetenzentwicklungsmassnahme, Transparenz zu schaffen und realistische Erwartungen an die Massnahme zu stellen, auch die Gründe für die Teilnahme können erarbeitet werden.

3.3.2 Trainingseinheit 1: Vom Bedürfnis zum Motiv

Feedbackgespräch

In einer ersten Phase findet ein einstündiges Feedbackgespräch statt, in welchem die aktuelle Situation betrachtet wird und mögliche Entwicklungsperspektiven diskutiert werden. Das Feedbackgespräch basiert auf der Auswertung zuvor erhobener Fragebögen, welche erstens das Führungsverhalten (MLQ) und zweitens auch Selbststeuerungskompetenzen (Hakemp 90 und SSI-K3) der Führungsperson aufzuzeigen vermögen. Während die Selbststeuerungskompetenzen nur anhand einer Selbsteinschätzung gemessen wurden, wurde zur Beurteilung des Führungsverhaltens auch eine Fremdeinschätzung durch Mitarbeitende vorgenommen. Durch das Feedback der Mitarbeitenden können so genannte „blinde Flecken“ – Verhaltensweisen, welche der Führungsperson selber nicht bewusst sind – aufgedeckt und besprochen werden. Die Führungsperson erhält eine Rückmeldung darüber, wie sie auf ihre Mitarbeitenden wirkt.

Das Feedbackgespräch hat das Ziel, Defizite bezüglich Selbststeuerung und transformationaler Führung zu erkennen und zu diskutieren. Die Führungsperson erhält im Feedbackgespräch für sie relevante Informationen zu ihrem Führungsverhalten und ihrer Selbststeuerungskompetenz, aufgrund derer sie sich selbst ein Trainingsziel erarbeiten kann, was, wie oben erwähnt, die intrinsische Motivation der Teilnehmenden steigert (Beispielfeedback siehe Anhang).

Logbuch

Am Schluss des Feedbackgesprächs erhalten die Führungspersonen ein Logbuch, in welches sie eigene Beobachtungen bezüglich ihres Führungsverhaltens und ihrer

Gefühlslage notieren. Dieses Logbuch dient der Sensibilisierung der Führungspersonen auf ihr eigenes Verhalten.

Zur Motivfindung wird aber nicht nur das persönliche Feedback herangezogen, sondern es wird ein weiterer Arbeitsschritt dazu genommen. Die Arbeit mit dem Führungsidol dient ebenfalls der Motivfindung.

3.3.3 Trainings-Sequenz:

Die zweite Trainingssequenz besteht aus dem eigentlichen ZRM-A Intensivtraining, das heisst, während zwei Tagen wird das ZRM-A Intensivtraining durchgeführt, sozusagen der Kernteil des Trainings. Im Anschluss gehen die Führungspersonen zurück an ihren Arbeitsplatz, setzen das neu Erlernte ein und sammeln in einem Logbuch ihre Erfahrungen.

Idolarbeit

Die Teilnehmenden erhalten den Auftrag, ein Führungsidol zu suchen, sie überlegen, welche Person aus dem persönlichen Umfeld sie mit ihrem Führungsverhalten beeindruckt hat. Das müssen nicht nur allgemein bekannte Führungspersonen wie Mahatma Ghandi oder Martin Luther King sein. Es kann sich auch um Menschen handeln, welche den Trainingsteilnehmenden begegnet sind und sie mit einer besonderen Führungsverhaltensweise beeindruckt haben. Durch die „Idolarbeit“ wird ein persönlicher Reflexions-Prozess angestossen. Die Teilnehmenden denken darüber nach, was sie selbst erlebt haben, und welche Führungsverhaltensweisen sie an anderen Personen schätzen. Kelloway & Barling, welche bei Trainings für transformationale Führung die „Idolarbeit“ auch einsetzten, berichten, dass jede der anschliessend genannten Führungseigenschaften und -verhaltensweisen in eine der vier Skalen der transformationalen Führung eingeordnet werden konnte (vgl. Kelloway & Barling, 2000, S. 355) Im Anschluss an die individuelle Auseinandersetzung mit Führungsidolen berichten die Trainingsteilnehmenden einander von ihren persönlichen Idolen. Die besonderen Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen dieser Idole werden in Gruppen mit der Technik des „Ideenkorbs“ herausgearbeitet. Die Technik des „Ideenkorbs“ wurde eigens für das ZRM-Training entwickelt. Über dieses Gruppenverfahren erschliessen sich die Teilnehmenden implizite Gedächtnisinhalte und erhalten positive Assoziationen zu ausgewählten Führungsidolen

(vgl. Storch & Krause, 2002, S. 81). Die Aufgabe der Gruppe ist es, reichhaltiges Material (positive Assoziationen zum Führungsidol) für den Ideenkorb der Person, deren Führungsidol gerade besprochen wird, zu produzieren. „Aufgabe der Hauptperson ist es, sorgfältig darauf zu achten, ob und wenn ja, welche Angebote bei ihr einen somatischen Marker auslösen“ (Storch & Krause, 2002, S. 155). Diese somit als nützlich bewerteten Angebote ermöglichen es der Hauptperson – verbunden mit eigenen Vorstellungen und dem Wissen aus dem Feedbackgespräch –, „eine reichere und tiefere Vorstellung darüber zu entwickeln, worin das Thema ihrer aktuellen Lebensphase besteht“ (Storch & Krause, 2002, S. 155).

Bildauswahl

Im Hinblick auf eine Unterstützung – oder Ressource – bezüglich des gewählten Themas, wird zum Abschluss der Bedürfnisphase ein Bild ausgewählt. Anders als im klassischen ZRM-Training steht die Bildauswahl nicht am Anfang der Bedürfnisphase, sondern an deren Ende. Das Bild kann auch dabei helfen, unbewusste Bedürfnisse bewusst zu machen, und dient als zusätzliche Ressource. Das Bild wird im Hinblick auf eine Unterstützung der Teilnehmenden bezüglich ihres ausgewählten Themas ausgesucht. Im Anschluss an die Bildauswahl findet wieder, wie bei der Idolarbeit, eine Gruppenarbeit mit der Methode des Ideenkorbs statt.

Das Wissen aus dem Feedbackgespräch, welches den damaligen „Ist-Zustand“ beschreibt und das neu erworbene „Wissen“ aus der Idolarbeit und der Bildauswahl geben der Führungsperson Hinweise, in welche Richtung sie sich weiter entwickeln könnte. Der Übergang von der Phase des Bedürfnisses zur Phase des Motivs wurde damit vollbracht, denn aus den teilweise unbewussten Bedürfnissen sind jetzt bewusste Motive geworden.

3.3.4 Trainingseinheit 2: Vom Motiv zur Intention

Die bewusst gewordenen Bedürfnisse sind zu Motiven oder auch „Entwicklungsthemen“ herangereift und dienen den Trainingsteilnehmenden als Grundlage für die Trainingseinheit 2. Das Motiv soll in dieser Trainingseinheit zur Intention weiterentwickelt werden. Im ZRM-Training wird von einem handlungswirksamen Ziel gesprochen. Das Ziel wird als allgemeines Haltungsziel formuliert und muss folgende drei Kriterien berücksichtigen:

1. **Das Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein:** Im Gegensatz zu Vermeidungszielen erhöhen Annäherungsziele die Auftretenswahrscheinlichkeit des erwünschten Verhaltens (vgl. Elliot & Sheldon, 1997).
2. **Die Realisierbarkeit dieses Annäherungsziels muss zu 100 Prozent unter der Kontrolle der Teilnehmenden liegen:** Je mehr ein Mensch das Gefühl hat, ein Ziel mit eigenen Kräften erreichen zu können, desto grösser ist die Motivation, sich nachhaltig für dieses Ziel einzusetzen (vgl. Storch, 2002, S. 89). In Konzepten der Kontrollüberzeugung (Rotter, 1966), der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977), „sense of coherence“ (Antonovsky, 1979) und des Optimismus (Seligmann, 1991) tauchen Kontrollüberzeugungen als wichtige Determinanten psychischer Gesundheit auf (vgl. Storch & Krause, 2002, S.89-91).
3. **Das Ziel muss durch einen deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker gekennzeichnet sein:** Das starke positive Gefühl, das einen somatischen Marker anzeigt, ist indikativ für Selbstkongruenz und intrinsische Motivation. Ziele mit einem hohen Ausmass an Selbstkongruenz führen häufiger zum Erfolg als Ziele mit wenig Selbstkongruenz (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 95).

Werden allgemeine Haltunqsziele nach den drei Kriterien erarbeitet, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie in Handlung umgesetzt werden, viel höher als bei konkreten Handlungszielen. Den Teilnehmenden werden die drei Kriterien handlungswirksamer Ziele in einem Impulsreferat erläutert. Im Anschluss formulieren alle Teilnehmenden ihre persönliche Intention. Nach der Einzelarbeit wird eine Gruppenarbeit durchgeführt, welche dazu dient, die Kriterienerfüllung der gebildeten Intentionen zu überprüfen und allfällige Formulierungsschwierigkeiten zu beheben. Die Methode des Ideenkorbs wird auch bei dieser Gruppenarbeit wieder eingesetzt.

3.3.5 Trainingseinheit 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool

In der Trainingseinheit 3 beginnt in der Terminologie des Rubikon-Prozesses die präaktionale Vorbereitung, das heisst, jetzt werden Vorbereitungen getroffen, welche helfen, die Ziele in Handlung umzusetzen. In dieser Trainingseinheit werden zwei Ziele angestrebt: Erstens muss das Ziel, welches im Moment noch vorwiegend im expliziten Wissenssystem zur Verfügung steht, in das implizite Wissenssystem überführt werden. Zweitens wird das Ziel in dieser Phase multicodiert, das heisst, Informationen zum Ziel werden auf möglichst vielen Ebenen gespeichert. Multikodierung meint, dass das handlungswirksame Ziel auf verschiedenen Ebenen gespeichert wird. Im ZRM-Training

geschieht dies auf drei Ebenen: auf einer kognitiven, emotionalen und sensomotorischen Ebene.

Für die Überführung des Ziels in den impliziten Modus wird im ZRM-Training die Methode des Priming verwendet. Die Multikodierung des Ziels wird durch das Embodiment erreicht.

Priming

Priming bezeichnet eine Form von unbewusstem Lernen. Passend zur gebildeten Intention werden Erinnerungshilfen an möglichst vielen Orten im Alltag installiert. Diese Erinnerungshilfen stellen sicher, dass die Teilnehmenden möglichst oft an ihr neu gebildetes Ziel erinnert werden, selbst wenn ihre bewusste Aufmerksamkeit sich mit anderen Dingen beschäftigt. Durch die Installation von Erinnerungshilfen wird sichergestellt, dass das neuronale Zielnetz zuverlässig gebahnt wird. Als neuronales Zielnetz wird das neuronale Netz bezeichnet, welches im Gehirn zum neu formulierten handlungswirksamen Ziel gebildet wurde (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 67- 71). Den Trainingsteilnehmenden wird anhand eines Impulsreferates erklärt, was aus neurowissenschaftlicher Sicht während dem Lernen im Gehirn vor sich geht, dabei wird auf implizites und explizites Lernen eingegangen. Anschliessend werden im Plenum für das Priming Ideen gesammelt. Die Teilnehmenden überlegen sich, welche Primes für sie hilfreich sein könnten und berichten ihre Ideen. In der nachfolgenden Einzelarbeit notieren sich die Teilnehmenden ihre Lieblingsideen, welche sie in den nächsten Tagen umsetzen werden.

Embodiment

„Der Körper ist die Bühne der Gefühle“, sagt der Hirnforscher Antonio Damasio. Wer mit seinen Gefühlen arbeiten will, muss lernen, wie er mit dem Körper arbeitet. Das neuronale Zielnetz, welches das neu entwickelte Ziel repräsentiert, wird mit der Methode des Embodiment auf der sensomotorischen Ebene kodiert. „Information, die nachhaltig im Gedächtnis gespeichert ist, hat immer auch eine körperliche Komponente“ (Storch & Krause, 2002, S. 110). In der Gedächtnispsychologie und in den Neurowissenschaften geht man davon aus, dass ein multicodiertes und gut gebahntes neuronales Netz durch

Erregungsausbreitung von jeder dieser drei Ebenen – kognitive, emotionale, sensomotorische Ebene – aus aktiviert werden kann. Wenn es gelingt, den mit dem Ziel korrespondierenden Körperausdruck herzustellen, dann sollte die Aktivierung der sensomotorischen Ebene auch die entsprechenden Emotionen aktivieren. Dieser Weg, sich über die Kontrolle des Körperausdruckes in eine bestimmte Stimmung zu versetzen und damit Handlungsbereitschaft zu erzeugen, ist deshalb für das Selbstmanagement-Training so fruchtbar, weil der Körperausdruck zu grossen Teilen willentlich kontrolliert werden kann (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 111).

Im ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung wurde von Benita Cantieni eine spezielle Neutral-Embodiment-Methode erarbeitet. Aus einer Neutralstellung heraus wird der Körper in die „Zielkörperhaltung“ gebracht. Diese Ermittlung der körperlichen Repräsentation des Zieles hilft, das Ziel auf einer sensomotorischen Ebene zu enkodieren. Zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht die „Verkörperung der Information“ zuverlässiges Erinnern (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 120).

Der Körper ist in seiner Neutralstellung in einer Grundhaltung, aus der er jede Bewegung machen kann, aus der er jeder Emotion den angemessenen Ausdruck in Haltung, Mimik, Stimme und Stimmung geben kann. Ist die Situation vorüber, fließen Knochen und Muskeln wieder in die Ausgangslage. Diese optimale Ursprungshaltung, Grundhaltung folgt anatomischen Gesetzen, einem klaren Bauplan. (Cantieni, 2006, Im Druck)

Diese Neutralstellung – oder Grundstellung wie sie Cantieni auch nennt – wird im Plenum erarbeitet, die Kursleitung gibt die Übung vor und die Teilnehmenden machen diese nach. Anschliessend an die Grundhaltung erarbeiten sich die Trainingsteilnehmenden in einer Gruppenarbeit ihr persönliches Embodiment, um ihr persönliches Ziel im eigenen Körper zu enkodieren. Auch diese Gruppenarbeit wird wiederum anhand der Ideenkorbmethode durchgeführt – die Gruppenmitglieder zeigen Ideen vor, wie das Ziel „verkörpert“ werden kann. Da das Embodiment für die Ausstrahlung als besonders wichtig erachtet wird – Cantieni (2006) schreibt dazu „ein solcherart aufgerichteter Mensch hat immer Ausstrahlung, Charisma: Es ist ihm eine Freude, den eigenen Körper zu bewohnen“ (im Druck) – wird das Embodiment nicht nur innerhalb des zweitägigen Intensivtrainings durchgeführt, sondern zusätzlich zu einem späteren Zeitpunkt. Die Teilnehmenden

besuchen an einem Halbtage eine „externe“ Embodiment-Intensivierung im Studio bei Benita Cantieni. Dabei wird ihnen die Cantienica-Methode erläutert und das erarbeitete Embodiment wird zusätzlich verstärkt.

Damit wurde in dieser Trainingseinheit das neuronale Netz weiter „gebahnt“ und multikodiert. Es ist somit stärker geworden und hilft den Teilnehmenden, sich so zu verhalten, wie sie es gerne wollen. Die Phase der präaktionalen Vorbereitung ist abgeschlossen.

3.3.6 Trainingseinheit 4: Die Ressourcen zielgerichtet einsetzen

In der Trainingseinheit 4 des ZRM-A Intensivtrainings befassen sich die Teilnehmenden damit, die erarbeiteten Ressourcen auch gezielt einzusetzen. Die Teilnehmenden haben bis anhin ihre Zielformulierung, ihr Bild, Erinnerungshilfen und das Embodiment als Ressourcen erarbeitet. Unter dem Begriff Ressourcen wird im Zürcher Ressourcen Modell alles zusammengefasst, was dem Menschen hilft, seine Ziele in Handlung umzusetzen. In dieser Trainingseinheit wird von der Haltungsebene auf die Handlungsebene gewechselt, es werden Ausführungsintentionen gebildet. Aus dem allgemein formulierten Haltungsziel werden konkrete Verhaltensweisen abgeleitet (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 122). Das ZRM unterscheidet drei Situationstypen. Situationstyp A: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles einfach gelingt, Situationstyp B: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles schwierig ist, die jedoch vorhersehbar sind und deshalb gezielt vorbereitet werden können und Situationstyp C: Situationen, in denen die Verwirklichung des Zieles schwierig ist, die nicht vorhersehbar sind und überraschend eintreten. Im ZRM-A Intensivtraining werden B-Situationen bearbeitet, als Grundlage dienen dazu die im Logbuch umschriebenen Situationen der Teilnehmenden. Die Kontextbedingungen der jeweiligen Situation werden analysiert und die Teilnehmenden bereiten die Situation mental vor. Sie wählen aus dem erschaffenen persönlichen Ressourcenpool Ressourcen aus, welche sie dabei unterstützen werden, in den konkreten Situationen, zielgerichtet zu handeln. Die zweitägige Trainingssequenz ist damit beendet, die Teilnehmenden werden gebeten, ihre Ziele in ihrem Führungsalltag umzusetzen. Sie werden in der dritten Trainingssequenz, in der Trainingsnachbereitung, ihre Erfahrungen aus der Praxis mitbringen.

Logbuch

Im Anschluss an diese Phase erhalten die Teilnehmenden ein weiteres Logbuch, von nun an notieren sie sich Situationen, welche schwierig waren und vorhersehbar – die umschriebenen B-Situationen – und Situationen, welche schwierig, aber nicht vorhersehbar waren – C-Situationen. Dieses Logbuch dient erstens der weiteren Sensibilisierung der Teilnehmenden bezüglich ihres Führungsverhaltens und zweitens können so C-Situationen gesammelt werden, welche wiederum als Grundlage für die letzte Trainingssequenz dienen werden.

3.3.7 Trainingsnachbereitungs-Sequenz

In der dritten Sequenz des Trainings, ungefähr einen Monat nach der Phase zwei, kommen die Teilnehmenden zurück an eine Trainingsnachbereitung (Follow up). Diese Nachbereitung dient dazu, Fragen zu klären, Erfahrungen auszutauschen und die eigenen Strategien wenn nötig zu verbessern oder anzupassen. Mit der Trainingsnachbereitung wird erreicht, dass kein arbeitsplatzfremdes „off-the-job“-Training stattfindet, stattdessen soll eine Verbindung zwischen Training und Führungsaufgabe entstehen, welche den Transfer in die Praxis sichert. Vor dem Hintergrund systemischer Überlegungen – diese wurden im Kapitel 2.2.5 vorgestellt – ergibt es sich, dass die Kompetenz einer Führungsperson nicht nur von ihr selbst abhängt, sondern auch vom jeweiligen, die Führungsperson umgebenden System – in diesem Fall die Unternehmung –, welches das Handeln der Führungsperson mitbeeinflusst (vgl. Scheitler, 2005, S. 211). Systeme wirken wechselseitig aufeinander, so beeinflusst die Führungsperson die Unternehmung, umgekehrt beeinflusst die Unternehmung auch die Führungsperson. Für die Transfersicherung ist es wichtig, dass das Neuerlernte nicht nur stimmig in die Führungsperson integriert wurde, sondern auch zum Umfeld der Führungsperson passt, andernfalls würde die Führungsperson entweder ihr Neuerlerntes nicht umsetzen oder, wenn sie es umsetzt, passt sie nicht mehr in das sie umgebende System (vgl. ebd.). Am Follow up können solche Unstimmigkeiten verändert und angepasst werden.

Die Trainingsnachbereitung – der Follow up – hat zwei Ziele. Erstens dient er dazu, allfällige Schwierigkeiten bei der Zielumsetzung zu analysieren, und zweitens wird ein

weiterer Theorieinput bezüglich der C-Situationen – der schwierigen und unvorhersehbaren Situationen – gegeben.

3.3.8 Trainingseinheit 5: Integration und Transfer

Das persönlich erarbeitete Ziel der Teilnehmenden wurde dem ersten „Elchtest“ im Alltag unterzogen. Der Begriff „Elchtest“ entstand, als am 21. Oktober 1997 ein Fahrzeug vom Typ "Mercedes-Benz A-Klasse" bei einem Test in Schweden aufs Dach kippte. Als Konsequenz baute Daimler-Benz das Elektronische Stabilitätsprogramm (ESP) serienmäßig ein (vgl. www.wikipedia.org/wiki/Elchtest). Im ZRM-Training wird der „Elchtest“ eingesetzt, um letzte Hindernisse bei der Zielrealisierung zu erkennen und diese zu beheben. Diese Phase der Analyse und der Reflexion hilft, Schwierigkeiten in der Zielumsetzung zu beheben und dient den Trainingsteilnehmenden als Unterstützung.

Analyse Zielumsetzung

Im Plenum werden Erfolge und Erfahrungen mit der Umsetzung der erarbeiteten Ziele ausgetauscht, Ziele können erweitert oder angepasst werden, theoretische Fragen werden geklärt und der Ressourceneinsatz wird allenfalls optimiert.

C-Situationen

Das ZRM orientiert sich bei der Vorbereitung des Situationstyps C an der Vorgehensweise, wie sie in der Verhaltenstherapie beim Stressimpfungstraining von Meichenbaum (1979) eingesetzt wird (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 125). In einem Impulsreferat zum Ablauf von Stresssituationen wird den Teilnehmenden der Vorgang während unvorhersehbaren, schwierigen Situationen erläutert. Die von den Trainingsteilnehmenden im Logbuch gesammelten C-Situationstypen dienen nachfolgend als Grundlage für die Identifikation von Vorläufersignalen unerwünschter Automatismen. Im Anschluss an die Sensibilisierung auf Vorläufersignale schliesst sich ein Suchen und Festlegen von Unterbrechern – auch Stopp-Befehle genannt – an. Die Teilnehmenden suchen individuelle Möglichkeiten, wie sie ihre Automatismen nach der Vorläufersignalerkennung stoppen können. Ebenfalls geplant wird der Einsatz von Ressourcen, welche den Teilnehmenden dabei helfen, auch in schwierigen und unvorhersehbaren Situationen zielgerichtet zu handeln. Im Plenum werden Möglichkeiten

von Vorläufersignalen und Ideen für Stopp-Befehle gesammelt, anschliessend wählen die Teilnehmenden die für sie passenden Ideen aus und planen in Einzelarbeit konkret, wie sie zukünftige C-Situationen erkennen, welche Unterbrecher sie einsetzen und wie sie ihre Ressourcen aufbauen. Mögliche Ressourcen wurden schon in der Trainings-Sequenz erarbeitet, es kann und sollte darauf zurückgegriffen werden.

Das ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung wird mit einem Kursfeedback abgeschlossen.

3.4 Zusammenfassung des Selbstmanagement-Kapitels

Die Selbstmanagement-Kompetenz wird heute als eine Schlüsselkompetenz von Führungspersonen erachtet. Dabei geht es nicht darum, wie Mitarbeitende motiviert und geführt werden, sondern wie gut es einer Führungsperson gelingt, für sich selbst produktive Einstellungen, Werthaltungen und Motive zu entwickeln. Selbstmanagement beinhaltet verschiedene Prozesse und verbindet motivationale und volitionale Elemente. Während bei motivationalen Prozessen das ‚Wählen‘ im Zentrum der Betrachtung steht, ist es bei volitionalen Prozessen das ‚Wollen‘. Der Unterscheidung von motivationalen und volitionalen Prozessen wird im Bereich der Führungskräfte trainings bis heute wenig Rechnung getragen, doch gerade bei Führungspersonen wäre dies sehr wichtig, schliesslich bestimmt die Motivation einer Führungsperson nicht bloss ihr eigenes (Arbeits-) Verhalten, sondern es wirkt sich auf das (Arbeits-) Verhalten der Mitarbeitenden aus. Das Zürcher Ressourcen Modell nach Storch & Krause (2002), welches ein Selbstmanagement-Training darstellt und in seinem Ablauf ebenfalls motivationale und volitionale Phasen unterscheidet, wurde als Grundlage für ein spezielles Führungstraining gewählt. Mit dem neu entwickelten ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining) wurde eine Methode entwickelt, mit welcher Führungspersonen lernen können, sich selbst bezüglich ihrer Ausstrahlung und ihrer Führungsverhaltensweisen so zu verbessern, wie sie es gerne wollen. Dass dieses Training von einer Standortbestimmung mit den einzelnen Teilnehmenden ausgeht und sich alle Teilnehmenden ihr individuelles und persönliches Ziel entwickeln, wird als wesentlich erachtet. Dadurch wird gewährleistet, dass die Führungspersonen authentische und an ihre Führungsaufgabe angepasste Einstellungen und Verhaltensweisen entwickeln.

4 Fragestellung

Wie oben erwähnt handelt es sich bei dieser Lizentiatsarbeit um eine Wirksamkeitsstudie. Es soll geprüft werden, ob das im Kapitel 3.3.3 beschriebene ZRM-Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining) wirksam ist. Bevor nun die Fragestellung und die Hypothesen vorgestellt werden, soll ein Exkurs bezüglich Evaluationen von Persönlichkeitstrainings einen Überblick über allgemeine Forderungen und Kriterien an Interventionsmassnahmen und Evaluationen gegeben werden.

4.1 Gütekriterien psychologischer Interventionsmassnahmen

Ein Persönlichkeitstraining – wie es das ZRM-A Intensivtraining eines ist – sollte nach Hager und Hasselhorn (2000, S. 41-85) verschiedenen Gütekriterien gerecht werden. Hager und Hasselhorn führen neun mögliche Gütekriterien für die Klasse der längerfristig wirksamen Interventionsmassnahmen – Training, Beratung, Psychotherapie und Unterricht – auf. Dabei wird nicht erwartet, dass eine Interventionsmassnahme alle neun möglichen Gütekriterien erfüllt, „der Wert einer Interventionsmassnahme kann daran gemessen werden, wie viele Gütekriterien sie wie gut zu erfüllen vermag“ (Hager & Hasselhorn, 2000, S. 80). Eine Orientierung an Gütekriterien hat den Vorteil, dass die Menschen in der Praxis besser beurteilen können, was sie von einer Interventionsmassnahme erwarten können. Es lassen sich so „gute“ Programme von jenen abgrenzen, „welche nicht einmal das für die praktische Arbeit wichtigste Gütekriterium der Wirksamkeit erfüllen (Hager & Hasselhorn, 2000, S. 81). Die neun möglichen Gütekriterien von Hager & Hasselhorn werden in der Tabelle 1 zum einen kurz dargestellt und zum anderen erfolgt eine Prüfung des ZRM-A Intensivtrainings an diesen (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000, S. 41-85).

Tabelle 1: Gütekriterien für längerfristig wirksame Interventionsmassnahmen (vgl. Hager & Hasselhorn, 2000, S. 81)

Nr.	Gütekriterium	Prüfung ZRM-A	Umsetzung
1.	Ethische Legitimierbarkeit Die Ziele der Interventionsmassnahme müssen explizit dargelegt werden, das ist die Voraussetzung für die ethische Legitimierbarkeit. Zusätzlich müssen auch die Instruktionmethoden zur Erreichung der Ziele ethisch legitim sein.	Die Teilnahme am ZRM-A Intensivtraining erfolgte freiwillig und die Teilnehmenden werden im Voraus über die Ziele des Trainings informiert. Es wird bei der Durchführung darauf geachtet, dass auf Direktivität verzichtet wird. In den eingangs des Trainings erläuterten Spielregeln werden die Trainingsteilnehmenden explizit darauf aufmerksam gemacht, dass die Trainer coachen und unterstützen und die Teilnehmenden für ihren eigenen Prozess verantwortlich sind.	JA
2.	Theoretische Fundierung des Programmes Die theoretische Fundierung sollte sich auf Inhalte des Programms und auf die Vermittlungsmethoden beziehen. Dieses Gütekriterium sollte zumindest einschliessen, dass eine Interventionsmassnahme nicht auf Voraussetzungen beruhen sollte, welche mit wissenschaftlichen Erkenntnissen unvereinbar sind.	Das ZRM-A Intensivtraining stellt eine Weiterentwicklung des ZRM-Trainings dar, welches auf empirisch solide belegter Theorien beruht (vgl. Storch & Krause, 2002, S. 15). Storch und Krause – die beiden Programmentwickler – sind in einer empirisch-wissenschaftlichen Tradition sozialisiert. Im ZRM werden neurowissenschaftliche Themen in Zusammenhang gebracht mit effektiven psychologisch-psychotherapeutischen Methoden und mit gut abgesicherten psychologischen Theorien.	JA
3.	Wirksamkeit oder Effektivität des Programms Der Nachweis des Auftretens der beabsichtigten Veränderungen und deren Intensität werden gefordert. Es wird zwischen K- und L-Kompetenzen unterschieden, K steht für kurzfristige und L für langfristige Wirkung.	Bei der vorliegenden Studie wird auf die langfristigen (L-Kompetenzen, mindestens 4 Wochen) fokussiert. Zwischen dem Training und dem Posttest liegen vier Monate.	Dem Nachweis wird in der vorliegenden Untersuchung nachgegangen.
4.	Fehlen von negativen oder schädlichen Neben- und Folgewirkungen Neben dem Grad der Zielerreichung ist auch die Frage nach dem Auftreten von unerwünschten oder schädlichen Nebenwirkungen zu klären.	Das ZRM-Training existiert schon länger als 10 Jahre, Trainings-teilnehmende, welche sich in Aufbaukursen über das ZRM Training äussern, haben noch nie von negativen Folgen berichtet, deshalb wird dies auch beim ZRM-A Intensivtraining nicht erwartet.	JA
5.	Bewährung in der Praxis Ein in der Praxis verwendbares Programm soll in eben dieser Praxis und unter den Anwendungsvoraussetzungen		Dem Nachweis wird in der vorliegenden

	des Programms seine Wirkung unter Beweis gestellt haben.		Untersuchung nachgegangen.
6.	Verlässlichkeit der Wirksamkeit unter Standard-Randbedingungen Das Programm sollte unter einer Standard-Randbedingung getestet werden. Das heisst, die Zielgruppe, die Teilnehmeranzahl wie auch die Vorgehensweise sollen möglichst der in der Praxis umgesetzten Trainings entsprechen.	Das ZRM-Training wurde von Storch, M. und Krause, F. entwickelt, von Storch, M., Storch Jh. und Klaiss, C. wurde basierend auf dem ZRM-Training das ZRM-A Intensivtraining weiterentwickelt. Storch, M., welche das ZRM-Training mitbegründet hat, war somit auch Mitentwicklerin des ZRM-A Intensivtrainings. Storch, Jh. und Klaiss, C. – beide ZRM-Trainer, beide Mitentwickler des ZRM-A Intensivtrainings – führten das Training standardgemäss durch. Die Führungspersonen als Zielgruppe und die Anzahl Teilnehmender entsprechen der in der Praxis vorgesehenen Umsetzung.	JA
7.	Robustheit und Verlässlichkeit unter verschiedenen Randbedingungen Manchmal besteht ein Interesse daran, ein Interventionsprogramm auch unter solchen Bedingungen durchzuführen, für die es ursprünglich nicht vorgesehen war. Es ist somit zu klären, ob ein Programm auch unter veränderten Randbedingungen noch genügend wirksam ist.		NEIN Bevor dieses Kriterium einer Prüfung unterzogen wird, sollte die Wirksamkeit unter Standard-Bedingungen nachgewiesen werden.
8.	Wirtschaftlichkeit relativ zu den Zielen Von einer Interventionsmassnahme ist weiterhin zu fordern, dass der mit ihrer Durchführung verbundene Aufwand sowohl in personeller als auch in finanzieller Hinsicht in einem vertretbaren Verhältnis zu den angestrebten Zielen steht.	Die aufgewendeten 4 Tage (à 6 h) erscheinen für die Weiterentwicklung von Charisma in einem angemessenen Rahmen zu sein. Barling (1996, S. 829) wendete insgesamt 2 Tage auf, um die "Intellectual Stimulation" weiterzuentwickeln, er schreibt: "Arguably, intellectual stimulation is easier to change than charisma ... Effecting any changes in subordinates' perception of leaders' charisma and individualized consideration may take longer than directly challenging their assumption."	In personeller Hinsicht JA In finanzieller Hinsicht NEIN, es müssten weitere Abklärungen getroffen werden.
9.	Routinisierbarkeit und Adaptilität Der Erfolg einer Massnahme sollte relativ unabhängig von der Person, die sie durchführt, sein. Ihre erfolgreiche Durchführung sollte demnach mit vertretbarem Aufwand erlernbar und auch routinisierbar sein. Trotz seines hohen Grades an	Es wird davon ausgegangen, dass eine ausgebildete ZRM-TrainerIn mit zusätzlichen Kenntnissen zur Thematik der Führung dieses Intensivtraining durchführen kann. Zuerst wird aber geprüft, ob das Programm bei der Durchführung durch die ProgrammentwicklerIn	TEILWEISE ERFÜLLT Die Adaptilität kann als erfüllt betrachtet werden, die Routinisierbarkeit kann

	Standardisierung sollte ein Programm auch flexibel auf den Einzelfall anpassbar sein, dies ist besonders für den praktischen Einsatz wichtig (Adaptabilität).	wirksam ist. Aufgrund der Darstellung des ZRM-A Intensivtrainings (Kapitel 3) dürfte deutlich sein, dass die Inhalte prinzipiell auf den Einzelfall anpassbar sind, es wird ja schon im Feedbackgespräch auf die einzelnen Teilnehmenden eingegangen. Der Ablauf des Trainings ist ansonsten standardisiert, dies ist für die vorliegende wissenschaftliche Evaluation grundlegend.	erst geprüft werden, wenn die Wirksamkeit der Massnahme durch die Programmentwickler bestätigt ist.
--	---	---	---

Wie aus der Tabelle 1 ersichtlich wird, erfüllt das ZRM-A Intensivtraining schon sehr viele der möglichen neun Gütekriterien nach Hager & Hasselhorn. Als wesentlich wurde das Kriterium der Wirksamkeit (Nr. 3) bezeichnet. Von Wirksamkeit einer Interventionsmassnahme sprechen Hager & Hasselhorn, „wenn beobachtbare Performanzen oder Leistungen durch eine Interventionsmassnahme beeinflusst werden, und zwar in der von den Vertreter(inne)n des Programmes behaupteten Weise“ (2000, S. 24). Die Evaluation und damit die Messung der Wirksamkeit psychologischer Interventionsmassnahmen ist Thema des nächsten Abschnittes.

