

I. 2023 - 24. Jahrgang - ISSN 1615-7729

Wirtschafts psychologie



Pabst Science Publishers

Evaluierung eines Fragebogens zur Selbsteinschätzung von Führungskompetenzen und -potenzialen: LeadIM

Kombination und Vergleich mit der deutschen Übersetzung des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) (Felfe, 2006b)

*Christoph Janssen, Manfred Mühlfelder, Stefanie Küchler,
Michael Paschen, Katja Karg & Stefan Oenning*

Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co.KG

Zusammenfassung

Ziel dieser empirischen Studie war der Vergleich und die Kombination des Leadership Questionnaire (LeadIM) mit den Skalen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) von Bass & Avolio (1995) in der deutschen Übersetzung von Felfe (2006b). In einer Stichprobe von 1411 Personen, die beide Fragebögen in einer Online Version ausfüllten, zeigten sich sowohl Überschneidungen als auch Unterschiede in den Dimensionen, die mit den jeweiligen Skalen gemessen werden. So zeigte sich zum einen eine hohe konvergente Validität bzgl. der Skalen zur Erfassung transformationaler Führung (MLQ) und aktivierenden/motivierenden und entwickelnden/fördernden Führungsverhaltensweisen. Zusätzlich erfasst der LeadIM Fragebogen verschiedene Persönlichkeitsfacetten zu personalen Ressourcen von Führungskräften („Protectors“), zum Führungsleitbild („Leadership Mindset“) und zur Eigenmotivation („Boost Factors“).

*Schlüsselwörter: Diagnostik bei Führungskräften und Kandidat*innen für Führungspositionen, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), LeadIM Leadership Questionnaire, konvergente und diskriminante Validität*

Evaluation of a personality questionnaire for the self-assessment of leadership competencies and leadership potential: LeadIM

A combination and comparison with the German Translation of the „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) (Bass & Avolio,1995) (Felfe, 2006b)

Abstract

The objective of this empirical study was the comparison and combination of the LeadIM Questionnaire with scales of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) of Bass & Avolio (1995) (German translation of Felfe (2006b)). A sample of 1411 from different hierarchy levels and with various leadership experience completed both questionnaires in a combined online version. The results show both correlations and differences between the two questionnaires. Both reveal high convergent validity concerning a transformational leadership mindset and strategies. In addition, the LeadIM measures various psychological resources (protectors), the general leadership mindset and personal motivators (boost factors).

Keywords: Leadership diagnostics, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Multidimensional Leadership Feedback (LeadIM), convergent und discriminant validity

Ausgangslage und Problemstellung

Die Diagnostik von führungsbezogenen Kompetenzen und Potenzialen hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen (vgl. Felfe, 2006a; Dörr, 2007; Schmidt-Huber, Dörr und Maier, 2014). Treiber dieser Dynamik ist zum einen die stetige Weiterentwicklung von Führungsmodellen und -theorien, z. B. das Konzept „transaktionale / transformationale Führung“ (Bass und Avolio, 1994), neue Konzepte wie „servant leadership“ (Schnorrenberg, Stahl, Hinterhuber & Pircher-Friedrich, 2014) oder „positive leadership“ (Cameron, 2012). Zum anderen steigt gerade in unsicheren Zeiten der Bedarf und der Wunsch der Mitarbeiter*innen nach „guter“ Führung, auch wenn an dieser Stelle nicht operationalisiert werden kann und soll, was „gute“ Führung im Konkreten ausmacht. Es handelt sich dabei nach Meinung vieler Forschenden und Praktikerinnen/Praktikern in der Personalpsychologie um ein komplexes, multidimensionales Konstrukt mit vielen ethischen, sozialen, aufgabenbezogenen, emotionsbezogenen und motivationsbezogenen Facetten.

Signifikante Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung des Handelns der Führungskräfte in Organisationen und Unternehmen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und Zufriedenheits- und Leistungsdaten andererseits sind vielfach belegt (Felfe, 2006a; Schmidt-Huber, Dörr & Maier, 2014). Es wird zunehmend bewusst, dass gerade in Zeiten des Umbruchs und des Krisenmanagements den Führungskräften und der Führungsqualität eine zentrale Rolle im Wandel zukommt (Häusling, 2017; Gerhardt, 2020).

In den vergangenen Jahren wurden mehrere Instrumente zur Kompetenz- und Persönlichkeitsdiagnostik von Führungskräften entwickelt und psychometrisch evaluiert. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Dimensionen und Skalen, die mit diesen Instrumenten gemessen werden. Dabei zeigt sich, dass es einen gemeinsamen Kern an Analysedimensionen gibt (z. B. Selbstvertrauen, Gestaltungswille, Empathie), jeweils aber auch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

In der multidimensionalen Betrachtung von Führungsfähigkeiten zeigt sich, dass diese als ein Kompetenzbündel betrachtet werden können, welches sich aus unterschiedlichen Einstellungen, Haltungen, Motiven und kommunikativen und verhaltensbezogenen Fertigkeiten speist (Paschen & Fritz, 2014). Beispielsweise kann sich Führungsmotivation aus einem Handlungs- und Gestaltungsmotiv positiver sozialer Einflussnahme, aber auch aus einem soziopathischen und narzisstischen Machtmotiv („bad leadership“, vgl. Kellerman, 2004) speisen.

