

**Hochschule Fresenius  
Fachbereich Wirtschaft und Medien  
Studiengang: Wirtschaftspsychologie  
Studienort: Köln**

# **Entwicklung eines Situational Judgement Tests zu Führung und Kooperation**

**Genehmigte BACHELOR-ARBEIT  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Bachelor of Arts (BA)**

**Conny Kim  
geboren in Wiesbaden**

**1. Prüfer: Prof. Dr. Christian Dries  
2. Prüfer: Dipl.-Psych. André Findeisen**

**Abgabedatum: 28.06.2010**

## Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit beinhaltet die Entwicklung und Erstversion eines Situational Judgement Tests zur Erhebung der Kompetenzen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ aus dem Kompetenzmodell der SHL Group (Bartram, 2006), besser bekannt als das „Great Eight“-Kompetenzmodell. Ausgehend von den Annahmen, dass diese beiden Kompetenzen zum einen zwei zentrale Merkmale effektiver Führung abbilden und zum anderen als statistisch unabhängig voneinander anzusehen sind, wurde dieses verhaltensnahe Erhebungsinstrument entwickelt, um die Orientierung (potentieller) Führungskräfte auf beiden Dimensionen erheben zu können. Die entsprechende Itemanalyse des Tests zeigte insgesamt zufrieden stellende Kennwerte, auch die interne Konsistenz der Skalen lag in einem moderaten Bereich (Cronbachs  $\alpha = .67$  bei der Skala „Leading and Deciding“ sowie Cronbachs  $\alpha = .61$  bei der Skala „Supporting and Cooperating“). Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Studie, dass beide Skalen in keinem statistischen Zusammenhang miteinander stehen, allerdings signifikant mit ähnlichen Konstrukten anderer Messinstrumente korrelieren, was für die Validität des entwickelten Verfahrens spricht.

## Abstract

This present bachelor's thesis contains the development and first version of a Situational Judgement Test for the evaluation of the competencies „Leading and Deciding“ and „Supporting and Cooperating“ from the competency model of the SHL Group (Bartram, 2006), better known as "Great Eight" - competency model. This test was developed, assuming that both competencies on the one hand illustrate two central attributes of efficient leadership and on the other hand are statistically independent of each other and able to evaluate (potential) executives on both dimensions. The correspondent item analysis of this test showed all together satisfying values, as the internal consistency of the scales lay in a moderate area (Cronbachs  $\alpha = .67$  in the „Leading and Deciding“ scale as well as Cronbachs  $\alpha = .61$  in the „Supporting and Cooperating“ scale). The results of the study show that those two scales do not correlate with each other, but they correlate significantly with comparable scales from two other measuring instruments, which validates the developed procedure.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
Abkürzungsverzeichnis .....	7
1 Einleitung .....	8
2 Führungsverhalten zur Vorhersage von Berufserfolg .....	10
2.1 Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung .....	10
2.2 Aktuelle empirische Befunde zu den Dimensionen .....	13
3 Kompetenzmodelle zur Vorhersage von Berufserfolg .....	14
3.1 Exkurs: Kompetenzmodelle .....	14
3.1.1 Definition Kompetenz .....	14
3.1.2 Definition: Kompetenzmodell .....	15
3.2. Das „Great Eight“ - Kompetenzmodell .....	16
3.2.1 Struktur und Inhalte des Modells .....	16
3.2.2 Empirische Befunde zu den „Great Eight“ .....	18
4 Die Führungsdimensionen in den „Great Eight“ .....	19
5 Messinstrumente .....	20
5.1 Motivationsmessung .....	20
5.2 Selbstbeschreibung .....	21
5.3 Verhaltensmessung .....	23
6 Situational Judgement Tests .....	24
6.1 Definition und Beschreibung des Verfahrens .....	24
6.2 Konstruktionsprinzipien des Verfahrens .....	25
6.3 Gütekriterien von Situational Judgement Tests .....	26
7 Empirischer Teil .....	27
7.1 Hypothesen .....	27
7.2 Methode .....	28
7.2.1 Untersuchungsdesign und -durchführung .....	28
7.2.2 Entwicklung des Situational Judgement Tests .....	29
7.2.3 Weitere Erhebungsverfahren .....	31
7.3 Ergebnisse .....	31
7.3.1 Stichprobenbeschreibung .....	32
7.3.2 Itemanalyse .....	33
7.3.2.1 Mittelwerte .....	33
7.3.2.2 Schwierigkeitsindex .....	35
7.3.2.3 Trennschärfe .....	36
7.3.2.4 Inhaltsanalyse der offenen Antworten .....	37
7.3.2.5 Ergebnisse zur internen Konsistenz .....	38
7.3.2.6 Interpretation der Itemanalyse und Überarbeitungsvorschläge ...	38

7.3.4 Hypothesenprüfungen.....	41
7.3.4 Gruppenvergleiche .....	42
8 Diskussion .....	43
Literaturverzeichnis.....	46
Anhang .....	49
Eidesstattliche Erklärung .....	81

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Führungsverhaltensdimensionen der Ohio-Schule .....	12
Abb. 2: Die drei Stufen des Kompetenzmodells der SHL Group .....	17
Abb. 3: Situative Verfahren und ihre Fidelity .....	25
Abb. 4: Struktur des Fragebogens .....	29

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die Great-Eight-Kompetenzen .....	18
Tab. 2: Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Skalen des ARMIN nach Paulsen (2010) .....	21
Tab. 3: Sekundärskalen und Definitionen des ISK nach Kanning (2009) .....	22
Tab. 4: Interne Konsistenzen und Split-Half-Reliabilität des ISK-K.....	23
Tab. 5: Soziodemografie der Stichprobe (N = 118) .....	32
Tab. 6: Mittelwertvergleiche der Items des SJT .....	34
Tab. 7: Schwierigkeitsindices der Items des SJT .....	35
Tab. 8: Trennschärfekoeffizienten der Items des SJT .....	36
Tab. 9: Anzahl und häufigstes Thema der offenen Antworten pro Item des SJT .....	37
Tab. 10: Korrelationsmatrix der Gesamtmittel ausgewählter Skalen des SJT, ARMIN und ISK-K .....	41
Tab. 11: Ergebnisse der Gruppenvergleiche.....	42

## **Abkürzungsverzeichnis**

ARMIN = Arbeitsmotivationsinventar

et al. = et alii, et aliae (deutsch: und andere)

ISK = Inventar sozialer Kompetenzen

ISK-K = Inventar sozialer Kompetenzen (Kurzform)

SJT = Situational Judgement Test / Situational Judgement Tests

# 1 Einleitung

Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft aus? Diese Frage beschäftigt die psychologische Forschung seit vielen Jahrzehnten. Hierfür wurden und werden nach wie vor unterschiedlichste Blickwinkel eingenommen, so zum Beispiel eigenschaftstheoretische, verhaltenstheoretische, situationstheoretische, transformationstheoretische Ansätze (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008) oder anhand der Betrachtungsweise über Kompetenzen bzw. Kompetenzmodelle (McCauley, 2004). Ein bereits in den 1950ern entwickelter Ansatz der so genannten Ohio-Studien (Fleishman, 1973, zitiert nach von Rosenstiel, 2003), der mittlerweile zu den „Klassikern“ der Führungstheorien zählt, beschäftigt sich mit zwei grundsätzlichen, voneinander unabhängigen Führungsverhaltensdimensionen: „Consideration“ (Mitarbeiterorientierung) und „Initiating Structure“ (Aufgabenorientierung). Das Verhalten von Führungskräften lässt sich demnach darin unterscheiden (und auch bewerten), in wie fern sie sich eher an den Aufgaben und Zielen der Tätigkeit orientieren oder an den Personen bzw. Mitarbeitern oder (im Idealfall) grundsätzlich an beidem. Obgleich dieser Ansatz in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Gründen aus dem Fokus der Führungsforschung weggerückt ist, soll im Rahmen dieser Bachelorarbeit unter anderem aufgezeigt werden, dass dieses traditionelle Modell nach wie vor von wissenschaftlichem Interesse ist. Insbesondere auch deshalb, weil sich in modernen und aktuellen Theorien, die sich mit der Vorhersage von Berufserfolg befassen, durchaus inhaltliche Analogien herstellen lassen. In diesem Zusammenhang soll das in der aktuellen Kompetenzforschung viel diskutierte und anerkannte Kompetenzmodell der SHL-Group (auch bekannt als das „Great Eight-Modell“) erörtert und als Grundlage für diese Arbeit genutzt werden. Das „SHL Universal Competency Framework“ (Bartram, 2006) benennt insgesamt acht Kompetenzen, die so genannten „Great Eight“, die als Prädiktoren für hohe Arbeitsleistung herangezogen werden können. Zwei dieser Kompetenzen („Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“) umschreiben Führungsverhaltensweisen, die der traditionellen Sichtweise der Aufgaben- vs. Mitarbeiterorientierung sehr ähnlich sind. Die eingangs gestellte Frage kann demnach zumindest zum Teil damit beantwortet werden, dass es für eine erfolgreiche Führungskraft einerseits erforderlich ist, sich an Zielen und Aufgaben zu orientieren, Entscheidungen zu treffen und die Initiative zu ergreifen („Leading and Deciding“) und andererseits, sich respektvoll, wertschätzend, personenzentriert und unterstützend gegenüber seinen Mitarbeitern zu verhalten („Supporting and Cooperating“).

Aus Sicht des Personalmanagements bzw. im Sinne der Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung ist es von Bedeutung, valide Messinstrumente zur Verfügung zu haben, die solche Konstrukte erheben. Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es daher,

ein Verfahren in Form eines Situational Judgement Tests (SJT) zu entwickeln, das bei (potentiellen) Führungskräften die Ausprägung beider Dimensionen („Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“) misst und somit die Orientierungsrichtung der entsprechenden Person ermittelt. Die Entscheidung, explizit einen Situational Judgement Test als Messinstrument zu wählen, bot sich insofern an, als dass beide genannten Kompetenzen besonders verhaltensnah sind und sich daher in einem situativen Verfahren, wie dem SJT, besonders gut abbilden lassen müssten.

Die vorliegende Arbeit ist dementsprechend wie folgt aufgebaut: im theoretischen Teil werden zu Beginn die bereits angesprochenen Dimensionen näher erläutert. Hierfür wird zunächst der Ansatz der zwei Führungsverhaltensdimensionen der Ohio-Studien beschrieben. Im Anschluss daran wird, nach einem kurzen Exkurs zum Thema Kompetenzen und Kompetenzmodelle im Generellen, der aktuelle Ansatz des Kompetenzmodells der SHL Group dargestellt. Schließlich wird beschrieben, inwiefern sich die beiden Führungsverhaltensdimensionen in dem genannten Kompetenzmodell wiederfinden. Weiterhin beschäftigt sich der theoretische Abschnitt mit den möglichen Messinstrumenten für die genannten Kompetenzen. Hierbei werden zwei bereits vorhandene und validierte Verfahren vorgestellt, das Arbeitsmotivationsinventar von Paulsen (2010) und das Inventar sozialer Kompetenzen von Kanning (2009). Beide Verfahren messen zwar nicht exakt die Kompetenzen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ der „Great Eight“, dennoch wird beschrieben, dass die in den Verfahren erfassten Konstrukte ebenfalls eine hohe inhaltliche Nähe zu den „Great Eight“- Kompetenzen aufweisen und daher im Rahmen dieser Arbeit zur Validierung erhoben wurden. Schließlich wird in diesem Teil der Bachelorarbeit darauf eingegangen, warum die Entwicklung eines SJT zur Erfassung der beiden Dimensionen sinnvoll ist und in einem darauf folgenden Abschnitt das Instrument als solches näher beleuchtet.

Im Anschluss an den theoretischen Teil folgt der empirische Abschnitt der Bachelorarbeit, der den SJT in den Mittelpunkt stellt und mit der Herleitung und Aufstellung der statistischen Hypothesen beginnt. Der anschließende methodische Abschnitt umfasst die Beschreibung des Untersuchungsdesigns sowie der Durchführung, des Weiteren erfolgt die Beschreibung der zur Validierung verwendeten Verfahren bzw. Skalen. Darauf aufbauend erfolgt die Darstellung der empirischen Ergebnisse, was zunächst die Beschreibung der Stichprobe beinhaltet, weiterhin eine ausführliche Analyse der entwickelten Items des SJT sowie eine darauf aufbauende Bewertung der Items und Vorschläge zur Revision dieser. Anschließend erfolgt die Hypothesenprüfung sowie eine kurze Darstellung von Gruppenvergleichen.

Die vorliegende Bachelorarbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einer kritischen Auseinandersetzung der Studie ab.

## **2 Führungsverhalten zur Vorhersage von Berufserfolg**

Ausgehend von der Annahme, dass die Betrachtung von Persönlichkeitseigenschaften und Führungsstilen nicht ausreichend sei, um das Thema Führung zu durchleuchten und valide Aussagen über Führungserfolg zu treffen, entwickelte sich eine Strömung in der Führungsforschung, die das konkrete Verhalten von Führungskräften in den Vordergrund stellte und der Frage nachging, wie sich erfolgreiche (im Gegensatz zu weniger erfolgreichen) Führungskräften im Umgang mit ihren Mitarbeitern und ihren Aufgaben verhalten (Weinert, 2004). Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die richtungweisenden, so genannten Ohio-Studien, die in ausgiebiger und jahrzehntelanger Forschungsarbeit das Führungsverhalten in den Fokus ihrer Untersuchungen stellten (Fleishman, 1973, zitiert nach von Rosenstiel, 2003). Hierfür wurden umfangreiche Fragebogenuntersuchungen von Führungskräften und Mitarbeitern vorgenommen. Im Zuge dessen konnten faktorenanalytisch folgende zwei Dimensionen des Führungsverhaltens extrahiert werden, die jahrelang Gegenstand der Führungsforschung waren:

1. „Consideration“
2. „Initiating structure“ (von Rosenstiel, 2003, S. 13).

Im Folgenden werden diese beiden Dimensionen des Führungsverhaltens näher beschrieben, empirische Befunde hierzu präsentiert und die aktuelle Relevanz dieses Ansatzes erläutert.