4.2 Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen

Als zentrale Aufgabe der Evaluationsforschung kann der empirische Nachweis der Wirksamkeit von Programmen angesehen werden. Zwei wesentliche Fragen sollen dabei leitend sein: erstens, ist die angestrebte Wirkung aufgetreten, dies betrifft die Frage der Wirksamkeit, und zweites warum ist die Wirkung aufgetreten, dies betrifft die Frage nach dem zugrunde liegenden Wirkmodell (vgl. Patry & Perrez, 2000, S. 28). Für Praktiker dürfte die Frage nach der Wirksamkeit besonders interessant sein. Das zugrunde liegende Wirkmodell sollte nach dem empirischen Nachweis der Programmwirksamkeit erfolgen (vgl. Priemuth, 2002, S. 25). Die Wirksamkeit des ZRM-A Intensivtrainings stellt das Thema der vorliegenden Untersuchung dar, das zugrunde liegende Wirkmodell kann erst in nachfolgenden Studien untersucht werden. Im Diskussionsteil in Kapitel 7 wird versucht, den Bezug zu möglichen Wirkmodellen herzustellen.

Die Evaluation der Programmwirkung kann als vergleichende oder isolierte Evaluation durchgeführt werden. Während bei der vergleichenden Wirksamkeitsevaluation zwei oder mehrere Programme mit derselben Zielsetzung im Hinblick auf ihre Wirksamkeit bewertet

werden, geht es bei der isolierten Wirksamkeitsevaluation um die Feststellung der Wirksamkeit eines einzelnen Programms. Bei der isolierten Evaluation wird die Wirkung des Programms anhand einer Interventions- und einer Wartegruppe getestet. Erst wenn die isolierte Wirkung eines Programms nachgewiesen ist, macht es in der Regel Sinn, eine vergleichende Evaluation durchzuführen (vgl. Priemuth, 2002, S. 28). Der Bestandteil der vorliegenden Arbeit ist deshalb die Durchführung einer isolierten Wirksamkeitsevaluation. Zur Prüfung der Programmwirksamkeit werden vor der Untersuchung Wirksamkeitshypothesen gebildet. Anhand der statistischen Signifikanz, welche als das am meisten verbreitete Kriterium zur Beurteilung der Effektivität einer Interventionsmassnahme angesehen werden kann, wird das Vorliegen einer Wirkung interpretiert. Neben der statistischen Signifikanz gilt die Effektstärke als zentrales Mass für eine Wirksamkeitsmessung. Während statistische Tests aufzeigen, ob eine Wirkung aufgetreten ist, die unter statistischer Sichtweise grösser ist als eine zufällige Schwankung, gibt die Effektstärke an, wie intensiv die Wirkung ausfällt (vgl. Priemuth, 2002, S. 46). Mit der Klassifikation von Effektstärken hat sich Cohen (1988, zitiert nach Klemmert, 2004) intensiv befasst. Cohen entwickelte eine Einordnung der Effekte, welche mehrmals empirisch überprüft wurde und grösstenteils als bestätigt angesehen werden kann (vgl. Klemmert, 2004, S. 19). Klemmert (2004, S. 79) kam nach eigenen Untersuchungen und Metaanalysen zum Schluss, dass das Effektmass nach Cohen nicht in drei, sondern in vier Orientierungswerte eingeteilt werden sollte. Bei der Umrechnung folgte sie soweit wie möglich den Angaben von Cohen (1988). Der Effekt eines varianzanalytischen Faktors wird mit dem partiellen Eta Quadrat angegeben. Klemmert gibt dafür folgende Orientierungswerte an:

Tabelle 2: Orientierungswerte für das Effektmass partielles Eta Quadrat (vgl. Klemmert, 2004, S. 79)

Effektmass	Klein	Mittel	Gross	Sehr gross
	S	M	L	XL
Eta Quadrat	0.01	0.03	0.06	0.14

Priemuth (2002, S. 42-45) schlägt vor, bei einer isolierten Wirksamkeitsevaluation als erstes einen Vergleich innerhalb der Gruppe durchzuführen. Es soll untersucht werden, ob sich die Treatmentgruppe entsprechend der formulierten Hypothesen verändert hat und die Kontrollgruppe keine wesentlichen Veränderungen aufzeigt. Anschliessend an diese Betrachtung kann ein Vergleich zwischen den Gruppen durchgeführt werden. Ein

Vergleich zwischen den Gruppen macht nur dann Sinn, wenn die Veränderung innerhalb der Gruppen den Vorhersagen entspricht.

Nachfolgend werden die Wirksamkeitshypothesen bezüglich des ZRM-A Intensivtrainings vorgestellt.

4.3 Formulierung der Wirksamkeitshypothesen des ZRM-A Intensivtrainings

Das Hauptziel des ZRM-A Intensivtrainings ist es, die Ausstrahlung der Trainingsteilnehmenden – das „Charisma“, wie es im Konstrukt der transformationalen Führung genannt wird –, zu verbessern, das heisst, höhere Werte zu erreichen. Des Weiteren wird erwartet, dass das ZRM-A Intensivtraining auch die anderen Faktoren der transformationalen Führung, die „Inspirational Motivation“, die „Intellectual Stimulation“ und die „Individualized Consideration“ bei den Trainingsteilnehmenden zu verbessern vermag. Ebenfalls werden eine Steigerung der Führungsmotivation und eine positive Veränderung im Erleben und Verhalten der Trainingsteilnehmenden erwartet. Im Kapitel 5.4.2 werden einige Beispiel-Items für die erwähnten Skalen vorgestellt.

4.3.1.1 Transformationale Führung

Es wird erwartet, dass die Teilnehmenden der Treatmentgruppe, welche das ZRM-A Intensivtraining absolviert haben, ihre Ausgangswerte der Skala „Charisma“ (der Ausstrahlung) verbessern – sprich erhöhen – können. Die Verbesserung der Ausgangswerte der Skala „Charisma“ steht im Mittelpunkt des Trainings und deshalb stellt die nachfolgende Hypothese die Haupthypothese der vorliegenden Studie dar:

Hypothese 1: Die Werte der Skala „Charisma“ (Idealized Influence behaviour & attributed) steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an, als die Werte der Skala „Charisma“ (Idealized Influence behaviour & attributed) der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Die Hauptskala der transformationalen Führung setzt sich wie im Kapitel 2.3.3.3 beschrieben aus insgesamt vier Unterskalen zusammen: „Charisma“, „Inspirational

Motivation“, „Intellectual Stimulation“ und „Individualized Consideration“. Auch bei den letzteren drei Skalen wird eine Steigerung der Werte durch das Training erwartet.

Hypothese 1a: Die Werte der Skala „Inspirational Motivation“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Inspirational Motivation“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Hypothese 1b: Die Werte der Skala „Intellectual Stimulation“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Intellectual Stimulation“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Hypothese 1c: Die Werte der Skala „Individualized Consideration“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Individualized Consideration“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Auch die Hauptskala der transformationalen Führung soll anhand der folgenden Hypothese Gegenstand der Untersuchung sein:

Hypothese 1d: Die Werte der Hauptskala der transformationalen Führung steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Hauptskala der transformationalen Führung der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Die aufgeführten Hypothesen lassen sich auf zwei Arten untersuchen. Als Erstes kann eine Beurteilung der Daten aufgrund der Selbsteinschätzung durchgeführt werden, zweitens kann und sollte bezüglich des Führungsverhaltens auch die Aussenperspektive mitberücksichtigt werden. Hager & Hasselhorn (2000, S. 72) nennen die Zielpersonen der Intervention sowie soziale Bezugspersonen als mögliche Informationsquellen einer Untersuchung. Letztendlich sind es die Mitarbeitenden – also soziale Bezugspersonen –, welche das veränderte Verhalten ihrer Vorgesetzten wahrnehmen und erleben. Für die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden gelten dieselben Hypothesen. Somit werden

die oben aufgeführten Hypothesen 1 bis 1d erstens anhand der Selbsteinschätzungen der Führungspersonen getestet und zweitens anhand der Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden. Dabei wird erwartet, dass die oben aufgeführten Hypothesen bei den Selbsteinschätzungen eher eine Wirksamkeit aufzeigen als bei den Fremdeinschätzungen, denn bei einer vergleichbaren Studie von Barling et al. (1996) zeigen die Untersuchungsergebnisse der Selbsteinschätzungen bei den Skalen „Intellectual Stimulation“, „Individualized Consideration“ und „Charisma“ eine signifikante Erhöhung der Mittelwerte auf, während bei den Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden nur die Mittelwerte der Skala „Intellectual Stimulation“ eine signifikante Erhöhung aufzeigen (vgl. Barling et al., 1996, S. 830).

4.3.1.2 Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung

Im ZRM Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung setzen sich die Trainingsteilnehmenden mit ihren Stärken und Schwächen auseinander. Sie lernen im Training ein „Selbstführungsinstrument“ – oder, wie man schöner sagen kann, ein Tool – kennen, welches ihnen hilft, ihre Ziele und Wünsche bezüglich ihres Führungsverhaltens in der Praxis umzusetzen. Die Hypothese 2 geht daher von einer Steigerung der Führungsmotivation bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe aus:

Hypothese 2: Die Führungsmotivation der Teilnehmenden der Treatmentgruppe steigt mehr an als die Führungsmotivation der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

4.3.1.3 Veränderung im Erleben und Verhalten

Durch die Persönlichkeitsentwicklung, welche im Trainingsprozess durchlaufen wird, lernen die Trainingsteilnehmenden bewusster mit sich selbst und mit ihrer Umwelt umzugehen und ihr eigenes Verhalten gezielter selber zu steuern. Es wird erwartet, dass eine Veränderung im Erleben und Verhalten nachgewiesen werden kann:

Hypothese 3: Die Teilnehmenden der Treatmentgruppe zeigen eine stärkere positive Veränderung im Erleben und Verhalten, als dies die Teilnehmenden der Kontrollgruppe aufzeigen.

4.3.2 Kriterien für die Hypothesenannahme

Für alle oben aufgeführten Hypothesen wird zuerst getestet, ob innerhalb der Gruppe eine vorhersagekonforme Wirkung auftritt – bei der Treatmentgruppe zeigt sich eine Erhöhung der Mittelwerte, während bei der Kontrollgruppe keine wesentliche Veränderung auftritt – , nur wenn dieser Vergleich innerhalb der Gruppe vorhersagekonform ausfällt, wird ein Vergleich zwischen den Gruppen durchgeführt. Für die Beibehaltung der Wirksamkeitshypothese muss der Vergleich zwischen den Gruppen entweder statistische Signifikanz ausweisen ($p > 0.05$), oder aber die Effektstärke muss nach den Orientierungswerten von Klemmert als gross ausfallen (Partielles Eta Quadrat > 0.06), andernfalls muss die Wirksamkeitshypothese verworfen werden.

5 Methode

Nachdem im theoretischen Teil das Konstrukt der transformationalen Führung und das Interventionsprogramm ausführlich vorgestellt und die zu untersuchenden Hypothesen formuliert wurden, wird im Kapitel 5 die Methode erläutert. Die vorliegende Untersuchung ist ein Teil eines „delayed-treatment control-group-designs“ (vgl. Neck & Manz, 1996; zitiert nach, Priemuth, 2002, S. 83). Dieses Studiendesign hat sich bei Untersuchungen einer Programmwirksamkeit bewährt. Es erscheint ethisch als problematisch, von den Studienteilnehmenden einen beträchtlichen Aufwand zu verlangen, ohne dass sie einen persönlichen Nutzen daraus ziehen (vgl. Patry & Perrez, 2000, S. 37). Das „delayed-treatment control-group design“ wird diesem Vorbehalt gerecht: Auch die Vergleichsgruppe der isolierten Evaluation erhält die Interventionsmassnahme, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt. Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile, erstens kann damit der oben erwähnte ethische Vorbehalt überwunden werden und zweitens kann die Vergleichsgruppe, welche damit zur Wartekontrollgruppe wird, als weitere Interventionsgruppe untersucht werden (ebd.). Die Untersuchung der Wartekontrollgruppe ist jedoch nicht mehr Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Für die vorliegende Arbeit wurde ein Prä-Postmessungs-Studiendesign mit einer Vergleichsgruppe gewählt. Das heisst, es wurden zwei Prä- und drei Postmessungen durchgeführt, da bei der vorliegenden Studie die langfristigen Kompetenzen im Vordergrund stehen, wurde jeweils eine Prä- mit der fünften Postmessung verglichen.

Das Ziel dieser Wirksamkeitsstudie stellt letztendlich die Messung der Trainingswirksamkeit dar. Durch das ZRM-A Intensivtraining soll erreicht werden, dass eine messbare Veränderung in der Ausstrahlung der teilnehmenden Führungspersonen sowie auch bei deren Führungstechniken aufgezeigt werden kann. Aus diesem Grund werden in dieser Studie quantitative Grössen gemessen. Dazu werden standardisierte Fragebögen zu verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt. Es lassen sich unterschiedliche Vorteile aus der standardisierten schriftlichen Befragung gewinnen, einerseits in der Vergleichbarkeit der Daten – die Wirkung des Trainings lässt sich mit der Wirkung anderer Trainings vergleichen – und andererseits kann so der zeitliche Aufwand für eine Befragung minimiert werden.

Wie im vorangegangenen Kapitel zur Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen erläutert wurde, muss zuerst überprüft werden, ob die Vergleiche innerhalb der Gruppen zu dem vorhergesagten Ausgang geführt haben. Können die Vorhersagen bestätigt werden, kann der Vergleich zwischen den Gruppen durchgeführt werden. Somit kann die Gefahr der Fehlinterpretation gemindert werden. In Messwiederholungsvarianzanalysen können nämlich auch gegenläufige Veränderungen in den beiden Versuchsgruppen zu grossen Unterschieden der Nachtestwerte und damit zur statistischen Signifikanz des F-Tests führen (vgl. Priemuth, 2002, S. 52).

Als Erstes wird ein Vergleich innerhalb der Gruppe mittels T-Test bei gepaarten Stichproben durchgeführt. Sind die Erwartungen eingetroffen, das heisst, hat sich die Treatmentgruppe in die vorhergesagte Richtung verändert und die Kontrollgruppe zeigt keine wesentlichen Veränderungen auf, wird der Vergleich zwischen den Gruppen durchgeführt. Da bei der vorliegenden Studie die Stichprobe sehr klein ist, wird der Vergleich zwischen den Gruppen auch dann durchgeführt, wenn der Vergleich innerhalb der Gruppen keine Signifikanz aufweist. Wesentlicher als die Signifikanz – welche sehr stark mit dem Stichprobenumfang im Zusammenhang steht – wird erachtet, dass die Mittelwerte der Treatmentgruppe eine stärkere Zunahme aufweisen als jene der Kontrollgruppe.

5.1 Stichprobengewinnung

Für das Prä-Postmessung-Studiendesign werden eine Treatment- und eine Kontrollstichprobe gebildet. Beide Gruppen müssen sich dafür im Alter, Geschlecht und bezüglich der Persönlichkeitszüge ungefähr entsprechen. Zu allen Messzeitpunkten werden bei beiden Gruppen Daten erhoben, während die Treatmentgruppe aber anschliessend an den zweiten Messzeitpunkt das Training absolviert, geschieht mit der Kontrollgruppe nichts, diese besucht das Training erst, wenn die Prä-Postmessungs-Studie abgeschlossen ist.

Der Rekrutierungsprozess zur Gewinnung von Führungspersonen für die Untersuchung gestaltete sich folgendermassen: An diverse Personalabteilungen kleinerer, mittlerer und grosser Unternehmen der Schweiz wurde eine E Mail mit Informationsmaterial versandt (siehe Anhang), teilweise fand vor dem E Mail-Versand eine telefonische Anfrage statt.

Im Weiteren wurde auch eine Ausschreibung im Tagesanzeiger (ALPHA, siehe Anhang) zum Thema Ausstrahlung und transformationale Führung gemacht. Es wurde nach Personen gesucht, welche eine Führungsfunktion ausüben, in dieser Funktion mindestens drei direkt unterstellte Mitarbeitende führen und daran interessiert sind, mehr über transformationale Führung zu lernen und diese in der Praxis einzusetzen. Alle eingegangenen Anmeldungen wurden einem Screening-Verfahren unterzogen, als Einschlusskriterien galten die Führungsposition sowie die Mindestanzahl von drei direkt unterstellten Mitarbeitenden.

Die Interessenten konnten sich auf der Homepage www.zrm.ch/wirksamkeitsstudie über die Studie informieren und sich direkt anmelden. Das Training wurde kostenlos angeboten. Insgesamt haben sich ca. 140 Personen für das Training interessiert, viele von ihnen haben sich freiwillig wieder zurückgezogen, da sie ihre Mitarbeitenden nicht mit in die Studie einbeziehen wollten. Einige von ihnen haben das Anforderungsprofil von mindestens drei Mitarbeitenden nicht erfüllt und mussten abgewiesen werden. Schliesslich wurden insgesamt 38 Personen in die Studie aufgenommen.

Die 38 in die Studie aufgenommenen Führungspersonen stammen aus sehr unterschiedlichen Branchen und Hierarchiestufen. Es gab Studienteilnehmende aus der Banken-, Versicherungs-, Mode-, IT- und Beratungs-Branche sowie aus dem Gesundheits-, Gastronomie-, Bildungssektor und dem öffentlichen Dienst.

Von den in die Studie aufgenommenen 38 Führungspersonen mussten einige für die Datenauswertung ausgeschlossen werden. Als Ausschlusskriterien wurden angegebene zentrale Lebensereignisse gewählt. Da bei der vorliegenden Studie Führungspersonen aus unterschiedlichen Unternehmen teilgenommen haben – nicht wie bei der Studie von Barling et al. (1996, S. 828) Führungspersonen aus derselben Unternehmung – muss sorgfältig beachtet werden, dass sich im Kontext der Studienteilnehmenden keine allzu grossen Veränderungen während dem Erhebungszeitraum ergeben haben. Veränderungen im Kontext – beispielsweise eine Reorganisation in der Unternehmung – oder auch Veränderungen bei der Führungsperson selber – beispielsweise eine psychische oder physische Erkrankung – könnten die Selbst- und auch die Fremdeinschätzungen zu stark beeinflussen und zu falschen Schlüssen führen, denn gerade die Skala „Charisma“ ist sehr

empfindlich für solche Störfaktoren. Als Entscheidungsgrundlage für die Aufnahme in die Datenauswertung dienten die Angaben bezüglich zentraler Lebensereignisse. Die Studienteilnehmenden wurden bei der letzten Erhebung gefragt, ob im Erhebungszeitraum zentrale Lebensereignisse wie beispielsweise ernsthafte Schwierigkeiten in der Firma, eigene schwere Erkrankungen oder Todesfälle nahe stehender Personen – aufgetreten sind. Von den 38 Studienteilnehmenden meldeten 11 Führungspersonen solche zentralen Ereignisse. Folgende Ereignisse wurden genannt: Trennung vom Lebenspartner und eigene Kündigung, Reorganisation in der geführten Abteilung mit fristlosen Entlassungen, Psychotherapie, fristlose Entlassung im Team durchgeführt, Reorganisation der gesamten Unternehmung verbunden mit diversen freiwilligen Abgängen und auch Entlassungen, Trennung vom Lebenspartner und Burnout, Reorganisation der gesamten Unternehmung verbunden mit grosser persönlicher Enttäuschung und eventueller Kündigung, Übernahme neuer Abteilung und Abschluss Führungsausbildung, Reorganisation und drohende Departementsauflösung, Verlust von Führungsfunktion, grössten Unternehmens-Event den es je in der Geschichte des Unternehmens gab.

Nachdem die Rekrutierung der Stichproben beschrieben wurde, wird als nächstes der Untersuchungsablauf erläutert.

5.2 Untersuchungsablauf (Studien-Design)

Die Rekrutierungsphase für Studienteilnehmende fand im Zeitraum zwischen Mai und August 2005 statt. Die 38 Führungspersonen, welche definitiv in die Studie aufgenommen wurden, wurden mittels Randomisierung in eine Treatment- (N = 18) und Kontrollgruppe (N = 20) eingeteilt.

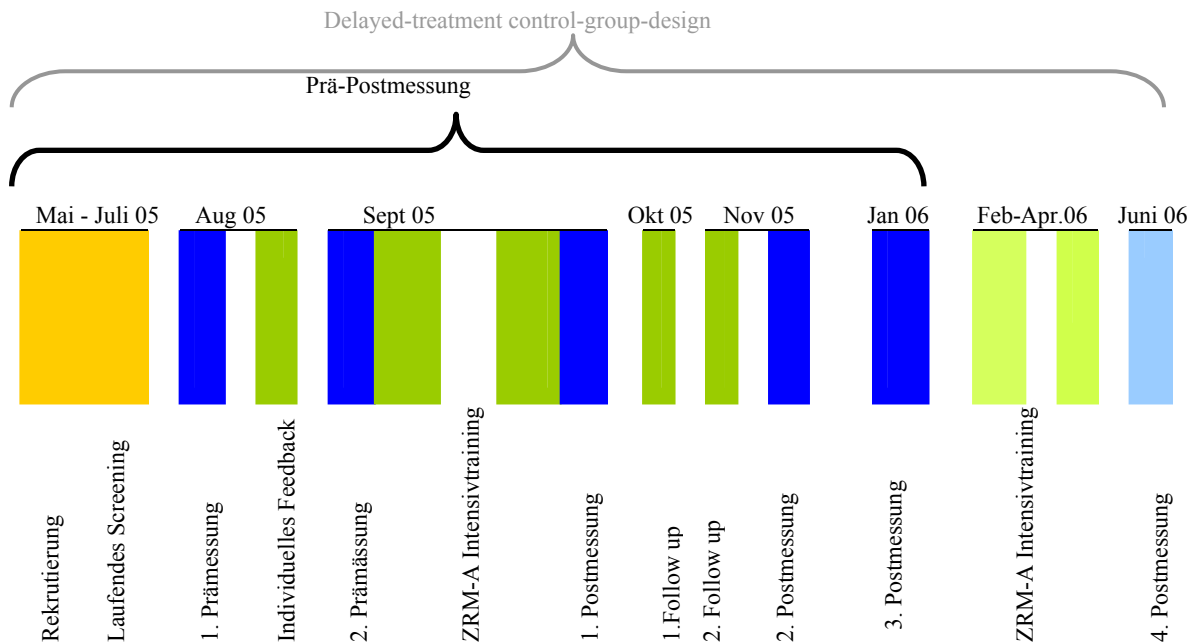
Daraufhin fand im August 2005 ein Briefing statt, an welchem Frau Dr. Storch die Studienteilnehmenden über die Studie und deren Verlauf informierte und Frau C. Klaiss das Konstrukt der transformationalen Führung sowie den „Full Range of Leadership“ nach Bass vorstellte. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Studienteilnehmenden denselben Wissenstand bezüglich des bei der vorliegenden Studie zentralen Konstruktes von Führung aufweisen. An diesem Briefing fand gleich die erste Datenerhebung statt. Ebenfalls anwesend waren beim Briefing Frau B. Cantieni, welche für den Embodiment-

Teil des Trainings zuständig war und Herr Jh. Storch, welcher gemeinsam mit Frau C. Klaiss die Trainings durchführte.

In derselben Woche wurden auch die miteinbezogenen Mitarbeitenden der Führungspersonen, welche die Fremdeinschätzungen vornahmen, an der Universität Zürich über ihre Aufgabe bei der Studie informiert, auch mit ihnen wurde gleich die erste Datenerhebung vorgenommen und allfällige Fragen konnten geklärt werden. Das Briefing der Mitarbeitenden leitete wieder Frau Dr. Storch, mitanwesend waren Herr Jh. Storch und Frau C. Klaiss.

Die nachfolgenden Datenerhebungen wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit, Frau C. Klaiss, durchgeführt.

Die folgende Abbildung soll den Untersuchungsablauf aufzeigen:



Erhebungszeitpunkte und Fragebögen

1. Erhebung	2. Erhebung	3. Erhebung	4. Erhebung	5. Erhebung	6. Erhebung
MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK	MLQ-FK
MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA	MLQ-MA
BIP				BIP	BIP
NEO-FFI				VEV	VEV
¹ HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP	HAKEMP
SSI-K3			SSI-K3	SSI-K3	SSI-K3

¹ Zusätzlich wurden die Selbststeuerungskompetenz (SSI-K3) und die Handlungs- beziehungsweise Lageorientierung (Hakemp 90) der Führungspersonen erfasst (Kuhl, 1993, 1990). Diese werden aber in der vorliegenden Untersuchung nicht miteinbezogen, denn für eine varianzanalytische Untersuchung ist deren Zellenbesetzung zu klein. Diese Daten eignen sich jedoch gut für eine qualitative Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt.

Abbildung 3: Untersuchungsablauf ZRM–Ausstrahlungsstudie

Eine zweite Datenerhebung fand in der Woche vor dem Training der Treatmentgruppe statt, die Fragebögen der zweiten Erhebung wurde den Führungspersonen zugeschickt, die Mitarbeitenden beantworteten den Fragebogen über das Internet mittels einer Online-Befragung.

Im September fanden die Trainings der Treatmentgruppe statt, das heisst während je zwei Tagen wurde das im Kapitel 3.3 beschriebene ZRM-A Intensivtraining durchgeführt.

In der Woche nach dem Training fand für die Mitarbeitenden und die Führungspersonen die dritte Datenerhebung statt. Während dem Zeitraum zwischen Oktober und November besuchten die Führungspersonen zwei Follow-up-Halbtage und einen Embodiment-Halbtage. Eine Woche nach dem letzten Follow-up fand im November die vierte Datenerhebung statt. Einen Monat später, Mitte Januar wurde die fünfte und für die vorliegende Auswertung letzte Datenerhebung durchgeführt. Es wird jedoch noch eine sechste Datenerhebung im Juni 2006 – für die Treatmentgruppe acht Monate und für die Kontrollgruppe vier Monate nach dem Training – durchgeführt werden.

5.3 Untersuchungsinstrumente: Konstrukte und Operationalisierung

Zur Messung der Trainingswirksamkeit wurden, wie oben erwähnt, verschiedene standardisierte Fragebögen eingesetzt, um so die erwarteten Veränderungen abbilden zu können. Die eingesetzten Fragebögen werden im Folgenden erläutert.

5.3.1 Persönlichkeitsmerkmale der Stichproben

Die Stichproben werden auf Unterschiede bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale untersucht. Dazu wurde das NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae (Borkenau & Ostendorf, 1993) verwendet. Dieses multidimensionale Persönlichkeitsinventar erfasst die wichtigsten Bereiche individueller Unterschiede. Das NEO-FFI erfasst mit seinen insgesamt 60 Items fünf Skalen (Borkenau & Ostendorf, 1993, S. 5):

1. **Neurotizismus** (Probanden mit hohen Werten sind: nervös, ängstlich, traurig, unsicher, verlegen, machen sich Sorgen um ihre Gesundheit, sie neigen zu unrealistischen Ideen und sind weniger in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren und auf Stressreaktionen angemessen zu reagieren.)
2. **Extraversion** (Probanden mit hohen Werten sind gesellig, aktiv, gesprächig, personen-orientiert, herzlich, optimistisch, sie mögen Anregungen und Aufregungen.)
3. **Offenheit für Erfahrung** (Probanden mit hohen Werten zeichnen sich durch eine hohe Wertschätzung für neue Erfahrungen aus, bevorzugen Abwechslung, sind wissbegierig, kreativ, phantasievoll und unabhängig in ihrem Urteil, sie haben vielfältige kulturelle Interessen und interessieren sich für öffentliche Ereignisse.)