Um sich dem Konstrukt „Führung“ also weiter anzunähern, bedarf es nicht nur eines Kompetenz-

modells effektiver Führung, sondern auch der Beschreibung verschiedener Motive, Haltungen und Einstellungen von Führungskräften gegenüber ihrem eigenen (Führungs-) Verhalten und ihren Mitarbeitenden. Im Rahmen von Potenzialanalysen können hier verschiedene Schutzfaktoren vor möglichen Fehlentwicklungen sowie Wachstumsfaktoren („boost factors“) für die eine individualisierte Führungskräfteentwicklung extrahiert werden. Darüber hinaus sind im Zusammenhang mit dem Themenkomplex „Führung und Gesundheit“ auch die psychische Resilienz, Achtsamkeit und Selbstreflexionsfähigkeit von Führungskräften noch mehr in den Fokus getreten (vgl. Pangert & Schübach, 2011; Gunkel, Böhm & Tannheimer, 2014). Daher war es das Ziel dieser Studie, einen in der Entwicklung befindlichen Fragebogen zur Selbsteinschätzung von Motiven, Schutzfaktoren, führungsbezogenen Haltungen und Verhaltensstrategien im Vergleich mit einem in der Führungsforschung weit verbreiteten und etablierten Instrument, dem Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), zu evaluieren.

Ziele und Vorgehensweise bei der Fragebogenentwicklung der LeadIM

Das Leitziel bei der Gestaltung des Fragebogens war die Einbeziehung sowohl motivationsbezogener als auch selbstreflektorischer Dimensionen des Führungsverhaltens. Dabei sollten sowohl verschiedene führungsbezogenen Verhaltensweisen und -strategien wie z. B. „Überzeugen und Sinn vermitteln“ als auch bestimmte Haltungen wie z. B. „Inspirieren und Neues wagen“ in ausgewogener Weise berücksichtigt werden. Wie der Name des Fragebogens andeutet, steht der Fragebogen in der Tradition anderer berufsbezogener Persönlichkeitsinventare wie beispielsweise das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (Hossiep und Paschen, 2019) und der Fragebogen zur integrativen Führung (FIF) (Rowold und Poethke, 2017). Der zusätzliche Nutzen des LeadIM besteht vor allem darin, dass er auch motivatorische, verhaltens- und gesundheitsbezogene Facetten der Führungspersönlichkeit betrachtet.

Konstruktionsrational

Die Vorgehensweise in der Entwicklung des Modells sowie des Fragebogens orientierte sich an einer deduktiv-rationalen Konstruktionsstrategie (Fisseni, 2004). Ähnlich wie bei anderen Instrumenten wie z. B. dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Tabelle 1

Vergleichende
Gegenüberstellung
verschiedener
Fragebögen zur
Selbstbeurteilung von
Führungskräften

	LeadIM Leadership Questionnaire	MLQ Form 5 Short (Deutsche Übersetzung von Felde, 2006b)	Bochumer Inventar zur be- rufs-bezogenen Persönlichkeits- beschreibung (BIP) (Hossiep und Paschen, 2019)	Fragebogen zur integrativen Führung (FIF) (Rowold und Poethke, 2017)	LEaD: Lead- ership Effective- ness and Devel- opment (Dörr, Schmidt-Huber und Maier, 2014)
Motivatoren (Boost Factors)	Lernmotivation				
	Initiative		Handlungs-orientierung	Proaktivität	
	Selbstvertrauen		Selbstbewusstsein		
	Ambition		Leistungsmotivation	Leistungsentwicklung	
Persönliche Schutzfaktoren (Protektoren)	Empathie		Sensitivität	Aufmerksamer Kommunikations- stil	
	Resilienz		Emotionale Stabilität, Belast- barkeit		
	Selbstreflexion				
	Willensstärke				
Haltung als Füh- rungsperson (Leadership Mindset)	Gestalten und vorangehen		Gestaltungs-motivation	Strategie, Vision, Vorleben	Strategie-orientierung, Umfeldgestaltung
	Inspirieren und Neues wagen			Innovation	
	Integrieren und verbinden		Teamorientierung	Teamspirit	
	Strukturieren und planen	Efficiency, Führung durch aktive Kontrolle	Gewissenhaftigkeit	Zielsetzung, Ausnahme- management	Ergebnissiche- rung
Führungsver- halten (Leadership Strategies)	Überzeugen und Sinn vermitteln	Idealisierte Ein- flussnahme		Beeindruckender Kommunikations- stil	Persönliche Ein- flussnahme
	Motivieren und aktivieren	Inspirierende Motivation, In- tellectuelle Sti- mulierung, Lei- stungsorientierte Belohnung, Extra Effort		Prozessuale Unterstützung, Feedback	
	Durchsetzen und Steuern		Durchsetzungs- stärke	Dominanter Kommunikations- stil	
	Mitarbeitende entwickeln und fördern	Individuelle Be- trachtung jedes Einzelnen		Individualitäts- fokus	Mitarbeiter-ent- wicklung