### **2.1 Mitarbeiterorientierung vs. Aufgabenorientierung**

Unter „Consideration“ ist ein Führungsverhalten zu verstehen, das sich durch eine Orientierung an den Mitarbeitern auszeichnet (von Rosenstiel, 2003), weshalb sich im deutschen Sprachraum auch die Bezeichnung „Mitarbeiterorientierung“ durchgesetzt hat. Eine Führungskraft, mit ausgeprägter Mitarbeiterorientierung verhält sich wertschätzend, respektvoll und unterstützend gegenüber seinen Mitarbeitern. Judge, Piccolo und Ilies (2004, S. 36) definieren entsprechend wie folgt: „Consideration is the degree to which a leader shows concern and respect for followers, looks out for their welfare, and expresses appreciation and support“. Führungsverhalten im Sinne der Mitarbeiterorientierung würde sich beispielsweise darin zeigen, dass eine Führungskraft sich Zeit für die Probleme seiner Mitarbeiter nimmt, diesen in

Schwierigkeiten besteht, sie bei wichtigen Fragestellungen mit einbezieht, Vorschläge seitens der Mitarbeiter berücksichtigt, etc. (Yukl, 1998).

Die Dimension "Initiating Structure" umfasst Führungsverhalten, das durch eine Orientierung an Aufgaben und Leistung geprägt ist. Hierbei spielen Zielerreichung, Organisation, Aufgabenverteilung und Lenkung eine zentrale Rolle (Weinert, 2004). Der analog im Deutschen verwendete Begriff lautet daher "Aufgabenorientierung". Die Definition von Judge, Piccolo und Ilies (2004, S. 36) lautet: "Initiating Structure is the degree to which a leader defines and organizes his role and the roles of followers, is oriented toward goal attainment, and establishes well-defined patterns and channels of communication". Ein solches Führungsverhalten würde sich beispielsweise darin äußern, dass sich die Führungskraft nicht scheut, schlechte Leistung zu kritisieren und darauf achtet, dass Leistungsstandards eingehalten werden, dass sie Aufgaben klar und eindeutig an ihre Mitarbeiter verteilt, dass sie selbstständig neue Lösungsansätze für Probleme entwickelt, etc. (Yukl, 1998).

Von besonderer Bedeutung ist die Erkenntnis, dass diese beiden Dimensionen unabhängig voneinander sind. Gingen andere Forschungsansätze, wie die so genannten Michigan-Studien, davon aus, dass eine starke Ausprägung der einen Dimension unweigerlich zu einer Verringerung der anderen Dimension führt (Likert, 1961), konnten die Forscher der Ohio State University nachweisen, dass eine Führungskraft generell nicht entweder mitarbeiter- oder aufgabenorientiert handeln muss, sondern, dass beide Verhaltensweisen möglich sind (Muck, 2007) und dass eine Ausprägung auf beiden Dimensionen für erfolgreiche Führung sogar vonnöten ist. Die Verhaltensdimensionen lassen sich demnach auf einer rechtwinkligen Achse anordnen wie in Abbildung 1 dargestellt.

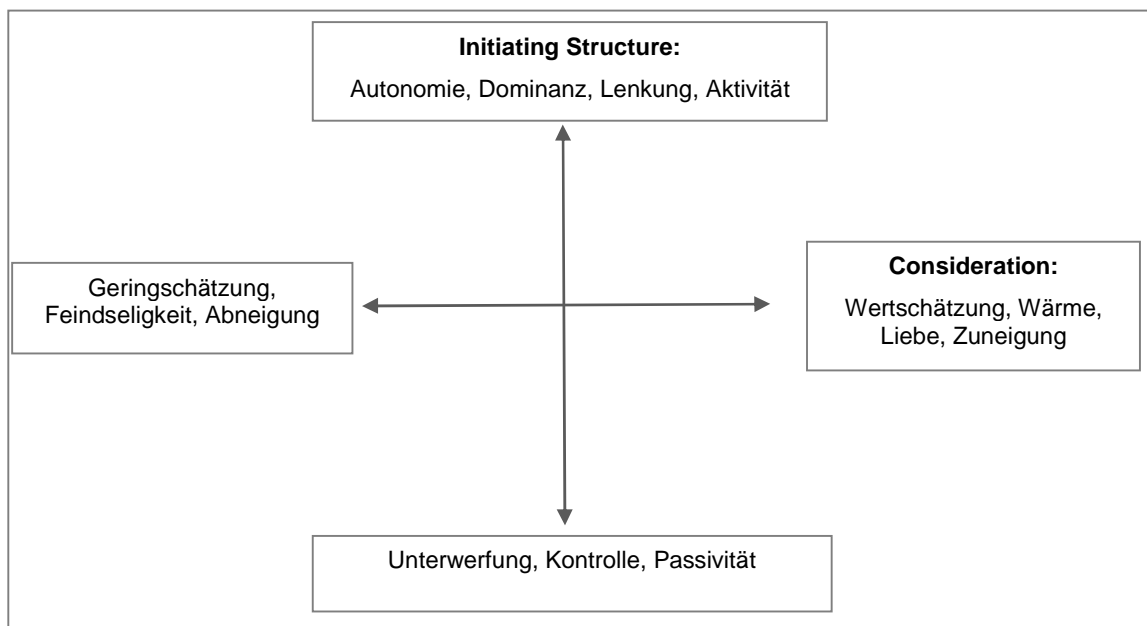


Abb. 1: Die Führungsverhaltensdimensionen der Ohio-Schule  
(eigene Darstellung in Anlehnung an von Rosenstiel, 2003, S. 13)

Auf die empirischen Befunde zu dem Zusammenhang der Dimensionen wird in folgendem Abschnitt 2.2 noch näher eingegangen.

Die Tatsache, dass die beiden Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung nicht gegensätzlich sind, lässt sich jedoch nicht nur rein empirisch, sondern auch theoretisch herleiten. So werden in der Literatur generell zwei Grundfunktionen von Führung benannt: „die Lokomotionsfunktion und die Kohäsionsfunktion“ (Fischer & Wiswede, 2002, S. 515). Demnach hat eine Führungskraft einerseits die Aufgabe, die Erreichung von bestimmten Zielen der Gruppe sicherzustellen (Lokomotion) und andererseits für einen Zusammenhalt innerhalb der Gruppe zu sorgen (Kohäsion). Setzt man diese Betrachtungsweise der Grundfunktionen von Führung in Zusammenhang mit den beiden Verhaltensdimensionen, wird deutlich, dass sich die Lokomotionsfunktion mit der Aufgabenorientierung sowie die Kohäsionsfunktion mit der Mitarbeiterorientierung deckt. Demzufolge ist aus dieser theoretischen Perspektive zu schlussfolgern, dass sich eine (erfolgreiche) Führungskraft sowohl aufgabenorientiert als auch mitarbeiterorientiert verhält, um eben diese beiden Grundfunktionen der Führung sicherstellen zu können.

Das Führungsverhaltensmodell auf Basis der Ohio-Studien wurde lange und intensiv erforscht und zahlreich weiterentwickelt. So baut zum Beispiel das sehr bekannte Managerial Grid-Modell von Blake und Mouton (1964) hierauf auf. Die Forschung um neuere Führungsansätze wie z. B. transformationale (Bass, 1985) und charismatische (House, 1977) Führung sowie die Kritik an dem Ansatz, er würde weitere wichtige

Einflussfaktoren auf Führung und Führungserfolg vernachlässigen (Weinert, 2004), führten unter anderem dazu, dass der Ansatz der beiden Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung in das Abseits der Forschung geriet. Judge, Piccolom und Ilies (2004, S. 37) kritisieren treffend: "(...) most researchers consider these leadership behaviors to be outmoded". Die im folgenden Abschnitt erläuterten aktuellen Befunde zu den beiden Dimensionen machen jedoch deutlich, dass der Ansatz nach wie vor seine Daseinsberechtigung in der Führungsforschung hat und warum eine weitere Auseinandersetzung mit den beiden Dimensionen sinnvoll ist.

## 2.2 Aktuelle empirische Befunde zu den Dimensionen

In einer Metaanalyse von Judge, Piccolo und Ilies (2004) zu den Führungsverhaltensdimensionen „Consideration“ (Mitarbeiterorientierung) und „Initiating Structure“ (Aufgabenorientierung) wurden insgesamt 280 Studien ausgewertet. Die Autoren waren vor allem daran interessiert zu überprüfen, ob von einer statistischen Unabhängigkeit der Dimensionen ausgegangen werden kann und inwiefern ein Zusammenhang zwischen den Verhaltensdimensionen und Führungserfolg besteht. Die Ergebnisse der Metaanalyse zeigen, dass insgesamt eine sehr geringe, durchschnittliche korrigierte Korrelation von  $\hat{\rho} = .17$ ,  $p < .05$  vorliegt. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass in mehr als 10 % der Studien keine Korrelation nachgewiesen wurde, die Autoren berichten sogar von 35 % nach einer Bereinigung der Datensätze (Judge, Piccolo und Ilies, 2004, S. 42).

Was den Zusammenhang zwischen den Führungsverhaltensdimensionen und Führungserfolg angeht, berichten die Autoren eindeutige Ergebnisse: So korreliert die Dimension „Initiating Structure“ mit Führungserfolg ( $\hat{\rho} = .29$ ,  $p < .01$ ) und die Dimension „Consideration“ sogar noch stärker ( $\hat{\rho} = .48$ ,  $p < .01$ ). Wird der Führungserfolg in einzelne Subkriterien differenziert, berichten Judge, Piccolo und Ilies (2004) unter anderem folgende Ergebnisse: so steht beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter in einem signifikanten Zusammenhang mit der Mitarbeiterorientierung ( $\hat{\rho} = .46$ ,  $p < .05$ ). Weiterhin korreliert die Effektivität der Führungskraft sowohl mit der Mitarbeiterorientierung der Führungskraft ( $\hat{\rho} = .52$ ,  $p < .05$ ), als auch mit der Aufgabenorientierung ( $\hat{\rho} = .39$ ,  $p < .05$ ).

Die Ergebnisse der Metaanalyse machen deutlich, dass der Ansatz, Führungsverhalten anhand der Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zu beschreiben und Führungserfolg mit Hilfe dieser Dimensionen vorherzusagen, nach wie vor relevant ist. Judge, Piccolo und Ilies (2004, S. 36) resümieren: „Overall, the results

provide important support for the validity of Initiating Structure and Consideration in leadership research“.

### **3 Kompetenzmodelle zur Vorhersage von Berufserfolg**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ein traditioneller Ansatz zu Führungsverhalten und der Vorsage von Führungserfolg erläutert wurde, soll im Folgenden ein moderner Ansatz aus dem Human Resource-Bereich thematisiert werden: das so genannte „Great Eight“ - Kompetenzmodell. Zunächst wird daher im folgenden Kapitel in einem Exkurs das Thema Kompetenzmodelle grundsätzlich erläutert, darauf aufbauend wird das „Great Eight“ - Kompetenzmodell, dessen Entwicklung sowie empirische Befunde hierzu ausführlich beschrieben.

#### **3.1 Exkurs: Kompetenzmodelle**

In den letzten Jahren ist sowohl auf der Forschungsseite ein deutlicher Trend in Richtung Kompetenzforschung als auch auf Seiten der Praxis in Richtung Kompetenzmodell-Entwicklung erkennbar. Solche Modelle ermöglichen es, genau diejenigen Kompetenzen zu filtern und zu beschreiben, die für die erfolgreiche Bewältigung verschiedener Positionen eines Unternehmens erforderlich sind. „Von daher stellen Kompetenzmodelle ein Kernelement des Personalmanagements dar und bilden die Grundlage für HR-Konzepte im Bereich der Personalauswahl, -beurteilung und -förderung“ (Schmidt-Rathjens, 2007, S. 593). Im Folgenden wird zunächst der Kompetenzbegriff definiert und anschließend der Ansatz des Kompetenzmodells erläutert.

##### **3.1.1 Definition: Kompetenz**

In der Fachliteratur ist eine Vielzahl verschiedener Definitionen für den Begriff Kompetenzen zu finden. Zusammengefasst lässt sich der Begriff verallgemeinert wie folgt beschreiben: „Unter *Kompetenzen* versteht man (...) Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und andere Merkmale, die im Zusammenhang mit den Anforderungen einer bestimmten Arbeitsaufgabe stehen“ (Schmidt-Rathjens, 2007, S. 593). Hierbei wird der Bezug zu einer bestimmten Anforderung und der Fähigkeit, diese erfüllen zu können betont. Gessler (2008) nennt neben dieser Komponente des Kompetenzbegriffs einen weiteren Faktor, den er als „die Fähigkeit (...) komplexe Probleme lösen zu können“ (Gessler, 2008, S. 46) beschreibt. Hier wird nicht die Erfüllung eindeutiger Arbeitsanforderungen in den Mittelpunkt gestellt, sondern im Gegenteil, das Lösen neuartiger, unbestimmter Probleme. Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XIX) nennen dies „Selbstorganisationsdispositionen“.

In der neueren Kompetenzforschung hat sich eine Differenzierung des Kompetenzbegriffs in verschiedene Formen durchgesetzt. Auch hier werden von den unterschiedlichen Autoren zum Teil verschiedene Begrifflichkeiten benutzt, die inhaltlich jedoch kaum voneinander abweichen. Demzufolge lassen sich folgende Kompetenzformen unterscheiden:

- Fachkompetenz: Summe aller Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten zur Bewältigung spezifischer Arbeitsanforderungen.
- Methodenkompetenz: situationsunabhängige Fähigkeit, Probleme lösen zu können sowie flexibler Einsatz verschiedener Strategien zur Problemlösung.
- Sozialkompetenz: Kommunikative und kooperative Fähigkeiten zur Bewältigung sozialer Interaktionen.
- Personalkompetenz: Emotionale und motivationale Komponenten, die das berufliche Handeln beeinflussen (Schmidt-Rathjens, 2007).

Gessler (2007) fügt eine weitere Komponente hinzu: die Handlungskompetenz. Hierunter versteht er die „Fähigkeit auf Basis dieser Kompetenzen in spezifischen Kontexten situativ angemessen und zweckentsprechend handeln zu können“ (Gessler, 2007, S. 52).

### **3.1.2 Definition: Kompetenzmodell**

Kompetenzmodelle beinhalten eine spezielle Auswahl an Kompetenzen, die für eine bestimmte Tätigkeit bzw. für die Leistungserbringung erforderlich sind. Laut Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) geht es im Gegensatz zur traditionellen Aufgaben- und Anforderungsanalyse, die die Ermittlung von konkreten Aufgaben und Zielen einer Tätigkeit im Fokus hat, bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells um die Frage, *welche* Verhaltensweisen für die Tätigkeit oder Zielerreichung wünschenswert und notwendig sind. Mansfield (1996, S. 7) beschreibt: „A competency model is a detailed, behaviorally specific description of the skills and traits that employees need to be effective in a job“. Sarges (2006, S.137) postuliert, dass „Competencies“ bzw. „Competency Models“ sich von Anforderungen bzw. Anforderungsanalysen insofern abgrenzen, als dass sie eine „größere Unbefangenheit in Richtung auf die Alltagssprache“ erlauben und weiterhin einen zukunftsorientierten Fokus (in Richtung der Unternehmensstrategie) erlauben.