4. **Verträglichkeit** (Probanden mit hohen Werten sind altruistisch, mitfühlend, verständnisvoll und wohlwollend, sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperativität, zur Nachgiebigkeit und sie haben ein starkes Harmoniebedürfnis.)
5. **Gewissenhaftigkeit** (Probanden mit hohen Werten sind ordentliche, zuverlässige, hart arbeitende, disziplinierte, pünktliche, penible, ehrgeizige und systematische Personen.)

Die internen Konsistenzen der Skalen liegen zwischen $r = .71$ und $r = .85$.

5.3.2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Zur Messung der Ausstrahlung und der Begeisterungsfähigkeit der Führungspersonen wurde der von Bernhard M. Bass und Bruce J. Avolio im Jahr 2000 entwickelte Fragebogen „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) eingesetzt. Dieser Fragebogen misst insgesamt zwölf verschiedene Skalen, welche zu den Oberskalen transformationale Führung, transaktionale Führung und Ergebnis von Führung zusammengefasst werden können. Für diese Studie wurde die Kurzform (MLQ 5x) mit insgesamt 45 Items eingesetzt, dies aufgrund dessen, dass nur diese Form auch in einer deutschsprachigen Version vorhanden ist und auch, weil dieser Fragebogen insgesamt fünf Mal erhoben wurde und somit für die Führungspersonen vom Zeitaufwand her angemessener erschien. Die beiden Fragebogenentwickler – Bass & Avolio – beschreiben den MLQ als geeignet, um ein so genanntes „Assessment“ durchzuführen (Bass & Avolio, 2004, S. 7), das heisst, um eine Person bezüglich ihres Führungsverhaltens zu bewerten und zu beurteilen. Der MLQ kann als Selbsteinschätzungsinstrument (MLQ-FK= MLQ-Führungsperson) sowie auch als Fremdeinschätzungsinstrument (MLQ-MA= MLQ-Mitarbeitende) eingesetzt werden. Aus einer Standortbestimmung heraus können Trainingsmassnahmen abgeleitet werden (vgl. a.a.O., S. 8).

5.3.2.1 Die Skalen zur Erfassung der Transformationalen Führung

Die Skala der transformationalen Führung nach Bass und Avolio schliesst vier Unterskalen mit ein, die so genannten „four I’s“: „Idealized Influence“ (Charisma), „Inspirational Motivation“, „Individualized Consideration“ und „Intellectual Stimulation“ (vgl. Felfe, 2003, S. 29-30, Avolio, Waldmann, Yammarino, 1991, S. 13-15, oder Bass & Avolio, 1992, S. 22). Im Folgenden werden die vier Skalen der transformationalen

Führung umschrieben und die Einzelitems werden aufgeführt. Die Antwortskala ist eine fünfstufige Likert-Skala mit folgenden Ausprägungen:

0= überhaupt nicht, 1= sehr selten, 2= manchmal, 3= häufig, 4= meistens, wenn nicht immer

Daraus ergibt sich ein Mittelwert von 2 bei einer Spannbreite von 0 bis 4.

Charisma (Idealized Influence behaviour & attributed)

Eine besondere Vorbildfunktion transformationaler Führungspersonen wird hier angesprochen. Hierzu gehört, dass Führungspersonen ihre persönlichen Ziele und Bedürfnisse zugunsten anderer zurückstellen, dadurch entstehen Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Ausserdem stellen transformationale Führungspersonen hohe Erwartungen an ihre Mitarbeitenden und sind selbst in der Lage, diese Erwartungen zu erfüllen und vorzuleben. Ihr Handeln ist dabei an ethischen und moralischen Prinzipien ausgerichtet. Die Mitarbeitenden bringen ihnen hierfür Bewunderung, Respekt und Vertrauen entgegen, sie identifizieren sich mit ihrer Führungskraft und versuchen, sich an dessen Verhalten zu orientieren. „Idealized Influence“ kann differenziert werden nach „attributed“ und „behaviour“, also nach einem „zugeschriebenen“ Charisma und einer Verhaltenskomponente. In der vorliegenden Studie werden die beiden Skalen zusammengefasst und als eine berechnet, die Zusammenführung der beiden Skalen „Idealized Influence behaviour“ und „Idealized Influence attributed“ wird auch bei anderen Studien, wie beispielsweise bei Barling et al. (1996) vorgenommen, denn diese beiden Skalen korrelieren hoch miteinander.

Idealized Influence Attributed (IIA)	Rater ¹	REL	MEAN	SD	RANGE
	Europe, Self Report (N= 1143)	-0.65	2.83	0.55	3.75
	Europe, Rater Level = Lower (N = 3061)	-0.74	2.72	0.79	4
Items: Die Führungsperson...					
10	macht andere stolz darauf, mit ihr zusammenzuarbeiten				
18	stellt ihren persönlichen Nutzen hinter den Gesamtnutzen				
21	handelt so, dass man sie akzeptiert				
25	entfaltet eine Atmosphäre von Stärke und Vertrauen				

Idealized Influence Behaviour (IIB)	Rater	REL	MEAN	SD	RANGE
	Europe, Self Report (N= 1143)	-0.65	3	0.55	3
	Europe, Rater Level= Lower (N = 3061)	-0.65	2.69	0.69	3.75
Items: Die Führungsperson...					
6	spricht über ihre wichtigsten Wertvorstellungen				
14	führt die Wichtigkeit einer starken Vision auf				
23	berücksichtigt die moralischen und ethischen Auswirkungen von Entscheidungen				
34	betont die Wichtigkeit einer gemeinsamen Vision				

Inspirational Motivation

Mit attraktiven Visionen und Vorstellungen von zukünftigen Entwicklungen vermittelt die transformationale Führungsperson einen Sinnzusammenhang. Sie kann mittels optimistischer Zukunftsvorstellungen den Dingen und Erfordernissen im Alltag eine grössere Bedeutung geben. Indem Führungskräfte Herausforderung anbieten und den Mitarbeitenden Zuversicht und Vertrauen vermitteln, dass die Erwartungen erfüllt werden können, gelingt es ihnen, ihre Mitarbeitenden zu begeistern und insgesamt den Teamgeist mit der Betonung des gemeinsamen Ziels zu fördern.

1. Bass & Avolio (2004, S. 69) geben die Homepage www.mindgarden.com/docs/MLQinternationalnorms.pdf an, von welcher alle hier aufgeführten Skalenwerte entnommen wurden

Inspirational Motivation (IM)	Rater	REL	MEAN	SD	RANGE
	Europe, Self Report (N= 1143)	-0.78	3	0.60	3.5
	Europe, Rater Level= Lower (N = 3061)	-0.80	2.83	0.75	4
Items: Die Führungsperson...					
9	spricht optimistisch über die Zukunft				
13	spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden muss				
26	formuliert motivierende Zukunftsziele				
36	zeigt Zuversicht, dass die Ziele erreicht werden				

Intellectual Stimulation (Anregung zu kreativem und unabhängigem Denken)

Indem Führungspersonen ihre Annahmen immer wieder hinterfragen, Probleme in neue Zusammenhänge stellen und ihre Mitarbeitenden dazu ermutigen, immer wieder neue Lösungen zu erproben und ihre Ideen einzubringen, fühlen sich Mitarbeitende ernst genommen und werden zu kreativem und innovativem Denken angeregt. Fehler werden dabei von der Führungsperson toleriert und vor allem nicht öffentlich kritisiert.

Intellectual Stimulation (IS)	Rater	REL	MEAN	SD	RANGE
	Europe, Self Report (N= 1143)	-0.60	3.02	0.48	3.25
	Europe, Rater Level= Lower (N = 3061)	-0.74	2.82	0.68	3.75
Items: Die Führungsperson...					
2	prüft kritische Annahmen und hinterfragt ihre Sinnhaftigkeit				
8	sucht unterschiedliche Perspektiven zum Lösen von Problemen				
30	sorgt dafür, dass andere Probleme von verschiedenen Standpunkten aus sehen				
32	schlägt neue Wege vor, wie man an die Bewältigung von Aufgaben herangeht				

Individualized Consideration

Die Führungsperson nimmt ihre Mitarbeitenden als einzelne Individuen wahr und ist nicht nur an ihrem Arbeitseinsatz interessiert, sondern erkennt deren unterschiedliche Bedürfnisse und individuelle Motive. Die Mitarbeitenden werden von der Führungskraft individuell gefördert und gefordert, wichtig dabei ist es, dass die Führungsperson die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeitenden berücksichtigt. Dies kann die Führungsperson dadurch tun, indem sie ihren Mitarbeitenden individuell unterschiedliche Lernchancen und Autonomie anbietet. Transformationale Führungskräfte sehen sich selbst auch als Mentor und Coach und verstehen es, eine partnerschaftliche Kommunikation zu pflegen und ihren Mitarbeitenden effektiv zuzuhören.

Individual Consideration (IC)	Rater	REL	MEAN	SD	RANGE
	Europe, Self Report (N= 1143)	-0.65	3.10	0.50	3
	Europe, Rater Level= Lower (N = 3061)	-0.73	2.66	0.81	4
Items: Die Führungsperson...					
15	investiert Zeit, andere zu trainieren und zu „coachen“				
19	behandelt andere als Individuen und nicht nur als Mitglieder des Teams				
29	betrachtet andere als Individuum mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Zielen				
31	hilft anderen bei der Entwicklung ihrer Stärken				

Da für die vorliegende Untersuchung nur die Skalen der transformationalen Führung von Bedeutung sind, werden die restlichen Skalen des „Full Range of Leadership“ im folgenden Abschnitt nur kurz erwähnt und nicht weiter erläutert.

5.3.2.2 Die übrigen Hauptskalen

Wie im theoretischen Teil im Kapitel 2 eingeführt, wird transaktionale Führung als Austauschprozess betrachtet. Die transaktionale Führung beinhaltet drei Unterskalen:

2. Hauptskala: Transaktionale Führung

Unterskalen: Contingent Reward
 Management by Exception aktiv
 Management by Exception passive

3. Hauptskala: Laissez-Faire-Führung (Nicht-Führung)

Neben der Laissez-Faire-Führung und der transaktionalen Führung misst der „Multifactor Leadership Questionnaire“ auch Effekte von Führung, diese werden wiederum in drei Unterskalen gegliedert:

4. Hauptskala: Effekte von Führung

Unterskalen: Extra Effort (extra Anstrengung)
 Effectiveness (Effektivität des Teams)
 Satisfaction (Zufriedenheit)

Mehr über die Übrigen Hauptskalen ist nachzulesen bei Avolio & Bass (2004).

5.3.3 Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

Der Fragebogen Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung wurde 1998 in der dritten Auflage von R. Hossiep und M. Paschen entwickelt. Der BIP wurde entwickelt, um überfachliche Kompetenzen, welche eine bedeutsame Determinante des beruflichen Erfolges darstellen, untersuchen zu können. Das Instrument erfasst im Berufsleben relevante Persönlichkeitsfacetten mit insgesamt 14 Dimensionen und wird sowohl in der Praxis wie auch in der Forschung eingesetzt. Der BIP wurde anhand von 5358 Personen normiert in Alter, Geschlecht und Studienrichtung. Für die vorliegende Untersuchung wurde lediglich eine Skala des BIP – die Führungsmotivation – erhoben. Die Führungsmotivation entspricht am ehesten dem Konstrukt der Ausstrahlung, motivierte Führungspersonen sind aktiv und nehmen Einfluss auf soziale Vorgänge (vgl. Hossiep & Paschen, 1998).

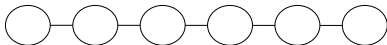
Führungsmotivation

Die Skala Führungsmotivation (FM) wurde bei dieser Studie erhoben. Die Führungsmotivation misst denjenigen Teil der Machtmotivation, der sich auf direkte Einflussnahme bezüglich sozialer Vorgänge bezieht (vgl. Hossiep & Paschen, 1998, S. 22). Gemeinsam mit der Skala Gestaltungsmotivation weist die Skala der Führungsmotivation deutliche Überschneidungen mit dem Konzept der Machtmotivation nach McClelland auf (ebd.). Beide umfassen die Bereitschaft, andere zu einem „Tun“ zu veranlassen, das sie ohne die Einflussnahme nicht unbedingt zeigen würden. Während die Gestaltungsmotivation die Einflussnahme auf Prozesse und Strukturen bezieht, beschreibt die Skala der Führungsmotivation die direkte soziale Einflussnahme.

Die Skala der Führungsmotivation setzt sich aus ursprünglich 15 Fragen zusammen, bei der vorliegenden Studie wurden versehentlich nur 14 Fragen erfasst, was aber keine allzu grosse Beeinträchtigung der Resultate ergeben sollte, denn hierbei geht es doch um einen Effekt, welcher zwischen zwei Messzeitpunkten aufgezeigt werden soll.

Im BIP wird eine 6-stufige Antwortskala verwendet, welche von den Polen „trifft voll zu“ bis zu „trifft überhaupt nicht zu“ reicht:

In der Skalenstatistik (vgl. Hossiep & Paschen, 1998, S. 25) werden folgende Werte für die Skala Führungsmotivation angegeben:

trifft voll zu  trifft überhaupt nicht zu
--

Führungsmotivation (FM)	N = 5358, Reliabilität = .88 MW = 4.04, SD = 0.87, RANGE = 5	
Nr.	Frage	Polung
9	Ich vermeide Gespräche, in denen ich massiv Einfluss auf andere nehmen muss.	-
24	Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken.	-
39	Es stellt mich zufrieden, wenn ich andere beeinflussen kann.	+
55	Ich wirke mitreissend auf andere.	+
71	Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungsaufgabe.	-
87	Ich strahle Autorität aus.	+
102	Ich bin nicht unbedingt daran interessiert, eine leitende Position innezuhaben.	-
117	Ich fühle mich wohl, wenn ich anderen Anweisungen geben muss.	+
132	In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung, auch wenn ich nicht die Leitungsposition innehabe.	+
160	Andere orientieren sich an mir.	+
174	Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten.	-
187	Es fällt mir schwer, andere zu kritisieren.	-
197	Ich trage gern die Verantwortung für wichtige Entscheidungen.	+
205	In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht gerne in den Vordergrund.	-

Der BIP enthält verschiedene Normtabellen, welche der Umrechnung der Skalenmittelwerte in eine neunstufige Ergebnisdarstellung dienen. Verwendet wurde bei der vorliegenden Studie die Normierung nach dem Geschlecht.

5.3.4 Veränderung des Erlebens und Verhaltens VEV

Der Fragebogen VEV wurde 1978 von M. Zielke und C. Kopf-Mehnert entwickelt und wird als Therapieverlaufskontrolle bei Jugendlichen und Erwachsenen eingesetzt. Der bipolare Veränderungsfaktor des Erlebens und Verhaltens mit den Polen Entspannung/Gelassenheit/Optimismus und Spannung/Unsicherheit/Pessimismus wird mit dem VEV erfasst, er ermöglicht eine Kontrolle der Wirksamkeit psychologisch-therapeutischer Intervention. Die Testpersonen schätzen die Veränderung durch eine

retrospektive differenzierende Befragung ein, das heisst, sie werden nach einer Differenz zwischen dem momentanen Zustand und einem zeitlich vorangegangenen Zustand gefragt. Im VEV werden komperative Aussagen zusammengestellt, welche mit konstruktiven Veränderungen im Erleben und Verhalten in Bezug stehen. Der Fragebogen besteht aus insgesamt 42 Items, es wird ein Gesamtwert errechnet, welcher aus allen 42 Veränderungsaussagen berechnet wird. Hohe Testwerte (ab 187 Punkten) bedeuten eine Veränderung im Sinne einer Zunahme von Entspannung/Gelassenheit/Optimismus, Testwerte zwischen 149 und 187 Punkten bedeuten, dass es keine Veränderung im Erleben und Verhalten gegeben hat und Testwerte unter 149 Punkten weisen darauf hin, dass eine Veränderung im Sinne einer Zunahme von Spannung/Unsicherheit/Pessimismus stattgefunden hat (vgl. Zielke & Kopf-Mehnert, 1978).

Beispielitems für den VEV:

	Änderung						
	In gleicher Richtung			keine	In entgegen gesetzter Richtung		
Item	stark +3	mittel +2	schwach +1	0	stark -1	mittel -2	schwach -3
1. Ich fühle mich weniger gehetzt.							
23. Ich habe weniger Selbstvertrauen.							
42. Ich habe immer grössere Schwierigkeiten, mich mit anderen Menschen zu unterhalten.							
Wertetabelle	1	2	3	4	5	6	7

Die Antworten werden mittels einer Werteskala von 1-7 ausgewertet, wobei verschiedene Items umgepolt werden müssen (1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41).

5.4 Beschreibung der Testverfahren

Die statistische Auswertung wurde mit dem SPSS-Programm Version 11 durchgeführt. Um die gesammelten Daten auszuwerten, wurden für die vorliegende Studie verschiedene Testverfahren verwendet, diese werden anschliessend vorgestellt.

5.4.1 Testverfahren zur Stichprobenbeschreibung

Zur Beschreibung der Stichprobe und zum Vergleich der beiden Stichproben wurden T-Tests und der U-Test nach Mann und Whitney durchgeführt. Das Alter und die Persönlichkeitsmerkmale liessen einen Mittelwertvergleich mittels T-Test zu, da sie die Voraussetzung von mindestens einer Intervallskalierung und annähernder Normalverteilung erfüllen. Der U-Test nach Mann und Whitney wurde verwendet, um Unterschiede bezüglich des Geschlechts, des Bildungsniveaus und der Führungsspanne zwischen den beiden Gruppen zu testen, denn der U-Test nach Mann und Whitney kann im Gegensatz zum T-Test auch bei einer ordinalen Skala und bei nicht normal verteilten Variablen eingesetzt werden (vgl. Bühl & Zöfel, 2002, S. 288).

5.4.2 Testverfahren zur Wirksamkeitsmessung

Um die Wirksamkeit des Trainings zu messen, wurden bei der vorliegenden Arbeit zwei Verfahren gewählt. Wie oben beschrieben wird die Wirksamkeit des Trainings zuerst innerhalb der Gruppen untersucht. Zur Untersuchung der Veränderung innerhalb der Gruppen wurden T-Tests bei gepaarten Stichproben durchgeführt. Diese untersuchen zwei Mittelwerte, die nicht als vollkommen unabhängig voneinander angesehen werden können. Es werden die Mittelwerte zweier unterschiedlicher Variablen oder Skalen verglichen, die sich auf dieselben Probanden beziehen (vgl. Brosius, 2002, S. 486).

Wenn die Wirksamkeitshypothese innerhalb der Gruppen bestätigt werden kann, werden mittels Varianzanalysen mit Messwiederholungen die Effekte zwischen den Gruppen gemessen (vgl. Rudolf & Müller, 2003, S. 114). Es werden verschiedene Variablen oder Skalen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten bei den gleichen Probanden erhoben wurden, gemessen. Als Messwiederholungsfaktor gilt die Zeit. Da bei der vorliegenden Untersuchung ein Prä-Postmessungsdesign gewählt wurde, werden zwei Zeitpunkte miteinander verglichen. Als Voraussetzungen für eine univariate zweifaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholung nennt Hirsig (2002, S. 6.64) die Normalverteilung und homogene Stichprobenvarianzen. Während die Verteilung nur näherungsweise normal verteilt sein muss, gilt die Erfüllung der Homogenität der Varianzen als wichtige Voraussetzung für die Varianzanalyse (vgl. Hirsig, 2002, S. 9.6). Die Berechnungen zu den Homogenitätstests werden anhand des „Box M“-Tests durchgeführt. Nur wenn die

Voraussetzung der Homogenität der Varianz- und Kovarianz-Matrizen erfüllt ist, werden bei der vorliegenden Studie die Ergebnisse präsentiert. Es werden jeweils die Prüfgrößen mit der Bezeichnung „Pillai-Spur“ angegeben, da dieser Test als stärkster und robustester gilt (vgl. Bühl & Zöfel, 2002, S. 409).

6 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der statistischen Auswertung der Daten aufgezeigt. Es werden als Erstes die Ergebnisse zur Stichprobenbeschreibung präsentiert. Die Resultate der Untersuchung zur transformationalen Führung – die Ergebnisse des „Multifactor Leadership Questionnaire’s“ – werden danach unter 6.2 aufgezeigt und unter 6.3 werden die Resultate des BIP zur Führungsmotivation folgen. Im Anschluss an die Ergebnisse zu den Untersuchungen bezüglich Führungsverhalten wird das Ergebnis zur Untersuchung der Veränderung im Erleben und Verhalten (VEV) präsentiert.

6.1 Stichprobenbeschreibung

Von den 38 Personen sind 22 Frauen (58%) und 16 Männer (42%). Die Treatmentgruppe setzt sich aus 10 Frauen (55%) und 8 Männern (45%) zusammen, die Kontrollgruppe setzt sich aus 12 Frauen (60%) und 8 Männern (40%) zusammen.

Das Durchschnittsalter der untersuchten Personen betrug zum ersten Zeitpunkt der Erhebung 40.53 Jahre ($SD=7.78$). Die jüngste getestete Person war zum Erhebungszeitpunkt 19 Jahre alt, bei der ältesten betrug das Alter 54 Jahre. Das Durchschnittsalter der Treatmentgruppe betrug zum ersten Erhebungszeitpunkt 39 Jahre ($SD=9.15$), die Personen der Kontrollgruppe hatten ein Durchschnittsalter von 41,9 Jahren ($SD=6.22$).

Die beiden Gruppen wurden auch bezüglich ihres Bildungsniveaus und ihrer Führungsspanne untersucht. Das tiefste Bildungsniveau stellte bei beiden Gruppen die Berufslehre dar, das höchste ein Universitätsabschluss. Die Studienteilnehmenden führen alle mindestens drei direkt unterstellte Personen, die Maximalanzahl direkt unterstellter Mitarbeitender betrug 60. Der Mehrheit der Führungspersonen sind zwischen 3 - 9 Mitarbeitende direkt unterstellt (60,3%).

Der Vergleich der beiden Stichproben wird in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 3: Stichprobenbeschreibung

	Gruppe	N	Mittelwert	Std Abw.	Spannweite (Minimum-Maximum)	Test für Mittelwert-vergleiche
Soziodemografische Angaben						
Geschlecht	Kontroll-Treatment	20 18	w=12, m=8 w=10, m=8			U=172; p=.828
Alter	Kontroll-Treatment	20 18	41.9 Jahre 39 Jahre	6.22 9.15		T=1.152; df=36; p=.257
Bildungsniveau	Kontroll-Treatment	20 18	4 (Median) 4 (Median)	1.27 1.18	2-5 2-5 2= Berufslehre 5= Universitätsabschluss	U=147.5; p=.346
Führungsspanne	Kontroll-Treatment	20 18	1 (Median) 1 (Median)	1.96 1.53	1-6 1-6 1= 3 - 9 Mitarbeitende 6= 51 - 60 Mitarbeitende	U=161; p=.593
NEO FFI					Antwortskala von 0-4	
Neurotizismus	Kontroll-Treatment	20 18	1.24 1.28	.64 .67	.08-2.67 .17-2.42	T=-.168 df=36; p=.868
Extraversion	Kontroll-Treatment	20 18	2.77 2.80	.37 .37	1.75-3.33 2.17-3.42	T=-.282 df=36; p=.780
Offenheit	Kontroll-Treatment	20 18	2.74 2.86	.48 .41	2.00-3.58 2.00-3.5	T=-.884 df=36; p=.382
Verträglichkeit	Kontroll-Treatment	20	2.76 2.86	.49 .47	1.92-3.75 1.67-3.58	T=-.630 df=36; p=.533
Gewissenhaftigkeit	Kontroll-Treatment	20 18	3.12 3.13	.52 .50	2.08-4.00 2.17-3.92	T=-.055 df=36; p=.956
Multifactor Leadership Questionnaire					Antwortskala von 1-4	
Charisma (Selbst-Einschätzung T1)	Kontroll-Treatment	14 13	2.91 2.63	.33 .31	2.50-3.63 2.13-3.13	T=2.23; df=25; p=.035
Inspirational Motivation (Selbst-Einschätzung T1)	Kontroll-Treatment	14 13	3.17 3.13	.49 .59	2.50-4.00 2.25-4.00	T=.154; df=25; p=.879
Intellectual Stimulation (Selbst-Einschätzung T1)	Kontroll-Treatment	14 13	3.14 3.19	.31 .47	2.50-3.75 2.50-4.00	T=-.322; df=20.39; p=.751
Individualized Consideration (Selbst-Einschätzung T1)	Kontroll-Treatment	14 13	3.34 3.35	.45 .39	2.50-4.00 2.50-4.00	T=-.043; df=25; p=.966
Transformationale Führung (Selbst-	Kontroll-Treatment	14 13	3.09 2.99	.29 .34	2.65-3.70 2.45-3.40	T=.874; df=25;

einschätzung T1)						p=.390
Charisma (Fremd- einschätzung T2)	Kontroll- Treatment	14 13	2.70 2.56	.30 .56	2.17-3.25 1.17-3.29	T=.859; df=25; p=.399
Inspirational Motivation (Fremd- einschätzung T2)	Kontroll- Treatment	14 13	2.85 2.80	.37 .70	2.25-3.42 1.17-3.92	T=.248; df=25; p=.806
Intellectual Stimulation (Fremd- einschätzung T2)	Kontroll- Treatment	14 13	2.79 2.74	.38 .69	1.83-3.17 1.50-3.75	T=.239; df= 18.44; p=.814
Individualized Consideration (Fremd- einschätzung T2)	Kontroll- Treatment	14 13	2.77 2.77	.56 .57	1.75-3.63 2.00-3.58	T=.008; df=25 p=.993
Transformationale Führung (Fremd- einschätzung T2)	Kontroll- Treatment	14 13	2.76 2.69	.29 .54	2.22-3.25 1.40-3.37	T=.484; df=25; p=.630
BIP					Normierte Antwortskala 1-9	
Führungs- motivation	Kontroll- Treatment	20 18	6.20 5.44	1.67 1.50	3-9 3-8	T=1.47; df=36; p=.151

Wie in der Tabelle 3 ersichtlich wird, unterscheiden sich die beiden Gruppen nur bei der Selbsteinschätzung der Skala „Charisma“ statistisch signifikant voneinander: die Kontrollgruppe schätzt das eigene Charisma höher ein als die Treatmentgruppe. Bei den soziodemografischen Merkmalen, den Persönlichkeitsmerkmalen und auch bei den anderen Ausgangswerten der für diese Untersuchung verwendeten Tests gibt es keine Mittelwertsunterschiede zu Beginn der Untersuchung.

Fremdeinschätzung durch Mitarbeitende

Wie bereits erwähnt war eine Bedingung für die Studienteilnahme jene, dass die Führungspersonen bereit sind, Mitarbeitende in die Studie miteinzubeziehen. Drei Mitarbeitende wurden aus fünf von der Führungsperson vorgeschlagenen ausgesucht, um insgesamt fünf Mal ihre Führungsperson mittels Fragebogen einzuschätzen. Insgesamt haben sich 109 Mitarbeitende bereit erklärt, an der Studie mitzuwirken. Die Mitarbeitenden wurden an einem Briefing über die Studie orientiert und ausführlich über ihre Aufgabe informiert. Die erste Fragebogenerhebung fand wie bei den Führungspersonen auch gleich am Briefing statt. Die nachfolgenden Erhebungen wurden bei den Mitarbeitenden mittels Online-Befragung durchgeführt, das heisst, die Mitarbeitenden erhielten per E-Mail einen Link zum Fragebogen und haben den

Fragebogen gleich im Online-Formular ausgefüllt. Den Mitarbeitenden wurde versprochen, dass ihre Angaben vertraulich behandelt werden. Von den 109 Mitarbeitenden haben einige während der Studie die Unternehmung verlassen, sodass letztendlich 100 Mitarbeitende die fünf Erhebungen mitgemacht haben. Bei der Datenauswertung hat sich gezeigt, dass die Werte zwischen den Zeitpunkten T1 und T2 massive Schwankungen – meist einen starken Abfall der Werte – aufweisen. Diese Veränderungen in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden ist möglicherweise auf den Effekt der „mindfulness“ zurückzuführen. Mindfulness bedeutet soviel wie „fokussierte Aufmerksamkeit“, das heisst, durch das Briefing bei der ersten Datenerhebung wurden die Mitarbeitenden darauf aufmerksam gemacht, welche Kriterien bezüglich des Führungsverhaltens ihrer oder ihres Vorgesetzten sie in der nachfolgenden Zeit zu beachten haben. Somit fand die erste Beurteilung rein rückblickend aus der Erinnerung heraus statt. Die nachfolgenden Erhebungen aber beinhalten fokussierte Beobachtungen, das heisst, den Mitarbeitenden war vom Zeitpunkt des Briefings an bekannt, bezüglich welcher Kriterien sie ihre Führungsperson beurteilen werden. Für die Auswertung der Daten der Mitarbeitenden wird deshalb der Zeitpunkt T1 nicht verwendet. Für nachfolgende Studien wird empfohlen, für Fremdbeurteilungen einen speziellen Schulungstermin im Voraus abzuhalten, um den Effekt der fokussierten Aufmerksamkeit zu entschärfen. Die Daten der Mitarbeitenden wurden im SPSS aggregiert, sodass der Mittelwert der Fremdeinschätzungen jeder Führungsperson gebildet werden konnte, mit welchem anschliessend die weiteren Berechnungen ausgeführt wurden.

6.2 Transformationale Führung (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)

Wie in der Tabelle 3 ersichtlich, ist bei dieser Auswertung der Stichprobenumfang mit 27 Studienteilnehmenden kleiner als bei der restlichen Untersuchung mit insgesamt 38 Studienteilnehmenden. Diese Verkleinerung der Stichprobe ist darauf zurückzuführen, dass bei der Auswertung des MLQ eine sehr strenge Prüfung der Studienteilnehmenden vorgenommen werden musste (siehe Kapitel 5.1). Damit die vorliegende Studie vergleichbar wird mit der von Barling et al. (1996) wurden bei der Auswertung nur Personen berücksichtigt, welche angegeben haben, dass keine zentralen Lebensereignisse im Zeitraum der Erhebung vorgefallen sind.

Der Fragebogen MLQ wurde von den Führungspersonen und den Mitarbeitenden ausgefüllt. Als Erstes werden die Resultate der Selbsteinschätzung der Führungspersonen aufgezeigt und danach die Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden.