(BIP) (Hossiep & Paschen, 2019) liegt dem LeadIM keine geschlossene Persönlichkeits- oder Führungstheorie zugrunde, sondern der Fragebogen kombiniert verschiedene Skalen, die sich aus unterschiedlichen Theoriesträngen wie z. B. der Leistungsmotivationsforschung, der Gesundheitspsychologie und der Führungsforschung speisen. Ähnlich wie in den Rezensionen zur ersten (Moser & Soucek, 2003) und zur zweiten Auflage des BIP

(Marcus, 2004), kann auch hier die Grundsatzkritik einer mangelnden homogenen theoretischen Fundierung des Instruments vorgebracht werden. Ebenso kann aber auch die Schlussfolgerung von Marcus (2004, S. 80) hier wiederholt werden, dass ein solches deduktiv-pragmatisches Konstruktionsrational „im eignungsdiagnostischen Kontext nachweislich zielführend sein kann“, und dass „eine Grundsatzkritik“ an einem solchen Verfah-

ren „wenig angemessen“ erscheint, weil hier eben bewusst keine persönlichkeitspsychologische Grundlagenforschung betrieben werden soll, sondern ein personalpsychologisch pragmatischer Ansatz vertreten wird.

Zunächst wurde eine breite Literaturanalyse zu verschiedenen Aspekten von Führung, Persönlichkeit, Kompetenz und Potenzial durchgeführt. Der Fokus lag dabei zum einen auf erprobten und durch mehrfache Untersuchungen validierte Konzepte, die nachweislich zum Führungserfolg sowie zur persönlichen Entwicklung und Potenzialentfaltung von Führungskräften beitragen. Zum anderen

wurden auch solche Konzepte einbezogen, die erst in den letzten Jahren Einzug in die Führungs- und Persönlichkeitsforschung gehalten haben, wie z. B. psychische Resilienz oder die Fähigkeit zur Selbstreflexion als Metakompetenzen erfolgreicher Führungskräfte. Tabelle 2 fasst die 4 Kategorien und 16 Skalen des LeadIM Fragebogens überblicksartig zusammen.

Kategorie	Bezeichnung der Skala	Inhaltliche Beschreibung	Beispiel Item
Boost Factors (B)	B01: Lernmotivation	Lernwille, Komfortzone verlassen, Entwicklungsmotivation	Ich habe mir bewusst Herausforderungen gesucht, die außerhalb meiner Komfortzone liegen.
	B02: Ambition	Zielorientierung, Einsatzbereitschaft, Leistungsmotivation	Ich gebe alles, um zu gewinnen.
	B03: Selbstvertrauen	Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit, Zuversicht und Zutrauen, Furchtlosigkeit	Was ich erreichen will, das kriege ich auch irgendwie hin.
	B04: Initiative	Tatendrang, Risiken eingehen, Aufgaben schnell umsetzen	Während andere diskutieren, habe ich es schon längst erledigt.
Protectors (P)	P01: Empathie	Einfühlungsvermögen, echtes Interesse an Anderen, Verständnis für andere Perspektiven	Ich habe feine Antennen für die Emotionen anderer.
	P02: Resilienz	Souveränität, körperliche Robustheit, innere Gelassenheit	Ich nehme mir auch kleine Probleme sehr zu Herzen. (invertiert)
	P03: Selbstreflexion	Gute Selbsteinschätzung, guter Zugang zu sich selbst und eigenen Gefühlen, das eigene Verhalten schlüssig interpretieren	Manchmal tue ich Dinge, die ich im Nachhinein selbst nicht ganz verstehe. (invertiert)
	P4: Willensstärke	Selbstdisziplin, Durchhaltevermögen, Selbstkontrolle	Ich habe vieles durch mein Durchhaltevermögen geschafft.
Leadership Mindset (LM)	LM01: Gestalten & vorangehen	Bedeutsames bewegen, Entscheidungsstärke, Meinungsführerschaft	Ich möchte deutliche Fußspuren hinterlassen.
	LM02: Verbinden & integrieren	Kontaktstärke, Teamorientierung, Nähe und Austausch	Menschen, die sehr viel Nähe suchen, strengen mich an. (invertiert)
	LM03: Inspirieren & Neues wagen	Neugierde, Unkonventionalität, Einfallsreichtum	In den Augen anderer bin ich ein Querdenker.
	LM04: Strukturieren & planen	Genauigkeit, Überlegtheit, Prinzipientreue	Mir entgehen auch kleine Fehler nicht.
Leadership Strategies (LS)	LS01: Überzeugen & Sinn vermitteln	Sichtweisen anderer beeinflussen, eigene Überzeugungen vertreten, hohe persönliche Präsenz	Mir macht es Spaß, andere zu überzeugen.
	LS02: Motivieren & aktivieren	Positiver Spirit, geschicktes Eingehen auf Bedürfnisse und unterschiedliche Persönlichkeiten, energetisierende Wirkung	Andere sagen mir oft, dass ich mitreißend auf sie wirke.
	LS03: Durchsetzen & steuern	Eigene Interessen vertreten, Konflikte eingehen, Forderungen formulieren	Bevor ein Konflikt eskaliert, gebe ich lieber nach. (invertiert)
	LS04: Entwickeln & fördern	Andere ermutigen, Reflexion und Lösungskompetenz bei anderen fördern, Coach und Berater sein	Mir macht es Freude, anderen etwas beizubringen.