Mansfield (1996) nennt folgende Arten von Kompetenzmodellen, die sich anhand ihres Abstraktionsgrades unterscheiden:

1. „Single-Job-Modelle“: Kombination von Kompetenzen für jeweils eine konkrete Tätigkeit.

2. „One-size-fits-all-Modelle“: Zusammenstellung der notwendigen Kompetenzen für eine gewisse Zielgruppe oder spezielle Berufsfelder (z. B. Manager).
3. „Multiple-job-approach“: Kombination berufsunspezifischer, allgemeiner Kompetenzen für ein Unternehmen.

Weiterhin lassen sich Kompetenzmodelle anhand ihrer Konstruktionsweise differenzieren. So unterscheidet sich die Konstruktionsweise häufig vor allem dadurch, ob das Modell eher forschungsbasiert (z. B. durch die empirische Analyse erfolgreicher Verhaltensweisen) oder praxisorientiert ist, also beispielsweise auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens basiert (Schmidt-Rathjens, 2007).

## **3.2. Das „Great Eight“ - Kompetenzmodell**

Im folgenden Abschnitt wird das Kompetenzmodell der SHL Group „SHL Universal Competency Framework“ (Bartram, 2006), das in der Literatur als das „Great Eight“ - Kompetenzmodell bekannt wurde, beschrieben. Zunächst wird die Struktur des Modells erläutert, darauf aufbauend werden die einzelnen Kompetenzen des Modells beschrieben und schließlich einige aktuelle empirische Befunde zu diesem Modell dargelegt.

### **3.2.1 Struktur und Inhalte des Modells**

Das Kompetenzmodell der SHL Group ist ein hierarchisches 3-Stufen-Modell (siehe Abbildung 2). Kurz und Bartram (2002) postulieren, dass solche hierarchischen Modelle die Vorteile akademischer und praxisorientierter Kompetenzmodelle in sich vereinbaren. Sie beinhalten verschiedene Abstraktionsgrade und ermöglichen es somit, sowohl für Forschungszwecke genutzt zu werden als auch für den betrieblichen Alltag handhabbar zu sein: „General high-level constructs can provide the basis for accounting for major portions of variance in performance, while more detailed dimensions are required for everyday use by practitioners“ (Kurz & Bartram, 2002, S. 231).

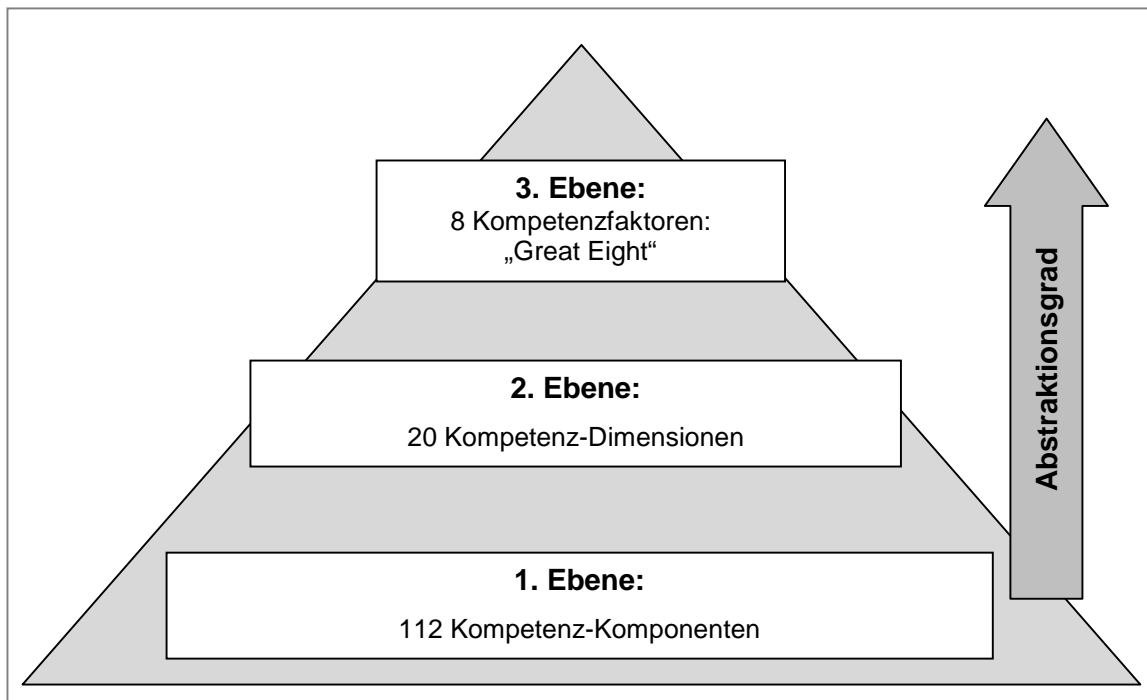


Abb. 2: Die drei Stufen des Kompetenzmodells der SHL Group

Für die erste (unterste) Ebene des Kompetenzmodells der SHL Group wurden verschiedenste Kompetenzmodelle (sowohl forschungs- als auch praxisbasierte) inhaltsanalytisch untersucht und aus diesen Analysen insgesamt 112 Komponenten („Component Competencies“) herausgefiltert. Diese Komponenten sind maximal ausdifferenziert, so dass laut Bartram (2005) auf dieser Ebene keine Komponente durch eine andere subsumiert werden kann. Die Forscher verstehen diese Ebene als eine Art Baukasten, aus dem sich durch Zusammenfassung einzelner Komponenten wiederum Kompetenzen bilden lassen. Die zweite (mittlere) Ebene des Modells bildet dementsprechend auch eine Struktur bzw. Zusammenhänge der Komponenten ab und besteht aus 20 breiter gefassten Kompetenzdimensionen, unter die sich die 112 Komponenten subsumieren lassen. Faktorenanalytisch konnten schließlich insgesamt acht Faktoren ermittelt werden, auf die die Einzelkompetenzen laden und die die dritte und abstrakteste Ebene des Modells bilden – die „Great Eight“ (Bartram, 2005). Diese acht Faktoren bilden nach Aussage der Forscher den Bereich der beruflichen Leistung umfassend ab und sind daher universell einsetzbar.

In folgender Tabelle 1 sind die „Great Eight“ - Kompetenzen sowie jeweils eine kurze Beschreibung der Kompetenz aufgeführt.

Tab. 1: Die „Great-Eight“ - Kompetenzen  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Bartram, 2005, S.1187)

Kompetenz	Kurz-Erläuterung
Leading and Deciding	Entscheidungen treffen, Initiative ergreifen, Mitarbeiter führen und kontrollieren
Supporting and Cooperating	Mit Menschen zusammenarbeiten, Werteorientiertes Verhalten
Interacting and Presenting	Netzwerke bilden, Menschen überzeugen und beeinflussen, Informationen präsentieren und kommunizieren
Analyzing and Interpreting	Schreiben und Bericht erstatten, Wissen und Technologien anwenden, Informationen analysieren
Creating and Conceptualizing	Lernen und Forschen, kreativ und innovativ sein, Strategien und Konzepte entwickeln
Organizing and Executing	Planen und organisieren, Ergebnisse erzielen und Kundenbedürfnisse erforschen, Anweisungen befolgen
Adapting and Coping	An Veränderungen anpassen, mit Druck und Rückschlägen umgehen
Enterprising and Performing	Ziele erreichen, unternehmerisch denken

### 3.2.2 Empirische Befunde zu den „Great Eight“

Eine Metaanalyse von Bartram (2005) zu den „Great Eight“-Kompetenzen gibt zunächst Aufschluss über den Zusammenhang der Kompetenzen mit Persönlichkeitseigenschaften und kognitiven Fähigkeiten. Die Forscher fanden heraus, dass die Kompetenz „Leading and Deciding“ mit der Persönlichkeitseigenschaft Extraversion korreliert ( $r = .37$ ), die Kompetenz „Supporting and Cooperating“ sehr hoch mit Verträglichkeit ( $r = .90$ ) sowie die Kompetenz „Interacting and Presenting“ ebenfalls mit Extraversion ( $r = .89$ ). Weiterhin fanden sich Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen „Analyzing and Interpreting“ ( $r = .39$ ) und „Creating and Conceptualizing“ ( $r = .61$ ) mit der Persönlichkeitseigenschaft „Offenheit für neue Erfahrungen“, weiterhin zwischen der Kompetenz „Organizing and Executing“ und der Eigenschaft Gewissenhaftigkeit ( $r = .96$ ), sowie negative Zusammenhänge zwischen „Adapting and Coping“ und Neurotizismus ( $r = -.86$ ) und zwischen „Enterprising and Performing“ und Verträglichkeit ( $r = -.41$ ).

Ein weiterer Befund von Bartram (2005) ist, dass sich Persönlichkeitstests zur Vorhersage aller acht „Great-Eight“-Kompetenzen eignen, so z. B. für die Kompetenz „Leading and Deciding“ ( $\rho = .27$ ) und etwas geringer für die Kompetenz „Supporting and Cooperating“ ( $\rho = .16$ ). Fähigkeitstest eignen sich hingegen zur Vorhersage von vier der acht Kompetenzen, erwartungsemäßig handelt es sich hierbei um solche Kompetenzen, die in Verbindung mit beruflichem Wissen und Fähigkeiten stehen (z. B. „Analyzing and Interpreting,  $\rho = .40$ ).

## 4 Die Führungsdimensionen in den „Great Eight“

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln zunächst ein traditionelles Führungsmodell und anschließend ein moderner und aktueller Ansatz aus dem Bereich der Kompetenzforschung dargestellt wurde, stellt sich nun die Frage, ob sich die Führungsverhaltensdimensionen des traditionellen Ansatzes inhaltlich auch in den „Great Eight“ – Kompetenzen widerspiegeln. Ein Vergleich mit den inhaltlichen Beschreibungen der Führungsdimensionen „Consideration“ und „Initiating Structure“ einerseits und den Kompetenzen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ andererseits, legt die Schlussfolgerung nahe, dass hier eine inhaltliche Nähe zwischen den Dimensionen und den Kompetenzen gegeben ist.

Die Kompetenz „Leading and Deciding“ beinhaltet die beiden Dimensionen „Deciding & Initiating Action“ sowie „Leading & Supervising“. Bartram (2005) versteht hierunter einerseits die Fähigkeit, im Berufsalltag anstehende Entscheidungen treffen zu können, aktiv zu werden und kalkulierte Risiken einzugehen und andererseits geeignete Mitarbeiter auszuwählen, diese zu delegieren und motivieren zu können. Die Definition von Bartram (2005, S. 1187) lautet: „Takes control and exercises leadership. Initiates action, gives direction, and takes responsibility“. Die inhaltliche Nähe zu der Führungsverhaltensdimension „Initiating Structure“ (Aufgabenorientierung) ist insofern gegeben, als auch hier wieder die Lokomotionsfunktion der Führung, im Sinne der Zielerreichung, deutlich wird.

Im Gegensatz dazu ist unter „Supporting and Cooperating“ eher eine sozial-kommunikative Kompetenz zu verstehen. Hierbei geht es um die Interaktion mit anderen Menschen, sowie darum, Mitarbeiter und Kollegen zu unterstützen und sich respektvoll und wertorientiert zu verhalten: „Support others and shows respect and positive regard for them in social situations. Puts people first, working effectively with individuals and teams, clients, and staff. Behaves consistently with clear personal values that complement those of the organization“ (Bartram, 2005, S. 1187). Die Nähe zur Dimension „Consideration“ (Mitarbeiterorientierung) ist hier sehr offensichtlich. Schließlich zeichnet sich auch diese Verhaltensdimension durch „den Schwerpunkt auf die menschliche Komponente“ sowie die „Zwei-Weg-Kommunikation“ (Weinert, 2004, S. 472) aus.

Dies macht deutlich, dass die tradierten Führungsverhaltensdimensionen auch ihren Weg in moderne Konzepte und Modelle gefunden haben, wenn auch mit anderen Bezeichnungen, die teilweise breiter gefasst sind, als die tradierte Sichtweise der Ohio-Studien.

## 5 Messinstrumente

Der folgende Abschnitt beschreibt exemplarisch zwei aktuelle Messinstrumente, die aus unterschiedlichen Perspektiven die zwei Dimensionen messen. Zunächst wird auf die Motivationsebene eingegangen, anhand des im Rahmen einer Diplomarbeit entwickelten Arbeitsmotivationsinventars (ARMIN) von Paulsen (2010). Der Autor entwickelte einen Fragebogen, der auf Kompetenzen basiert, die sich zum Teil stark an dem „Great Eight“-Modell orientieren und berufliche Motivatoren misst. Weiterhin wird das „Inventar sozialer Kompetenzen“ (ISK bzw. ISK-K) von Kanning (2009) beschrieben. Dieser Fragebogen misst in Form eines Selbstbeschreibungsinstruments verschiedene Aspekte sozialer Kompetenzen. Zwei dieser Subkategorien („Offensivität“ und „Soziale Orientierung“) weisen hohe inhaltliche Übereinstimmungen mit den bereits beschriebenen beiden Dimensionen dieser Arbeit auf. Abschließend wird in diesem Kapitel darauf eingegangen, warum die Entwicklung eines Situational Judgement Tests zu Führung und Kooperation sinnvoll erscheint.

### 5.1 Motivationsmessung

Das Arbeitsmotivationsinventar von Paulsen (2010) wurde mit dem Ziel entwickelt, Leistungsmotive zu erfassen. Die Inhaltsebene dieses Fragebogens bezieht sich dabei auf eine an das „Great Eight“ - Kompetenzmodell angelehnte Taxonomie von Leistung. Hierbei wurden insgesamt folgende acht Dimensionen dem Fragebogen zu Grunde gelegt:

1. Führen und Fördern
2. Analysieren und Gestalten
3. Ergebnisse und Ziele erreichen
4. Kommunizieren und Begeistern
5. Kooperieren und Unterstützen
6. Organisieren und Qualität sicherstellen
7. Persönliche Ressourcen sicherstellen
8. Unternehmerisches Denken und Handeln.

Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die Dimensionen „Führen und Fördern“ und „Kooperieren und Unterstützen“ von Bedeutung, da sie sich stark an den Kompetenzen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des „Great Eight“ Kompetenzmodells orientieren. Paulsen (2010, o. S.) definiert die Dimension „Führen und Fördern“ als die

„Summe aller Verhaltensweisen, bei denen der Akteur meist auf Basis einer legitimierte Macht, Entscheidungen trifft, die in der Regel die Freiheiten anderer einschränken, unter Unsicherheit der Ausgangsbedingung zu treffen sind und in

einigen Fällen durchgesetzt werden müssen. Zudem umfasst die Kategorie alle Verhaltensweisen, bei denen andere hinsichtlich ihrer Leistung beurteilt werden, andere eine Rückmeldung über die Angemessenheit ihres Verhaltens erhalten, sowie anderen Ziele vorgegeben oder mit ihnen vereinbart werden.“

Auch die Definition der Dimension „Kooperieren und Unterstützen“ macht die inhaltliche Nähe zu den bereits erwähnten Dimensionen deutlich. Paulsen (2010, o. S.) definiert hier wie folgt:

„Summe aller Verhaltensweisen, die eine Orientierung und ein Eingehen auf die Interessen anderer Einzelpersonen eines kollektives und Interessens eines Kollektivs (...) durch Worte (z.B. Fragen, Zuhören, Ansprechen) und Taten (z.B. Vorführen von Handlungen, Übernahme von Arbeit) zum Gegenstand haben.“

Die Ergebnisse der Validierungsstudie von Paulsen (2010) zeigen, dass die genannten acht Dimensionen zum Teil relativ hoch signifikant miteinander korrelieren. Was jedoch den Zusammenhang zwischen den Dimensionen „Führen und Fördern“ und „Kooperieren und Unterstützen“ anbelangt, wurde hier keine signifikante Korrelation berichtet. In folgender Tabelle 2 sind alle Interkorrelationen zwischen den Dimensionen sowie die internen Konsistenzen der Skalen angegeben.

Tab. 2: Interkorrelationen und interne Konsistenzen der Skalen des ARMIN (Paulsen, 2010)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Führen und Fördern	(.73)							
2. Analysieren und Gestalten	.40*	(.79)						
3. Ziele und Ergebnisse erreichen	.50*	.44**	(.73)					
4. Kommunizieren und Begeistern	.70*	.32*	.34*	(.75)				
5. Kooperation und Unterstützung	.07	.22*	-.03	.29*	(.78)			
6. Organisieren und Qualität sicherstellen	.32*	.30*	.49*	.19*	.12*	(.75)		
7. Persönliche Ressourcen sicherstellen	.50*	.40*	.58*	.38*	.21*	.51*	(.69)	
8. Unternehmerisches Denken und Handeln	.55*	.30*	.50*	.37*	.06	.39*	.40**	(.69)

Anmerkung: \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .05$  zweiseitig signifikant.

## 5.2 Selbstbeschreibung

Das Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) von Kanning (2009) ist ein Selbstbeschreibungsfragebogen, mit dem Ziel, allgemeine und situationsunabhängige Muster sozialer Kompetenzen zu erfassen. Das Verfahren differenziert hierbei 17 verschiedene soziale Kompetenzen („Primärfaktoren“), die sich faktorenanalytisch in vier abstraktere Sekundärskalen zusammenfassen lassen. Die Skalen sowie die Definitionen der vier Sekundärskalen sind in Tabelle 3 aufgeführt.

Tab. 3: Sekundärskalen und Definitionen des ISK nach Kanning (2009, S. 28 ff.)

Sekundärskala	Definition der Sekundärskala	Primärskalen
Soziale Orientierung	„Ausmaß, in dem eine Person anderen Menschen gegenüber offen und mit positiver Grundhaltung gegenüber steht.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosozialität</li> <li>• Perspektivenübernahme</li> <li>• Wertpluralismus</li> <li>• Kompromissbereitschaft</li> <li>• Zuhören</li> </ul>
Offensivität	„Fähigkeit, aus sich herauszugehen und im Kontakt mit anderen Menschen eigene Interessen aktiv verwirklichen zu können.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Konfliktbereitschaft</li> <li>• Extraversion</li> <li>• Entscheidungsfreudigkeit</li> </ul>
Selbststeuerung	„Fähigkeit eines Menschen, flexibel und rational zu handeln, wobei man sich selbst bewusst als Akteur begreift.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkontrolle</li> <li>• Emotionale Stabilität</li> <li>• Handlungsflexibilität</li> <li>• Internalität</li> </ul>
Reflexibilität	„Ausmaß, in dem sich eine Person mit sich und ihren Interaktionspartnern aktiv auseinandersetzt.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstdarstellung</li> <li>• Direkte Selbstaufmerksamkeit</li> <li>• Indirekte Selbstaufmerksamkeit</li> <li>• Personenwahrnehmung</li> </ul>

Für diese Studie sind insbesondere die Sekundärskalen „Soziale Orientierung“ sowie „Offensivität“ bedeutsam. Ein hohes Ausmaß an sozialer Orientierung, das sich wie hier definiert unter anderem in ausgeprägter Prosozialität, Kompromissbereitschaft und einer generellen offenen Grundhaltung anderen Menschen gegenüber zeigt, steht inhaltlich in einem engen Zusammenhang mit der Kompetenz, andere Menschen zu unterstützen und mit ihnen zu kooperieren („Supporting and Cooperating“). Weiterhin kann man davon ausgehen, dass Personen, die sich selbst als durchsetzungsfähig, konfliktbereit und entscheidungsfreudig einschätzen („Offensivität“), auch eine deutliche Ausprägung im Bereich „Leading and Deciding“ aufweisen.

Das ISK liegt in zwei Versionen vor: die Langversion misst alle 17 Primärskalen, die im Zuge dieser Arbeit verwendete Kurzform (ISK-K) erhebt mit Hilfe von 33 Items lediglich die vier Sekundärskalen. Im Folgenden wird daher weiterhin auf die Kurzform ISK-K näher eingegangen.

Was die psychometrischen Gütekriterien des Verfahrens anbelangt, lassen sich folgende Aussagen machen: Kanning (2009, S. 42) berichtet von zufriedenstellenden Werten hinsichtlich der internen Konsistenz sowie der Split-Half-Reliabilität des ISK-K (vgl. Tabelle 4).

Tab. 4: Interne Konsistenzen und Split-Half-Koeffizienten des ISK-K  
(Gesamtnormierungsstichprobe,  $N = 4208$ )

Skala	Interne Konsistenz	Split-Half-Koeffizient
Soziale Orientierung	Cronbachs $\alpha = .75$	$r = .74$
Offensivität	Cronbachs $\alpha = .69$	$r = .64$
Selbststeuerung	Cronbachs $\alpha = .74$	$r = .66$
Reflexibilität	Cronbachs $\alpha = .70$	$r = .67$

Weiterhin berichtet der Autor von relativ geringen Interkorrelationen zwischen den Sekundärskalen und stellt fest: „(...) die Interkorrelationen der Skalen der Kurzversion fallen so gering aus, dass die klare Interpretation der einzelnen Skalenwerte nicht gefährdet ist“ (Kanning, 2009, S. 47). Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die Korrelation zwischen den Skalen „Soziale Orientierung“ und „Offensivität“ von Interesse, die mit  $r(802) = .18$ ,  $p < 01$  tatsächlich einen sehr geringen Zusammenhang aufweist.

Schließlich ist anzumerken, dass die Sekundärskalen der Langversion (ISK) mit den entsprechenden Skalen der in dieser Arbeit verwendeten Kurzversion (ISK-K) sehr hoch miteinander korrelieren, dies gilt insbesondere für die Skalen „Soziale Orientierung“ ( $r(802) = .93$ ,  $p < 01$ ) und „Offensivität“ ( $r(802) = .91$ ,  $p < 01$ ).

### 5.3 Verhaltensmessung

Bei den in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten Verfahren handelt es sich um zwei valide Messinstrumente, die zwar aus unterschiedlichen Perspektiven und theoretischen Verankerungen dennoch die Gemeinsamkeit aufweisen, dass sie - neben anderen Dimensionen – Konstrukte messen, die den weiter vorne erläuterten Kompetenzen der „Great Eight“ („Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“) sehr nahe kommen. Beide Verfahren beziehen sich jedoch nicht auf die Verhaltensebene sondern versuchen sich aus der Motivationsebene oder der Selbstbeschreibung zu nähern. Ein situatives Verfahren zu entwickeln, dass sich explizit auf Verhalten bezieht, erscheint hier jedoch sehr sinnvoll: beide Kompetenzen weisen einen deutlichen Verhaltensbezug auf, da sie sich wie erläutert deutlich auf Führungsverhalten bzw. auf Interaktionen mit Mitarbeitern beziehen. Die Entwicklung eines Situational Judgement Tests zur Messung der beiden Kompetenzen bietet sich daher an, weshalb sich der folgende Abschnitt grundsätzlich mit diesem Verfahren auseinandersetzt.

## 6 Situational Judgement Tests

Der folgende Abschnitt befasst sich mit dem eignungsdiagnostischen Instrument des Situational Judgement Tests (SJT), wobei zunächst das Verfahren näher erläutert und darauf aufbauend die Konstruktionsweise beschrieben wird sowie schließlich die Vorteile des Verfahrens dargelegt werden.

### 6.1 Definition und Beschreibung des Verfahrens

SJT gehören zu den situativen Verfahren der Eignungsdiagnostik. Das Prinzip dieser Verfahren ist die Annahme, dass man aufgrund des gezeigten Verhaltens in einer Situation auf zukünftiges Verhalten bzw. Leistung schließen kann (McDaniel & Whetzel, 2007). Im Zuge eines SJT werden dem Probanden verschiedene berufsbezogene Situationen dargeboten, sowie mehrere Alternativen, wie man sich in den entsprechenden Situationen verhalten könnte oder sollte. Die Aufgabe des Probanden ist hierbei, entweder anzugeben, für welche Handlungsalternative er sich entscheiden würde, oder wie gut (passend) oder schlecht (unpassend) er die Alternativen bewertet (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008). SJT können in verschiedenen Varianten konstruiert werden. Die Unterschiede beziehen sich in erster Linie auf die Darbietung der Situationen: Diese können rein textbasiert, mit Hilfe von Bildern oder Filmen oder multimedial präsentiert werden (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008).

Die Merkmale eines SJT lassen sich nach Lievens, Peeters und Schollaert (2008) wie folgt zusammenfassen:

- Dem Probanden werden berufsbezogene Situationen dargeboten.
- Die Antwortalternativen werden als Verhaltenstendenz-Format („Welche Handlungsalternative würden Sie wählen?“) oder als Wissens-Format („Welche Handlungsalternative ist Ihrer Meinung nach die beste/schlechteste?“) und in Multiple-Choice-Form dargeboten.
- Der Bewertungsschlüssel wird im Vorfeld festgelegt.

SJT werden häufig als so genannte Low-Fidelity-Verfahren bezeichnet (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006). Dies lässt sich daraus begründen, dass der Grad an Genauigkeit (Fidelity), mit der das Verfahren die Realität widerspiegelt, bei einem SJT geringer ausfällt als beispielweise bei einem Assessment Center oder einer Arbeitsprobe. Behrmann (2007, S. 484) spricht in diesem Zusammenhang von SJT als eine „mentale Arbeitsprobe“, da der Proband keine reale Situation erlebt und auch kein reales Verhalten zeigt, sondern beides simuliert wird. Die genannten situativen Verfah-

ren lassen sich daher auf einem Kontinuum bezüglich ihrer Fidelity einordnen (siehe Abbildung 3).

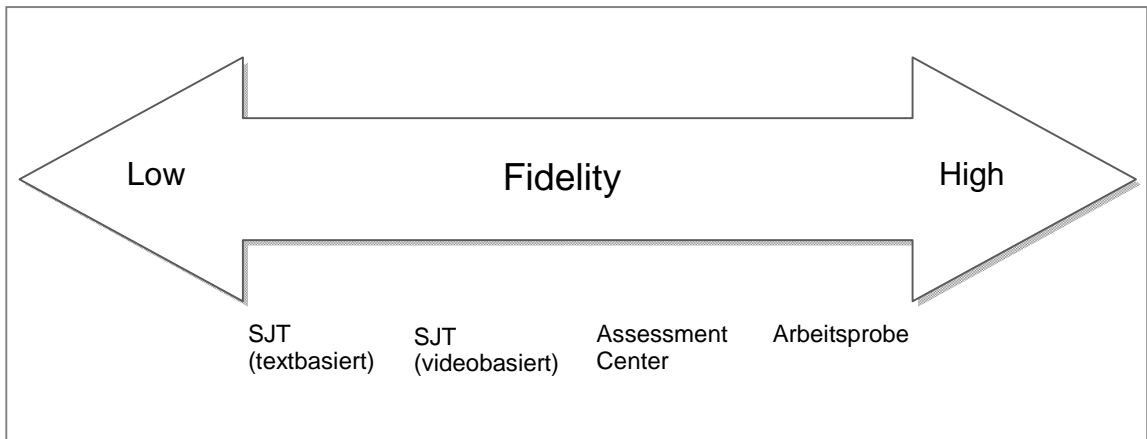


Abb. 3: Situative Verfahren und ihre Fidelity

(eigene Darstellung in Anlehnung an Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006, S. 511)

Wie man der Abbildung 3 weiterhin entnehmen kann, lassen sich die verschiedenen Arten eines SJT ebenfalls nach ihrer Genauigkeit klassifizieren. So weist ein videobasiertes Verfahren im Gegensatz zu einer rein schriftlichen Form des SJT eine höhere Fidelity auf, da der dargebotene Reiz (also die Situation) realitätsnaher ist (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008). Grundsätzlich ist natürlich ein Verfahren mit einer höheren Fidelity vorzuziehen, allerdings spielen hierbei noch weitere Faktoren, wie z. B. die Abwägung der damit zusammenhängenden Kosten und des Zeitaufwandes eine Rolle.

## 6.2 Konstruktionsprinzipien des Verfahrens

Die Konstruktion eines SJT gliedert sich typischerweise in drei Abschnitte:

1. Entwicklung der für die Position/Tätigkeit erfolgskritischen und typischen Situationen
2. Konstruktion typischer, erfolgreicher oder weniger erfolgreicher Antwortalternativen (im Sinne von Handlungsalternativen)
3. Erarbeitung eines Antwortschlüssels (Behrmann, 2007).