6.2.1 Multifactor Leadership Questionnaire, Selbsteinschätzung (MLQ-FK)

Die Selbsteinschätzung als subjektives Mass ergibt ein eher unerwartetes Ergebnis. Während sich die Führungsteilnehmenden der Kontrollgruppe nach ihrem subjektiven Empfinden in den Skalen „Inspirational Motivation“ und „transformationale Führung“ signifikant verbessert haben, weist die Treatmentgruppe nur in der Skala „Charisma“ eine signifikante Verbesserung auf. Die Mittelwerte der Treatmentgruppe haben sich in der Skala „Intellectual Stimulation“ sogar leicht verschlechtert, wenn auch nicht signifikant.

Tabelle 4: T-Test mit gepaarten Stichproben T1 und T5, Selbsteinschätzung (MLQ-FK)

Skalen	Gruppe	N	MW T1	SD T1	MW T5	SD T5	MW Diff.	SD Diff.	T _(df)	Sig
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	2.90 2.63	.33 .31	2.99 2.94	.41 .43	-.08 -.31	.21 .42	-1.4 ₍₁₃₎ -2.6 ₍₁₂₎	.174 .020
Inspirational Motivation	Kontroll- Treatment	14 13	3.17 3.13	.49 .59	3.41 3.29	.50 .37	-.24 -.15	.25 .52	-3.6 ₍₁₃₎ -1.1 ₍₁₂₎	.003 .312
Intellectual Stimulation	Kontroll- Treatment	14 13	3.14 3.19	.31 .47	3.20 3.15	.41 .46	-.05 .04	.42 .56	-.48 ₍₁₃₎ .25 ₍₁₂₎	.640 .808
Individual Consideration	Kontroll- Treatment	14 13	3.33 3.35	.45 .39	3.45 3.35	.44 .52	-.11 -.00	.39 .53	-1.0 ₍₁₃₎ .00 ₍₁₂₎	.321 1.00
Transformational Leadership	Kontroll- Treatment	14 13	3.09 2.99	.29 .34	3.21 3.14	.34 .35	-.11 -.15	.18 .40	-2.3 ₍₁₃₎ -1.3 ₍₁₂₎	.042 .215

Die Ergebnisse dieser Vergleiche innerhalb der Gruppen entsprechen nur in einer Skala den vorhergesagten Erwartungen. Nur bei der Skala „Charisma“ weist der Mittelwert der Treatmentgruppe die erwartete Steigerung auf, während bei der Kontrollgruppe keine wesentlichen Veränderungen auftraten.

Nur die Mittelwerte der Skala „Charisma“ haben sich den Erwartungen gemäss verändert, demzufolge wird nur bei dieser Skala auch der Effekt zwischen den Gruppen errechnet.

Tabelle 5: Varianzanalyse T1 und T5, Selbsteinschätzung (MLQ-FK)

Skalen	Gruppe	N	Pillai-Spur F Hypothese (df)	Sig	Partielles Eta-Quadrat
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	3.13 ₍₁₎	.089	.111

Die Wechselwirkung zwischen Zeit*Gruppe ergibt keinen signifikanten Wert. Das partielle Eta-Quadrat hingegen weist mit einer Effektstärke von .111 einen sehr grossen (XL) Effekt auf. Auch wenn der Vergleich zwischen den Gruppen nicht signifikant ausfällt, kann die Hypothese 1 bestätigt werden, die Effektstärke weist auf eine deutliche Zunahme des „Charismas“ hin. Die Hypothesen 1a-1d können anhand der Selbsteinschätzungen nicht bestätigt werden.

6.2.2 Multifactor Leadership Questionnaire, Fremdeinschätzung (MLQ-MA)

Aus der Fremdeinschätzung der Mitarbeitenden ergibt sich ein etwas anderes Bild. Während sich die Mittelwerte der Kontrollgruppe über alle Skalen hinweg verschlechtert haben, sind die Mittelwerte der Treatmentgruppe über alle Skalen hinweg angestiegen, wobei aber nur bei der Skala „Charisma“ ein signifikanter Wert resultiert.

Tabelle 6: T-Test mit gepaarten Stichproben T2 und T5, Fremdeinschätzung (MLQ-MA)

Skalen	Gruppe	N	MW T2	SD T2	MW T5	SD T5	Mw Diff.	SD Diff.	T _(df)	sig
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	2.70 2.56	.30 .56	2.70 2.72	.35 .61	.01 -.17	.13 .19	.25 ₍₁₃₎ -3.2 ₍₁₂₎	.810 .008
Inspirational Motivation	Kontroll- Treatment	14 13	2.85 2.80	.37 .70	2.77 2.80	.42 .74	.09 -.003	.30 .29	1.1 ₍₁₃₎ -.04 ₍₁₂₎	.295 .969
Intellectual Stimulation	Kontroll- Treatment	14 13	2.79 2.74	.39 .69	2.74 2.89	.35 .56	.05 -.16	.25 .36	.67 ₍₁₃₎ -1.56 ₍₁₂₎	.517 .146
Individual Consideration	Kontroll- Treatment	14 13	2.77 2.77	.56 .57	2.71 2.85	.65 .43	.05 -.08	.31 .39	.61 ₍₁₃₎ -.77 ₍₁₂₎	.552 .456
Transformational Leadership	Kontroll- Treatment	14 13	2.76 2.69	.29 .54	2.71 2.80	.35 .51	.05 -.12	.17 .22	1.2 ₍₁₃₎ -2 ₍₁₂₎	.263 .073

Obwohl nur der Mittelwert der Skala „Charisma“ sich bei der Treatmentgruppe signifikant verbessert hat, entsprechen auch die anderen Skalen den vorhergesagten Erwartungen. Die Mittelwerte der Treatmentgruppe sind bei jeder Skala konsequent mehr angestiegen als bei

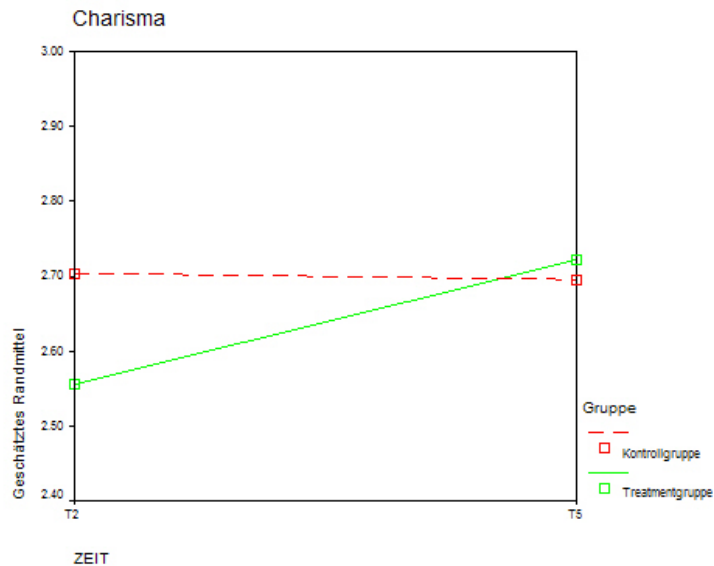
der Kontrollgruppe, deshalb wird mit allen fünf Skalen auch der Effekt zwischen den Gruppen berechnet.

Tabelle 7: Varianzanalyse Fremdeinschätzung T2 und T5, MLQ-MA

Skalen	Gruppe	N	Pillai-Spur F Hypothese (df)	sig	Partielles Eta-Quadrat
Charisma (Idealized Influence attributed & behaviour)	Kontroll- Treatment	14 13	8.00 ₍₁₎	.009	.243
Inspirational Motivation	Kontroll- Treatment	14 13	.63 ₍₁₎	.433	.025
Intellectual Stimulation	Kontroll- Treatment	14 13	2.85 ₍₁₎	.104	.102
Individual Consideration	Kontroll- Treatment	14 13	.983 ₍₁₎	.331	.038
Transformational Leadership	Kontroll- Treatment	14 13	5.25 ₍₁₎	.031	.173

Auch zwischen den Gruppen zeigt sich ein hochsignifikanter Effekt bei der Skala „Charisma“. Nicht nur die Signifikanz dieser Skala ist sehr stark, sondern auch die Effektstärke, welche mit .24 den Orientierungswert sehr gross – ab 0.14 nach Klemmert, (2004, S. 79) – nochmals weit übertrifft. Ebenfalls eine Effektstärke von sehr gross weist die Skala „transformationale Führung“ auf. Bei diesem Ergebnis zeigt sich auch der Multivariate-Test als signifikant. Bei den restlichen Skalen wird der Vergleich zwischen den Gruppen nicht signifikant, aber bei einigen resultieren beachtliche Effektstärken. Eine grosse Effektstärke kann in der Skala „Intellectual Stimulation“ nachgewiesen werden. Die beiden Skalen „Individualized Consideration“ und „Inspirational Motivation“ weisen noch mittlere bis kleine Effektstärken auf.

Nachfolgend werden zur Visualisierung die Veränderungen der Mittelwerte der beiden Gruppen in Diagrammen abgebildet.



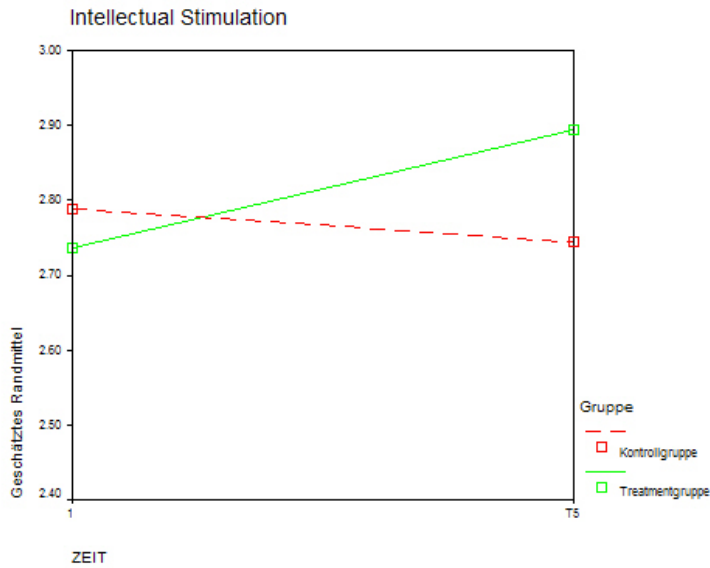
Die Abbildung 6 zeigt sehr deutlich, dass die Kontrollgruppe zwischen den Zeitpunkten T2 und T5 praktisch keine veränderten Werte aufzeigt, während der Mittelwert der Treatmentgruppe von 2.56 bis 2.72 ansteigt.

Abbildung 6: Charisma



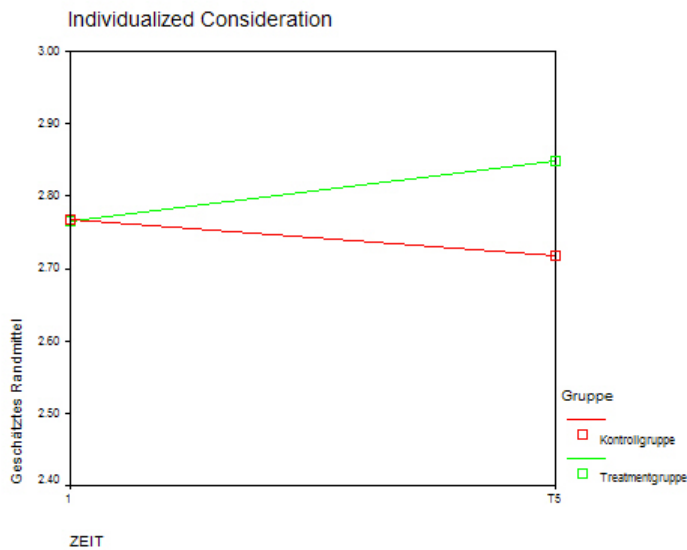
Die Abbildung 7 der Entwicklung der Werte innerhalb der Skala „Inspirational Motivation“ zeigt ein unerwartetes Ergebnis. Die Werte der Kontrollgruppe sinken, die Werte der Treatmentgruppe bleiben zwischen den Zeitpunkten T2 und T5 konstant.

Abbildung 7: Inspirational Motivation



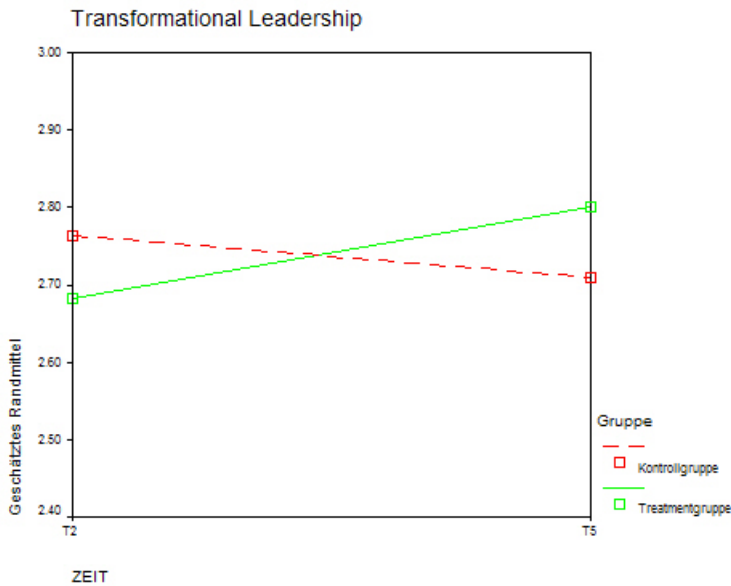
Die Abbildung 8 zeigt auf, dass die Werte der Skala „Intellectual Stimulation“ der Kontrollgruppe leicht gesunken sind zwischen den Zeitpunkten T2 und T5, die Werte der Treatmentgruppe sind im selben Zeitraum um .16 Punkte angestiegen.

Abbildung 8: Intellectual Stimulation



Die Anfangswerte der Skala „Individualized Consideration“ waren, wie es in der Abbildung 9 zu sehen ist, ziemlich genau dieselben. Zum Zeitpunkt fünf hingegen sind die Werte der Treatmentgruppe um .14 Punkte höher als die Werte der Kontrollgruppe.

Abbildung 9: Individualized Consideration



In der Abbildung 10 ist deutlich erkennbar, dass sich die Hauptskala „transformationale Führung“ erwartungskonform verändert hat. Die Werte der Kontrollgruppe sind leicht gesunken, während die Werte der Treatmentgruppe insgesamt um .12 angestiegen sind.

Abbildung 10: Transformationale Führung

Anhand der Fremdeinschätzung kann die Hypothese 1 aufgrund der Signifikanz und der Effektstärke bestätigt werden. Obwohl die Signifikanz bei den beiden Skalen „Intellectual Stimulation“ und „transformationale Führung“ nicht erreicht wurde, können die Hypothesen 1b und 1d bestätigt werden, denn die grosse Effektstärke lässt auf eine Trainingswirksamkeit schliessen. Verworfen werden müssen die Hypothesen 1a und 1c, sie können weder aufgrund der Signifikanz und noch der Effektstärke bestätigt werden.

6.2.3 Ergebnisse auf der Einzelitem-Ebene

Der „Multifactor Leadership Questionnaire“ wurde zum ersten Mal bei einem ZRM-Training eingesetzt, deshalb soll an dieser Stelle eine Betrachtung der einzelnen Items gemacht werden. Diese Einzelitembetrachtung soll aufzeigen, woher die Veränderungen der Werte der Treatmentgruppe eigentlich herkommen.

Es werden alle Items dargestellt, bei denen sich innerhalb der Treatmentgruppe beim T-Test mit gepaarter Stichprobe eine positive Veränderung aus der Fremdeinschätzung der Mitarbeitenden ergibt. Dabei wird als Kriteriumsmass eine Signifikanz von $p < 0.1$ gewählt.

Tabelle 8: Einzeltitemvergleich innerhalb der Gruppe, (MLQ-MA)

Item und zugehörige Skala	Gr.	N	MW T2	SD T2	MW T5	SD T5	MW Diff.	SD Diff.	T _(df)	sig
17) ..demonstriert die Überzeugung: „was nicht zerbrochen ist, muss nicht repariert werden.“	K	14	1.45	.69	1.44	.63	.01	.56	.08 ₍₁₃₎	.937
	T	13	1.55	.64	1.04	.69	.51	.92	2.01 ₍₁₂₎	.067
21) ..handelt so, dass man sie akzeptiert.	K	14	3.11	.71	3.08	.70	.03	.39	.23 ₍₁₃₎	.821
	T	13	2.90	.80	3.19	.70	-.29	.51	-2.1 ₍₁₂₎	.057
25) ..entfaltet eine Atmosphäre von Stärke und Vertrauen.	K	14	2.85	.64	2.69	.68	.16	.45	1.3 ₍₁₃₎	.226
	T	13	2.76	.89	2.95	.93	-.19	.36	-1.9 ₍₁₂₎	.077
30) ..sorgt dafür, dass Sie Probleme von verschiedenen Standpunkten aus sehen.	K	14	2.67	.41	2.75	.44	-.08	.47	-.67 ₍₁₃₎	.515
	T	13	2.78	.67	2.96	.57	-.18	.35	-1.85 ₍₁₂₎	.089
40) ..vertritt Ihr Team nach oben.	K	14	3.10	.48	3.05	.74	.05	.52	.35 ₍₁₃₎	.736
	T	13	3.04	.83	3.46	.66	-.42	.58	-2.65 ₍₁₂₎	.021
43) ..ist bei der Durchführung von organisatorischen Anforderungen effizient.	K	14	3.08	.58	2.99	.59	.09	.38	.94 ₍₁₃₎	.365
	T	13	3.04	.64	3.26	.45	-.22	.33	-2.39 ₍₁₂₎	.034

Die Tabelle 9 zeigt sechs Einzeltitems, bei welchen die Treatmentgruppe nach dem Training eine starke positive Veränderung aufzeigt.

6.2.4 Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung: Führungsmotivation

Die Analyse mittels T-Test bei gepaarten Stichproben ergibt einen signifikanten Effekt bei der Treatmentgruppe ($p < 0.05$). Der Mittelwert der Treatmentgruppe ist von 5.44 (SD = 1.5) auf 6.11 (SD = 1.23) angestiegen, während der Mittelwert der Kontrollgruppe von 6.2 (SD = 1.67) auf 6.1 (SD = 1.59) gesunken ist.

Tabelle 9: T-Test bei gepaarten Stichproben, Führungsmotivation T1 und T5

Skalen	Gruppe	N	MW T1	SD T1	MW T5	SD T5	MW Diff.	SD Diff.	T _(df)	sig
Führungs- Motivation	Kontroll-	20	6.2	1.67	6.1	1.59	.10	.97	.46 ₍₁₉₎	.649
	Treatment	18	5.4	1.50	6.1	1.23	-0.67	1.19	-2.38 ₍₁₇₎	.029

Der Vergleich der Veränderung der Führungsmotivation innerhalb der Gruppen führt zu den vorhergesagten Aussagen. Während die Führungsmotivation der Kontrollgruppe

praktisch gleich geblieben ist, ist die Führungsmotivation der Treatmentgruppe signifikant angestiegen. Der Vergleich zwischen den Gruppen kann somit durchgeführt werden.

Tabelle 10: Varianzanalyse Führungsmotivation T1 und T5

Skalen	Gruppe	N	Pillai-Spur F Hypothese (df)	sig	Partielles Eta-Quadrat
Führungsmotivation	Kontroll- Treatment	20 18	4.80(1)	.035	.118

Auch der Vergleich zwischen den Gruppen zeigt eine signifikante Trainingswirkung auf. Die Effektstärke ist mit .118 als sehr gross einzustufen. Damit kann die Hypothese 2 bestätigt werden.

6.2.5 Veränderung im Erleben und Verhalten

Die Postevaluation mit dem Fragebogen VEV (Veränderung im Erleben und Verhalten) zeigt beim Mittelwertvergleich einen hoch signifikanten ($p > 0.01$) Unterschied auf. Die Treatmentgruppe nimmt mit einem Mittelwert von 208.89 (SD = 37.04) eine deutlich höhere positive Veränderung im Erleben und Verhalten wahr, als dies die Kontrollgruppe mit einem Mittelwert von 180.56 (SD = 14.05) tut. Werte zwischen 149 und 187 weisen weder eine positive noch eine negative Veränderung auf (vgl. Zielke & Kopf-Mehnert, 1978). Die Kontrollgruppe weist demzufolge weder eine positive noch eine negative Veränderung im Erleben und Verhalten auf.

Tabelle 11: Veränderung im Erleben und Verhalten, rückblickend von T5 aus

Skala	Gruppe	N	Mittelwert	SD	T _(df)	sig.
Veränderung im Erleben und Verhalten	Kontroll- Treatment	20 18	180.56 208.89	14.05 37.04	-3.06 _(21,37)	.006

Die Hypothese 3 kann damit bestätigt werden.

7 Diskussion

Im nachfolgenden Diskussionsteil werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Theorieteil mit dem Ergebnisteil in Beziehung gesetzt. Als Erstes werden die Ergebnisse zur Führung diskutiert und anschliessend wird auf die Ergebnisse der Veränderung im Erleben und Verhalten eingegangen. Am Schluss dieses Kapitels wird das methodische Vorgehen bei der vorliegenden Studie diskutiert.

7.1 Diskussion der Ergebnisse zum Multifactor Leadership Questionnaire

Ausgehend von der Hypothese, dass sich die Werte der verschiedenen Skalen des Fragebogens MLQ nach dem ZRM-A Intensivtraining verbessern werden, werden zuerst die Beobachtungen zu den unterschiedlichen Informationsquellen diskutiert und anschliessend wird auf die einzelnen Hypothesen eingegangen.

7.1.1 Beobachtungen zu den unterschiedlichen Informationsquellen

Selbsteinschätzung - Fremdeinschätzung

Während die Testergebnisse der Selbsteinschätzung der Führungspersonen nur die Hypothese 1a bestätigen, bestätigen die Testergebnisse der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden die Hypothesen 1, 1b und 1d. Als Erstes erschien es überraschend, dass anhand der Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden bessere Testergebnisse im Sinne der formulierten Hypothesen aufgezeigt werden konnten, als es bei den Selbsteinschätzungen der Führungspersonen der Fall war. Eigentlich wurde erwartet, dass die Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden eher weniger signifikante Ergebnisse aufzeigen würden als die Selbsteinschätzung der Führungskräfte, denn es konnte davon ausgegangen werden, dass die Führungspersonen zuerst eine Veränderung bei sich wahrnehmen und diese Veränderung erst später von aussen sichtbar wird. Bei der Studie von Barling et al. (1996), welche ebenfalls die Effekte eines Trainings anhand des MLQ massen, war es so, dass die Selbsteinschätzungen der Führungspersonen einen höheren Trainingseffekt aufzeigten als die Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden (vgl. Barling et al., 1996, S. 830). Es gibt allerdings eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen bei der vorliegenden Studie. Die Führungspersonen erhielten am Anfang des Trainings, beim individuellen Feedback (siehe Kapitel 3.3) eine Rückmeldung bezüglich ihres

Führungsverhaltens, das heisst, es wurde ihnen ihr Selbstbild und das Fremdbild bezüglich ihres Führungsverhaltens aufgezeigt (Beispiel-Feedback siehe Anhang). Da viele Studienteilnehmende sich selber eher überschätzten und nur Einzelne sich unterschätzten, könnte es durchaus sein, dass die Führungspersonen ihr „Führungsselbstbild“ nach unten korrigierten und an das Fremdbild anpassten.

Hager & Hasselhorn nennen die Zielpersonen der Intervention oder auch soziale Bezugspersonen als mögliche Informationsquellen einer Untersuchung. Dabei ist es nach Hager und Hasselhorn grundsätzlich möglich, „dass die unterschiedlichen Informationsquellen auch zu unterschiedlichen Einschätzungen des Interventionserfolges führen“ (2000, S. 72). Die Entscheidung für eine bestimmte Informationsquelle sollte daher im konkreten Fall davon abhängig gemacht werden, welche Art von Beurteilung des Interventionserfolges am ehesten geeignet ist. Bei der vorliegenden Wirksamkeitsstudie sollte die Veränderung in der Ausstrahlung und des Führungsverhaltens der Studienteilnehmenden überprüft werden. Da Ausstrahlung und Führungsverhalten vor allem von aussen her wahrgenommen werden, wird die Informationsquelle der Fremdeinschätzung als bedeutender betrachtet als die Selbsteinschätzung. Die Fremdeinschätzung kann als „neutraler“ bezeichnet werden, das heisst, keine soziale Erwünschtheit wirkt mit. Deshalb wird bei der Diskussion der Hypothesen vermehrt auf die Resultate der Fremdeinschätzungen eingegangen.

7.1.2 Diskussion der getesteten Hypothesen

Hypothese 1: Die Werte der Skala „Charisma“ (Idealized Influence behaviour & attributed) steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Charisma“ (Idealized Influence behaviour & attributed) der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

„Charisma“ – im Training mit Ausstrahlung übersetzt – bildete den Hauptfokus dieses Trainings, deshalb werden der hochsignifikante Unterschied zwischen den Gruppen und der sehr grosse Effekt als besonders wertvoll erachtet. Anhand der Angaben der Selbst- und der Fremdeinschätzung kann bei der Skala „Charisma“ die Wirksamkeitshypothese beibehalten werden. Besondere Bedeutung erhält dieses signifikante Resultat auch deshalb, weil es in anderen Studien nicht gelungen ist, mit einem Training das „Charisma“

von Führungspersonen zu verbessern. So berichten Barling et al. (vgl. 1996, S. 830-831) von signifikanten Effekten bei den Skalen „Intellectual Stimulation“ und „Individualized Consideration“, nicht aber bei der Skala „Charisma“. Die drei Autoren weisen darauf hin, dass diesbezüglich weitergeforscht werden sollte, denn „Charisma“ stellt einen wesentlichen Bestandteil der transformationalen Führung dar. Wie im Kapitel 4.2 beschrieben stellt sich neben der Frage, ob eine Wirkung aufgetreten ist, auch die Frage nach dem Warum. Zwei Hauptgründe können für die starke Wirkung bezüglich des „Charismas“ aufgeführt werden. Erstens die „Idolarbeit“ und zweitens wird das intensive Embodiment als wesentliches Wirkungsmodell betrachtet. Die „Idolarbeit“ – sie wurde im Kapitel 3.3 beschrieben – hatte das Ziel, sich über Führungseigenschaften und -verhaltensweisen von subjektiv als eindrücklich empfundenen Führungspersonen bewusst zu werden und sich daraus ein individuelles Ziel für das eigene Führungsverhalten zu entwerfen. Dadurch wurden die Ziele der Trainingsteilnehmenden sehr individuell. Durch die Bildung individueller Ziele wird sichergestellt, dass jede Führungsperson ein für sie persönlich wichtiges und auch passendes Ziel formuliert. Barling & Kelloway (2000, S. 355) sehen nämlich genau im Aspekt der Ziele folgendes Problem „...if we find that the behaviour or leadership style to be implemented ... does not „fit“ with our view of ourselves or workplace, we soon drop the new behaviour (if we even had decided to implement it in the first instance)“. Zum Zweiten wird die Trainingswirksamkeit bezüglich des „Charismas“ auf das Embodiment zurückgeführt. Die Ausstrahlung ist sehr eng mit dem Körpergefühl verbunden, nur wenn Menschen sich in ihrem Körper wohl fühlen, können sie auch Ausstrahlung haben. Cantieni (2006) beschreibt den Vorgang des Grundembodiments sehr eindrücklich:

Dieses Zurückfinden in den Vitaltonus erhält die Erlebnisbereitschaft das ganze Leben lang aufrecht und schützt vor allen zivilisatorischen Haltungsschäden und Abnützungerscheinungen. Ein solcherart aufgerichteter Mensch hat immer Ausstrahlung, Charisma: Es ist ihm eine sinnliche Freude, den eigenen Körper zu bewohnen. (Cantieni, 2006, im Druck)

Im ZRM-A Intensivtraining wurde nicht nur das Grundembodiment erarbeitet, sondern jede Führungsperson entwickelte für sich persönlich ein „Zielembodiment“, das heisst, jede Führungsperson entwickelte eine Körperhaltung für sich, in welcher sie ihr Ziel körperlich zum Ausdruck bringt. Diese „Zielverkörperung“ hilft, das entwickelte persönliche Ziel physisch abzuspeichern, es soll aber vor allem dazu dienen, die

erwünschten Gefühle, welche mit dem persönlichen Ziel in Verbindung stehen, auszulösen. Denn in der Körperhaltung eines Menschen werden nicht nur Gefühlszustände sichtbar, durch die Körperhaltung können auch bewusst Gefühle erzeugt werden. Hüther (2006, im Druck) macht bezüglich des Zusammenhanges von Gefühlen und dem Körper folgende Feststellung:

Das menschliche Gehirn ist aber nicht nur umbaufähiger als bisher angenommen. Die Wahrnehmung und das Empfinden und das Denken und das Fühlen und die Stimmungen und die Körperhaltung und all das, was im Körper passiert, sind auch viel enger miteinander verbunden und aneinander gekoppelt, als bisher gedacht. ...Weil er ursprünglich so eng mit dem Gehirn und allem, was dort geschah, verbunden war, bietet der Körper einen besonders leichten Zugang zu allen Ebenen des Erlebens und Verhaltens, zu den im Gehirn abgespeicherten Sinneseindrücken, den Gefühlen, den unbewusst gesteuerten Verhaltensmustern, und nicht zuletzt zu den frühen Erinnerungen. Deshalb erfahren die meisten Menschen, sobald sie ihren Körper wiederzuentdecken beginnen, dass sie nun wieder Zugang zu sich selbst finden. (Hüther, 2006, im Druck)

Die „Idolarbeit“ und das Embodiment werden der verbesserten Ausstrahlung als wesentliche Wirkmodelle zugrunde gelegt.

Hypothese 1a: Die Werte der Skala „Inspirational Motivation“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Inspirational Motivation“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Diese Hypothese muss anhand der Fremd- und der Selbsteinschätzung verworfen werden. Anhand der Selbsteinschätzung sind nicht die vorhergesagten Veränderungen aufgetreten und auch die Fremdeinschätzung entspricht nicht der vorhergesagten Hypothese. Während die Fremd- und Selbsteinschätzung der Treatmentgruppe keine Veränderung bis eine minimale Zunahme der „Inspirational Motivation“ aufweist, zeigt sich bei der Kontrollgruppe ein gegensätzliches Bild, in der Fremdeinschätzung ist der Mittelwert leicht gesunken und in der Selbsteinschätzung der Führungspersonen ist er sogar signifikant angestiegen. Der Grund, weshalb diese eher unsystematischen Ergebnisse auftreten, könnte darin liegen, dass die Items Nr. 9 „... spricht optimistisch über die Zukunft“ und Nr. 13 „... spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden muss“ als nicht ganz unproblematisch betrachtet werden können. Welche Zukunftsziele zu erreichen sind, wird oft von der Geschäftsleitung vorgegeben und von der direkten Führungsperson

oft nur „weitergereicht“. Ob die Führungsperson optimistisch über die Zukunft spricht, hängt letztendlich auch damit zusammen, ob sie glaubt, die vorgegebenen Ziele mit ihrem Team erreichen zu können. Im Training wurde nicht darauf fokussiert, wie Fremdziele gestaltet und formuliert sein müssen, damit sie von Mitarbeitenden als motivierend empfunden werden, es wurden lediglich „Eigenziele“ entwickelt, da das Training auf Selbstmanagement-Techniken fokussiert.