Tabelle 2

Überblick der 4 Kategorien und 16 Skalen des LeadIM Fragebogens

Fragestellung und Forschungshypothesen

Das Hauptziel dieser Studie war es, die konvergente und diskriminante Validität des LeadIM Fragebogen in Vergleich mit der deutschen Übersetzung des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ) (Felfe, 2006b) zu untersuchen. Das MLQ wurde deswegen als Referenz ausgewählt, weil es sowohl transformationale als auch transaktionale Facetten des Führungshandelns beschreibt und sowohl zur Selbst- als auch Fremdbeschreibung eingesetzt werden kann. Die psychometrische Qualität des Fragebogens wurde mehrfach bestätigt und publiziert (Felfe, 2006b; Felfe & Goihl, 2014). Dabei standen zwei Fragen im Mittelpunkt des Interesses:

1. Welche LeadIM Skalen korrelieren positiv mit den Skalen des MLQ zur transformationalen und transaktionalen Führung? (konvergente Validität)
2. Welche LeadIM Skalen korrelieren nicht mit den MLQ Skalen und erfassen weitere Facetten des Führungshandelns, die bisher nicht erhoben wurden, die Gesamtvarianz der Daten aber besser erklären können? (diskriminante und inkrementelle Validität).

Aufgrund der inhaltlichen Nähe und Überschneidungsbereiche der beiden Fragebögen sollten vor allem die Haltung als Führungsperson (Leadership Mindset) und das Führungsverhalten (Leadership Strategies) im LeadIM mit den Skalen zur transformationale und transaktionalen Führung des MLQ korrelieren. Die Motivatoren („Boost Factors“) und persönlichen Schutzfaktoren („Protectors“), die im LeadIM zusätzlich gemessen werden, sollten hingegen unabhängig von den MLQ Skalen sein und keine Korrelation zeigen. In der Kombination der beiden Fragebögen sollte ein signifikanter Zuwachs der aufgeklärten Varianz im Vergleich mit dem Einsatz nur eines Instruments beobachtbar sein.

Die Globalhypothese, die im weiteren Verlauf empirisch überprüft werden sollte, lautet also:

Der LeadIM Fragebogen erfasst sowohl Dimensionen transformationaler Führung (konvergente Validität mit dem MLQ), als auch spezifische wei-

tere Dimensionen der Persönlichkeit und des Führungshandelns, die mit dem MLQ nicht abgebildet werden (inkrementelle Validität).

Der LeadIM Fragebogen trägt somit zu einer Erhöhung der Varianzaufklärung im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse der kombinierten Fragebögen signifikant bei.

Methodische Vorgehensweise

Beschreibung der Stichprobe

In Rahmen einer Unternehmensbefragung wurde der LeadIM Fragebogen von 1411 Personen (70% männlich, 30% weiblich) vollständig bearbeitet. Die Stichprobe bestand aus überwiegend Teamleiterinnen und Teamleitern mit operativer Führungserfahrung zwischen 10 und 30 Jahren (Mittelwert: 19,58; Standardabweichung: 10,27) (Tabelle 3).

Es wurden auch die Daten von Personen ohne disziplinarische Führungsverantwortung (z. B. Spezialistinnen und Spezialisten, Sachbearbeitende, Trainees / Auszubildende) mit in die weiteren Datenanalysen einbezogen, weil die Beantwortung des Fragebogens nicht zwingend an eine solche Rolle im Unternehmen gebunden ist. Er soll vielmehr auch das Potenzial für die Übernahme einer formalen Führungsfunktion und -rolle erfassen.