Was die inhaltliche Konzeption der Items (bestehend aus den Situationen und entsprechenden Antwortalternativen) anbelangt, benennt Behrmann (2007) folgende Themenkomplexe, die typischerweise sehr häufig Verwendung finden:

- (Problematische) Interaktionen mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, etc.
- Aufgabenproblematiken, wie z. B. Überforderung, Veränderungen
- Kontextbezogenes Verhalten
- Unvorhersehbare Situationen bzw. Entscheidungskonflikte
- Technische Probleme.

## 6.3 Gütekriterien von Situational Judgement Tests

Um ein Messverfahren bewerten zu können, ist eine Betrachtung der gängigen Gütekriterien vonnöten. Was die Reliabilität von SJT angeht, scheint diese „maßgeblich von der Sorgfalt der Entwicklung“ abzuhängen (Behrmann, 2007, S. 487). So finden sich in der Literatur auch sehr unterschiedliche Werte für dieses Gütekriterium. Chan und Schmitt (2002) berichten in ihrer Studie beispielsweise von einer zufriedenstellenden Paralleltest-Reliabilität ( $r = .76$ ) und einer internen Konsistenz von Cronbachs  $\alpha = .73$ . In der Metaanalyse von McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion und Bravermann (2001) variieren die Werte zwischen  $r = .43$  und  $r = .94$ . Lievens, Peeters und Schollaert (2008) berichten in ihrem Übersichtsartikel, dass vornehmlich die Faktoren Multidimensionalität, Länge und Antwortinstruktionen einen Einfluss auf die Reliabilität von SJT ausüben.

Weiterhin von hoher Bedeutung ist die Validität eignungsdiagnostischer Verfahren und die Frage, inwiefern das Instrument zukünftige Leistung vorhersagt. McDaniel et al. (2001) analysierten in ihrer Metaanalyse hierzu 95 Studien und geben bezüglich der prognostischen Validität von SJT bezogen auf Berufserfolg einen korrigierten Wert von  $\rho = .34$ . Dies entspricht einer mittleren Validität. Hervorzuheben ist an dieser Stelle weiterhin der Zusatznutzen von SJT, die inkrementelle Validität. McDaniel, Hartman, Whertzel und Grubb (2007) berichten in einer weiteren Metaanalyse von einer inkrementellen Validität von SJT bezogen auf kognitive Fähigkeiten von  $r = .03$  bis  $r = .05$  und bezogen auf Persönlichkeitseigenschaften (Big Five) von  $r = .06$  bis  $r = .07$ .

Abgesehen von diesen klassischen psychometrischen Gütekriterien, sind noch folgende weitere Aspekte zu berücksichtigen, die den vermehrten Einsatz von Situational Judgement Tests in den vergangenen Jahren erklären:

- *Inhaltsvalidität:* Aufgrund des Realitätsbezugs des Verfahrens ist eine hohe Augenscheinvalidität gegeben.
- *Soziale Validität:* Da SJT dem Teilnehmer einen realistischen Einblick in die erfolgskritischen Anforderungen der Tätigkeit geben, sorgt dieses Verfahren für eine hohe Transparenz und Fairness.
- *Akzeptanz:* Die oben genannten Punkte führen weiterhin zu einer hohen Akzeptanz der Teilnehmer.
- *Ökonomie:* Im Gegensatz zu anderen situativen Verfahren (Assessment Center, Arbeitsprobe) ist der SJT als Messinstrument mit relativ wenig Aufwand verbunden. Wie bei jedem anderen Testverfahren, ist die gleichzeitige Testung mehrerer Personen möglich, die Auswertung erfolgt standardisiert.

## 7 Empirischer Teil

Der folgende empirische Teil befasst sich mit der durchgeführten Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit. Zunächst werden die auf den theoretischen Ausführungen basierenden Hypothesen hergeleitet und beschrieben. Der darauf folgende methodische Abschnitt beinhaltet die Beschreibung des Untersuchungsdesigns sowie die Erläuterung der Messinstrumente. Schließlich werden die Ergebnisse der Studie beschrieben.

### 7.1 Hypothesen

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit erläutert wurde, sprechen die Ergebnisse der Metaanalyse von Judge, Piccolo und Ilies (2004) dafür, dass man von einer statistischen Unabhängigkeit oder zumindest von einem geringen Zusammenhang der Führungsverhaltensdimensionen „Initiating Structure“ (Aufgabenorientierung) und „Consideration“ (Mitarbeiterorientierung) ausgehen kann. Die Befunde von Paulsen (2010) sprechen ebenfalls für die Unabhängigkeit der Dimensionen „Führen und Fördern“ und „Kooperieren und Unterstützen“, die wiederum eine inhaltliche Nähe zu den Kompetenzen des „Great Eight“-Modells „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ sowie zu den genannten Führungsverhaltensdimensionen aufweisen. Da der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte SJT auf diesen beiden Kompetenzen basiert, wird davon ausgegangen, dass die beiden Skalen des Fragebogens kaum oder wenig zusammenhängen und sich daher unabhängig voneinander erheben lassen. Dies wäre ein Anhaltspunkt dafür, dass das Verfahren eine hinreichende Konstruktvalidität (Gültigkeit) aufweist. „Der Zusammenhang des Testkonstrukts mit anderen Konstrukten wird untersucht; sowohl zu Variablen zu denen Konvergenz, als auch Variablen, zu denen Diskordanz angenommen wird“ (Fisseni, 1990, S. 87).

Die erste Hypothese dieser Arbeit lautet daher:

*H1: Die internen Konsistenzen der Skalen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des SJT sind höher als der statistische Zusammenhang zwischen den beiden Skalen.*

Die Dimensionen der in Abschnitt 5.1 und 5.2 erläuterten Messinstrumente weisen inhaltlich eine große Nähe zu den Dimensionen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des hier entwickelten SJT auf. Um die konvergente Konstruktvalidität zu testen, ist es daher naheliegend, den Zusammenhang der Skalen des SJT mit den entsprechenden Skalen des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010) und der Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen von Kanning (2009) zu überprüfen.

Die entsprechenden Hypothesen lauten daher:

*H2a: Zwischen der Skala „Leading and Deciding“ des SJT und der Skala „Führen und Fördern“ des ARMIN von Paulsen (2010) ist ein positiver statistischer Zusammenhang feststellbar.*

*H2b: Zwischen der Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT und der Skala „Kooperieren und Unterstützen“ des ARMIN von Paulsen (2010) ist ein positiver statistischer Zusammenhang feststellbar.*

*H3a: Zwischen der Skala „Leading and Deciding“ des SJT und der Skala „Offensivität“ des ISK-K von Kanning (2009) ist ein positiver statistischer Zusammenhang feststellbar.*

*H3a: Zwischen der Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT und der Skala „Soziale Orientierung“ des ISK-K von Kanning (2009) ist ein positiver statistischer Zusammenhang feststellbar.*

## **7.2 Methode**

Der folgende Abschnitt beinhaltet zunächst die Beschreibung des Untersuchungsdesigns und der Untersuchungsdurchführung. Weiterhin wird die Konzeption des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten SJT näher beschrieben. Abschließend werden die zur Validierung verwendeten Skalen erläutert.

### **7.2.1 Untersuchungsdesign und -durchführung**

Bei der im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführten Studie handelte es sich um eine nicht-experimentelle Fragebogenuntersuchung (Korrelationsstudie). Der verwendete Fragebogen (siehe Anhang, S. 50) bestand aus insgesamt vier Teilen in folgender Reihenfolge: soziodemografischer Teil, Situational Judgement Test, Items des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010) sowie die Items des ISK-K von Kanning (2009). Die genaue Struktur des Fragebogens ist folgender Abbildung 4 zu entnehmen.

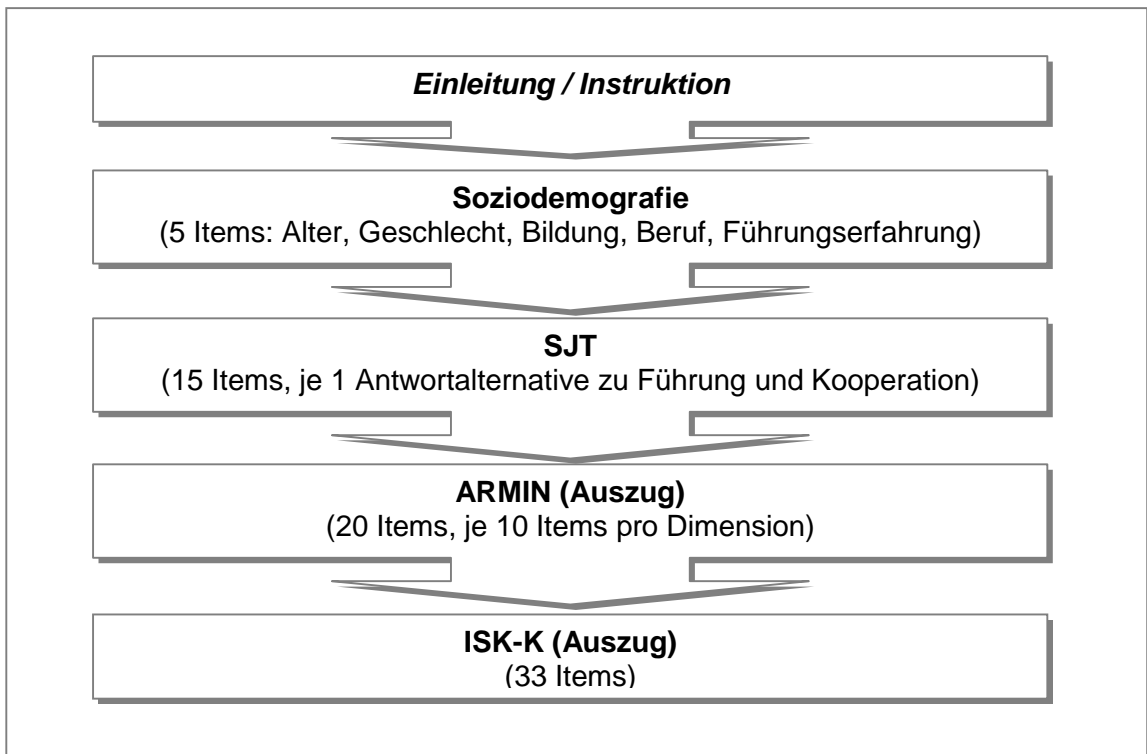


Abb. 4: Struktur des Fragebogens

Die Untersuchung wurde onlinebasiert mit Hilfe der Plattform [www.unipark.de](http://www.unipark.de) durchgeführt. Die Stichprobe wurde folgendermaßen rekrutiert: zunächst wurde der entsprechende Link zu der Online-Studie an den weiteren Bekanntenkreis der Autorin gesandt, mit der Bitte, diesen im Sinne des Schneeballsystems weiter zu streuen. Des Weiteren wurden Einträge mit dem Verweis auf die Studie bei diversen Online-Communities und Foren (z. B. [www.facebook.com](http://www.facebook.com) und [www.psychologieforum.de](http://www.psychologieforum.de)) gepostet.

Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS (Version 10.0).

### 7.2.2 Entwicklung des Situational Judgement Tests

Die prototypische Entwicklung eines SJT erfolgt nach Lievens, Peeters und Schollaert (2008) in der Regel in folgenden aufeinander aufbauenden Teilschritten:

1. Analyse und Abstraktion der erfolgskritischen und typischen Situationen der Tätigkeit mit Hilfe von Experteninterviews bzw. der critical incident technique nach Flanagan (1954).
2. Entwicklung der erfolgreichen und weniger erfolgreichen Antwort- bzw. Handlungsoptionen, ebenfalls mit Hilfe von Experteninterviews.
3. Entwicklung des Antwortscores, dies kann empirisch erfolgen oder ebenfalls mit Hilfe von Experteneinschätzungen.

Die Konstruktion des im Zuge dieser Bachelorarbeit entwickelten SJT orientierte sich grundsätzlich an dieser Vorgehensweise, wich aber aufgrund der speziellen Thematik teilweise davon ab. Zunächst wurden die Situationen von der Autorin entwickelt. Hierbei wurde in erster Linie darauf geachtet, dass diese klassische Führungssituationen widerspiegeln. Weiterhin wurde bei der Konstruktion der Situationen bereits darauf geachtet, dass diese als Reaktion sowohl Verhalten in die Richtung der Kompetenz „Leading and Deciding“ als auch der Kompetenz „Supporting and Cooperating“ ermöglichen. In einem nächsten Schritt wurden für jede Situation genau zwei Antwortalternativen entwickelt, jeweils eine pro Dimension. Inhaltlich wurde sich dabei sowohl an die Kompetenzdefinitionen und Beschreibungen von Bartram (2005) als auch an den Items aus dem Arbeitsmotivationsinventar von Paulsen (2010) orientiert. Hierbei wurde verstärkt darauf geachtet, dass keine Antwortalternative augenscheinlich attraktiver formuliert wurde, um ein Antwortverhalten im Sinne einer sozialen Erwünschtheit zu vermeiden. Die Situationen und Antwortalternativen wurden schließlich von Experten (Beratern des Kölner Instituts für Managementberatung) zur kritischen Prüfung vorgelegt. Nach der darauf folgenden Revision beinhaltete der Fragebogen insgesamt 15 Items mit je zwei Antwortalternativen (siehe Anhang, S. 50 ff.).

Die Antwortalternativen konnten mit Hilfe einer sechsstufigen Likertskala (von „sehr untypisch für mich“ bis „sehr typisch für mich“) bewertet werden. Für den Fall, dass Probanden beide Handlungsalternativen als untypisch einstufen, wurde zudem für jedes Item die Möglichkeit einer offenen Alternativantwort gegeben („In dieser Situation würden Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:“). Da der SJT nicht mit dem Ziel entwickelt wurde, bestmögliches Verhalten zu testen sondern Ausprägungen in Richtung der genannten Verhaltensdimensionen, wurden keine Antwortscores entwickelt.

Um Personen ohne Führungserfahrung nicht als Probanden ausschließen zu müssen, wurden zwei unterschiedliche Versionen entwickelt, die sich jedoch lediglich in der Einführung unterscheiden: solche Probanden mit Führungserfahrung wurden angewiesen, die Fragen auf Basis ihrer bisherigen Führungserfahrung zu beantworten. Probanden, die bis dato noch keine Führungserfahrung gesammelt hatten, wurden gebeten, sich in die Lage einer Führungskraft eines mittelständischen Unternehmens hineinzusetzen und die folgenden Fragen aus dieser Position heraus zu beantworten.