Hypothese 1b: Die Werte der Skala „Intellectual Stimulation“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Intellectual Stimulation“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Während die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen der Führungspersonen bei der Skala „Intellectual Stimulation“ zu keinem schlüssigen Ergebnis führen, weisen die Resultate der Fremdeinschätzung darauf hin, dass die Trainingswirksamkeit anhand der grossen Effektstärke bestätigt werden kann. Die Annahme, dass die Teilnehmenden der Treatmentgruppe, welche das ZRM-A Intensivtraining absolviert haben, bei der Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden einen höheren Wert in der Skala „Intellectual Stimulation“ erreichen als die der Kontrollgruppe, hat sich damit bestätigt. Das Wirkmodell, welches hinter dem aufgetretenen Effekt vermutet werden könnte, ist schwierig zu definieren. Es wird vermutet, dass die Entwicklung einer neuen Haltung bezüglich Führung – im Gegensatz zum Eintrainieren von Führungsverhaltensweisen – als Grund für die Veränderung dieser Skala betrachtet werden kann. Das Einnehmen einer neuen oder veränderten Haltung gegenüber der Führungsaufgabe könnte dazu führen, dass die Führungsperson vermehrt neue Perspektiven zum Lösen von Problemen einnimmt oder neue Wege vorschlägt, um Aufgaben zu bewältigen. Des Weiteren wurde im Training oft in Kleingruppen gearbeitet und diskutiert. Die Teilnehmenden hatten immer wieder die Möglichkeit, sich über ihren Führungsalltag und über ihre Schwierigkeiten bezüglich der Führung auszutauschen und einander gegenseitig zu unterstützen. Dieser Austausch hat häufig dazu geführt, dass neue Perspektiven und Sichtweisen als hilfreich betrachtet wurden und von einzelnen Teilnehmenden dankbar aufgenommen wurden. Dass sich die Form des ZRM-A Intensivtrainings, welche von vielen Trainingsteilnehmenden als eher unkonventionell für ein Führungstraining bezeichnet wurde, letztendlich auch sehr positiv auf das Eingehen neuer Lösungswege und das

Einnehmen anderer Perspektiven ausgewirkt haben könnte, soll als letztes mögliches Wirkmodell erwähnt sein.

Hypothese 1c: Die Werte der Skala „Individualized Consideration“ steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Skala „Individualized Consideration“ der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Bei der Skala „Individualized Consideration“ zeigt sich ein ähnliches Bild, wie es bei der Skala „Inspirational Motivation“ der Fall war. Die Selbsteinschätzungen der Führungskräfte verlaufen nicht erwartungskonform. Während die Mittelwerte der Treatmentgruppe keine Erhöhung der Werte aufzeigen, sind die Mittelwerte der Kontrollgruppe leicht angestiegen, wobei bei beiden Gruppen jedoch keine Signifikanz auftritt. Die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeitenden entspricht beim Vergleich innerhalb der Gruppen jedoch den Erwartungen, die Werte der Treatmentgruppe sind leicht angestiegen, wenn auch nicht signifikant. Die Effektstärke im Vergleich zwischen den Gruppen zeigt einen mittleren Effekt auf. Trotzdem muss diese Hypothese verworfen werden, denn für eine Beibehaltung der Wirksamkeitshypothese wurde eine Effektstärke von mindestens gross (partielles Eta Quadrat > 0.06) festgelegt. Dass bei der „Individuellen Berücksichtigung“ – so kann diese Skala auf Deutsch übersetzt werden –, keine Trainingswirkung auftritt, erscheint nicht weiter erstaunlich. Für viele Führungspersonen stand die individuelle Behandlung ihrer Mitarbeitenden nicht im Fokus ihrer persönlichen Trainingsziele. Im Training wurde vor allem auf die Verbesserung der Wahrnehmung der eigenen Gefühle und der eigenen Bedürfnisse – also auf Selbstwahrnehmung und nicht auf Fremdwahrnehmung – hingezielt. Trotzdem hätte es sein können, dass durch die Zusammenarbeit in den Gruppen, vor allem durch die Arbeit mit den somatischen Markern, eine Sensibilisierung bezüglich der Fremdwahrnehmung aufgetreten wäre. Gemäss den Resultaten müsste die Arbeit mit den somatischen Markern klar nicht nur in der Selbstwahrnehmung, sondern auch in der Fremdwahrnehmung verstärkt trainiert werden, damit eine Trainingswirkung bezüglich „Individualized Consideration“ auftreten kann. Allerdings stellt sich die Frage, ob dies überhaupt sinnvoll wäre. Besser wäre es wahrscheinlich, diese Komponente der transformationalen Führung separat und zu einem späteren Zeitpunkt zu trainieren.

Hypothese 1d: Die Werte der Hauptskala der transformationalen Führung steigen bei den Teilnehmenden der Treatmentgruppe mehr an als die Werte der Hauptskala der transformationalen Führung der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Anhand der Selbsteinschätzungen der Führungspersonen kann diese Hypothese nicht bestätigt werden. Während sich die Teilnehmenden der Kontrollgruppe zum Zeitpunkt fünf signifikant höher einschätzten bezüglich transformationaler Führung, ist die Veränderung bei der Treatmentgruppe nicht signifikant. Das heisst die Werte der Kontrollgruppe in der Selbsteinschätzung sind sogar stärker angestiegen als bei der Treatmentgruppe. Die Fremdeinschätzungen der Mitarbeitenden allerdings zeigen das umgekehrte Bild: der Mittelwert der Treatmentgruppe ist um .12 angestiegen, währenddem der Mittelwert der Kontrollgruppe um .05 gesunken ist. Im Vergleich zwischen den Gruppen kann ein signifikanter Unterschied ausgewiesen werden, das Effektmass zeigt mit einem partiellen Eta Quadrat von .173 einen sehr grossen Trainingseffekt auf. Die Hypothese, dass die Hauptskala transformationale Führung, welche die Unterskalen „Charisma“, „Inspirational Motivation“, „Intellectual Stimulation“ und „Individualized Consideration“ beinhaltet, kann demzufolge beibehalten werden.

Oben wurden die Resultate der einzelnen Unterskalen abgebildet und diskutiert, es konnte aufgezeigt werden, dass das ZRM-A Intensivtraining bei den beiden Skalen „Charisma“ und „Intellectual Stimulation“ die grössten Wirkungen erzielte.

7.1.3 Betrachtung auf der Einzelitemebene

Wie erwähnt wurde der Multifactor Leadership Questionnaire zum ersten Mal bei einem ZRM-Training eingesetzt, die Ergebnisse der Einzelitemanalyse sollen hier diskutiert werden. Wie in der Tabelle 8 ersichtlich, konnte bei sechs Einzelitems eine positive Veränderung mit $p < 0.1$ festgestellt werden. Die Items gehören den Skalen „Management by Exception passiv“, „Charisma“, „Intellectual Stimulation“ und „Effectiveness“ an. Es werden anschliessend die Einzelitems vorgestellt und dann diskutiert, welches Wirkmodell zugrunde liegen könnte.

Nr.	Frage	Skala
17	... demonstriert ihre/seine feste Überzeugung: „Was nicht zerbrochen ist, muss nicht repariert werden“.	Management by Exception passiv

Dieses Item fragt danach, ob die Führungsperson wartet, bis etwas passiert ist, und erst dann etwas unternimmt. Bei der Treatmentgruppe ist der Mittelwert bei diesem Item um .51 gesunken, das heisst, die Führungspersonen warten weniger darauf, bis etwas passiert ist, bis sie handeln, sie greifen jetzt früher ein als vor dem Training. Als Wirkmodell kann die aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten aufgeführt werden. Die Trainingsteilnehmenden haben sich Gedanken darüber gemacht, wie sie zukünftig führen möchten. Während dem Training haben sie eine Methode erlernt, wie sie ihre Vorsätze in Handlung umsetzen können. Dass die Führungspersonen nach dem Training aktiver eingreifen – und zwar bevor etwas passiert ist! – hängt sehr wahrscheinlich mit der gesteigerten Führungsmotivation, welche später diskutiert wird, zusammen.

Nr.	Frage	Skala
21	... handelt so, dass man sie/ihn akzeptiert.	Charisma
25	... entfaltet eine Atmosphäre von Stärke und Vertrauen.	Charisma

Die beiden Items 21 und 25 gehören beide der Skala „Charisma“ an, welche oben schon diskutiert wurde. Beide wurden durch das Training stark verbessert.

Nr.	Frage	Skala
30	... sorgt dafür, dass Sie Probleme von verschiedenen Standpunkten aus sehen.	Intellectual Stimulation

Beim Item 30 zeigen die Werte der Kontroll- wie auch der Treatmentgruppe eine Steigerung der Mittelwerte an, der Mittelwert der Treatmentgruppe ist allerdings deutlich mehr angestiegen. Das Wirkmodell, welches der Skala „Intellectual Stimulation“ zugrunde liegen könnte, wurde oben bereits diskutiert, es wird hier nicht nochmals erwähnt.

Nr.	Frage	Skala
40	... vertritt Ihr Team/Bereich nach oben.	Effectiveness
43	... ist bei der Durchführung von organisatorischen Anforderungen effektiv/effizient.	Effectiveness

Eine Führungsperson hat einerseits die Aufgabe, ein Team oder einen Bereich zu führen – beispielsweise Aufgaben zu verteilen, Kontrollen durchzuführen, auf die Anliegen der Mitarbeitenden eingehen etc. –, andererseits stellt die Führungsperson aber auch das Bindeglied zwischen Team und einem „oberen Bereich“ dar. Das heisst, die Führungsperson erhält Aufgaben, Vorgaben und Richtlinien von in der Hierarchie höher

gestellten Vorgesetzten, welche sie mit ihrem Team umzusetzen hat. Für Angehörige eines Teams ist es selbstverständlich angenehmer, wenn sich eine Führungsperson für das Team einsetzt und die Interessen und Anliegen der Teammitglieder auch nach oben vertritt. Damit eine Führungsperson sich für ihr Team einsetzt und es gegen oben vertritt, muss sie motiviert sein, Führungsverantwortung zu übernehmen. Dasselbe gilt auch für die Effizienz und Effektivität bei der Durchführung von organisatorischen Anforderungen. Auch an dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass im Kapitel 7.2 die Veränderung der Führungsmotivation diskutiert wird, welche in einem starken Zusammenhang mit den beiden Items 40 und 43 stehen könnte.

7.2 Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsforschung: Führungsmotivation

Hypothese 3: Die Führungsmotivation der Teilnehmenden der Treatmentgruppe steigt mehr an als die Führungsmotivation der Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist bei der Treatmentgruppe vier Monate nach dem Training signifikant höher als vor dem Training, während die Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen, bei der Kontrollgruppe im selben Zeitraum leicht gesunken ist. Der Vergleich zwischen den Gruppen zeigt klar auf, dass die Hypothese bestätigt werden muss, denn der Unterschied zwischen den Gruppen erweist sich als signifikant und die Effektstärke von .118 wird nach den Orientierungswerten von Klemmert (siehe Kapitel 4) mit gross definiert, was beides zur Bestätigung der Hypothese führt. Somit kann eine signifikante Wirkung des ZRM-A Intensivtrainings bezüglich der Führungsmotivation bestätigt werden.

Wie im Kapitel 1 erläutert wurde, stellen personale Kompetenzen wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, welche das Handeln von übergeordneter Stelle aus beeinflussen, notwendige Führungskompetenzen dar. Als entscheidende Fähigkeiten für Führungspersonen wurden im selben Kapitel, sich selbst einschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entfalten, genannt. Die Führungsmotivation der Treatmentgruppe wurde durch das Training deutlich gesteigert, dies kann als äusserst positiver Effekt des Trainings bezeichnet werden.

Als zugrunde liegendes Wirkmodell wird die neu erlernte Selbstmanagement-Methode vermutet. Die Trainingsteilnehmenden haben während des Trainings auch die Technik dazu erlernt, wie sie konstruktives Selbstmanagement betreiben können. Das heisst, den Trainingsteilnehmenden wurde ein Tool – oder auch Werkzeug – mitgegeben, wie sie mit schwierigen Situationen in ihrem Führungsalltag umgehen können. Zu den einzelnen Trainingsschritten wurde der theoretische Hintergrund erläutert, weshalb der jeweilige Trainingsschritt durchgeführt wird. Dieses Wissen darüber, warum etwas getan wird, fördert das Verständnis für den gesamten Trainingsprozess. Die Trainingsteilnehmenden sollten im Anschluss an das Training fähig sein, für sich selbst motivierende Ziele zu entwickeln und so an eigenen Einstellungen und Zielen selbständig weiterzuarbeiten. Ein weiteres Wirkmodell könnte die gebildete Intention, welche im Training in der Phase 2 individuell herausgearbeitet wurde, sein. Die klare Vorstellung darüber, wie eine Person sein möchte und wie sie sich als Führungsperson verhalten möchte, kann allein schon zu Änderungen im Verhalten führen. Jemand, der oder die nicht weiss was, er oder sie will, kann sich auch nicht dafür einsetzen, wenn jemand aber weiss, was er oder sie will, kann er oder sie sich auch dafür einsetzen.

Dass eine gesteigerte Führungsmotivation sich in der Ausstrahlung der Führungspersonen bemerkbar macht, erscheint als logische Folge. Motivierte Führungspersonen greifen aktiver ein, haben klarere Ziele und sind auch mehr in der Lage, die Mitarbeitenden zu begeistern und mitzureissen.

7.3 Veränderung im Erleben und Verhalten

Hypothese 6: Die Teilnehmenden der Treatmentgruppe zeigen eine stärkere positive Veränderung im Erleben und Verhalten als die die Teilnehmenden der Kontrollgruppe.

Die oben aufgeführte Hypothese kann bestätigt werden, das Testresultat erweist sich nicht nur als signifikant, sondern sogar als hoch signifikant. Das heisst, rückblickend auf die letzten vier Monate zeigen sich deutliche Veränderungen im Erleben und Verhalten bei der Treatmentgruppe, während die Resultate der Kontrollgruppe keine Veränderungen im Erleben und Verhalten aufweisen. Das hoch signifikante Ergebnis der Treatmentgruppe ist umso erstaunlicher mit dem Wissen, dass bei dieser Untersuchung alle Studienteilnehmenden mitberücksichtigt wurden, auch jene, welche zentrale

Lebensereignisse – wie beispielsweise freiwillige und unfreiwillige Kündigung, Krankheiten, grosse Reorganisation in der Unternehmung, Entlassungen etc. – angegeben haben. Diese erwähnten zentralen Ereignissen sind bei beiden Gruppen vorgekommen, in der Standardabweichung der Treatmentgruppe wird aber ersichtlich, dass die Treatmentgruppe eine sehr breite Streuung der Mittelwerte aufweist ($SD = 37.04$), während diese Streuung bei der Kontrollgruppe mit 14.05 sehr viel kleiner ist. So beträgt die geringste erreichte Punktzahl bei der Treatmentgruppe 143 und die höchste 270, was eine Spannweite von 127 Punkten ausmacht. Bei der Kontrollgruppe ist diese Spannweite mit 60 Punkten deutlich kleiner, die tiefste erreichte Punktezahl beträgt 140 Punkte und die höchste 200.

7.4 Diskussion zum methodischen Vorgehen

An dieser Stelle soll das bei der vorliegenden Arbeit gewählte Vorgehen diskutiert werden, als wesentliche Diskussionspunkte werden die Stichprobe im Allgemeinen sowie die Informationsquellen, die Untersuchungsinstrumente und auch die interne Evaluation betrachtet. Diese drei Themen werden im Folgenden diskutiert.

7.4.1 Die Stichprobe

Leider war die Stichprobe mit 38 Teilnehmenden etwas klein, deshalb war es nicht mehr möglich, die Gruppen in Untergruppen beispielsweise nach Geschlecht oder auch Alter zu unterteilen. Aufgrund der kleinen Stichprobengrösse konnten auch die beiden Fragebögen SSI-K3 und Hakemp 90 nicht quantitativ ausgewertet werden, denn beide verlangen nach einer Zuweisung in unterschiedliche Gruppen. Die Auswertung der beiden Fragebögen kann aber zu einem späteren Zeitpunkt mittels qualitativer Verfahren nachgeholt werden. Für ähnliche Studien wird empfohlen, der Gewinnung von Studienteilnehmenden mehr Zeit einzuräumen oder diese intensiver zu betreiben. Bei der vorliegenden Studie haben verschiedene Probleme dazu geführt, dass sich die Stichprobengewinnung als relativ schwierig gestaltete. Da das Konstrukt der transformationalen Führung bis heute in der Schweiz nicht sehr verbreitet ist, waren viele Personalverantwortliche eher skeptisch gegenüber diesem Führungskonstrukt. In mehreren Gesprächen mit Personalentwicklern wurde festgestellt, dass das Thema Führungsentwicklung ein sehr heikles Thema darstellt. Es wurde die Besorgnis geäußert, dass Führungspersonen nach einem externen Training

eventuell nicht mehr in die bestehende Unternehmenskultur passen könnten, was als etwas übertriebene Sorge erscheint. Diese Skepsis von Personalverantwortlichen führte dazu, dass die Ausschreibung nicht firmenintern weitergereicht wurde, dadurch wurde die Suche nach Studienteilnehmenden erschwert. Weiter stellte auch das Miteinbeziehen der Mitarbeitenden eine Schwierigkeit dar. Viele Führungspersonen waren nicht damit einverstanden, dass ihr Führungsverhalten von Mitarbeitenden beobachtet wird. Einige äusserten die Angst, dass dies Unruhe ins Team bringen könnte oder dass bis jetzt unbemerkt gebliebene Führungsschwächen von Mitarbeitenden entdeckt werden könnten.

7.4.2 Informationsquellen

Wie im Kapitel 4.3.1.1 erläutert, wurden für die vorliegende Studie zwei unterschiedliche Informationsquellen berücksichtigt. Während die Informationsquelle der Zielpersonen der Intervention einfach zu erschliessen war und die Datenerhebungen ziemlich problemlos verliefen, stellte sich heraus, dass die zweite Informationsquelle, welche durch soziale Bezugspersonen – im vorliegenden Fall Mitarbeitende – gebildet wurde, oft schwierig zu bearbeiten war. Das Problem der Schulung bezüglich der Beobachtungskriterien wurde schon im Kapitel 6.1 aufgeführt. Ein zweites Problem stellte der Zugang zu den Mitarbeitenden dar, dieser gestaltete sich manchmal schwierig, unterschiedliche Arbeitszeiten, keine eigenen E-Mail-Adressen, nicht gemeldete Abwesenheiten etc. waren die Ursachen, weshalb viel Zeit für die Datenerhebung aufgewendet werden musste. Auf keinen Fall sollte auf diese Quelle verzichtet werden, es erscheint gerade bei der Ausstrahlung als äusserst wichtig, dass auch Aussenstehende eine Veränderung wahrnehmen. Zu überlegen ist allerdings, wie soziale Bezugspersonen besser eingebunden werden könnten. Während die Führungspersonen ja letztendlich einen Gewinn durch die Teilnahme am Training in Aussicht hatten, haben viele Mitarbeitende die Fragebögen sogar in ihrer Freizeit ausgefüllt, so konnte verhindert werden, dass im Geschäft klar wird, welche Mitarbeitenden die Bewertungen durchführten und die Anonymität wurde nicht verletzt. Damit sich alle Mitarbeitenden bei jeder Datenerhebung ohne zusätzliche Aufforderungen beteiligen, könnte eine Belohnung in Aussicht gestellt werden. In Frage käme beispielsweise ein Wettbewerb: Personen, welche immer rechtzeitig den Fragebogen ausfüllen, nehmen an einer Schlussverlosung teil. Eine andere Möglichkeit, wie dieses Problem umgangen werden kann, stellt die Zusammensetzung der Stichprobe dar, hätte

man dieses Training innerhalb einer Unternehmung durchgeführt, wäre das Problem der Mitarbeitenden möglicherweise kleiner gewesen, auf diese Möglichkeit wird im anschliessenden Kapitel 8 als weitere Forschungsmöglichkeit eingegangen.

7.4.3 Untersuchungsinstrumente

Die Untersuchungsinstrumente haben sich ziemlich gut bewährt und scheinen das zu messen, was gemessen werden sollte. Der Fragebogen „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ), welcher in Amerika entwickelt wurde, führte bei einigen Items zu Schwierigkeiten. Beispielsweise das Item Nr. 10 „...macht Sie stolz darauf, mit ihr/ihm zusammenzuarbeiten“ oder auch die Nr. 14 „...führt die Wichtigkeit einer starken Vision auf“ scheinen aus der Sicht der Autorin und auch einiger Studienteilnehmenden keine an den europäischen Raum angepasste Fragen zu sein. Mehrmals zu Unklarheiten führte das Item Nr. 17 „... demonstriert die Überzeugung, was nicht zerbrochen ist, muss nicht repariert werden“, Führungspersonen wie auch Mitarbeitende fragten öfters nach, was mit dieser Frage gemeint sei. Insgesamt hat sich das Instrument MLQ bewährt, es sollte aber noch besser an den europäischen Raum angepasst und sprachlich verbessert werden. Zu überprüfen wäre, ob es nicht auch noch andere standardisierte Fragebögen zum Thema Charisma und Ausstrahlung gäbe, welche nicht nur im Zusammenhang mit Führungspersonen, sondern auch mit Menschen, welche keine Führungsposition innehaben, eingesetzt werden könnte.

Bei der Führungsmotivation, welche anhand einer Skala des BIP gemessen wurde, wäre es ebenfalls interessant gewesen zu sehen, ob bei einer Fremdeinschätzung dasselbe Resultat entstanden wäre.

Das Instrument zur Messung der Veränderung im Erleben und Verhalten zeigte sehr eindrücklich, dass aufgrund des Trainings auch gegen aussen wenig sichtbare Veränderungen – so genannte innerpsychische Prozesse – stattgefunden haben. Die Beantwortung der Fragen des VEV bereitete aber auch einigen Studienteilnehmenden Mühe. Bei der Beantwortung der Fragen des VEV muss zuerst überlegt werden, ob es eine Veränderung gegeben hat, dann ob die Veränderung in der Richtung der gestellten Frage oder gegensätzlich verläuft und schliesslich wie stark diese Veränderung einzuschätzen ist. Beispielsweise das Item Nr. 5 „Das Leben hat für mich keinen rechten Inhalt mehr“,

hat einige dazu verleitet, sofort zu beantworten: ‚nein, für mich hat doch das Leben einen rechten Inhalt!‘, schliesslich wurde eine starke Veränderung in entgegengesetzter Richtung angekreuzt. Solche Antworten mussten im Nachhinein überprüft werden, es hat sich dann immer herausgestellt, dass sich bezüglich Lebensinhalts nichts verändert hat. Verwendet wurden dann für die Datenberechnung selbstverständlich die korrigierten Werte. Es wird vorgeschlagen, den VEV nicht an die Teilnehmenden abzugeben, sondern diesen mündlich bei den Probanden abzufragen. Es sollte die Frage gestellt werden, ob es eine Veränderung gegeben hat bezüglich Lebensinhalt, wenn ja, in welche Richtung diese Veränderung geht, und letztendlich sollte gefragt werden, wie stark diese Veränderung eingestuft wird. Falls der Aufwand für eine mündliche Befragung als zu gross erscheint, könnte auch eine verbesserte Darstellung des Fragebogens weiterhelfen, beispielsweise in der Form eines Flussdiagramms.

7.4.4 Interne Evaluation

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine interne Evaluation, da die Evaluatorin auch das Interventionsprogramm mitentwickelte und es gemeinsam mit einem zweiten Trainer durchführte. Priemuth (2002) bemängelt bei einer internen Evaluation, dass die Gefahr besteht, „die eigene Massnahme als positiver zu evaluieren, als es den eigentlichen Fakten entspricht“ (S. 5). Bei der vorliegenden Studie stand die Wirksamkeitsüberprüfung im Vordergrund, andere Elemente der Evaluation wurden anhand der Gütekriterien nach Hager & Hasselhorn zwar kurz dargestellt, sie stehen aber nur im Hintergrund der vorliegenden Studie. Bei der Überprüfung der Programmwirksamkeit wurde strikt nach dem Versuchsplan vorgegangen. Es kann also davon ausgegangen werden, dass diese Ergebnisse auch bei einer externen Evaluation resultiert wären. Selbstverständlich kann und sollte auch noch eine externe Evaluation durchgeführt werden, im Kapitel 8 werden mögliche nachfolgende Untersuchungen vorgestellt.

8 Schlussfolgerungen und Ausblick

Ausgehend vom Entwicklungsverlauf der Führungstheorieforschung, wurde am Anfang dieser Arbeit ein Überblick zu verschiedenen Theorien der Führung gegeben und das Konstrukt der transformationalen Führung wurde präsentiert. Das Konstrukt der transformationalen Führung nach Bass, dessen Ursprung auf Max Webers Herrschaftssoziologie zurückgeht, wurde ausführlich erläutert. Im Anschluss an diesen „Führungsteil“, welcher aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht beschrieben wurde, folgte der pädagogische Teil dieser Arbeit. Das Kapitel 3.3 widmete sich dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), welches die Grundlage eines Selbstmanagementtrainings darstellt. Dieses Selbstmanagementtraining nach dem ZRM, das schon während über 10 Jahren in der Praxis eingesetzt wird, wurde für die vorliegende Studie zum Intensivtraining für Ausstrahlung & Transformationale Führung (ZRM-A Intensivtraining) weiterentwickelt, welches im Kapitel 3 dargelegt wurde. Das Selbstmanagementtraining nach dem ZRM wurde um einige Trainingssequenzen ergänzt und einzelne Trainingseinheiten wie beispielsweise das Embodiment wurden vertieft.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es zu überprüfen, ob das neu entwickelte ZRM-A Intensivtraining eine langfristige Wirkung (4 Monate) bezüglich der Ausstrahlung – des Charismas – der Trainingsteilnehmenden aufzuweisen vermag. Mit der Wirksamkeitsstudie sollte überprüft werden, ob es möglich ist, mittels dem ZRM-A Intensivtraining das Führungsverhalten der Trainingsteilnehmenden bezüglich transformationaler Führung zu verbessern. Die Ergebnisse der Wirksamkeitsstudie zeigen, dass die Ausprägungen von zwei der vier Faktoren der transformationalen Führung durch das ZRM-A Intensivtraining stark verbessert werden konnten. Neben dem signifikant höheren „Charisma“, konnte auch eine Wirkung bezüglich „Intellectual Stimulation“ nachgewiesen werden. Auch die Werte der Kernkomponente „Transformationale Führung“ weisen einen signifikanten und grossen Trainingseffekt auf. Nicht bestätigt werden konnten die Annahmen, dass auch die Werte der beiden Faktoren „Individualized Consideration“ und „Inspirational Motivation“ durch das Interventionsprogramm verbessert würden. Neben den Hypothesen bezüglich transformationaler Führung wurden zwei weitere Hypothesen überprüft, welche beide bestätigt werden konnten. Die

Führungsmotivation sowie eine positive Veränderung im Erleben und Verhalten zeigen beide eine signifikante Trainingswirkung auf.

8.1 Der Gewinn dieser Arbeit

Im Kapitel 4.1 wurden die neun möglichen Gütekriterien, welche ein Interventionsprogramm nach Hager und Hasselhorn (2000, S. 81) erfüllen sollte, vorgestellt. Es konnte aufgezeigt werden, dass das neu entwickelte ZRM-A Intensivtraining bereits vier dieser Kriterien ganz erfüllt, zwei teilweise und zwei Gütekriterien – die Wirksamkeit oder Effektivität des Programms und die Bewährung in der Praxis – wurde in der vorliegenden Untersuchung nachgegangen. Die Wirksamkeit oder Effektivität des Programms konnte bestätigt werden und auch die Bewährung in der Praxis kann als bestätigt betrachtet werden. Bei der anonymen Schlussbefragung zum Training haben von insgesamt 18 Teilnehmenden auf einer fünfstufigen Antwortskala (sehr gut, gut, mittel, mässig, schlecht), neun den Gesamteindruck zum Training mit einem sehr gut, neun mit einem gut bewertet, sechs Teilnehmende schätzten den möglichen Wissenstransfer als sehr gut, neun als gut und drei als mittel ein. Mit der vorliegenden Untersuchung wurde der Forderung nach mehr empirischen Überprüfungen der Wirksamkeit von Interventionsmassnahmen von Priemuth (2002, S.2) nachgegangen, welche verlangt, dass in den Bereichen der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie den Wirksamkeitsanalysen vermehrt die entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Mit der vorliegenden Untersuchung konnte ein Wirksamkeitsnachweis, wie ihn Hager und Hasselhorn (2000) für ein psychologisches Interventionsprogramm fordern, erbracht werden. Mit diesem Wirksamkeitsnachweis wird auch ein Nachweis bezüglich der Trainierbarkeit der Ausstrahlung gemacht. Damit handelt es sich – nach dem Wissen der Autorin – um einen erstmaligen wissenschaftlichen Nachweis, dass Charisma – gemäss dem Verständnis von Bass & Avolio 1990 – trainierbar ist (vgl. Avolio & Bass, 2004, S. 33-34).

Letztendlich ist es mit der vorliegenden Arbeit gelungen, eine Verbindung zwischen den beiden Disziplinen Betriebswirtschaft und Pädagogik herzustellen. Es konnte aufgezeigt

werden, wie die Pädagogische Psychologie der Betriebswirtschaft weiterhelfen kann und wie letztendlich durch Interdisziplinarität ein Mehrwert entstehen kann.