Art und Weise der Datenerhebung

Der Fragebogen mit 128 Items (jeweils 8 pro Skala) wurde in einer Online-Version den Probandinnen und Probanden zur Verfügung gestellt. Jedes Item sollte auf einer 5-stufigen Likert Skala beantwortet werden (1: trifft für mich überhaupt nicht zu, 2: trifft für mich eher nicht zu, 3: neutral, 4: trifft für mich eher zu, 5: trifft für mich voll zu). Die Bearbeitungszeit lag zwischen 20 und 30 Minuten (Mittelwert: 25,5; Standardabweichung: 6,8). Zusätzlich wurden 51 Items der deutschen Übersetzung des MLQ Fragebogens (Felfe, 2006b; Felfe & Goihl, 2014) in den Fragebogen eingestreut und auf derselben Likert Skala bewertet.

Tabelle 3

Aktuelle ausgeübte berufliche Rolle/Funktion in der Stichprobe

	Häufigkeit	Prozent
Mitglied der Geschäftsleitung (z.B. Geschäftsführer/-in, Mitglied des Vorstands, etc.)	59	4,2
Bereichsleiter/-in	174	12,3
Abteilungsleiter/-in	250	17,7
Teamleiter/-in	549	38,9
Spezialist/-in	247	17,5
Sachbearbeiter/-in	34	2,4
Trainee / Auszubildende(r)	9	,6
Ohne Angabe	89	6,3
Gesamt	1411	100,0

Psychometrische Eigenschaften des LeadIM-Fragebogens

Tabelle 4 zeigt die internen Konsistenzen (Cronbach Alpha) der 16 LeadIM-Skalen.

Die ermittelten Cronbach Alpha Werte für die MLQ-Skalen schwankten zwischen $\alpha = 0.57$ für „Idealisierte Einflussnahme“ und $\alpha = 0.80$ für die Skala „Management by Exception (passive)“.

Ergebnisse

Tabelle 5 zeigt die Korrelationsmatrix über alle 16 Skalen des LeadIM und des MLQ. Es lassen sich sowohl mittlere bis hohe positive Korrelationskoeffizienten beobachten (z. B. LS02 „Motivieren und aktivieren“ und „intellektuelle Motivation“ (im); LS04 „Entwickeln und fördern“ und „individuelle Betrachtung jedes Mitarbeiters“ (ic)). Gleichzeitig lassen sich aber auch Nullkorrelationen oder sogar negative Korrelationseffizienzen beobachten (z. B. „P01 Empathie“ und „cr“ (contingent reward)).

Eine anschließende Hauptkomponentenanalyse über den kombinierten Datensatz aus LeadIM und MLQ zeigte eine orthogonale 6 Faktorenstruktur mit über 70% Varianzaufklärung (Tabelle 6).

Die nachfolgende Tabelle 7 zeigt die Kommunalitäten und Faktorladungen der einzelnen Skalen.

Es zeigen sich Überschneidungen zwischen den MLQ-Skalen und den Skalen LS02 („Mitarbeiten-

de motivieren und aktivieren“) und LS04 („Mitarbeitende entwickeln und fördern“). Gemeinsam bilden sie die Facetten transformationaler Führung in der faktorenanalytisch extrahierten Komponente 1 ab. Diese Komponente hat auch mit einer Varianzaufklärung von fast 25% den höchsten Anteil bei der Summe der quadrierten Faktorladungen. Komponente 2 hingegen umfasst aktivitäts- und energiebezogene Facetten des Führungshandelns wie „Willensstärke“ (P04), „Überzeugen und Sinn vermitteln“ (LS01), „Durchsetzen und Steuern“ (LS03) und „Gestalten und Vorgehen“ (LM01). Eine „Laissez-faire“ Haltung geht hierbei mit einer hohen negativen Ladung (-,645) in das Modell ein. Komponente 3 vereinigt vor allem die persönlichen Schutzfaktoren wie „Resilienz“ (P02), „Selbstreflexion“ (P03) und „Willensstärke“ (P04), aber auch „Selbstvertrauen“ (BF03). „Management by Exception (passive)“ geht auch hier als eine Dimension der Nicht-Führung mit einer hohen negativen Faktorladung in das Modell ein.

Insgesamt bilden die beiden miteinander kombinierten Instrumente mehr als 70% der Gesamtvarianz in dem Datensatz ab. Dies sind rund 10% mehr als der MLQ-Fragebogen allein an Varianzaufklärung bringt (Felfe, 2006b). Vor allem die „Protectors“ und die „Boost Factors“ bilden eigenständige führungsbezogene Persönlichkeitsdimensionen ab, die über die mit dem MLQ erfassten Facetten transformationaler und transaktionaler Führung hinausgehen.