Für die Auswertung der Daten wurde aus jeder Antwortalternative eine Variable erzeugt, so dass insgesamt 45 Variablen vorlagen (15 Variablen der Dimension „Leading and Deciding“, 15 Variablen der Dimension „Supporting and Cooperating“, 15 offene Variablen). Die geschlossenen Variablen wurden so kodiert, dass die Ziffer „1“ der

Antwort „sehr untypisch für mich“ entsprach, bis hin zur Ziffer „6“ mit der entsprechenden Antwort „sehr typisch für mich“.

### **7.2.3 Weitere Erhebungsverfahren**

Zur Validierung des SJT wurden Auszüge aus zwei weiteren Instrumenten verwendet und in der Studie abgefragt. Zum einen handelte es sich hierbei um die Items der Dimensionen „Führen und Fördern“ und „Kooperieren und Unterstützen“ aus dem Arbeitsmotivationsinventar von Paulsen (2010), das in Abschnitt 5.1 bereits näher beschrieben wurde. Die insgesamt 20 Items (jeweils zehn pro Dimension) sind als geschlossene Aussagen formuliert, die mit Hilfe einer sechsstufigen Likertskala („trifft überhaupt nicht zu“ = 1 bis „trifft voll und ganz zu“ = 6) beantwortet werden können. Beispielhafte Aussagen des ARMIN von Paulsen (2010) lauten:

- „Mir bereitet es Freude, in Diskussionen meine Ansichten durchzusetzen“ (Dimension „Führen und Fördern“)
- „Ich fühle mich wohl, wenn ich in einem Team arbeiten kann“ (Dimension „Kooperieren und Unterstützen“).

Weiterhin wurde die Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen (ISK-K) von Kanning (2009) zur Validierung verwendet. Wie in Abschnitt 5.2 bereits erläutert, besteht das ISK-K aus insgesamt 33 Items, welche die vier Sekundärskalen des Inventars messen. Alle Items sind ebenfalls als Aussagen formuliert, die mit Hilfe einer vierstufigen Likertskala (von „trifft gar nicht zu“ = 1 bis „trifft sehr zu“ = 4) beantwortet werden können. Beispielhafte Aussagen des ISK-K von Kanning (2009) lauten:

- „Auch wenn meine Zeit äußerst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere“ (Skala „Soziale Orientierung“).
- „Für gewöhnlich bestimme ich, wo es langgehen soll“ (Skala „Offensivität“).
- „Oft platzen Ärger oder Freude einfach so aus mir heraus, ohne dass ich viel dagegen tun könnte“ (Skala „Selbststeuerung“).
- „Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln“ (Skala „Reflexibilität“).

## **7.3 Ergebnisse**

Der vorliegende Abschnitt beinhaltet die empirischen Ergebnisse dieser Studie. Zunächst wird die Stichprobe näher beschreiben. Weiterhin erfolgen eine ausführliche Itemanalyse sowie eine Bewertung der Items. Abschließend werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen und der Gruppenvergleiche präsentiert.

### 7.3.1 Stichprobenbeschreibung

An der vorliegenden Studie nahmen insgesamt  $N = 196$  Personen teil, wobei für die Auswertung solche Probanden ausgeschlossen wurden, die die Befragung vorzeitig abgebrochen haben. Dementsprechend flossen in die Untersuchung  $N = 118$  vollständige Datensätze ein. Die soziodemografischen Merkmale der Probanden sind in Tabelle 5 zusammengefasst.

Tab. 5: Soziodemografie der Stichprobe ( $N = 118$ )

Variable	Absolute Häufigkeiten	Prozent
Geschlecht		
männlich	44	37.3 %
weiblich	74	62.7 %
Alter (Kategorien)		
Unter 20 Jahren	2	1.7 %
20 – 29 Jahre	50	42.4 %
30 – 39 Jahre	43	36.4 %
40 – 49 Jahre	21	17.8 %
50 – 59 Jahre	1	0.8 %
60 – 69 Jahre	1	0.8 %
Bildung		
Mittlere Reife	10	8.5 %
Fach-/ Allgemeine	49	41.5 %
Studium	55	46.6 %
Promotion	4	3.4 %
Beruf		
Student/in	36	30.5 %
Angestellte/r	67	56.8 %
Selbstständig	9	7.6 %
Arbeitssuchend	2	1.7 %
Sonstiges	4	3.4 %
Führungsverantwortung		
Ja	51	43.2 %
Nein	67	56.8 %

Knapp zwei Drittel (62.7 %) der Befragten ist weiblich, 37.3 % männlich. Das Alter der Teilnehmer lag im Durchschnitt bei 32.00 Jahren ( $SD = 8.23$ ,  $Min = 18$ ,  $Max = 63$ ), wobei der Großteil der Probanden (78.8 %) im Alter zwischen 20 und 49 Jahren alt war.

Der Bildungsstand der Probanden ist überdurchschnittlich hoch: die mittlere Reife als höchsten Bildungsabschluss gaben lediglich 8.5 % der Teilnehmer an, die Fach- bzw.

Allgemeine Hochschulreife 41.56 % und ein abgeschlossenes Studium 46.6 %. Weitere 3.4 % der Befragten gaben eine Promotion als höchsten Bildungsabschluss an.

Was den beruflichen Status anbelangt, nahmen überwiegend Angestellte (56.8 %) und Studenten (29.7 %) an der Studie teil. Weitere 7.6 % der Befragten gaben an, selbstständig tätig zu sein und 1.7 % waren zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeitssuchend. Die Antwortkategorie „Sonstiges“ gaben 3.4 % der Probanden an (u. a. wurde hier „Ruhestand“ oder „Volontär“ genannt).

Auch der Anteil der Probanden mit Führungserfahrung war verhältnismäßig hoch: etwas weniger als die Hälfte der Probanden (43.2 %) gab an, in ihrer bisherigen Berufslaufbahn bereits als Führungskraft tätig gewesen zu sein, somit waren 56.8 % bis dato noch nicht in einer Führungsposition tätig.

### **7.3.2 Itemanalyse**

Folgender Abschnitt befasst sich mit einer ausführlichen Analyse der Items des Situational Judgement Tests. Hierbei werden die gängigen Kennwerte wie Mittelwerte und Standardabweichungen, Schwierigkeitsindices und Trennschärfekoeffizienten betrachtet sowie eine Inhaltsanalyse der offenen Antworten vorgenommen. Abschließend erfolgt ein Vorschlag zur weiteren Revision der Items.

#### **7.3.2.1 Mittelwerte**

Einen ersten Überblick über das Antwortverhalten der Probanden geben die Mittelwerte und Standardabweichungen der einzelnen Items. In folgender Tabelle 6 sind daher die Mittelwerte und Standardabweichungen aller 30 Antwortalternativen des SJT sowie die Gesamtmittel beider Skalen aufgeführt. Weiterhin wurde an dieser Stelle überprüft, ob die Mittelwertunterschiede der jeweiligen Antwortpaare (Skala „Leading and Deciding“ und Skala „Supporting and Cooperating“) sowie der Gesamtskalen signifikant sind. Da die Objekte miteinander verbunden sind, wurden hierfür jeweils t-Tests für abhängige Stichproben berechnet (Bortz, 2006), deren Ergebnisse ebenfalls in folgender Tabelle 6 aufgeführt sind.

Tab. 6: Mittelwertvergleiche der Items des SJT

Skala „Leading and Deciding“ (LD)	<i>M (SD)</i>	Skala „Supporting and Cooperating“ (SC)	<i>M (SD)</i>	t-Test
Situation 1: LD	3.97 (1.53)	Situation 1: SC	4.13 (1.34)	$t(117) = -0.67, n.s.$
Situation 2: LD	4.70 (1.23)	Situation 2: SC	3.81 (1.65)	$t(117) = -4.34, p < .01$
Situation 3: LD	3.52 (1.36)	Situation 3: SC	4.09 (1.42)	$t(117) = 2.42, p < .05$
Situation 4: LD	3.60 (1.53)	Situation 4: SC	4.75 (1.18)	$t(117) = -5.94, p < .01$
Situation 5: LD	4.05 (1.48)	Situation 5: SC	4.92 (1.13)	$t(117) = 5.37, p < .01$
Situation 6: LD	3.06 (1.56)	Situation 6: SC	4.10 (1.56)	$t(117) = 4.65, p < .01$
Situation 7: LD	3.72 (1.55)	Situation 7: SC	3.98 (1.35)	$t(117) = -1.13, n.s.$
Situation 8: LD	4.36 (1.39)	Situation 8: SC	3.08 (1.47)	$t(117) = -5.54, p < .01$
Situation 9: LD	3.74 (1.51)	Situation 9: SC	4.31 (1.33)	$t(117) = -2.56, p < .05$
Situation 10: LD	4.61 (1.49)	Situation 10: SC	3.10 (1.61)	$t(117) = 5.85, p < .01$
Situation 11: LD	3.46 (1.55)	Situation 11: SC	3.58 (1.49)	$t(117) = -0.58, n.s.$
Situation 12: LD	3.39 (1.51)	Situation 12: SC	4.09 (1.25)	$t(117) = 3.37, p < .01$
Situation 13: LD	2.42 (1.30)	Situation 13: SC	4.87 (1.10)	$t(117) = 13.29, p < .01$
Situation 14: LD	3.10 (1.45)	Situation 14: SC	4.11 (1.35)	$t(117) = -4.32, p < .01$
Situation 15: LD	3.63 (1.46)	Situation 15: SC	3.75 (1.54)	$t(117) = -0.53, n.s.$
Gesamtmittel	3.69 (0.61)	Gesamtmittel	4.05 (0.55)	$t(117) = -4.46, p < .01$

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass die Mittelwerte der einzelnen Items insgesamt im mittleren Bereich mit einer akzeptablen Streuung liegen. Keines der Items beider Skalen liegt mit seinem Mittelwert in einem extrem unteren Bereich, wurde also insgesamt stark abgelehnt. Insgesamt drei Items der Skala „Supporting and Cooperating“ liegen bezüglich ihrer Mittelwerte in einem relativ hohen Bereich (Item 4:  $M = 4.75$ ;  $SD = 1.18$ , Item 5:  $M = 4.92$ ;  $SD = 1.13$  und Item 13:  $M = 4.87$ ,  $SD = 1.10$ ) sowie ein Item der Skala „Leading and Deciding“ (Item 2:  $M = 4.70$ ;  $SD = 1.23$ ), die jeweiligen Standardabweichungen zeigen jedoch, dass dennoch eine akzeptable Streuung vorliegt. Die Gesamtmittel beider Skalen liegen relativ nah aneinander, tendenziell wurden die Antwortalternativen der Skala „Supporting an Cooperating“ ( $M = 4.05$ ;  $SD = .55$ ) scheinbar etwas attraktiver als die Antwortalternativen der Skala „Leading and Deciding“ ( $M = 3.69$ ;  $SD = .61$ ) eingeschätzt, dieser Unterschied ist signifikant  $t(117) = -4.46, p < .01$ . Was die Mittelwertunterschiede auf der Itemebene anbelangt, liegen bei 12 Antwortpaaren signifikante Unterschiede vor, bei insgesamt sieben dieser Paare liegt ein deutlicher Unterschied von einem Skalenpunkt oder mehr zwischen den jeweiligen Items vor. In drei Situationen (Situationen 2, 8, 10) wurde deutlich das Item der Skala „Leading and Deciding“ bevorzugt; in den anderen vier Situationen (Situationen 4, 6, 13, 14) hingegen das Item der Skala „Supporting and Cooperating“.

### 7.3.2.2 Schwierigkeitsindex

Der Schwierigkeitsindex eines Items macht Angaben darüber, wie viele Probanden dem Item zugestimmt haben (Börz & Döring, 2006). Ein Item gilt in diesem Sinne als schwierig, wenn viele Probanden dem Item zugestimmt haben und als leicht, wenn eher wenige Probanden zustimmten. Der Schwierigkeitsindex für mehrstufige Antworten errechnet sich durch die Division der Summe der erreichten Punkte eines Items durch die maximal mögliche Punktschnee des Items (Börz & Döring, 2006). Um die maximal mögliche Punktschnee eines Items zu errechnen, wird die maximal mögliche Punktzahl einer Person mit der Gesamtzahl der Probanden multipliziert (Börz & Döring, 2006).

Um die Schwierigkeitsindices der Items des vorliegenden Tests zu berechnen, wurden zunächst alle Items umkodiert, so dass jeweils die unterste Kategorie „0“ anstatt „1“ war (Börz & Döring, 2006) und dann für jedes Item mit oben genannter Formel errechnet. Die Schwierigkeitsindices aller Items des Situational Judgement Tests sind in folgender Tabelle 7 aufgeführt.

Tab. 7: Schwierigkeitsindices der Items des SJT

Skala „Leading and Deciding“ (LD)	Schwierigkeitsindex	Skala „Supporting and cooperating“ (SC)	Schwierigkeitsindex
Situation 1: LD	$p = .59$	Situation 1: SC	$p = .63$
Situation 2: LD	$p = .74$	Situation 2: SC	$p = .56$
Situation 3: LD	$p = .50$	Situation 3: SC	$p = .62$
Situation 4: LD	$p = .52$	Situation 4: SC	$p = .75$
Situation 5: LD	$p = .61$	Situation 5: SC	$p = .78$
Situation 6: LD	$p = .41$	Situation 6: SC	$p = .62$
Situation 7: LD	$p = .54$	Situation 7: SC	$p = .60$
Situation 8: LD	$p = .67$	Situation 8: SC	$p = .42$
Situation 9: LD	$p = .55$	Situation 9: SC	$p = .66$
Situation 10: LD	$p = .72$	Situation 10: SC	$p = .42$
Situation 11: LD	$p = .49$	Situation 11: SC	$p = .52$
Situation 12: LD	$p = .48$	Situation 12: SC	$p = .62$
Situation 13: LD	$p = .28$	Situation 13: SC	$p = .77$
Situation 14: LD	$p = .42$	Situation 14: SC	$p = .62$
Situation 15: LD	$p = .53$	Situation 15: SC	$p = .55$

Der Schwierigkeitsindex kann einen Wert von 0 = schwerstes Item bis 1 = leichtestes Item annehmen (Börz & Döring, 2006). Bei der hier verwendeten Likert-Skala entspricht demnach ein Schwierigkeitsindex von 1 einer maximalen Zustimmung aller Probanden mit der Antwortalternative. Wie Tabelle 3 zu entnehmen ist, weisen die meisten

Antwortalternativen des Verfahrens einen mittleren Schwierigkeitsindex zwischen  $p = .40$  und  $p = .60$  auf, nur insgesamt sechs Items liegen deutlich über einem mittleren Wert (z. B. Situation 2: LD mit  $p = .74$ ) oder darunter (z. B. Situation 13: LD mit  $p = .28$ ).