8.2 Weiterer Forschungsbedarf

Wie im Kapitel 5.2 dargelegt wurde, stellt die vorliegende Studie den ersten Teil einer „delayed-treatment control-group-design“-Studie dar, das heisst diese Studie beinhaltet eine erste Prä-Postmessung, welche in einem Zeitraum von vier Monaten durchgeführt wurde. Die Wartekontrollgruppe hat im Februar 2006 auch ihr Training erhalten, im Juni 2006 wird dann die 6. Datenerhebung durchgeführt, welche die Werte der Treatmentgruppe acht Monate und die Werte der Wartekontrollgruppe vier Monate nach dem Training misst. Das Ergebnis dieser letzten Auswertung wird mit grosser Neugier erwartet. Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass auch die zweite Gruppe sich in ihrer Ausstrahlung aufgrund des ZRM-A Intensivtrainings verbessern wird, muss dies zuerst nachgewiesen werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde oft ein Bezug zu Barling et al. (1996) hergestellt. Barling et al. haben eine vergleichbare Studie mit Mitarbeitenden einer Bank in Kanada durchgeführt. Damit zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zur vorliegenden Studie, während bei Barling et al. alle Studienteilnehmenden für denselben Arbeitgeber arbeiteten, stammen bei der vorliegenden Studie die Teilnehmenden aus ganz unterschiedlichen Unternehmen, ja sogar aus ganz verschiedenen Branchen. Mit Studienteilnehmenden, welche alle aus derselben Unternehmung kommen, sind einige Rahmenbedingungen besser erfüllbar, das Miteinbeziehen der Mitarbeitenden beispielsweise wird einfacher und es ist gewährleistet, dass die Unternehmenskultur für alle dieselbe ist und Veränderungen aus dem näheren Umfeld der Unternehmung alle Studienteilnehmenden ungefähr gleich betreffen. Bei der vorliegenden Untersuchung, in welcher die Studienteilnehmenden in ganz unterschiedlichen Unternehmen beschäftigt sind, war es schwierig, die Einflüsse der Unternehmung konstant zu halten, mit der Erhebung der zentralen Lebensereignisse wurde versucht, dem Rechnung zu tragen. Die Miteinbeziehung der Mitarbeitenden war bei der vorliegenden Studie nicht ganz einfach. Die Durchführung des Briefings zum Beginn der Studie gestaltete sich bereits recht schwierig, denn die Mitarbeitenden, welche aus den verschiedensten Regionen der Schweiz kamen, hatten sehr unterschiedliche Arbeitszeiten

und konnten zu den angegebenen Terminen teilweise nicht anwesend sein. Einige Mitarbeitende mussten dieses Briefing während ihrer Freizeit durchführen, einige wurden von ihren Führungspersonen nicht richtig informiert darüber, worum es in dieser Studie überhaupt geht. Der Bezug zu den Mitarbeitenden war bei der Studie von Barling et al. sicher einfacher herzustellen, wobei bei beiden Untersuchungen nicht gewährleistet werden kann, dass sich Führungspersonen und Mitarbeitende nicht über die Studie austauschten, was eigentlich bei beiden Studien nicht erlaubt war. Dem Problem der Feldforschung – „mit all den Problemen, die solche Verfahren aufweisen“ (Patry & Perrez, 2000, S. 37) – wurde bei beiden Untersuchungen damit Rechnung getragen, dass eine angemessene Versuchsplanung, welche eine Kontrollgruppe miteinschloss, erarbeitet und durchgeführt wurde. Interessant wäre nun selbstverständlich die Untersuchung, wie und ob das eingesetzte Training von Barling et al. wirken würde, wenn die Studienteilnehmenden aus unterschiedlichen Unternehmen kommen würden und umgekehrt, wie und ob das ZRM-A Intensivtraining bei Führungspersonen, welche alle in derselben Unternehmung beschäftigt sind, wirken würde.

Kann die Wirkung des ZRM-A Intensivtrainings auch dann bestätigt werden, wenn alle Studienteilnehmenden aus ein und derselben Unternehmung kommen – was eigentlich erwartet werden kann –, könnte dieser Nachweis zu neuen, interessanten Studien führen. Barling et al. (1996) ist es gelungen, mittels eines Interventionsprogramms die Ausprägungen der Skala „Intellectual Stimulation“ zu verbessern und einen Effekt in der finanziellen Performanz nachzuweisen, sie schreiben in ihrem Artikel „A more comprehensive analysis of the effects of transformational leadership must include an attempt to enhance leaders charismatic behaviours. Without such an intervention, it is possible that our findings underestimate the effects of transformational leadership“ (Barling et al., 1996, S. 831). Nach Barling et al. sollte demzufolge untersucht werden, wie sich die Verbesserung des Charisma und anderer Faktoren der transformationalen Führung auf verschiedene Bereiche der Unternehmung auswirken. Effekte sind gemäss anderer Untersuchungen – wie sie im Kapitel 2.3.3.3.1 beschrieben wurden – nicht nur bezüglich finanzieller Performanz, sondern auch bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitercommitment, Unternehmenskultur etc. zu erwarten. Bei der vorliegenden Studie wurde untersucht, ob sich die Einstellung und das Verhalten der Führungspersonen in unterschiedlichen Situationen mittels des

Interventionsprogramms ZRM-A Intensivtraining in die gewünschte Richtung verändern lässt. Damit wurde der eigenschaftstheoretische, der verhaltenstheoretische und auch der situationstheoretische Ansatz (vgl. Kapitel 2) der Führung berücksichtigt, unberücksichtigt bleibt damit aber der systemtheoretische Ansatz, welcher von Felfe (2003) „New Leadership Approach“ genannt wird. Dem systemtheoretischen Ansatz konnte die vorliegende Studie nicht gerecht werden, weil die Studienteilnehmenden nicht derselben Unternehmung – desselben Systems – entstammen, eine Folgeuntersuchung mit Berücksichtigung des systemtheoretischen Ansatzes könnte zu weiteren interessanten Ergebnissen führen.

In der vorliegenden Studie konnten nicht alle neun Gütekriterien nach Hager und Hasselhorn (2000) geprüft werden. Der Robustheit und Verlässlichkeit unter verschiedenen Randbedingungen, der Wirtschaftlichkeit relativ zu den Zielen und auch dem Gütekriterium der Routinisierbarkeit und Adaptilität könnte in nachfolgenden Studien nachgegangen werden. Der Robustheit und Verlässlichkeit unter verschiedenen Randbedingungen im Speziellen könnten sich nachfolgende Studien widmen. Bei der vorliegenden Untersuchung haben Menschen, welche eine Führungsposition innehaben, als Stichprobe hergehalten, da stellt sich selbstverständlich die Frage, ob auch Personen, welche keine Führungsposition innehaben, von diesem Training profitieren könnten? In Betracht kämen da beispielsweise Menschen, welche in der Gastronomie oder im Verkauf tätig sind, und selbstverständlich kann jede Frau und jeder Mann Ausstrahlung gut gebrauchen! Da der bei der vorliegenden Untersuchung verwendete Fragebogen MLQ nur bezüglich Führungspersonen eingesetzt werden kann, müsste dieser weiterentwickelt oder ein neues Untersuchungsinstrument, welches die Ausstrahlung eines Menschen misst, müsste konstruiert werden. Wichtig dabei erscheint, dass nicht – oder nicht nur – ein Instrument der Selbsteinschätzung verwendet wird, sondern die Fremdeinschätzung mitberücksichtigt wird. Wie die Ergebnisse dieser Untersuchung gezeigt haben und wie auch Hager und Hasselhorn (2000, S. 73) feststellten, können unterschiedliche Informationsquellen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

8.3 Möglichkeiten der Weiterentwicklung des ZRM-A Intensivtrainings

Im ZRM-A Intensivtraining haben die Teilnehmenden gelernt, wie sie mit sich als Führungsperson anders umgehen können, wie sie eigene Bedürfnisse entdecken können, wie sie für sich handlungswirksame Ziel formulieren können und wie sie diese Ziele in ihrem Führungsalltag umsetzen und integrieren können. Das Training hatte zur Folge, dass die Führungspersonen mehr Ausstrahlung hatten, dass sie ihre Mitarbeitenden intellektuell mehr forderten, dass ihre eigene Führungsmotivation gestiegen ist und dass sie positive Veränderungen im eigenen Erleben und Verhalten aufzeigten. Obwohl diese Ergebnisse schon sehr wünschgemäß ausgefallen sind, sollen hier noch zwei Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie das ZRM-A Intensivtraining nach der Meinung der Autorin noch weiter verbessert werden könnte. Die erste Verbesserungsmöglichkeit bezieht sich auf das überprüfte Trainingsmodell und die zweite beinhaltet eine mögliche Erweiterung dessen.

8.3.1 Verbesserung des ZRM-A Intensivtrainings

Die Werte der Skala „Charisma“, welche bei der Einschätzung der Mitarbeitenden eine sehr viel versprechende und auch signifikante positive Veränderung aufzeigen, könnte eine noch stärkere Erhöhung der Werte aufweisen, wenn die Wertvorstellungen der Führungspersonen mehr berücksichtigt würden. Die Fragen nach: „...spricht über ihre wichtigsten Wertvorstellungen“, „... berücksichtigt die moralischen und ethischen Auswirkungen von Entscheidungen“ und auch „... macht Sie stolz mit ihr/ihm zusammenzuarbeiten“ wiesen in der vorliegenden Untersuchung keine signifikante Veränderung auf, sie alle gehören der Skala „Charisma“ an. Es wird vermutet, dass sich die Führungspersonen über ihre eigenen Wertvorstellungen bezüglich Führung nicht ganz im Klaren waren, dies stellte sich oft auch beim Feedbackgespräch vor dem Training heraus. Das ZRM-A Intensivtraining könnte mit einem Modul aus dem ZRM-Aufbaukurs II erweitert werden. Bei diesem Modul handelt es sich um eine „Wertversteigerung“, welche dazu dient, sich eigener Wertvorstellungen besser bewusst zu werden. Alle Teilnehmenden notieren ihre wichtigsten Werte bezüglich Führung auf einen Zettel, diese Zettel werden eingesammelt und alle an eine Pinwand geheftet. Anschliessend erhalten alle Trainingsteilnehmenden Spielgeld, mit dem sie die ihnen wichtigsten Werte ersteigern können. Dadurch, dass die Teilnehmenden nur ungefähr zwei bis drei Werte ersteigern können – für mehr reicht das Geld meistens nicht –, müssen sie sich überlegen, welche

Werte ihnen wirklich wichtig sind. Am Schluss dieses Moduls haben die Teilnehmenden die ersteigerten „Wert-Zettel“ in ihren Händen, einige sind sehr glücklich über ihre erfolgreiche Ersteigerung, andere stellen fest, dass sie nicht ersteigern konnten, was ihnen eigentlich wichtig war. Die durch dieses „Spiel“ ausgelösten Gefühle helfen den Teilnehmenden festzustellen, welche Werte ihnen wirklich wichtig sind und wofür sie sich eigentlich einsetzen möchten. Dieses Modul sollte unbedingt noch vor der Phase 2 – vor der Intentionsbildung – durchgeführt werden, sodass die Wertvorstellungen mit in die Zielformulierung eingeschlossen werden können.

8.3.2 Erweiterung des ZRM-A Intensivtrainings

Nicht berücksichtigt wurde im Training, wie die Führungspersonen mit ihren Mitarbeitenden anders umgehen könnten. Es wird von der Autorin angenommen, dass die Werte der Skalen „Individualized Consideration“ und „Inspirational Motivation“ keine Veränderungen aufweisen, weil der Fokus des Trainings nur auf die eigene Person gerichtet war. Die konsequente Beschäftigung mit der eigenen Person wird für ein „Anfängertraining“ als wichtig erachtet, erst wenn das Selbstmanagement gut funktioniert, sollte das „Fremdmanagement“ – der Umgang mit den Mitarbeitenden – miteinbezogen werden. Wie erkenne ich die Bedürfnisse anderer? Wie kann ich für andere handlungswirksame und motivierende Ziele formulieren? Auch wenn das Zürcher Ressourcen Modell eigentlich ein Modell für Selbstmanagement darstellt, können einzelne Techniken daraus auch gut dafür eingesetzt werden, wie mit anderen konstruktiv umgegangen werden kann. Die Arbeit mit somatischen Markern stellt beispielsweise eine gute Möglichkeit dar, wie der Umgang mit anderen verbessert werden kann. Erstens kann trainiert werden, somatische Marker nicht nur bei sich selber wahrzunehmen, sondern auch bei anderen und zweitens kann eine Integration der somatischen Marker in die Unternehmenskultur helfen, offen über Gefühle zu sprechen, auch wenn sie noch diffus und ungenau wahrgenommen werden. Die Kommunikation über somatische Marker könnte gerade beim Faktor „Individualized Consideration“ eine wesentliche Bedeutung haben. Es wird vorgeschlagen, im Abstand von einem halben bis zu einem Jahr ein Aufbaumodul zum ZRM-A Intensivtraining anzubieten, in welchem gezielt der Umgang mit Mitarbeitenden anhand der Methode der somatischen Markern trainiert wird.

Dank

Eine Studie zur Messung der Wirksamkeit eines Trainings bedingt, dass Trainingsteilnehmende sowie Trainer für die Studie gewonnen werden können. An dieser Stelle möchte ich mich bei den 38 Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden für ihre Studienteilnahme sowie auch bei Johannes Storch für die sehr kompetente Unterstützung bei den Trainings herzlich bedanken. Auch Benita Cantieni gebührt ein herzliches Dankeschön, sie hat mit ihrem Wissen und ihrem grossen Engagement wesentlich zum Erfolg des Trainings beigetragen. Ermöglicht wurde diese Studie dank der finanziellen Unterstützung des ZRM-Research. Ich möchte auch Frau Dr. Maja Storch für ihre beratende Unterstützung bei dieser Arbeit meinen herzlichen Dank aussprechen.

9 ANHANG

1. Ausschreibung und Rekrutierung
2. Beispiel-Feedback
3. Fragebögen

Artikel ALPHA 30.04. 2005

Die Ausstrahlung trainieren

Universität Zürich

Wenn Personen unecht wirken, fehlt ihnen Authentizität. Ihre Absichten können sie nicht wirksam umsetzen. Ausstrahlung lässt sich trainieren. Es gilt die Gefühle zuaktivieren.

Von Maja Storch, storch@paed.unizh.ch, 30.04.2005

Was haben die folgenden Geschichten gemeinsam? Sie kommen nach einem langen Verhandlungstag in Ihr Hotel. Am Empfang steht ein Rezeptionist: «Guten Abend, mein Name ist Tobler, was kann ich für Sie tun?» Obwohl der Rezeptionist lächelt und obwohl der Text, den er spricht, Entgegenkommen signalisiert, fühlen Sie sich nicht wirklich herzlich in Empfang genommen. Die Freundlichkeit des Rezeptionisten wirkt roboterhaft. Zweite Geschichte: Die Chefin begrüsst ihren Mitarbeiter überschwänglich: «Herr Hugentobler, ich wollte Ihnen schon lange mal sagen, wie sehr ich Ihre Arbeit schätze. Was wären wir ohne Sie!» Hugentobler denkt: «Die war wohl wieder in einem Führungsseminar. Hoffentlich ist sie bald wieder normal.»

Transformative Führung

Die Beispiele haben gemeinsam, dass die handelnden Personen nicht authentisch, sondern unecht wirken und darum ihre Absicht nicht wirksam umsetzen können. Das Training von Ausstrahlung und Charisma ist für viele Berufe ein überlebenswichtiges Thema. Transformative Führung soll durch das Vorbild von eigener Begeisterung in den Mitarbeitenden das «feu sacré» entzünden. Beim Training dieser Fähigkeiten kann jedoch vieles gefährlich schief laufen, wie die Beispiele zeigen. Die Wissenschaft erklärt, wieso. Das Wort «Ausstrahlung» sagt bereits, worum es geht: Etwas im Menschen Vorhandenes wird an die Aussenwelt weitergegeben - ausgestrahlt - und von anderen Menschen wahrgenommen. Ausgestrahlt wird aus wissenschaftlicher Sicht eine Stimmung oder ein Gefühl. Gefühle sind ein Kommunikationsmittel, die sich durch körperlich wahrnehmbare Veränderungen mitteilen. Die Stimmlage muss passen, die Gesichtsmuskulatur, die Atmung, die Durchblutung der Haut, die Pupillengrösse, die Gestik und vieles andere mehr. Die Koordination dieser zahlreichen körperlichen Elemente des Gefühlsausdrucks erfolgt grösstenteils ausserhalb der bewussten Kontrolle. Genau hier liegt die Schwierigkeit, wenn versucht wird, Ausstrahlung bewusst zu erzeugen, ohne dass die entsprechende Stimmungslage tatsächlich vorhanden ist.

Haltungsziele formulieren

Lässt sich Ausstrahlung überhaupt trainieren? Ja. Das Training darf nicht bei den Fertigkeiten ansetzen, sondern muss die Gefühle aktivieren. Dies wird durch die Definition von Haltungszielen erreicht. Haltungsziele beschreiben eine innere Einstellung, bildhaft und metaphorisch, fast wie ein Lebensmotto. Echte Freundlichkeit kann zum Beispiel ausgelöst werden durch: «Ich sehe das Liebenswerte in jedem Menschen» oder «Ich strahle Geborgenheit aus». Glaubwürdige Anerkennung resultiert aus Haltungen wie: «Ich freue mich auch über kleine Fortschritte» oder «Ich pflege meine Abteilung wie ein Gärtner seinen Garten». Haltungsziele müssen jedoch auf die Person passen wie ein massgeschneidertes Kleidungsstück; mit Platitüden wie: «Ich bin der Beste» oder «Von Tag zu Tag geht es mir besser und besser» lässt sich überzeugende Ausstrahlung gewiss nicht herbeizaubern.

Maja Storch ist Projektleiterin am Pädagogischen Institut der Universität Zürich. Für eine Wirksamkeitsstudie zum Ausstrahlungstraining sucht sie interessierte Personen. (Anmeldung unter: www.zrm.ch, bei Fragen: cornelia.klaiss@bluewin.ch)

Anschreibe-E-Mail

Die Ausstrahlung trainieren
Zürich, 16.Juni 2005
Universität Zürich, Dr. Maja Storch

Wenn Personen unecht wirken, fehlt ihnen Authentizität. Ihre Absichten können sie nicht wirksam umsetzen. Ausstrahlung lässt sich trainieren, es gilt die Gefühle zu aktivieren.

Am Pädagogischen Institut der Universität Zürich werden zurzeit Führungspersonen gesucht, welche an einem Training für transformationale Führung und Ausstrahlung interessiert sind. Es handelt sich dabei um eine Wirksamkeitsstudie zu einem einzigartigen Training, welches auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Handlungssteuerung beruht.

Zielsetzung des ZRM-Intensivtrainings Ausstrahlung:

1. Sie erweitern Ihr Wissen über den transformationalen Führungsstil und dessen Auswirkungen auf Mitarbeitende
2. Sie lernen Ihre Wirkung auf Mitarbeitende kennen
3. Sie lernen, eigene Ressourcen zu entdecken und gezielt umzusetzen
4. Sie entwickeln neue Führungsverhaltensweisen, die auch in schwierigen Situationen abgerufen und optimal eingesetzt werden können
5. Ihre Stärken in transformationaler Führung werden ausbauen

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben, verweise ich Sie gerne auf unsere Homepage: www.zrm.ch, auf welcher Sie unter: *Tagesanzeiger-ALPHA: Ausstrahlungs-Training "Transformative Führung"*; **Infos** einen genaueren Projektbeschrieb und ein Anmeldeformular finden.

Falls Sie Fragen haben oder gerne noch mehr wissen möchten, stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Cornelia Klaiss

Zollstrasse 14, 8005 Zürich, Tel. 043 536 69 07, Natel: 079 698 12 69

Anschreibung Mitarbeitende

Werte Mitarbeitende

Ihr Vorgesetzter hat sich entschlossen, an einer Studie zum Thema Führung an der Universität Zürich teilzunehmen. In diesem Zusammenhang brauchen wir direkt unterstellte Mitarbeitende, welche bereit sind, während 6 Monaten ihre Führungsperson ca. 4-6 mal mittels Fragebögen einzuschätzen und zu beurteilen. Selbstverständlich bleiben Ihre Angaben anonym.

Sind Sie bereit mitzumachen?

- Ja
 Nein

Bitte geben Sie uns folgende Angaben an:

Name: _____

Vorname: _____

Adresse: _____

E-Mail: _____

Telefon Geschäft: _____

Wie häufig haben Sie wöchentlich Kontakt mit Ihrem/r Vorgesetzten? _____

Bitte kreuzen Sie an:

An folgenden Daten/Zeiten kann ich zu einem Briefing nach Zürich kommen:

Mittwoch 10.08.2005

13-15h

Donnerstag 11.08.2005

9-11h

Ich beurteile Frau/Herr: _____

Bemerkungen: _____

Bitte senden Sie dieses Formular direkt an folgende Adresse:

Cornelia Klaiss
 Zollstrasse 14
 8005 Zürich

Sie werden dann informiert, ob wir Sie für die Studie gerne einsetzen würden.
 Vielen Dank für Ihren Einsatz!

Freundliche Grüsse

Cornelia Klaiss

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

cornelia.klaiss@bluewin.ch

079 698 12 69

043 536 69 07

Einladung zum Briefing Führungspersonen

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Vorbereitungen für die Wirksamkeitsstudie „Ausstrahlung und Transformative Führung“ werden langsam abgeschlossen und wir sehen zuversichtlich dem Start am 10. August entgegen.

Am 10. August findet das Briefing der Führungspersonen statt. Aufgrund der Anreisezeiten beginnt das Briefing anstatt um 9.00h neu um **9.30h (bis ca. 11.45)**.

Wegbeschreibung

Das Briefing findet im SOC-1-106 (Gebäude SOC, 1.Stock, Raum 106) an der Rämistrasse 69 (gleich neben dem Hauptgebäude der Universität Zürich) statt. Im Anhang finden Sie einen Lageplan. Wenn Sie vom Hauptbahnhof her kommen, nehmen Sie am besten das Tram Nr. 6 in Richtung Zoo und steigen bei der Haltestelle Universitätsspital/ETH aus. Gehen Sie zu Fuss in dieselbe Richtung wie das Tram fährt weiter, auf der rechten Strassenseite finden Sie dann das Gebäude SOC.

Inhalt des Briefings

In diesem Briefing stellt Ihnen Dr. Maja Storch das Konzept des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®) vor, anschliessend werde ich sie über den Transformativen Führungsstil informieren. Ihnen werden auch das Studiendesign, der Studienablauf sowie die weiteren Trainingsdaten vorgestellt. Am Briefing anwesend sind die beiden ZRM® Trainer/in Johannes Storch und Cornelia Klaiss, sowie Benita Cantieni, welche auch einen Teil des Trainings leiten wird.

Anschliessend an diese Kurzreferate findet gleich die erste Datenerhebung statt, das heisst Sie werden die ersten Fragebögen ausfüllen und werden dabei von uns unterstützt, damit allfällige Unklarheiten gleich geklärt werden können. Nachher werden Sie die Fragebögen ja alleine Zuhause oder im Geschäft ausfüllen.

Es ist für das Gelingen der Studie äusserst wichtig, dass Sie als Teilnehmende gut darüber informiert sind, deshalb sollten alle Teilnehmenden am Briefing dabei sein. Für jene, für die die Teilnahme unmöglich ist, müssen wir einen Ersatztermin finden. Alle die nicht am Briefing teilnehmen können, sollen bitte melden in welchem Zeitraum Sie abwesend sind und ab wann und zu welchen Terminen (et. auch abends) ein Briefing möglich wäre. Ich werde dann versuchen, einen Ersatztermin zu finden.

Bei Fragen oder Unklarheiten kontaktieren Sie mich bitte unter der Telefonnummer: 043 536 69 07 oder Natel: 079 598 12 69.

Ich bedanke mich herzlich für Ihren Einsatz und freue mich auf eine interessante Zeit.

Freundliche Grüsse

Cornelia Klaiss

Einladung zum Briefing: Mitarbeitende

Sehr geehrte Damen und Herren

Besten Dank, dass Sie sich für die Studie zum Thema Führung an der Universität Zürich zur Verfügung gestellt haben.

Wir haben die zufällige Auswahl der Studienteilnehmer, die ihre Vorgesetzten mittels Fragebogen einschätzen, jetzt abgeschlossen: Sie wurden bei dieser Auswahl nach dem Zufallsprinzip eingeschlossen. Sie können wie viele weitere Studienteilnehmer, Ihre/n Vorgesetzten mittels Fragebogen einschätzen.

Sie haben angegeben, am Briefing am Donnerstag 11. August um 9h teilnehmen zu können. Aus Anreisegründen findet das Briefing um **9.30h -11.30h** statt. Das Briefing findet im SOC-1-106 (Gebäude SOC, 1.Stock, Raum 106) an der Rämistrasse 69 (gleich neben dem Hauptgebäude der Universität Zürich) statt.

Im Anhang finden Sie einen Lageplan. Wenn Sie vom Hauptbahnhof her kommen, nehmen Sie am besten das Tram Nr. 6 in Richtung Zoo und steigen bei der Haltestelle Universitätsspital/ETH aus. Gehen Sie zu Fuss in dieselbe Richtung wie das Tram fährt weiter, auf der rechten Strassenseite finden Sie dann das Gebäude SOC.

Ihr/e Vorgesetzte/r sollte nicht erfahren, wer nun eine Einschätzung vornimmt und wer nicht. Deshalb bitte ich Sie, nicht mit Ihrem Vorgesetzten darüber zu sprechen. Es ist für die Studie wichtig, dass die Führungsperson nicht weiss, wer eine wissenschaftlich begleitete Rückmeldung gibt und wer nicht; dadurch verhält sie sich viel natürlicher.

Ich möchte mich nochmals für Ihren Einsatz bedanken und freue mich auf eine gute Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüssen

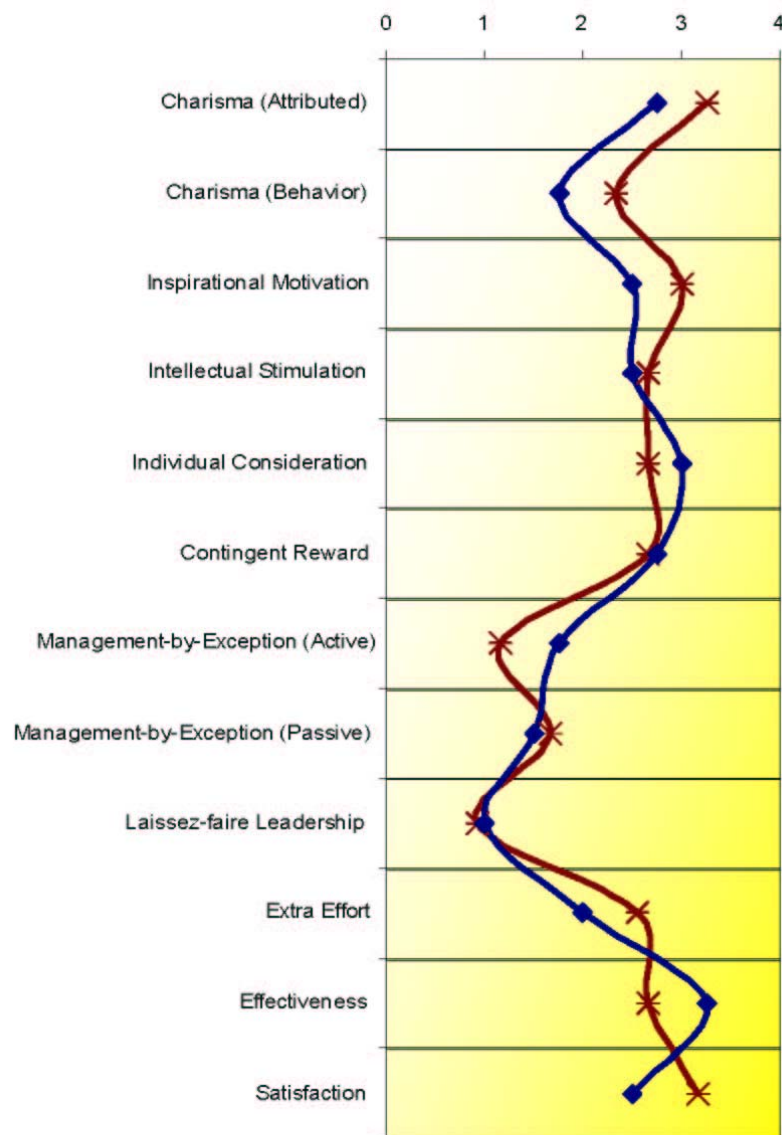
Cornelia Klaiss

Tel.: 043 536 69 07
Natel: 079 698 12 69



Individuelles Feedback

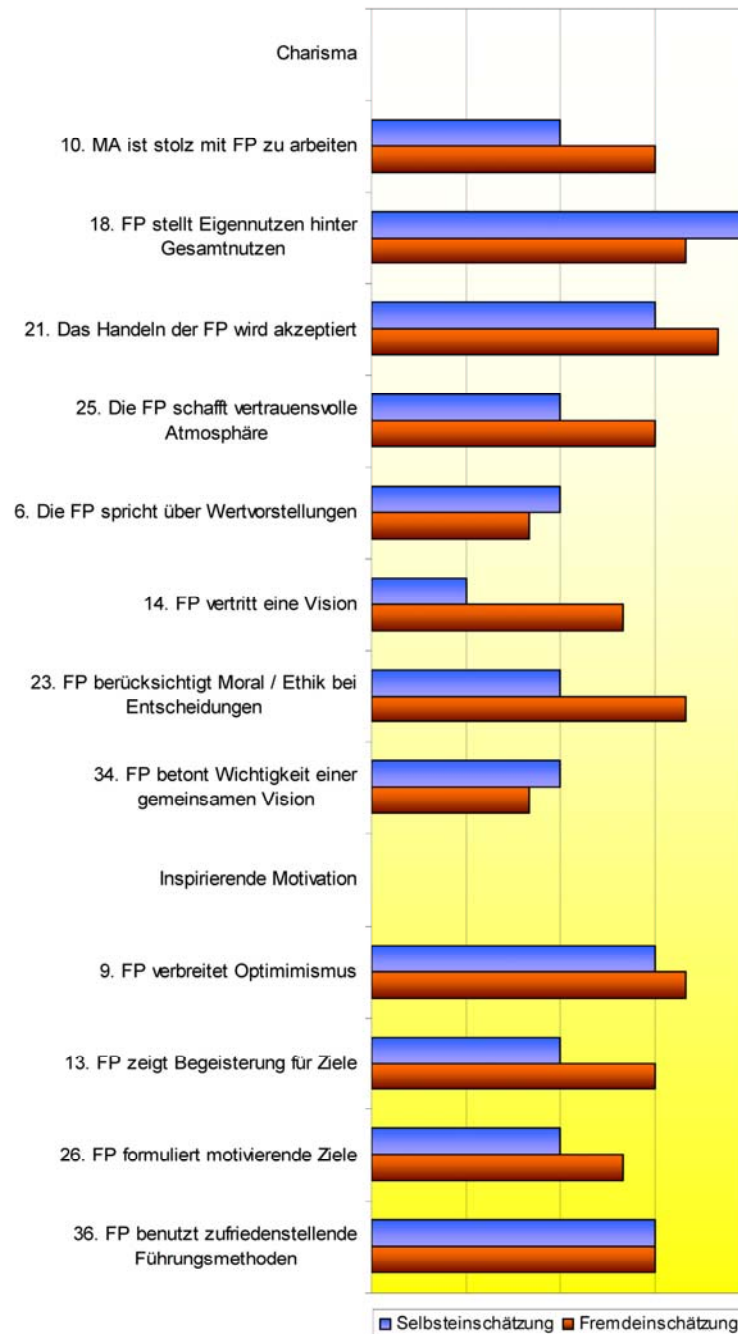
The Full Range of Leadership



Selbsteinschätzung Fremdeinschätzung

ZRM-Intensivtraining „Ausstrahlung & Transformationale Führung“

Transformationale Führung Charisma und inspirierende Motivation



ZRM-Intensivtraining „Ausstrahlung & Transformationale Führung“

2

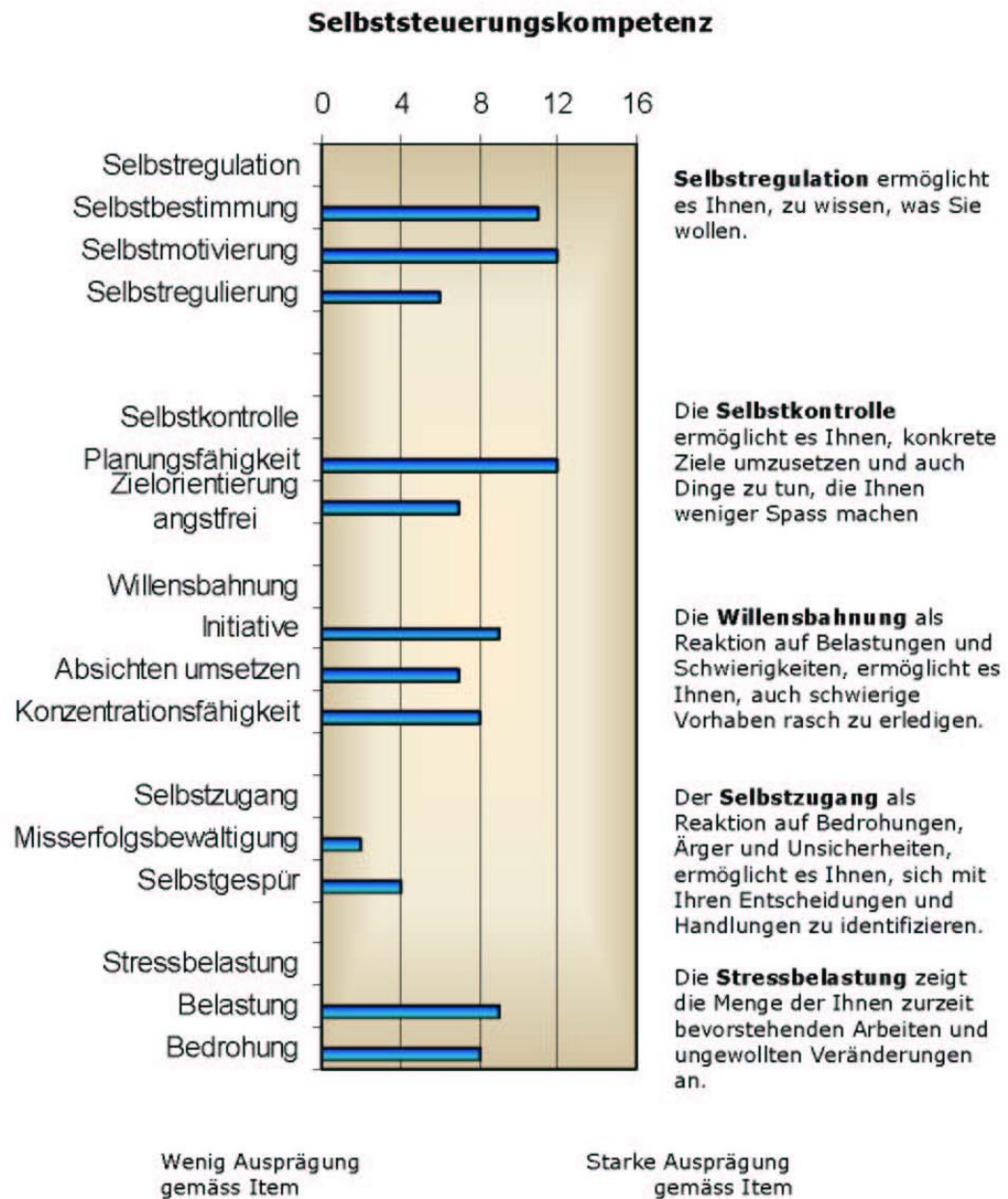
Lage- und Handlungsorientierung

Lageorientierung (LO) versus **Handlungsorientierung (HO)**

Lageorientierte Menschen grübeln nach Missergeschicken lange darüber nach, wie es dazu kommen konnte, wer die Schuld daran hat. Ihre Gedanken kreisen um die Lage, in welcher Sie sich gerade befinden.

Handlungsorientierte Personen können sich nach einem Misserfolg rasch von den Gedanken und Gefühlen, welche in einer misslichen Situation auftreten, wieder lösen.

Lageorientierung nach Misserfolg (LOM)	Handlungsorientierung nach Misserfolg (HOM)	Ihr persönlicher Wert
0-4 Punkte	5-12 Punkte	2 Punkte
Lageorientierung prospektiv (LOP)	Handlungsorientierung prospektiv (HOP)	
0-5 Punkte	6-12 Punkte	6 Punkte



Fragebögen

- NEO FFI
- MLQ (FK und MA)
- Hakemp 90
- SSI-K3
- BIP
- VEV
- Zentrale Ereignisse

NEO-FFI

Name: _____ Datum: _____

Geschlecht: männlich.....
weiblich..... Alter: _____

Schulabschluss: _____ Beruf: _____

Hinweise: Dieser Fragebogen umfaßt 60 Aussagen, welche sich zur Beschreibung Ihrer eigenen Person eignen könnten. Lesen Sie bitte jede dieser Aussagen aufmerksam durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Sie persönlich zutrifft oder nicht. Zur Bewertung jeder der 60 Aussagen steht Ihnen eine fünffach abgestufte Skala zur Verfügung. Kreuzen Sie bitte an:

Starke Ablehnung
Ablehnung
Neutral
Zustimmung
Starke Zustimmung

- SA (**starke Ablehnung**), wenn Sie der Aussage auf keinen Fall zustimmen oder sie für völlig unzutreffend halten (SA) (A) (N) (Z) (SZ)
- A (**Ablehnung**), wenn Sie der Aussage eher nicht zustimmen oder sie für unzutreffend halten. (SA) (A) (N) (Z) (SZ)
- N (**neutral**), wenn die Aussage weder richtig noch falsch, also weder zutreffend noch unzutreffend ist. (SA) (A) (N) (Z) (SZ)
- Z (**Zustimmung**), wenn Sie der Aussage eher zustimmen oder sie für zutreffend halten. (SA) (A) (N) (Z) (SZ)
- SZ (**starke Zustimmung**), wenn Sie der Aussage nachdrücklich zustimmen oder sie für völlig zutreffend halten. (SA) (A) (N) (Z) (SZ)

Es gibt bei diesem Fragebogen keine 'richtigen' oder 'falschen' Antworten, und Sie müssen kein Experte (keine Expertin) sein, um den Fragebogen angemessen beantworten zu können. Sie erfüllen den Zweck der Befragung am besten, wenn Sie die Fragen so wahrheitsgemäß wie möglich beantworten.

Bitte lesen Sie jede Aussage genau durch und kreuzen Sie als Antwort die Kategorie an, die Ihre Sichtweise am besten ausdrückt. Falls Sie Ihre Meinung nach dem Ankreuzen einmal ändern sollten, streichen Sie Ihre erste Antwort bitte deutlich durch. Bitte bewerten Sie die 60 Aussagen zügig aber sorgfältig. **Lassen Sie keine Aussage aus.** Auch wenn Ihnen einmal die Entscheidung schwerfallen sollte, kreuzen Sie trotzdem immer eine Antwort an, und zwar die, welche noch am ehesten auf Sie zutrifft. Beginnen Sie bitte jetzt mit der Beantwortung!

Copyright by Hogrefe - Verlag für Psychologie, Göttingen.
Urheberrechtlich geschützt. Nachdruck und Vervielfältigungen jeglicher Art, auch einzelner Teile oder Items, sowie die Speicherung auf Datenträgern oder die Wiedergabe durch optische oder akustische Medien, verboten.
Best.-Nr. 0111903

- 2 -

	Starke Ablehnung	Ablehnung	Neutral	Zustimmung	Starke Zustimmung
1. Ich bin nicht leicht beunruhigt.....	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
2. Ich habe gerne viele Leute um mich herum.....	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
3. Ich mag meine Zeit nicht mit Tagträumereien verschwenden.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
4. Ich versuche zu jedem, dem ich begegne, freundlich zu sein.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
5. Ich halte meine Sachen ordentlich und sauber.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
6. Ich fühle mich anderen oft unterlegen.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
7. Ich bin leicht zum Lachen zu bringen.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
8. Ich finde philosophische Diskussionen langweilig.....	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
9. Ich bekomme häufiger Streit mit meiner Familie und meinen Kollegen.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
10. Ich kann mir meine Zeit recht gut einteilen, so daß ich meine Angelegenheiten rechtzeitig beende.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
11. Wenn ich unter starkem Streß stehe, fühle ich mich manchmal, als ob ich zusammenbräche.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
12. Ich halte mich nicht für besonders fröhlich.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
13. Mich begeistern die Motive, die ich in der Kunst und in der Natur finde.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
14. Manche Leute halten mich für selbstsüchtig und selbstgefällig.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
15. Ich bin kein sehr systematisch vorgehender Mensch.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
16. Ich fühle mich selten einsam oder traurig.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
17. Ich unterhalte mich wirklich gerne mit anderen Menschen.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
18. Ich glaube, daß es Schüler oft nur verwirrt und irreführt, wenn man sie Rednern zuhören läßt, die kontroverse Standpunkte vertreten.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
19. Ich würde lieber mit anderen zusammenarbeiten, als mit ihnen zu wetteifern.....	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
20. Ich versuche, alle mir übertragenen Aufgaben sehr gewissenhaft zu erledigen.....	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
21. Ich fühle mich oft angespannt und nervös.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
22. Ich bin gerne im Zentrum des Geschehens.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
23. Poesie beeindruckt mich wenig oder gar nicht.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ
24. Im Hinblick auf die Absichten anderer bin ich eher zynisch und skeptisch.	<input type="radio"/> SA	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> N	<input type="radio"/> Z	<input type="radio"/> SZ

- 3 -

	Starke Ablehnung	Ablehnung	Neutral	Zustimmung	Starke Zustimmung
25. Ich habe eine Reihe von klaren Zielen und arbeite systematisch auf sie zu.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
26. Manchmal fühle ich mich völlig wertlos.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
27. Ich ziehe es gewöhnlich vor, Dinge allein zu tun.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
28. Ich probiere oft neue und fremde Speisen aus.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
29. Ich glaube, daß man von den meisten Leuten ausgenutzt wird, wenn man es zuläßt.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
30. Ich vertrödele eine Menge Zeit, bevor ich mit einer Arbeit beginne.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
31. Ich empfinde selten Furcht oder Angst.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
32. Ich habe oft das Gefühl, vor Energie überzuschäumen.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
33. Ich nehme nur selten Notiz von den Stimmungen oder Gefühlen, die verschiedene Umgebungen hervorrufen.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
34. Die meisten Menschen, die ich kenne, mögen mich.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
35. Ich arbeite hart, um meine Ziele zu erreichen.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
36. Ich ärgere mich oft darüber, wie andere Leute mich behandeln.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
37. Ich bin ein fröhlicher, gut gelaunter Mensch.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
38. Ich glaube, daß wir bei ethischen Entscheidungen auf die Ansichten unserer religiösen Autoritäten achten sollten.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
39. Manche Leute halten mich für kalt und berechnend.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
40. Wenn ich eine Verpflichtung eingehe, so kann man sich auf mich bestimmt verlassen.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
41. Zu häufig bin ich entmutigt und will aufgeben, wenn etwas schiefgeht.....	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
42. Ich bin kein gut gelaunter Optimist.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
43. Wenn ich Literatur lese oder ein Kunstwerk betrachte, empfinde ich manchmal ein Frösteln oder eine Welle der Begeisterung.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
44. In Bezug auf meine Einstellungen bin ich nüchtern und unnachgiebig.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
45. Manchmal bin ich nicht so verlässlich oder zuverlässig, wie ich sein sollte.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)
46. Ich bin selten traurig oder deprimiert.	(SA)	(A)	(N)	(Z)	(SZ)

- 4 -

- | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Stärke | Ablehnung | Neutral | Zustimmung | Stärke |
| | SA | A | N | Z | SZ |
| 47. Ich führe ein hektisches Leben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. Ich habe wenig Interesse, über die Natur des Universums oder die Lage der Menschheit zu spekulieren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. Ich versuche stets rücksichtsvoll und sensibel zu handeln. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Ich bin eine tüchtige Person, die ihre Arbeit immer erledigt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. Ich fühle mich oft hilflos und wünsche mir eine Person, die meine Probleme löst. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. Ich bin ein sehr aktiver Mensch. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. Ich bin sehr wißbegierig. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Wenn ich Menschen nicht mag, so zeige ich ihnen das auch offen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. Ich werde wohl niemals fähig sein, Ordnung in mein Leben zu bringen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Manchmal war mir etwas so peinlich, daß ich mich am liebsten versteckt hätte... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 57. Lieber würde ich meine eigenen Wege gehen, als eine Gruppe anzuführen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. Ich habe oft Spaß daran, mit Theorien oder abstrakten Ideen zu spielen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59. Um zu bekommen, was ich will, bin ich notfalls bereit, Menschen zu manipulieren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60. Bei allem, was ich tue, strebe ich nach Perfektion. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

	N	E	O	V	G
Summenwerte					
Zahl beantworteter Items					
Mittelwerte					

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Von Bernhard M. Bass und Bruce J. Avolio

Selbsteinschätzung

Datum: _____

Name: _____

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Bitte beantworten Sie alle Punkte des Fragebogens (2 Seiten)!
- Beginnen Sie mit Frage 1 und schätzen Sie Ihr eigenes Verhalten ein
- Kreisen Sie das Zutreffende ein
- Benutzen Sie die unten aufgeführte Bewertungsskala

	Überhaupt nicht	Sehr selten	Manchmal	Häufig	Meistens, wenn nicht immer
0 = überhaupt nicht					
1 = Sehr selten					
2 = manchmal					
3 = häufig					
4 = meistens wenn nicht immer					
1. Ich biete anderen im Austausch für Ihre Bemühungen Unterstützung an.	0	1	2	3	4
2. Ich überprüfe kritische Annahmen und hinterfrage ihre Sinnhaftigkeit.	0	1	2	3	4
3. Ich greife erst ein, wenn die Probleme ernst werden.	0	1	2	3	4
4. Ich konzentriere mich auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Standards.	0	1	2	3	4
5. Ich vermeide es bei wichtigen Fragestellungen beteiligt zu werden.	0	1	2	3	4
6. Ich spreche über meine wichtigsten Wertvorstellungen.	0	1	2	3	4
7. Ich bin nicht greifbar, wenn ich gebraucht werde.	0	1	2	3	4
8. Ich suche unterschiedliche Perspektiven zum Lösen von Problemen.	0	1	2	3	4
9. Ich spreche optimistisch über die Zukunft.	0	1	2	3	4
10. Ich mache andere stolz darauf, mit mir zusammenzuarbeiten.	0	1	2	3	4
11. Ich erörtere im Detail, wer für die Erreichung von Leistungszielen verantwortlich ist.	0	1	2	3	4
12. Ich warte, bis etwas schief läuft, bevor ich eingreife.	0	1	2	3	4
13. Ich spreche mit Begeisterung darüber, was erreicht werden muss.	0	1	2	3	4
14. Ich führe die Wichtigkeit einer starken Vision auf.	0	1	2	3	4
15. Ich investiere Zeit andere zu trainieren und zu "coachen".	0	1	2	3	4
16. Ich mache deutlich, was bei Erreichung der Leistungsziele zu erwarten ist.	0	1	2	3	4
17. Ich demonstriere meine feste Überzeugung: "Was nicht zerbrochen ist, muss nicht repariert werden".	0	1	2	3	4
18. Ich stelle meinen persönlichen Nutzen hinter den Gesamtnutzen.	0	1	2	3	4

	Überhaupt nicht	Sehr selten	Manchmal	Häufig	Meistens, wenn nicht immer
19. Ich behandle andere als Individuen und nicht nur als Mitglieder des Teams.	0	1	2	3	4
20. Ich agiere erst, wenn Probleme chronisch sind.	0	1	2	3	4
21. Ich handle so, dass man mich akzeptiert.	0	1	2	3	4
22. Ich konzentriere mich ganz auf die Bearbeitung von Fehlern, Beschwerden und Misserfolge.	0	1	2	3	4
23. Ich berücksichtige die moralischen und ethischen Auswirkungen von Entscheidungen.	0	1	2	3	4
24. Ich verfolge alle Fehler.	0	1	2	3	4
25. Ich entfalte eine Atmosphäre von Stärke und Vertrauen.	0	1	2	3	4
26. Ich formuliere motivierende Zukunftsziele.	0	1	2	3	4
27. Ich zeige anderen mit Nachdruck, wenn Standards nicht eingehalten werden.	0	1	2	3	4
28. Ich vermeide es, konkrete Entscheidungen zu treffen.	0	1	2	3	4
29. Ich betrachte andere als Individuum mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Zielen.	0	1	2	3	4
30. Ich Sorge dafür, dass andere Probleme von verschiedenen Standpunkten aus sehen.	0	1	2	3	4
31. Ich helfe anderen bei der Entwicklung ihrer Stärken.	0	1	2	3	4
32. Ich schlage neue Wege vor, wie man an die Bewältigung von Aufgaben herangeht.	0	1	2	3	4
33. Ich verschiebe die Beantwortung dringender Fragen auf später.	0	1	2	3	4
34. Ich betone die Wichtigkeit einer gemeinsamen Vision.	0	1	2	3	4
35. Ich zeige Zufriedenheit, wenn die Erwartungen erfüllt werden.	0	1	2	3	4
36. Ich zeige Zuversicht, dass die Ziele erreicht werden.	0	1	2	3	4
37. Ich decke die arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse anderer ab.	0	1	2	3	4
38. Ich verwende Führungsmethoden, die andere zufrieden stellen.	0	1	2	3	4
39. Ich bringe andere dazu mehr zu tun, als von ihnen erwartet wird.	0	1	2	3	4
40. Ich vertrete unser/en Team/Bereich nach oben.	0	1	2	3	4
41. Ich arbeite gut mit anderen zusammen.	0	1	2	3	4
42. Ich sporne den Willen anderer zum Erfolg an.	0	1	2	3	4
43. Ich bin bei der Durchführung von organisatorischen Anforderungen effektiv.	0	1	2	3	4
44. Ich erhöhe die Bereitschaft anderer, sich verstärkt anzustrengen.	0	1	2	3	4
45. Ich leite ein effektives Team.	0	1	2	3	4

Herzlichen Dank!

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1990 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3600 (power@mindgarden.com)

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Von Bernhard M. Bass und Bruce J. Avolio

Fremdeinschätzung

Datum: _____

Name: _____

ich beurteile Herr/Frau: _____

Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Bitte beantworten Sie alle Punkte des Fragebogens (2 Seiten)!
- Beginnen Sie mit Frage 1 und schätzen Sie das Verhalten der Führungskraft ein
- Kreisen Sie das zutreffende ein
- Benutzen Sie die unten aufgeführte Bewertungsskala

0 = überhaupt nicht 1 = Sehr selten 2 = manchmal 3 = häufig 4 = meistens wenn nicht immer	Überhaupt nicht	Sehr selten	Manchmal	Häufig	Meistens, wenn nicht immer
Die beurteilte Person.....					
1. bietet Ihnen im Austausch für Ihre Bemühungen Unterstützung an.	0	1	2	3	4
2. überprüft kritische Annahmen und hinterfragt ihre Sinnhaftigkeit.	0	1	2	3	4
3. greift erst ein, wenn die Probleme ernst werden.	0	1	2	3	4
4. konzentriert sich auf Unregelmässigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Standards.	0	1	2	3	4
5. vermeidet es bei wichtigen Fragestellungen beteiligt zu werden.	0	1	2	3	4
6. spricht über ihre/seine wichtigsten Wertvorstellungen.	0	1	2	3	4
7. ist nicht greifbar, wenn er/sie gebraucht wird.	0	1	2	3	4
8. sucht unterschiedliche Perspektiven beim Lösen von Problemen.	0	1	2	3	4
9. spricht optimistisch über die Zukunft.	0	1	2	3	4
10. macht Sie stolz darauf, mit ihr/ihm zusammenzuarbeiten.	0	1	2	3	4
11. erörtert im Detail, wer für die Erreichung von Leistungszielen verantwortlich ist.	0	1	2	3	4
12. wartet, bis etwas schief läuft, bevor er/sie eingreift.	0	1	2	3	4
13. spricht mit Begeisterung darüber, was erreicht werden muss.	0	1	2	3	4
14. führt die Wichtigkeit einer starken Vision auf.	0	1	2	3	4
15. investiert Zeit Sie zu trainieren und zu "coachen".	0	1	2	3	4
16. macht deutlich, was bei Erreichung der Leistungsziele zu erwarten ist.	0	1	2	3	4
17. demonstriert ihre/seine feste Überzeugung: "Was nicht zerbrochen ist, muss nicht repariert werden".	0	1	2	3	4
18. stellt den persönlichen Nutzen hinter den Gesamtnutzen.	0	1	2	3	4

	Überhaupt nicht	Sehr selten	Manchmal	Häufig	Meistens, wenn nicht immer
19. behandelt Sie als Individuum und nicht nur als Mitglied des Teams.	0	1	2	3	4
20. agiert erst, wenn Probleme chronisch sind.	0	1	2	3	4
21. handelt so, dass man sie/ihn akzeptiert.	0	1	2	3	4
22. konzentriert sich ganz auf die Bearbeitung von Fehlern, Beschwerden und Misserfolgen.	0	1	2	3	4
23. berücksichtigt die moralischen und ethischen Auswirkungen von Entscheidungen.	0	1	2	3	4
24. verfolgt alle Fehler.	0	1	2	3	4
25. entfaltet eine Atmosphäre von Stärke und Vertrauen.	0	1	2	3	4
26. formuliert motivierende Zukunftsziele.	0	1	2	3	4
27. zeigt Ihnen mit Nachdruck, wenn Standards nicht eingehalten werden.	0	1	2	3	4
28. vermeidet es, konkrete Entscheidungen zu treffen.	0	1	2	3	4
29. betrachtet Sie als Individuum mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Zielen.	0	1	2	3	4
30. sorgt dafür, dass Sie Probleme von verschiedenen Standpunkten aus sehen.	0	1	2	3	4
31. hilft Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Stärken.	0	1	2	3	4
32. schlägt neue Wege vor, wie man an die Bewältigung von Aufgaben herangeht.	0	1	2	3	4
33. verschiebt die Beantwortung dringender Fragen auf später.	0	1	2	3	4
34. betont die Wichtigkeit einer gemeinsamen Vision.	0	1	2	3	4
35. zeigt Zufriedenheit, wenn die Erwartungen erfüllt werden.	0	1	2	3	4
36. zeigt Zuversicht, dass die Ziele erreicht werden.	0	1	2	3	4
37. deckt Ihre arbeitsplatzbezogenen Bedürfnisse ab.	0	1	2	3	4
38. verwendet Führungsmethoden, die Sie zufrieden stellen.	0	1	2	3	4
39. bringt Sie dazu mehr zu tun, als von Ihnen erwartet wird.	0	1	2	3	4
40. vertritt Ihr Team/Bereich nach oben.	0	1	2	3	4
41. arbeitet gut mit Ihnen zusammen.	0	1	2	3	4
42. spomt Ihren Willen zum Erfolg an.	0	1	2	3	4
43. ist bei der Durchführung von organisatorischen Anforderungen effektiv/effizient.	0	1	2	3	4
44. erhöht Ihre Bereitschaft, sich verstärkt anzustrengen.	0	1	2	3	4
45. leitet ein effektives, wirkungsvolles Team.	0	1	2	3	4

Herzlichen Dank!

Copyright 2000 by Bernard Bass und Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3 / 1/00).

HAKEMP-90

Bitte kreuzen Sie zu jeder Frage immer diejenige der beiden Antwortmöglichkeiten (a oder b) auf dem Antwortbogen an, die für Sie eher zutrifft.

- (1) **Wenn ich etwas Wertvolles verloren habe und jede Suche vergeblich war, dann**
 - a) kann ich mich schlecht auf etwas anderes konzentrieren.
 - b) denke ich nicht mehr lange darüber nach.
- (2) **Wenn ich weiß, daß etwas bald erledigt werden muß, dann**
 - a) muß ich mir oft einen Ruck geben, um den Anfang zu kriegen.
 - b) fällt es mir leicht, es schnell hinter mich zu bringen.
- (3) **Wenn ich ein neues, interessantes Spiel gelernt habe, dann**
 - a) habe ich bald auch wieder genug davon und tue etwas anderes.
 - b) bleibe ich lange in das Spiel vertieft.
- (4) **Wenn ich vier Wochen lang an einer Sache gearbeitet habe und dann doch alles mißlungen ist, dann**
 - a) dauert es lange, bis ich mich damit abfinde.
 - b) denke ich nicht mehr lange darüber nach.
- (5) **Wenn ich nichts Besonderes vorhabe und Langeweile habe, dann**
 - a) kann ich mich manchmal nicht entscheiden, was ich tun soll.
 - b) habe ich meist rasch eine neue Beschäftigung.
- (6) **Wenn ich für etwas mir Wichtiges arbeite, dann**
 - a) unterbreche ich gern zwischendurch, um etwas anderes zu tun.
 - b) gehe ich so in der Arbeit auf, daß ich lange Zeit dabei bleibe.
- (7) **Wenn ich bei einem Wettkampf öfter hintereinander verloren habe, dann**
 - a) denke ich bald nicht mehr daran.
 - b) geht mir das noch eine ganze Weile durch den Kopf.
- (8) **Wenn ich ein schwieriges Problem angehen will, dann**
 - a) kommt mir die Sache vorher wie ein Berg vor.
 - b) überlege ich, wie ich die Sache auf eine einigermaßen angenehme Weise hinter mich bringen kann.

- (9) **Wenn ich einen interessanten Film sehe, dann**
- a) bin ich meist so vertieft, daß ich gar nicht auf den Gedanken komme, zu unterbrechen.
 - b) habe ich zwischendurch trotzdem manchmal Lust, zu unterbrechen und etwas anderes zu machen.
- (10) **Wenn mir ein neues Gerät versehentlich auf den Boden gefallen und nicht mehr zu reparieren ist, dann**
- a) finde ich mich rasch mit der Sache ab.
 - b) komme ich nicht so schnell darüber hinweg.
- (11) **Wenn ich ein schwieriges Problem lösen muß, dann**
- a) lege ich meist sofort los.
 - b) gehen mir zuerst andere Dinge durch den Kopf, bevor ich mich richtig an die Aufgabe heranmache.
- (12) **Wenn ich mich lange Zeit mit einer interessanten Sache beschäftige, dann**
- a) denke ich manchmal darüber nach, ob diese Beschäftigung auch wirklich nützlich ist.
 - b) gehe ich meist so in der Sache auf, daß ich gar nicht daran denke, wie sinnvoll sie ist.
- (13) **Wenn ich jemanden, mit dem ich etwas Wichtiges besprechen muß, wiederholt nicht zu Hause antreffe, dann**
- a) geht mir das oft durch den Kopf, auch wenn ich mich schon mit etwas anderem beschäftige.
 - b) blende ich das aus, bis die nächste Gelegenheit kommt, ihn zu treffen.
- (14) **Wenn ich vor der Frage stehe, was ich in einigen freien Stunden tun soll, dann**
- a) überlege ich manchmal eine Weile, bis ich mich entscheiden kann.
 - b) entscheide ich mich meist ohne Schwierigkeit für eine der möglichen Beschäftigungen.
- (15) **Wenn ich einen interessanten Artikel in der Zeitung lese, dann**
- a) bin ich meist sehr in das Lesen vertieft und lese den Artikel zu Ende.
 - b) wechsle ich trotzdem oft zu einem anderen Artikel, bevor ich ihn ganz gelesen habe.
- (16) **Wenn ich nach einem Einkauf zu Hause merke, daß ich zu viel bezahlt habe, aber das Geld nicht mehr zurückbekomme,**
- a) fällt es mir schwer, mich auf irgend etwas anderes zu konzentrieren.
 - b) fällt es mir leicht, die Sache auszublenden.
- (17) **Wenn ich eigentlich zu Hause arbeiten müßte, dann**
- a) fällt es mir oft schwer, mich an die Arbeit zu machen.
 - b) fange ich meist ohne weiteres an.
- (18) **Auf einer Urlaubsreise, die mir recht gut gefällt,**
- a) habe ich nach einiger Zeit Lust, etwas ganz anderes zu machen.
 - b) kommt mir bis zum Schluß nicht der Gedanke, etwas anderes zu machen.
- (19) **Wenn meine Arbeit als völlig unzureichend bezeichnet wird, dann**

- a) lasse ich mich davon nicht lange beirren.
b) bin ich zuerst wie gelähmt.
- (20) **Wenn ich sehr viele wichtige Dinge zu erledigen habe, dann**
- a) überlege ich oft, wo ich anfangen soll.
b) fällt es mir leicht, einen Plan zu machen und ihn auszuführen.
- (21) **Wenn ich mit einem Nachbarn über ein interessantes Thema rede, dann**
- a) entwickelt sich leicht ein ausgedehntes Gespräch.
b) habe ich bald wieder Lust, etwas anderes zu tun.
- (22) **Wenn ich mich verfare (z. B. mit dem Auto, mit dem Bus usw.) und eine wichtige Verabredung verpasse, dann**
- a) kann ich mich zuerst schlecht aufraffen, irgend etwas anderes anzupacken.
b) lasse ich die Sache erst mal auf sich beruhen und wende mich ohne Schwierigkeiten anderen Dingen zu.
- (23) **Wenn ich zu zwei Dingen große Lust habe, die ich aber nicht beide machen kann, dann**
- a) beginne ich schnell mit einer Sache und denke gar nicht mehr an die andere.
b) fällt es mir nicht so leicht, von einer der beiden Sachen ganz Abstand zu nehmen.
- (24) **Wenn ich mit einer interessanten Arbeit beschäftigt bin, dann**
- a) suche ich mir zwischendurch gern eine andere Arbeit.
b) könnte ich unentwegt weitermachen.
- (25) **Wenn mir etwas ganz Wichtiges immer wieder nicht gelingen will, dann**
- a) verliere ich allmählich den Mut.
b) vergesse ich es zunächst einmal und beschäftige mich mit anderen Dingen.
- (26) **Wenn ich etwas Wichtiges, aber Unangenehmes zu erledigen habe, dann**
- a) lege ich meist sofort los.
b) kann es eine Weile dauern, bis ich mich dazu aufraffe.
- (27) **Wenn ich mich auf einer Party mit jemandem über ein interessantes Thema unterhalte, dann**
- a) kann ich mich für lange Zeit in das Thema vertiefen.
b) wechsle ich nach einiger Zeit gern zu einem anderen Thema.
- (28) **Wenn mich etwas traurig macht, dann**
- a) fällt es mir schwer, irgend etwas anderes zu tun.
b) fällt es mir leicht, mich durch andere Dinge abzulenken.
- (29) **Wenn ich vorhabe, eine umfassende Arbeit zu erledigen, dann**
- a) denke ich manchmal zu lange nach, womit ich anfangen soll.
b) habe ich keine Probleme loszulegen.