	Dimension	α für standardisierte Items		Dimension	α für standardisierte Items
Boost Factors (BF)	BF01: Lernmotivation	,698	Leadership Mindset (LM)	LM01: Gestalten und vorgehen	,776
	BF02: Ambition	,752		LM02: Integrieren und verbinden	,728
	BF03: Selbstvertrauen	,770		LM03: Inspirieren und Neues wagen	,855
	BF04: Initiative	,791		LM04: Strukturieren und planen	,741
Protectors (P)	P01: Empathie	,804	Leadership Strategies (LS)	LS01: Überzeugen und Sinn vermitteln	,826
	P02: Resilienz	,832		LS02: Motivieren und aktivieren	,835
	P03: Selbstreflexion	,781		LS03: Durchsetzen und steuern	,830
	P04: Willensstärke	,786		LS04: Entwickeln und fördern	,789

Tabelle 4

Cronbach Alpha Werte für die 16 Skalen des LeadIM Fragebogen (jede Skala umfasst jeweils 8 Items)

Tabelle 5

Interkorrelationen der Skalen des LeadIM und des MLQ (iia: idealized influence attributed, iib: idealized influence behavior, im: inspirational motivation, is: intellectual stimulation, ic: individualized consideration, cr: contingent reward, mba: management by exception (active), mbp: management by exception (passive), lf: laissez faire (Nicht-Führung), eef: extra effort, eff: efficiency, sat: satisfaction with leader, aus: Charisma/persönliche Ausstrahlung

	lia	lib	lm	is	ic	Cr	Mba	Mbp	Lf	eef	eff	sat	aus
BF01	,337**	,446**	,526**	,401**	,395**	,332**	,151*	-,059	-,238**	,428**	,399**	,321**	,455**
BF02	,398**	,346**	,431**	,340**	,401**	,341**	,185**	-,190*	-,286**	,516**	,470**	,269**	,557**
BF03	,383**	,256**	,542**	,396**	,384**	,358**	,041	-,315**	-,365**	,467**	,467**	,305**	,447**
BF04	,408**	,346**	,423**	,464**	,339**	,455**	,278**	,132	-,563**	,496**	,482**	,317**	,556**
P01	,291**	,318**	,225**	,114	,372**	,008	-,016	-,043	,022	,199*	,134*	,316**	,299**
P02	,347**	,199**	,408**	,313**	,324**	,300**	-,037	-,229**	-,322**	,434**	,389**	,255**	,373**
P03	,171*	0,117	,168*	,178*	,229**	,163*	-,095	-,470**	-,121	,179*	,245**	,212**	,136*
P04	,276**	,240**	,401**	,298**	,317**	,239**	,042	-,407**	-,176*	,403**	,305**	,231**	,338**
LM01	,530**	,424**	,584**	,539**	,458**	,453**	,226**	-,004	-,437**	,615**	,594**	,412**	,705**
LM02	,339**	,290**	,226**	,232**	,338**	,143*	-,017	-,203**	-,106	,275**	,250**	,196**	,355**
LM03	,386**	,456**	,580**	,588**	,514**	,334**	,129	,103	-,271**	,543**	,493**	,381**	,652**
LM04	,281**	,222**	,058	,144*	,216**	,212**	,360**	-,209**	-,115	,233**	,179**	,229**	,159*
LS01	,441**	,421**	,552**	,524**	,433**	,471**	,141*	-,129	-,464**	,569**	,582**	,318**	,588**
LS02	,630**	,597**	,682**	,550**	,649**	,434**	,193**	,019	-,397**	,673**	,609**	,567**	,806**
LS03	,309**	,238**	,411**	,309**	,244**	,428**	,176*	-,125	-,428**	,404**	,436**	,175*	,465**
LS04	,561**	,645**	,590**	,617**	,775**	,472**	,180**	-,039	-,287**	,755**	,625**	,551**	,754**

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant

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

Tabelle 6

Faktorenstruktur der Kombination aus LeadIM und MLQ Skalen

Komponente	Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	11,829	40,790	40,790	7,160	24,689	24,689
2	2,731	9,418	50,208	4,355	15,016	39,705
3	2,187	7,541	57,749	3,210	11,069	50,774
4	1,620	5,588	63,336	2,316	7,985	58,759
5	1,088	3,752	67,089	1,785	6,154	64,913
6	1,027	3,542	70,631	1,658	5,718	70,631