Was den Vergleich der Schwierigkeitsindices der Items beider Skalen betrifft, zeigt sich naturgemäß ein analoges Bild wie bei der Analyse der Mittelwerte. Hierbei wird noch mals sehr deutlich, dass insbesondere bei Situation 10 und Situation 13 eine erhebliche Differenz zwischen den jeweiligen Antwortalternativen der beiden Skalen vorliegt.

### 7.3.2.3 Trennschärfe

Die Trennschärfe macht Aussagen darüber, inwiefern ein Testitem zwischen Personen mit niedriger und hoher Merkmalsausprägung differenziert oder anders ausgedrückt: „wie gut ein einzelnes Item das Gesamtergebnis eines Tests repräsentiert“ (Börtz & Döring, 2006). Fisseni (1990, S. 37) postuliert: „die Trennschärfe ist der wichtigste Itemkennwert“ und definiert sie als die „Korrelation zwischen Item- und Test-Score“. Der Trennschärfekoeffizient kann dementsprechend einen Wert zwischen -1 und 1 annehmen. In folgender Tabelle 8 sind die Trennschärfekoeffizienten aller Items des entwickelten Situational Judgement Tests aufgeführt.

Tab. 8: Korrigierte Trennschärfekoeffizienten der Items des SJT

<b>Skala „Leading and Deciding“ (LD)</b>	<b>Trennschärfekoeffizient</b>	<b>Skala „Supporting and Cooperating“ (SC)</b>	<b>Trennschärfekoeffizient</b>
Situation 1: LD	$r_{it} = .11$	Situation 1: SC	$r_{it} = .18$
Situation 2: LD	$r_{it} = .20$	Situation 2: SC	$r_{it} = .26$
Situation 3: LD	$r_{it} = .32$	Situation 3: SC	$r_{it} = .38$
Situation 4: LD	$r_{it} = .10$	Situation 4: SC	$r_{it} = .11$
Situation 5: LD	$r_{it} = .26$	Situation 5: SC	$r_{it} = .33$
Situation 6: LD	$r_{it} = .23$	Situation 6: SC	$r_{it} = .33$
Situation 7: LD	$r_{it} = .40$	Situation 7: SC	$r_{it} = .30$
Situation 8: LD	$r_{it} = .39$	Situation 8: SC	$r_{it} = .22$
Situation 9: LD	$r_{it} = .39$	Situation 9: SC	$r_{it} = .36$
Situation 10: LD	$r_{it} = .22$	Situation 10: SC	$r_{it} = -.01$
Situation 11: LD	$r_{it} = .37$	Situation 11: SC	$r_{it} = .22$
Situation 12: LD	$r_{it} = .34$	Situation 12: SC	$r_{it} = .17$
Situation 13: LD	$r_{it} = .28$	Situation 13: SC	$r_{it} = .27$
Situation 14: LD	$r_{it} = .27$	Situation 14: SC	$r_{it} = .30$
Situation 15: LD	$r_{it} = .28$	Situation 15: SC	$r_{it} = .25$

Wie Tabelle 8 zu entnehmen ist, weisen 12 der 30 Items eine Trennschärfe von  $r_{it} \geq .30$  auf (jeweils sechs Items in beiden Skalen). Der Rest der Items liegt unter diesem Richtwert. Hervorzuheben ist, das Item 10 der Skala „Supporting and Cooperating“, als einziges Item einen negativen Trennschärfekoeffizienten ( $r_{it} = -.01$ ) aufweist.

#### 7.3.2.4 Inhaltsanalyse der offenen Antworten

Ein weiterer Hinweis zur Güte der einzelnen Items, geben die jeweiligen offenen Antworten der Probanden zu den verschiedenen Situationen. Die Befragten erhielten bei jeder Situationsbeschreibung die Möglichkeit, eine alternative typische Handlung zu beschreiben („In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:“). Die Auswertung der offenen Antworten erfolgte zunächst rein quantitativ, in Form einer Häufigkeitsauswertung, um zu überprüfen, wie oft die Probanden die Möglichkeit der eigenen Handlungsbeschreibung nutzten. Im weiteren Verlauf wurden die Antworten pro Item inhaltlich analysiert. Hierfür wurden die Angaben der Probanden jeweils kategorisiert und wiederum ausgezählt. Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Häufigkeiten der offenen Antworten pro Item sowie die am häufigsten genannte Kategorie, die komplette Auswertung bzw. Kategorisierung der offenen Antworten ist dem Anhang zu entnehmen (Anhang, S. 62 ff.).

Tab. 9: Anzahl und häufigstes Thema der offenen Antworten pro Item des SJT

<b>Item</b>	<b>Anzahl der offenen Antworten</b>	<b>Kategorie der am häufigsten genannten Antwort</b>
Item „Situation 1“	14	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 2“	8	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 3“	5	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 4“	8	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 5“	5	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 6“	27	Folgetermin mit den Mitarbeitern vereinbaren
Item „Situation 7“	15	Gemeinsame Lösungsfindung mit dem Mitarbeiter
Item „Situation 8“	16	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 9“	6	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 10“	7	Situationsabhängig
Item „Situation 11“	21	Konfliktlösung anstreben
Item „Situation 12“	10	Kombination beider Antwortalternativen
Item „Situation 13“	11	Gemeinsame Konfliktlösung anstreben nach Abschluss der eigenen Abgabetermine
Item „Situation 14“	19	Situationsabhängig
Item „Situation 15“	15	Unterstützung der Mitarbeiterin durch Kollegen / Co-Projektleitung

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass Item 6 die häufigsten offenen Antworten erhalten hat (27 Antworten), gefolgt von Item 11 mit 21 Antworten, Item 14 mit 19 Antworten und Item 8 mit 16 offenen Antworten. Die inhaltliche Analyse der Angaben ergab, dass die Probanden überwiegend eine Kompromisslösung zwischen den beiden Antwortalternativen vorschlugen.

#### 7.3.2.5 Ergebnisse zur internen Konsistenz

Die Reliabilität eines Tests macht Aussagen über die Messgenauigkeit, im Sinne der Messfehlerfreiheit, des Verfahrens und ist definiert als „das Varianzverhältnis zwischen der Varianz der »wahren« (messfehlerfreien, idealen) Werte und der tatsächlichen Varianz der vom Testverfahren gelieferten Messwerte“ (Moosbrugger & Kelava, 2008, S. 114 f.). Da der wahre Wert in der Realität jedoch nicht für jeden Probanden bestimmt werden kann, ist die Reliabilität in der Praxis eine Schätzgröße. Hierfür bieten sich verschiedene Verfahren an, unter anderem die Ermittlung der internen Konsistenz. Hierbei werden die Zusammenhänge aller Items eines Tests bzw. einer Skala überprüft und hiervon auf die Reliabilität geschlossen (Moosbrugger & Kelava, 2008).

Die interne Konsistenz der Skalen des Situational Judgement Tests wurde mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS in Form des Cronbachs  $\alpha$  – Koeffizienten errechnet. Die Skala „Leading and Deciding“ des Situational Judgement Tests nimmt einen Wert von Cronbachs  $\alpha = .67$  an. Die Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT weist einen Wert von Cronbachs  $\alpha = .61$  auf.

#### 7.3.2.6 Interpretation der Itemanalyse und Überarbeitungsvorschläge

Die Ergebnisse bezüglich der Mittelwerte in Kombination mit den Schwierigkeitsindices der Items sind insgesamt positiv zu bewerten, da sie insgesamt im mittleren Bereich liegen. Wie berichtet, gibt es keine Items, die in einen Extrembereich (weder in Richtung Zustimmung noch in Richtung Ablehnung) fallen und nur einige wenige, die von einem mittleren Maß abweichen. Da es sich hierbei (außer bei einem Item) um erhöhte Mittelwerte bzw. Schwierigkeitsindices handelt, könnte dies ein Indiz dafür sein, dass bei der Situationsbeschreibung soziale Erwünschtheit forciert wurde. Andererseits wird in der Literatur auch empfohlen, Items mit niedrigeren oder höheren Schwierigkeitsindices beizubehalten, da die Stichprobe ansonsten zu sehr in zwei Gruppen fallen würde „Darum wählt man sowohl Items mit einem  $p = 0.50$  als auch Items mit  $0.50 > p < 0.50$ : Man lockert die Homogenität auf zugunsten der Differenzierungsvielfalt“ (Fisseni, 1990, S. 36).

Die Ergebnisse der Mittelwertunterschiede zeigen weiterhin, dass elf von 15 Situationen ganz offensichtlich so formuliert waren, dass die Probanden signifikant eher in eine Richtung zustimmten als in die andere. Da diese Tendenzen jedoch sowohl die Skala „Leading and Deciding“ als auch die Skala „Supporting and Cooperating“ betreffen, spricht dies insgesamt für eine differenzierte Itemkonstruktion.

Was die Trennschärfekoeffizienten anbelangt, liegen zumindest 12 der 30 Items in einem als mittelmäßig zu bewertenden Bereich von  $r_{it} \geq .30$  (Börtz & Döring, 2006). Der Rest der Items liegt, wie berichtet, unter diesem Richtwert. Allerdings muss in diesem Zusammenhang bedacht werden, dass die geringe Anzahl der Items pro Skala, die geringen Koeffizienten zumindest auch zum Teil mit verursachen kann. Positiv zu bewerten ist, dass bis auf ein Item kein weiteres einen negativen Trennschärfekoeffizient aufweist.

Was die Ergebnisse zur internen Konsistenz der Skalen anbelangt, so sind diese insgesamt als positiv zu bewerten. Das Maß der internen Konsistenz (Cronbachs  $\alpha$ ) kann einen höchst möglichen Wert von 1.00 annehmen und sollte idealerweise sehr hoch ausfallen. Allerdings sind für Persönlichkeitstests und insbesondere für kurze Verfahren geringere Werte zu erwarten (Moosbrugger & Kelava, 2008), weshalb die hier ermittelten Werte als moderat und zufriedenstellend angesehen werden können.

Um die Güte der Items und somit gegebenenfalls der Gesamtskalen zu verbessern, lassen sich basierend auf der Itemanalyse dennoch folgende erste konkrete Vorschläge zur Itemrevison ableiten:

- Item 4

Der Schwierigkeitsindex des Items der Skala „Supporting and Cooperating“ liegt hier in einem besonders hohen Bereich von  $p = .75$ , wohingegen das entsprechende Item der Skala „Leading and Deciding“ in einem mittleren Bereich liegt ( $p = .52$ ). Die Vermutung liegt nahe, dass die Probanden hier aufgrund der Situationsbeschreibung, die eine Gruppenarbeit impliziert, im Sinne der sozialen Erwünschtheit in diesem hohen Maße in Richtung „Supporting and Cooperating“ tendierten. Eine Überarbeitung könnte hier daher in der Anpassung der Situationsbeschreibung erfolgen, um diesen Effekt zu verringern (siehe Anhang, S. 79).

- Item 6

Die Probanden stimmten auch hier dem Item der Skala „Supporting and Cooperating“ signifikant ( $t(117) = 4.65, p = .00$ ) stärker zu ( $M = 4.10, SD = 1.56$ ) als dem Item der Skala „Leading and Deciding“ ( $M = 3.06, SD = 1.56$ ). Die Ana-

lyse der offenen Antworten ergab weiterhin, dass hier besonders viele Probanden ( $n = 27$ ) eine Alternative vorschlugen. Die meisten Befragten ( $n = 22$ ) gaben hier als Handlungsalternative an, einen Alternativtermin mit den Mitarbeitern zu vereinbaren. Diese Option bot keine der beiden dargebotenen Antworten. Dementsprechend läge es an dieser Stelle nahe, das Item der Skala „Leading an Deciding“ anzupassen, wie der dem Anhang zu entnehmen ist.

- Item 10

Wie bereits berichtet, war der Unterschied zwischen den beiden Antwortalternativen besonders hoch, so lag der Schwierigkeitsindex des Items aus der Skala „Leading and Deciding“ hier bei  $p = .72$  und der Index des Items der Skala „Supporting and Cooperating“ nur bei  $p = .42$ . Hinzu kommt, dass dieses Item 10 der Skala „Supporting and Cooperating“ den einzigen negativen Trennschärfekoeffizienten aufwies ( $r_{it} = -.01$ ). Die Analyse der offenen Items spricht dafür, dass dieses Item für die Situation scheinbar zu „weich“ bzw. nicht konkret genug formuliert war. Daher lautet hier die Empfehlung, dieses Item zu konkretisieren, wie im Anhang vorgeschlagen.

- Item 11

Die Kennwerte der Itemanalyse waren hier zwar insgesamt in einem moderaten Bereich, auch unterschieden sich die Mittelwerte nicht signifikant voneinander. Dennoch gaben auch hier besonders viele Probanden ( $n = 21$ ) eine alternative Handlungsmöglichkeit an. Die meisten Probanden ( $n = 13$ ) schlugen für diese Situation eine Konfliktlösung vor. An dieser Stelle erscheint es daher sinnvoll, nicht die Antwortalternativen, sondern die Situationsbeschreibung zu modifizieren, wie im Anhang dargestellt.

- Item 13

Der Unterschied im Antwortverhalten der Probanden war hier zwischen den beiden Alternativen besonders hoch. Die Befragten stimmten dem Item der Skala „Supporting and Cooperating“ signifikant ( $t(117) = 13.29$ ,  $p = .00$ ) deutlich stärker zu ( $M = 4.87$ ,  $SD = 1.10$ ) als dem Item der Skala „Leading and Deciding“ ( $M = 2.42$ ,  $SD = 1.30$ ). Die Analyse der offenen Antworten ( $n = 11$ ) ergab, dass die Probanden hier einen Termin zur gemeinsame Konfliktlösung nach Abschluss der dringenden Aufgaben präferieren würden. Eine Anpassung des Items der Skala „Leading an Deciding“ sowie eine Anpassung der Situationsbeschreibung wäre daher denkbar (s. Anhang, S. 80)

### 7.3.4 Hypothesenprüfungen

Die Frage der Validität eines Testverfahrens macht Aussagen darüber, ob das Verfahren gültig ist, also das misst, was es vorgibt zu messen. Hierfür wurden die in Kapitel 7.1 erläuterten Hypothesen aufgestellt, die Ergebnisse der entsprechenden Produkt-Moment-Korrelationen sind in folgender Tabelle 10 aufgeführt.