(30) Wenn ich bei einem Spiel viel besser abgeschnitten habe als die übrigen Spieler, dann

- a) habe ich Lust, mit dem Spiel aufzuhören.
- b) möchte ich am liebsten gleich weiterspielen.

(31) Wenn einmal sehr viele Dinge am selben Tag mißlingen, dann

- a) weiß ich manchmal nichts mit mir anzufangen.
- b) bleibe ich fast genauso tatkräftig, als wäre nichts passiert.

(32) Wenn ich vor einer langweiligen Aufgabe stehe, dann

- a) habe ich meist keine Probleme, mich an die Arbeit zu machen.
- b) bin ich manchmal wie gelähmt.

(33) Wenn ich etwas Interessantes lese, dann

- a) beschäftige ich mich zwischendurch zur Abwechslung auch mit anderen Dingen.
- b) bleibe ich oft sehr lange dabei.

(34) Wenn ich meinen ganzen Ehrgeiz darin gesetzt habe, eine bestimmte Arbeit gut zu verrichten und es geht schief, dann

- a) kann ich die Sache auf sich beruhen lassen und mich anderen Dingen zuwenden.
- b) fällt es mir schwer, überhaupt noch etwas zu tun.

(35) Wenn ich unbedingt einer lästigen Pflicht nachgehen muß, dann

- a) bringe ich die Sachen ohne Schwierigkeiten hinter mich.
- b) fällt es mir schwer, damit anzufangen.

(36) Wenn ich versuche, etwas Neues zu lernen, das mich sehr interessiert, dann

- a) vertiefe ich mich für lange Zeit in diese Sache.
- b) unterbreche ich gern nach einiger Zeit, um mich anderen Dingen zuzuwenden.

SSI-K3

Name: _____

Datum: _____

Alter: _____ Jahre,

Geschlecht: []w []m

Bitte geben Sie in folgendem Fragebogen an, inwieweit die hier aufgelisteten Aussagen auf Ihre momentane Situation zutreffen:

	<i>Trifft auf mich zu:</i>			
	gar nicht	etwas	über- wiegend	ausge- sprochen
1) Bei fast allem, was ich im Alltag tue, spüre ich, dass ich es freiwillig tue.	(1)	(2)	(3)	(4)
2) Wenn mein Durchhaltevermögen nachlässt, weiß ich meist ganz genau, wie ich meine Lust an der Sache verstärken kann.	(1)	(2)	(3)	(4)
3) Nervosität kann ich ganz gezielt abbauen.	(1)	(2)	(3)	(4)
4) Wenn ich viele Dinge erledigen muss, mache ich mir einen Zeitplan (d.h., ich lege fest, was ich wann tue).	(1)	(2)	(3)	(4)
5) Um mich zu motivieren, stelle ich mir oft vor, was passiert, wenn ich eine Sache nicht rechtzeitig erledige.	(1)	(2)	(3)	(4)
6) Wenn etwas getan werden muss, beginne ich damit ohne Zögern.	(1)	(2)	(3)	(4)
7) Ich schiebe unangenehme Dinge oft auf.	(1)	(2)	(3)	(4)
8) Meine Gedanken schweifen oft ganz unwillkürlich von der Sache ab, mit der ich mich gerade beschäftige.	(1)	(2)	(3)	(4)
9) Nach unangenehmen Erlebnissen komme ich oft über eine ganze Zeit nicht mehr aus dem Grübeln heraus.	(1)	(2)	(3)	(4)
10) Wenn ich traurig bin, verliere ich das Gespür für das, was ich wirklich will.	(1)	(2)	(3)	(4)

2

ausge-	<i>Trifft auf mich zu:</i>			
	gar nicht	etwas	wiegend	über- sprochen
11) Beruf bzw. Ausbildung sind zurzeit sehr belastend für mich.	(1)	(2)	(3)	(4)
12) In meinem Leben hat sich vieles verändert, mit dem ich klar kommen muss.	(1)	(2)	(3)	(4)
13) Ich fühle mich meist im Einklang mit mir selbst.	(1)	(2)	(3)	(4)
14) Bei einer schwierigen Tätigkeit kann ich gezielt auf die positiven Seiten schauen.	(1)	(2)	(3)	(4)
15) Ich kann mich auch in einem Zustand starker innerer Anspannung schnell wieder entspannen.	(1)	(2)	(3)	(4)
16) Bevor ich mit einer Sache anfangen, gehe ich die Einzelheiten erst einmal gedanklich durch.	(1)	(2)	(3)	(4)
17) Wenn ich eine unangenehme Pflicht erledigen muss, stelle ich mir oft vor, wie schlimm ich mich fühle, wenn ich sie nicht rechtzeitig erledigt habe.	(1)	(2)	(3)	(4)
18) Wenn eine Aufgabe erledigt werden muss, packe ich sie am liebsten sofort an.	(1)	(2)	(3)	(4)
19) Ich nehme mir öfters Dinge vor und komme dann doch nicht dazu.	(1)	(2)	(3)	(4)
20) Oft muss ich an Dinge denken, die mit dem, was ich gerade tue, gar nichts zu tun haben.	(1)	(2)	(3)	(4)
21) Wenn etwas Schlimmes passiert ist, dauert es sehr lange, bis ich mich auf etwas anderes konzentrieren kann.	(1)	(2)	(3)	(4)
22) Wenn ich unter Druck gerate, spüre ich oft gar nicht richtig, was ich selbst will.	(1)	(2)	(3)	(4)
23) Meine momentanen Lebensumstände sind schon recht hart.	(1)	(2)	(3)	(4)
24) Ich muß mit großen Veränderungen in meinem Leben fertig werden.	(1)	(2)	(3)	(4)

3

Trifft auf mich zu:

ausge-

über-

gar nicht

etwas

wiegend
sprochen

25) Ich fühle mich in den meisten Situationen ganz frei, so zu handeln, wie ich es möchte.	(1)	(2)	(3)	(4)
26) Ich kann mich meist ganz gut motivieren, wenn der Durchhaltewille nachlässt.	(1)	(2)	(3)	(4)
27) Ich kann übermäßige Erregung sehr gut abbauen..	(1)	(2)	(3)	(4)
28) Bevor ich eine umfangreiche Arbeit beginne, lege ich fest, wie ich vorgehe.	(1)	(2)	(3)	(4)
29) Oft spornt mich die Angst vor einem Fehlschlag an, mich ganz besonders anzustrengen.	(1)	(2)	(3)	(4)
30) Viele Dinge gelingen gut, weil ich sie kraftvoll anpacke.	(1)	(2)	(3)	(4)
31) Ich schiebe viele Dinge vor mir her.	(1)	(2)	(3)	(4)
32) Ich muss oft aus heiterem Himmel an Dinge denken, die gar nicht zur Sache gehören.	(1)	(2)	(3)	(4)
33) Wenn ich in eine schlechte Stimmung gerate, komme ich da ganz schwer wieder heraus.	(1)	(2)	(3)	(4)
34) Wenn etwas schiefgegangen ist, verliere ich oft den Kontakt zu meinen Gefühlen.	(1)	(2)	(3)	(4)
35) Ich muß mit einer Menge Schwierigkeiten fertig werden.	(1)	(2)	(3)	(4)
36) Ich hatte in der letzten Zeit eine Menge Ärger.	(1)	(2)	(3)	(4)
37) Meist handte handle ich in dem Bewusstsein, das, was ich tue , selbst zu wollen.	(1)	(2)	(3)	(4)
38) Wenn eine Sache langweilig wird, weiß ich meist, wie ich wieder Spaß daran finden kann.	(1)	(2)	(3)	(4)
39) Ich kann meine Anspannung lockern, wenn sie störend wird.	(1)	(2)	(3)	(4)

4

ausge-	<i>Trifft auf mich zu:</i>			
	über-			
	gar nicht	etwas	wiegend sprochen	
40) Bevor ich eine neue Sache in Angriff nehme, mache ich mir meist einen Plan.	(1)	(2)	(3)	(4)
41) Oft komme ich erst dadurch in Gang, dass ich mir vorstelle, wie schlecht ich mich fühle, wenn ich eine Sache nicht tue.	(1)	(2)	(3)	(4)
42) Wenn etwas zu erledigen ist, beginne ich am liebsten sofort damit.	(1)	(2)	(3)	(4)
43) Oft fange ich mit einer Sache an, ohne sie zu beenden.	(1)	(2)	(3)	(4)
44) Meine Gedanken treiben oft von der Sache weg, auf die ich mich eigentlich konzentrieren möchte.	(1)	(2)	(3)	(4)
45) Sorgenvolle Gedanken werde ich schlecht wieder los, wenn sie einmal da sind.	(1)	(2)	(3)	(4)
46) Unter Belastung verliere ich den Zugang zu meinen Gefühlen.	(1)	(2)	(3)	(4)
47) Ich bin zurzeit mit vielen Schwierigkeiten in meinem Leben konfrontiert.	(1)	(2)	(3)	(4)
48) Ich muß mich auf eine ganz neue Situation in meinem Leben einstellen.	(1)	(2)	(3)	(4)

Bochumer Inventar für berufsbezogene Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

1	Ich vermeide Gespräche, in denen ich massiv Einfluss auf andere nehmen muss	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
2	Ich treffe ungern Entscheidungen, die den Handlungsspielraum anderer Menschen einschränken.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
3	Es stellt mich zufrieden, wenn ich andere beeinflussen kann.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
4	Ich wirke mitreissend auf andere.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
5	Eine Spezialistentätigkeit ist mir lieber als eine Führungsaufgabe.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
6	Ich strahle Autorität aus.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
7	Ich bin nicht unbedingt daran interessiert, eine leitende Position inne zu haben.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
8	Ich fühle mich wohl, wenn ich anderen Anweisungen geben muss.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
9	In Besprechungen übernehme ich vielfach die Gesprächsführung, auch wenn ich nicht die Leistungsposition inne habe.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
10	Andere orientieren sich an mir.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
11	Für mich sind fachliche Kompetenzen wichtiger als Führungsqualitäten.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
12	Es fällt mir schwer, andere zu kritisieren.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
13	Ich trage gern die Verantwortung für wichtige Entscheidungen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu
14	In Situationen, in denen die Leitung einer Gruppe erforderlich ist, stelle ich mich nicht in den Vordergrund.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	trifft voll zu	trifft überhaupt nicht zu

Einzelkala aus Hossiep & Paschen, 1998

Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens**VEV**

Name:

Vorname:

Datum:

Anleitung

Bitte stellen Sie sich den Zeitpunkt vor _____ Wochen vor.
Das war der _____ (Datum des Beginns
des Beurteilungszeitraums).

Überlegen Sie, was Sie zu diesem Zeitpunkt machten und
wie Sie sich fühlten. Überblicken Sie bitte nunmehr immer
den Zeitraum vom obigen Datum bis heute.

Bitte prüfen Sie bei den nachfolgenden Fragen immer,
ob sich bei Ihnen innerhalb dieses Zeitraums eine Ände-
rung in die eine oder andere Richtung vollzogen hat. Das
Ausmaß der Änderung geben Sie bitte durch Ankreuzen
einer Zahl an.

Hier ein Beispiel:

Änderung						
in: gleicher Richtung			keine	in entgegengesetzter Richtung		
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
stark	mittel	schwach		schwach	mittel	stark

Ich bin ruhiger geworden.

+3 +2 +1 -1 -2 -3

Wenn Sie innerhalb des Zeitraums keine Änderung er-
lebt haben, wenn Sie also weder ruhiger noch unruhiger
geworden sind, durchkreuzen Sie bitte die 0 (wie hier in
diesem Beispiel).

Wenn Sie eine starke Änderung in entgegengesetzter
Richtung erlebt haben, wenn Sie also während des Zeit-

raums unruhiger geworden sind, durchkreuzen Sie bitte
die -3.

Wenn Sie eine starke Änderung in die gleiche Richtung
erlebt haben, wenn Sie also während des Zeitraums ru-
higer geworden sind, durchkreuzen Sie bitte die +3.

Beantworten Sie bitte zügig und spontan alle Fragen!

Antwortseite 1

Änderung						
in gleicher Richtung			keine	in entgegengesetzter Richtung		
+3 stark	+2 mittel	+1 schwach	0	-1 schwach	-2 mittel	-3 stark

1	Ich fühle mich weniger gehetzt.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
2	Ich rege mich über viele Dinge nicht mehr auf.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
3	Ich weiß jetzt eher, was ich tun will und tun kann.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
4	Ich habe jetzt das Gefühl, in einer Sackgasse zu stecken, aus der ich nicht herauskomme.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
5	Das Leben hat für mich keinen rechten Inhalt mehr.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
6	Ich bin mit mir zufrieden und mache mir weniger Gedanken über mich selbst.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
7	Ich sehe Schwierigkeiten gelassener entgegen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
8	Ich bin innerlich ruhiger geworden.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
9	Alle Dinge haben jetzt Bedeutung und Leben für mich.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
10	Ich habe weniger Ausdauer und gebe schneller auf.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
11	Ich bin heiterer geworden.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
12	Meine Stimmungen schwanken jetzt stärker als früher.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
13	Ich fühle mich unabhängiger von anderen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
14	Ich leide nicht mehr unter meiner Unsicherheit.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
15	Im Umgang mit anderen Menschen bin ich ruhiger geworden.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
16	Ich fühle mich weniger beunruhigt, wenn ich an die Zukunft denke.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
17	Diese quälende Ungewißheit ist stärker geworden.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
18	Unerwartete Ereignisse nehme ich gelassener hin.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
19	Ich fühle mich stärker isoliert als früher.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
20	Ich weiß jetzt manchmal nicht mehr, wie es weitergehen soll.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
21	Ich kann es noch nicht verstehen, aber es geht mir seit einiger Zeit besser.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	

Summe Seite 1

Antwortseite 2

Änderung						
in gleicher Richtung			keine	in entgegengesetzter Richtung		
+3 stark	+2 mittel	+1 schwach	0	-1 schwach	-2 mittel	-3 stark

22	Ich kann jetzt freier sprechen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
23	Ich habe weniger Selbstvertrauen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
24	Irgendwie sehe ich wieder mehr Sinn in meinem Leben.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
25	Ich fühle mich freier.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
26	Mit Personen des anderen Geschlechts kann ich schlechter Kontakt aufnehmen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
27	Meine Schwierigkeiten im Umgang mit anderen Menschen haben zugenommen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
28	Ich bin häufiger niedergestimmt.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
29	Ich fühle mich meinen Aufgaben nicht mehr gewachsen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
30	Ich bin entspannter.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
31	Ich fühle mich ruhiger und ausgeglichener.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
32	Ich habe ein klareres Bild von mir und meiner Zukunft.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
33	Irgendwie bin ich froh und sehe die Dinge optimistischer.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
34	Ich glaube, daß ich jetzt eher weiß, was für mich wichtig ist.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
35	Ich kann mich jetzt mit meinen Problemen besser abfinden.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
36	Im Gespräch mit anderen fühle ich mich nicht mehr so unsicher.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
37	Ich komme mit mir selbst schlechter aus.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
38	Ich kann das Ungemach des alltäglichen Lebens besser ertragen.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
39	Ich habe keine Angst mehr, in einer Sache zu versagen, die mir gelingen soll.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
40	Es macht mich nicht mehr so unsicher, wenn sich ein anderer mir gegenüber selbstbewußt gibt.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
41	Ich liege nicht mehr im Kriegszustand mit mir selbst.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
42	Ich habe immer größere Schwierigkeiten, mich mit anderen Menschen zu unterhalten.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	

Überprüfen Sie bitte, ob Sie alle Fragen beantwortet haben.

Summe Seite 2

Bitte hier nichts ausfüllen!

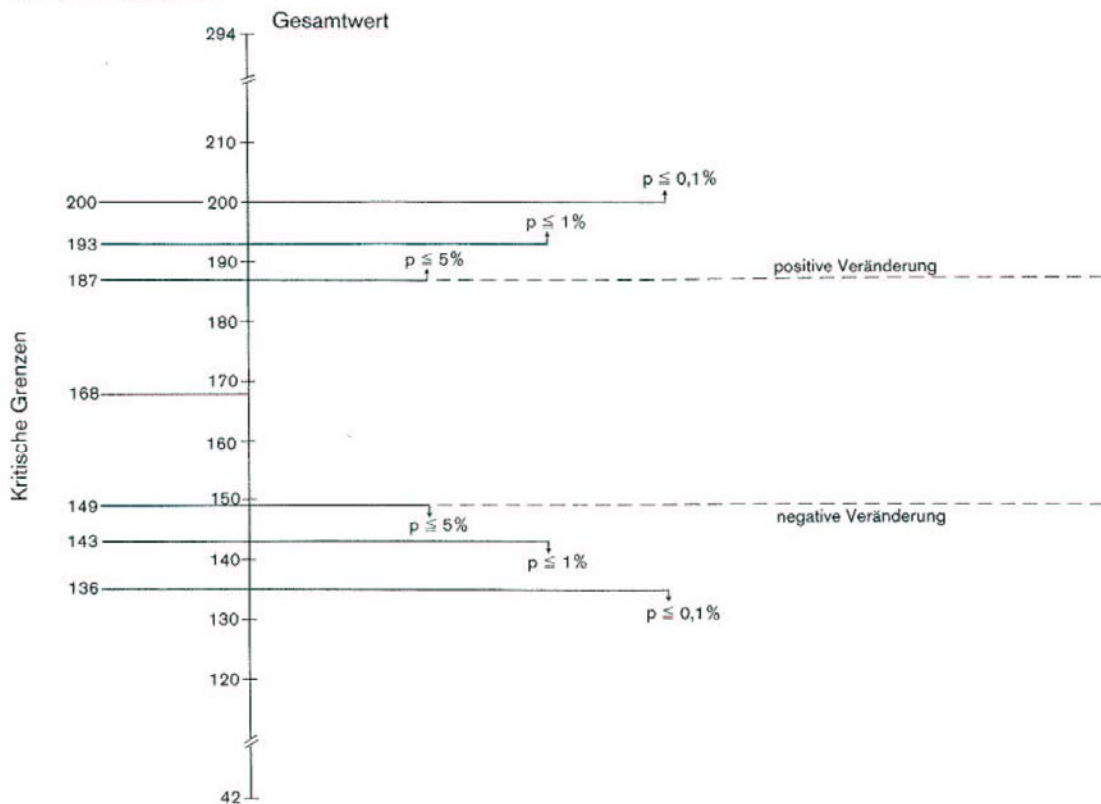
Auswertung

Übertrag: Summe Antwortseite 1

Summe Antwortseite 2 +

Gesamtwert =

Veränderungsnormen



Klinische Daten

Psychotherapeut: _____

Zeitspanne des Beurteilungszeitraums: _____

Beginn (Datum)

Ende (Datum)

Therapeutische Maßnahmen: _____

Besondere zwischenzeitliche Ereignisse: _____

Auswerter: _____

Datum: _____

Zentrale Ereignisse

Damit wir Ihre Daten besser einschätzen können, wäre es für uns sehr hilfreich, von Ihnen zu wissen, ob es im Zeitraum dieser Studie (**August 2005 bis heute**) bei Ihnen privat oder beruflich zu zentralen Ereignissen gekommen ist, welche möglicherweise Einfluss auf Ihre Sichtweise hatten.

Beispiele für solche zentralen Ereignisse können sein, der Tod einer Ihnen sehr nahe stehenden Person, eine schwere Krankheit, ernsthafte Schwierigkeiten in Ihrer Firma wie eine Massenentlassung etc.

Bitte füllen Sie die unten aufgeführten Fragen ehrlich aus, selbstverständlich gilt auch für diese Angaben strengste Vertraulichkeit:

Nein, bei mir sind keine zentralen Ereignisse vorgekommen.

Ja, folgendes zentrales Ereignis ist bei mir während dem erwähnten Zeitraum vorgekommen:

Datum: _____

Unterschrift: _____

10 Literaturverzeichnis

- Avolio, B.J. (2005). *Leadership development in balance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Avolio, B.J. & Bass, M. B. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baloga, H.P. Dachler & C. Schriesheim (Hrsg.). *Emerging leadership vistas* (S. 29-50). Emsford, NY: Pergamon Press.
- Avolio, B.J. & Bass, M.B. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park California: Mindgarden Inc.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road ahead*. Monographs in Leadership and Management vol.2. Oxford: Elsevier Science Ltd..
- 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., Waldmann D.A., & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.
- Barbuto, Jh.E. & Burbach, M.E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes. A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- 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. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, vol. 14, Issue 5.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 185-217.
- 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.

- Boerner, S. & Streit, Ch., F. (2006) Gruppenstimmung (group mood) als Erfolgsbedingung Transformationaler Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(1), 3-8.
- Bono, J.E. & Anderson, M. H. (2005). The Advice and Influence Networks of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306-1314.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe
- Bortz, J. (2005). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Bühl, A., & Zöfel, P. (2002). SPSS 11 Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. München: Pearson Studium.
- Böhm, W. (2000). *Wörterbuch der Pädagogik*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: mitp.
- Cantieni, B. (2006) (Im Druck) In: Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2006) *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Comelli, G. & Von Rosenstil, L. (2003). *Führung durch Motivation*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-170.
- Damasio, A. (1994). Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München: List.
- Damasio, A. (2001). Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List.
- De Shazer, S. (1989). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Auer.
- 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.
- Elliot, A. & Sheldon, K. (1997). Avoidance Achievement Motivation: A Personal Goal Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 171-185.
- Felfe, J. (2003). Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisatorischen Wandel. Habilitationsschrift.: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Feinberg, J.B., Ostroff, Ch. & Burke, W.W. (2005) The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471-488.

- Fröhlich, St. M. & Kuhl, J. (2003). Das Selbststeuerungsinventar: Dekomponierung volitionaler Funktionen: In: Stiensmeier-Pelster, J., Rheinberg, F. (2003). *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept*. Göttingen: Hogrefe – Verlag GmbH.
- Gebert, D. & Von Rosenstiel, L. (2003). *Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Emotionale Führung*. München: Econ Ullstein List Verlag GmbH.
- Gollwitzer, P.M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gonon, Ph. & Stolz, St. (2004). *Betriebliche Weiterbildung*. Bern: h.e.p. Verlag.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Hager, W. (2002). SPSS 11. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. München: Pearson Studium.
- Hager, W. & Hasselhorn, M. (2000) Psychologische Interventionsmassnahmen: Was sollen sie bewirken können? In Hager, W., Patry, J.L. & Brezing, H. (Hrsg.) (2000). *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen*. Bern: Verlag Hans Huber, 41-85.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hirsig, R. (2002). Statistische Methoden in den Sozialwissenschaften. Band 2. Zürich: Seismo Verlag.
- Hossiep & Paschen (1998). BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsforschung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- House, R.J. & Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Hüther, G. (2006) (Im Druck) In: Storch, M., Cantieni, B., Hüther, G. & Tschacher, W. (2006) *Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Judge, T. A., & Piccolo R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Illies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leader. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kehr, H.M. (2002). *Souveränes Selbstmanagement*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Kehr, H.M. (2004). *Motivation und Volition. Band 20*. Göttingen: Hogrefe.
- Keller, R.T., (2006) Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 203-210.

- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kelloway, E.K., Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 355-362.
- Klemmert, H. (2004). *Äquivalenz- und Effekttests in der psychologischen Forschung*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.) (1995). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kirkpatrick, Shelly, A., Locke, & Edwin, A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitude. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kirsch, W. (2005). *Die Führung von Unternehmen*. München: Verlag Barbara Kirsch
- Kotter, J.P. (1990) What Leaders Really Do. In: Lehmann, R. (2004) *Human Resource Management V: Leadership*. Lehrstuhl HRM, University of Zuerich: Zuerich.
- Kuhl, J. (1987) Motivation und Handlungskontrolle. Ohne guten Willen geht es nicht. In: H. Heckhausen, P.M. Gollwitzer & F.E. Weinert (Hrsg.). *Jenseits des Rubikon*. (S. 101-120). Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktion psychischer Systeme. Göttingen:Hogrefe.
- Kuhl, J. (o.J.c.). Kurzanweisung zum Fragebogen Hakemp 90. Manuskript: Universität Osnabrück.
- Kuhl, J., & Fuhrmann, A. (1998). Decomposing self-regulation and self-control. The volitional components inventory. In Heckhausen, J. & Dweck, C. (Hrsg). *Lifespan perspectives on motivation and control* (S. 15-49). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kuhl, J. & Kazén, M. (2003). Handlungs- und Lageorientierung: Wie lernt man, seine Gefühle zu steuern? In: Stiensmeier-Pelster, J. & Rheinberg, F. (2003). *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept*. Göttingen: Hogrefe – Verlag GmbH.
- Lehmann, R. (2004) *Human Resource Management V: Leadership*. Lehrstuhl HRM, University of Zuerich: Zuerich.
- Leonhart, R. (2004). Lehrbuch Statistik. Einstieg und Vertiefung. Bern: Hans Huber.
- Lowe, K.B., Kroek, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 265-284.
- Martens, J.U. & Kuhl, J. (2004). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- McClelland, D.C. (1994). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, January-February, 12-21.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Luzius.

- Patry, J.L. & Perrez, M. (2000). Theorie-Praxis-Probleme und die Evaluation von Interventionsprogrammen. In: Hager, W., Patry, J.L. & Brezing, H. (Hrsg.) (2000). *Handbuch Evaluation psychologischer Interventionsmassnahmen*. Bern: Verlag Hans Huber, 19-40.
- Podsakoff, Ph.M. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 2, 22-50.
- Priemuth, K. (2002). Motivation und Volition. Evaluation eines psychologischen Interventionsprogrammes. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Rudolf, M. & Müller, Jh. (2003). *Multivariate Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.
- Scandura, T.A. & Williams, E.A. (2002). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal or Vocational Behaviors*, 65, 448-468.
- Scheitler, Ch. (2005). Soziale Kompetenzen als strategischer Erfolgsfaktor für Führungskräfte. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Shelly, D. D., Yammarino, F.J., Atwater L.E., & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sosik, Jh. J. (2005) The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Staehle, W. (1999) Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Staffelbach, B. (1993) Wirtschaftsethik als praktische Aufgabe. *Technologie & Management*, 42, 27-30.
- Steiger, Th, (1995). Das Rollenkonzept der Führung. In: Steiger, Th, & Lippmann, E. (Hrsg.) (1995). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Steiger, Th. & Lippmann, E. (Hrsg.) (1995). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band I*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Steinle, C. (1995) Führungsdefinition. In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Stewart, G.L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Steyrer, Jh., (1995). Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt und New York: Campus
- Storch, M. & Krause, F. (2002). *Selbstmanagement-ressourcenorientiert*. Bern: Hans Huber.

- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1979) Harvard Classic: Erfolgreiche Führung setzt Aufgeschlossenheit und Verständnis, aber auch einen nüchternen Einschätzung wechselnder Situationen dar. In Lehmann, R. (2004) *Human Resource Management V: Leadership*. Lehrstuhl HRM, University of Zuerich.
- Thommen, J.P. (1996). Betriebswirtschaftslehre Band 3. Personal-Organisation-Führung- Spezielle Gebiete des Managements. Zürich: Versus.
- Thommen, J.P. & Sachs, S. (2000). *Wirtschaft – Unternehmung – Management*. Zürich: Versus Verlag.
- Tucker, S., Turner, N. Barling, J., Reid, E.M. & Elving, C. (2006). Apologies and Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 195-207.
- Ulrich, H. (1970). Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre. Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- Von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Organisationspsychologie. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Von Rosenstiel, L. & Comelli, G. (2003). *Führung durch Motivation*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Winckelmann, J. (Hrsg.) (1973). Max Weber: *Soziologie, universalgeschichtliche Analysen, Politik*. Stuttgart: Alfred Körner Verlag.
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weibler, J. (2001). Master Competence für weltweit agierende Führungskräfte. *Personal Zeitschrift für Human Resources Management*, 1, 32-35.
- Weinert, F. E. & Mandl, H. (Hrsg.) (1997). Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie, Serie 1, Pädagogische Psychologie, Bd. 4. Göttingen: Hogrefe.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Zielke, M. & Kopf-Mehnert, C. (1978). Veränderungsfragebogen des Erlebens und Verhaltens (VEV). Weinheim: Beltz

11 Curriculum Vitae

Personalien

Name, Vorname: Klaiss, Cornelia
 Adresse: Motorenstrasse 2
 8005 Zürich
 Telefon privat: 043 536 69 07
 E-Mail: cornelia.klaiss@bluewin.ch
 Geburtsdatum: 31. Juli 1976
 Heimatort: Ruschein GR
 Zivilstand: ledig

Ausbildung

2001 - heute Universität Zürich, Studium der Pädagogik, Betriebswirtschaft, Publizistik
 2002 - 2006 Universität Zürich, Pädagogisches Institut, Dr. M. Storch ZRM-TrainerInnen-Ausbildung
 1999 LehrerInnenseminar in Chur: Ausbildung zur Mentorin
 1992 -1997 LehrerInnenseminar Schiers/GR, Ausbildung zur Primarlehrerin
 1989 -1992 Gymnasium Schiers/GR Typus B
 1983 -1989 Primarschule Malans/GR

Berufserfahrung

2006 Kursleitung Selbstmanagement nach dem Zürcher Ressourcen Modell
 2005 - 2006 Geberit International AG, Jona, Mitarbeiterin Human Resources
 2004 - 2006 Universität Zürich, Pädagogisches Institut, Assistentin Einführungsproseminar (EP)
 2003 - 2005 Universität Zürich, Pädagogisches Institut, Prof. K. Reusser und Dr. Christine Pauli, Projektmitarbeiterin
 2002 - 2003 Universität Zürich, Pädagogisches Institut, Dr. Sybille Schröer, Semesterassistentin
 2001 - 2003 Stadt Zürich, Vikariate als Primarlehrerin
 1997 - 2001 Fürstenu/GR, Primarlehrerin und Ausbilderin