	Komponente						Kom- munali- tät
	1	2	3	4	5	6	
Individualized Consideration	,840	,075	,178	,119	,160	,041	,784
Satisfaction with Leader	,787	,092	,074	-,044	,060	,128	,655
LS04	,764	,143	,097	,323	,271	-,006	,791
Idealized Influence (behavior)	,746	,105	,031	,181	,092	,210	,654
Extra Effort	,725	,341	,152	,215	,115	,143	,746
Efficency	,704	,394	,157	,109	,049	,129	,707
Intellectual Stimulation	,665	,236	,151	,266	-,035	,001	,593
LS02	,663	,310	,080	,232	,479	-,027	,825
Charisma	,613	,394	,053	,349	,362	,033	,787
Inspirational Motivation	,592	,274	,208	,421	,059	-,087	,657
Idealized Influence (attributed)	,578	,297	,103	,074	,354	,197	,603
Contingent Reward	,573	,389	,106	,059	-,146	,312	,613
LS03	,139	,751	,271	,198	-,080	-,051	,705
BF04	,273	,703	-,064	,292	,112	,113	,683
LS01	,345	,677	,259	,214	,195	-,106	,740
Laissez- Faire	-,299	-,645	-,003	,095	-,062	-,231	,572
LM01	,377	,636	,073	,435	,193	,031	,779
P03	,102	,175	,795	-,242	,174	-,015	,762
P04	,210	,122	,753	,164	,084	,120	,674
Management by Exception (passive)	,056	,205	-,747	-,138	-,049	-,075	,630
BF03	,290	,414	,686	,151	-,010	-,015	,749
P02	,270	,513	,613	-,102	-,044	-,243	,783
BF01	,366	,105	-,005	,726	-,017	,043	,674
BF02	,168	,334	,312	,586	,300	,247	,731
LM03	,517	,364	-,081	,540	,016	-,239	,756
LM02	,153	,108	,194	,051	,794	-,035	,707
P01	,471	-,432	-,070	-,012	,525	-,002	,690
LM04	,154	-,133	,257	,024	,053	,803	,755
Management by Exception (active)	,211	,292	-,227	,026	-,085	,697	,676

Tabelle 7

Rotierte
Komponentenmatrix mit
den Faktorladungen der
Skalen aus dem LeadIM
und dem MLQ

Diskussion, Einordnung und Interpretation der Ergebnisse

Die Daten zeigen eine hohe interne Konsistenz und Homogenität des MLQ. Fast alle Skalen zeigen moderate bis hohe Faktorladungen auf der ersten extrahierten Komponente. Auch die beiden Skalen LS02 („Motivieren & aktivieren“) und LS04 („Entwickeln und fördern“) haben hohe Faktorladungen bei dieser Komponente. Sie bilden daher transformationale Führungsverhaltensweisen ab. Diese Ergebnisse decken sich mit der Kritik von van Knippenberg & Sitkin (2013) an der eindimensionalen Betrachtung einer charismatischen Führung und dem MLQ als eindimensionales Analyseinstrument, in dem Führungsverhalten und -effekte bei den Mitarbeitenden (z. B. Zufriedenheit mit der Führungskraft („satisfaction with the leader“) oder die Bereitschaft zu erhöhter Einsatzbereitschaft („extra effort“) konfundiert sind.

Zusätzlich bilden die LeadIM Skalen weitere Führungskomponenten ab, die unabhängig vom MLQ sind. Komponente 2 vereinigt Elemente einer wertebasierten, selbstwussten, durchsetzungsorientierten und gestalterischen Führung.

Komponente 3 wiederum fasst solche Elemente zusammen, die die Willensstärke und psychische Widerstandskraft, aber auch die (Selbst-)Reflexionsfähigkeit von Führungskräften zeigen.

Die Komponente 4 kann als Lernmotivation und positive Neugier interpretiert werden, während Komponente 5 eher integrative und empathische Facetten des Führungshandelns umfasst. Komponente 6 vereinigt strukturierende und planende Elemente des Führungshandelns.

Bei der Wiederholung der explorativen Faktorenanalyse unter Ausschluss der MLQ-Items zeigte sich für den LeadIM eine 4 Faktorenlösung, die im Wesentlichen mit der kombinierten Lösung übereinstimmt. Die 4 Faktoren Lösung allein erklärt ebenfalls fast 70% der Varianz in den Daten.

Limitationen der Forschungsarbeit

Diese Evaluationsstudie stellt eine Momentaufnahme dar. Es handelt sich dabei im Sinne eines „open innovation“ Ansatzes um die transparente Darlegung des aktuellen Entwicklungsstandes eines neuen Instruments zur führungsbezogenen Potentialdiagnostik, nicht um ein Endergebnis. Der Fokus lag auf der explorativen Analyse der Faktorenstruktur des LeadIM Fragebogens in Kombination mit dem MLQ. Die Reliabilitätskennwerte der LeadIM Skalen sind teilweise gut, bei manchen aber noch verbesserungswürdig (z. B. LM01: „Lernmotivation“).

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus dem gewählten Forschungsdesign. Es wurden zwei Fra-

gebögen kombiniert und miteinander verglichen (Mono Method Design). Zur weiteren Überprüfung der inkrementellen Validität des LeadIM Questionnaire sollten auch weitere Forschungsmethoden wie z. B. qualitative Interviews oder Rollenspiele (Mitarbeitergespräche) eingesetzt werden (Mixed Methods Design). Weitere, differenzierte Ansätze zur Führungsforschung, beispielsweise die Unterscheidung zwischen impliziten und expliziten Führungsmotiven sollten ebenfalls in die Weiterentwicklung des Instruments einfließen.

Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Die Daten zeigen, dass eine Kombination aus dem LeadIM und dem MLQ den Anteil aufgeklärter Varianz im Vergleich zum MLQ allein signifikant erhöhen konnte. Gleichzeitig konnte der LeadIM-Fragebogen selbst mit einer 4 Faktorenlösung fast ebenso viel Varianz erklären wie die kombinierte Version. Während das MLQ entsprechend seinem Konstruktionsrational vor allem transformationales und transaktionales Führungsverhalten erfasst, ergänzt das LeadIM Questionnaire motivatorische und haltungs-/einstellungsbezogene Facetten von Führung.

Insgesamt erfüllt das LeadIM Questionnaire die testtheoretischen Mindeststandards personalpsychologischer Diagnostikinstrumente. Weitere Validierungsstudien sollten vor allem die kriterienbezogene Validität des Fragebogens untersuchen. Mögliche Kriterien von Interesse in diesem Zusammenhang sind z. B. die Mitarbeiterzufriedenheit, die psychische Gesundheit von Führungskräften und ihren direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und deren Commitment und Leistungsbereitschaft.

Folgestudien sollten darauf abzielen, konkrete Referenz- und Normwerte für bestimmte Gruppen (z. B. getrennt nach Führungsspanne, Führungserfahrung, Alter und Geschlecht) zu bestimmen. Erst dann erscheint das Instrument für die Differenzialdiagnostik, z. B. bei der Personalauswahl und -entwicklung, geeignet zu sein. Solche Normierungsaktivitäten sind im Moment in Arbeit. Weitere Studien zur Überprüfung der konvergenten und diskriminanten Validität des LeadIM Questionnaire im Vergleich mit anderen personalpsychologischen Instrumenten wie z. B. dem Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO) (Felfe et al., 2012) sollten die Datenlage erweitern und schrittweise ergänzen. Ebenso sollte die Sensitivität des Instruments zur Erfassung von individuellen Veränderungen, z. B. vor und nach der Teilnahme an Führungskräfte trainings oder Coaching Maßnahmen, überprüft werden.

Literatur

- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. American Psychological Association PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Cameron, K. S. (2012) *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2nd edition). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Dörr, S. (2007). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. München: Rainer Hampp Verlag
- Felfe, J. (2006a). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5 (4), 163-176
- Felfe, J. (2006b). Validierung einer deutschen Version des "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 61-78
- Felfe, J.; Elprana, G.; Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012). *Hamburger Führungsmotivationsinventar (FÜMO)*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & Goihl, K. (2014). *Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis22>
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe
- Gerhardt, C. (2020). *Zeitlose Elemente der Führung. Psychologisch sicher führen im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Gunkel, L., Böhm, S. & Tannheimer, N. (2014). Resiliente Beschäftigte – eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 257-268
- Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*. Freiburg: Haufe
- Hossiep, R. & Paschen, M. (2019). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. 3. durchgesehene Auflage. Göttingen: Hogrefe
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston: Harvard Business School Press
- Marcus, B. (2004). Rezension der 2. Auflage des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von R. Hossiep und M. Paschen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48 (N.F. 22) (2), 79-86
- Moser, K & Soucek, R. (2003). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (2), 101-104
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.). *Fehlzeitenreport 2011. Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin Heidelberg: Springer, S. 71-80
- Paschen, M., & Fritz, A. (Eds.). (2014). *Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz: individuelle Stärken verstehen, beurteilen und entwickeln*. Schmidt.
- Rowold, J. & Poethke, U. (2017). *Fragebogen zur Integrativen Führung (FIF)*. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe
- Schmidt-Huber, M., Dörr, S. & Maier, G. W. (2014). Die Entwicklung und Validierung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells effektiver Führung (LEaD: Leadership Effectiveness and Development). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58 (N. F. 32) 2, 80-94
- Schnorrenberg, L. J., Stahl, H. K., Hinterhuber, H. H. & Pircher-Friedrich, A. M. (2014). *Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen*. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.



Corresponding Author:

Christoph Janßen
Profil M Beratung für Human Resources
Management GmbH und Co. KG
www.profil-m.de
christoph.janssen@profil-m.de



Manfred Mühlfelder
Professor für Psychologie an der
SRH Fernhochschule – The Mobile University
www.mobile-university.de
manfred.muehlfelder@mobile-university.de



Stefanie Küchler
stefanie.kuechler@t-online.de



Michael Paschen
Geschäftsführer
Profil M Beratung für Human Resources
Management GmbH und Co. KG
www.profil-m.de
michael.paschen@profil-m.de



Dr. Katja Karg
Profil M Beratung für Human Resources
Management GmbH und Co. KG
www.profil-m.de
katja.karg@profil-m.de



Stefan Oenning
Profil M Beratung für Human Resources Ma-
nagement GmbH und Co. KG
www.profil-m.de
stefan.oenning@profil-m.de