Tab. 10: Korrelationsmatrix der Gesamtmittel ausgewählter Skalen des SJT, ARMIN und ISK-K

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. „Leading and Deciding“ (SJT)	1.00					
2. „Supporting and Cooperating“ (SJT)	-.12	1.00				
3. „Führen und Fördern“ (ARMIN)	.38*	-.15	1.00			
4. „Kooperieren und Unterstützen“ (ARMIN)	-.01	.28*	.02	1.00		
5. „Offensivität (ISK-K)	.26*	-.002	.66*	.12	1.00	.14
6. „Soziale Orientierung“ (ISK-K)	-.15	.28*	-.15	.37*	.14	1.00

Anmerkung: \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von  $p = .01$  zweiseitig signifikant.

Zunächst wurde im Sinne der *Hypothese 1* geprüft, ob die beiden erhobenen Dimensionen des Situational Judgement Tests unabhängig voneinander sind bzw. ob die internen Konsistenzen (Crobachs  $\alpha$ ) der beiden Skalen größer als etwaige Korrelationen zwischen den Skalen sind. Wie Tabelle 10 zu entnehmen ist, liegt zwar eine geringe Korrelation zwischen den beiden Skalen, „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ vor, diese ist jedoch zum einen negativ und zum anderen nicht signifikant, weshalb Hypothese 1 als bestätigt angesehen werden kann.

Weiterhin wurden im Sinne der *Hypothesen 2a* und *2b* überprüft, ob Zusammenhänge zwischen den entsprechenden Skalen des SJT und den Skalen des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010) bestehen. Die Skala „Leading and Deciding“ des SJT korreliert signifikant ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ) mit der Skala „Führen und Fördern“ des Arbeitsmotivationsinventars. Ebenso lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT und der Skala „Kooperieren und Unterstützen“ des Motivationsfragebogens berichten ( $r = .28$ ,  $p < .01$ ). Gegengesetzte signifikante Zusammenhänge („Leading and Deciding“ und „Kooperieren und Unterstützen“ oder „Supporting and Cooperating“ und „Führen und Fördern“) ließen sich hingegen nicht nachweisen. Demzufolge können *Hypothesen 2a* und *2b* bestätigt werden.

Weiterhin wurde im Sinne der konvergenten Validität überprüft, ob die Skalen des SJT mit den inhaltlich sehr ähnlichen Skalen des ISK-K (Kanning, 2009) „Offensivität“ und

„Soziale Orientierung“ zusammenhängen (*Hypothesen 3a und 3b*). Auch hier ließen sich hypothesenkonforme Ergebnisse finden: die Skala „Leading and Deciding“ des SJT korreliert signifikant ( $r = .26, p < .01$ ) mit der Skala „Offensivität“ des ISK-K. Weiterhin korreliert die Skala „Supporting and Cooperating“ des SJT signifikant ( $r = .28, p < .01$ ) mit der Skala „Soziale Orientierung“ des ISK-K. *Die Hypothesen 3a und 3b* können daher ebenso bestätigt werden.

### 7.3.4 Gruppenvergleiche

Die erhobenen soziodemografischen Variablen wurden dafür genutzt, um zu überprüfen, ob sich die Probanden in ihrem Antwortverhalten im Situational Judgement Test signifikant unterscheiden. Hierfür wurden entsprechende Mittelwertvergleiche (t-Tests für unabhängige Stichproben sowie einfaktorielle Varianzanalysen) sowie eine Produkt-Moment-Korrelation berechnet und zwar jeweils getrennt für die beiden Dimensionen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“. In Tabelle 11 sind die Ergebnisse dieser Berechnungen aufgeführt.

Tab. 11: Ergebnisse der Gruppenvergleiche

	Leading and Deciding		Supporting and Cooperating	
	<i>M(SD)</i>	Signifikanztest	<i>M(SD)</i>	Signifikanztest
<b>Geschlecht</b>		$t(116) = -.30, n.s.$		$t(116) = -1.54, n.s.$
männlich	3.67 (.70)		3.95 (.52)	
weiblich	3.70 (.56)		4.11 (.56)	
<b>Bildung</b>		$F(3,112) = .29, n.s.$		$F(3,114) = 1.01, n.s.$
Mittlere Reife	3.71 (.50)		3.82 (.72)	
Fach-/ Allgemeine	3.64 (.66)		4.07 (.53)	
Studium	3.72 (.60)		4.04 (.52)	
Promotion	3.90 (.57)		4.35 (.66)	
<b>Beruf</b>		$F(5,112) = .71, n.s.$		$F(5,112) = 1.36, n.s.$
Student/in	3.68 (.63)		3.97 (.53)	
Angestellte/r	3.68 (.60)		4.11 (.57)	
Selbstständig	3.79 (.70)		4.16 (.40)	
Arbeitssuchend	3.60 (.75)		3.40 (.66)	
Sonstiges	3.92 (.55)		3.68 (.50)	
<b>Führungsverantwortung</b>		$t(116) = 1.22, n.s.$		$t(116) = .41, n.s.$
Ja	3.77 (.63)		4.07 (.57)	
Nein	3.63 (.59)		4.02 (.53)	

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, fanden sich weder signifikante Unterschiede bezüglich des Geschlechts, des Bildungsstatus, des beruflichen Status oder der Führungser-

fahrung. Die Korrelation des Alters mit den beiden Skalen des Situational Judgement Tests ergab ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang.

## 8 Diskussion

Ausgehend von der Annahme, dass die Kompetenzen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des Kompetenzmodells der SHL Group zwei zentrale Prädiktoren für Führungserfolg darstellen, wurde im Rahmen dieser Bachelorarbeit eine Erstversion eines Testverfahrens in Form eines Situational Judgement Tests entwickelt, der diese beiden Kompetenzen abbilden soll.

Der somit entwickelte Test beinhaltete 15 kritische berufsbezogene Situationen, die sich explizit auf Führungsinteraktionen bezogen. Für jede dieser Situationen wurden weiterhin zwei mögliche Handlungsalternativen konstruiert, eine davon jeweils basierend auf der Kompetenz „Leading and Deciding“ sowie eine basierend auf der Kompetenz „Supporting and Cooperating“. Das Verfahren wurde in einem weiteren Schritt in einer Untersuchung an  $N = 118$  Probanden getestet, wobei hier neben den entwickelten Items des Situational Judgement Tests und den obligatorischen soziodemografischen Variablen weiterhin je zwei Skalen des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010) und der Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen von Kanning (2009) zur Validierung erhoben wurden.

Die Ergebnisse der Studie sind zusammenfassend als viel versprechend zu bezeichnen. Die Analyse der Items des Situational Judgement Tests zeigte, dass die Mittelwerte und Schwierigkeitsindices insgesamt in einem mittleren Bereich lagen. Zwar fanden sich signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten der einzelnen Antwortpaare, allerdings waren diese insgesamt nicht sehr ausgeprägt. Bedeutsam ist weiterhin, dass sich diese Unterschiede nicht durchgängig zu Gunsten einer Skala sondern in abwechselnde Richtungen beobachtbar waren. Was die Gesamtskalen betrifft, ist zwar eine etwas stärkere Ausprägung in Richtung „Supporting and Cooperating“ zu berichten, dieser Unterschied ist aber nur marginal. Die Trennschärfekoeffizienten der Items, als weiteres Analysekriterium, waren zwar durchgängig nicht in einem hohen Bereich, dennoch lagen zumindest 11 der 30 Items hier in einem moderaten Bereich von  $r_{it} \geq .30$ . Betrachtet man weiterhin, auch insbesondere unter Berücksichtigung der Art des Testverfahrens und der geringen Anzahl der Items, die Ergebnisse zur internen Konsistenz der Skalen (beide Nahe an dem moderaten Richtwert von Cronbachs  $\alpha = .70$ ), sind diese als positiv zu bewerten. In dem Zusammenhang ist des Weiteren zu beachten, dass eine Revision einzelner Items, wie in Abschnitt 7.3.2.6 ansatzweise vorgeschlagen, durchaus zu einer Erhöhung dieses Kennwertes führen könnte.

Weiterhin ergaben die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen, die sich vornehmlich mit der Prüfung der Validität des Tests beschäftigten, dass alle aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten. Zum Einen fand sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Skalen „Leading and Deciding“ und „Supporting and Cooperating“ des Situational Judgement Tests (Hypothese 1), zum Anderen korrelierten die Skalen signifikant in moderatem Maße sowohl mit den entsprechenden Skalen des Arbeitsmotivationsinventars von Paulsen (2010), entsprechend den Hypothesen 2a und 2b, als auch mit den entsprechenden Skalen des ISK-K von Kanning (2009), entsprechend den Hypothesen 3a und 3b.

Des Weiteren wurde berichtet, dass die berechneten Gruppenvergleiche, hinsichtlich der soziodemografischen Variablen, keine signifikanten Unterschiede aufwiesen. Hervorzuheben ist an dieser Stelle der Vergleich der Probanden mit und ohne Führungserfahrung. Da das entwickelte Messinstrument beispielsweise als unterstützendes Verfahren zur Einstufung potenzieller Führungskräfte denkbar wäre, ist die Tatsache, dass sich der Test offensichtlich auch für Personen ohne Führungserfahrung anwendbar ist, von besonderem Interesse.

Im Sinne einer kritischen Reflexion dieser Studie sind insbesondere folgende Punkte zu erwähnen. Der erste Punkt betrifft die Wahl des Itemformats des Verfahrens. Bei der Konstruktion des Messinstruments wurden bewusst für jedes Situationsitem zwei Antwortalternativen der beiden Skalen dargeboten, die jeweils beide in Form einer Likert-Skala bewertet werden sollte („sehr untypisch für mich“ bis „sehr typisch für mich“). Die Entscheidung für dieses Format wurde aus dem Hintergrund getroffen, jeweils für jedes Item absolute Werte zu erhalten (was bei einem eher typischen Forced-Choice-Format nicht der Fall gewesen wäre). Die Probanden wiesen die Tendenz auf, sich pro Situation dennoch mehr oder weniger eindeutig für eine Antwortalternative zu entscheiden (zu Ungunsten der anderen), wobei dieser Effekt lediglich auf Itemebene ausgeprägt war. Zu überdenken wäre nun, ob in einer überarbeiteten Version des Testverfahrens doch ein Itemformat gewählt wird, die dies berücksichtigt.

Ein weiterer kritisch zu reflektierender Punkt liegt in der geringen Fidelity (Genauigkeit) des entwickelten Tests. Wie in Abschnitt 6.1 erläutert, verfügt ein textbasierter Situational Judgement Test, im Vergleich zu anderen situativen Verfahren, über die geringste Fidelity, da er die Realität am geringsten abbildet. Bei im Zuge dieser Arbeit entwickelten Verfahren, dürfte dieser Umstand besonders ausgeprägt sein, da die dargebotenen Situationen und Antwortalternativen so knapp wie möglich formuliert wurden, um noch höhere Abbrecherquoten (aufgrund eines zu hohen zeitlichen Aufwands) zu vermei-

den. Da eine höhere Fidelity des Verfahrens durchaus sinnvoll wäre, ist bei einer Überarbeitung des Verfahrens, unter Berücksichtigung ökonomischer Faktoren, eine inhaltliche Ausgestaltung der Items oder sogar ein medialer Einsatz zu überdenken.

## Literaturverzeichnis

- Bartram, D. (2006). *SHL White Paper. The SHL Universal Competency Framework*. Verfügbar unter: <http://www.shl.com/OurScience/Documents/SHLUniversalCompetencyFramework.pdf> (10.06.2010).
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Behrmann, M. (2007). Situational Judgement Tests. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 483-489). Göttingen: Hogrefe.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bortz, J. (2006). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Börtz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Chan, D. & Schmitt, N. (2002). Situational Judgement and Job Performance. *Human Performance*, 15, 233-254.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (2. überarb., erw. Aufl.). Oldebourg: Wols Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Gessler, M. (2008). Das Kompetenzmodell. In M. Brückermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (S. 43-62). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2007). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kanning, U. P. (2009). *ISK. Inventar sozialer Kompetenzen. Manual*. Göttingen: Hogrefe.

- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling a World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.). *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology* (pp. 227-255). Chichester: John Wiley & Sons.
- Lievens, F., Peeters, H. & Schollaert, E. (2008). Situational Judgement tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37, 426-441.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35, 7-18.
- McCauley, C. D. (2004). Successful and Unsuccessful Leadership. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership* (pp. 119-221). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L. & Grub III, W. L. (2007). Situational Judgement Tests, Response Instructions, and Validity: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 60, 63-91.
- McDaniel, M. A. & Whetzel, D. L. (2007). Situational Judgement Tests. In D. L. Whetzel, & G. R. Wheaton, *Applied Measurement. Industrial Psychology in Human Resources* (pp. 235-257). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnegan, E. B., Campion, M. A. & Bravermann, E. P. (2001). Use of situational Judgement tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 86, 730-740.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2008). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Muck, P. M. (2007). Führung. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie. Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 355-366). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Paulsen, H. (2010). *Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung der berufsbezogenen Leistungsmotivation*. Unveröffentlichte Rohdaten. Köln: Universität zu Köln.
- Ployhart, R. E., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing Organizations. Contemporary Practice and Theory*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sarges, W. (2006). Competencies statt Anforderungen - nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof (Hrsg.). *Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Linde, Philips, Siemens, Volkswagen und Weka*. (6. Aufl., S. 133-148). Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt-Rathjens, C. (2007). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung. In K. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie. Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 592-601). Göttingen: Hogrefe.

- von Rosenstiel, L. (2003). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch. *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (5., überarb. Aufl., S. 3-25). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. vollst. überarb. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th Ed.). Upper Daddle River, NJ: Prentice-Hall International.

## **Anhang**

Anhang A: Fragebogen.....	50
Anhang B: Inhaltsanalyse offener Antworten des SJT .....	62
Anhang C: Revisionsvorschläge der Items des SJT.....	79

# Anhang A: Fragebogen

**Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer,**

im Rahmen meiner Bachelorarbeit untersuche ich das Thema Führung. Der Fokus liegt dabei darauf, Situationen zu finden, in denen Menschen unterschiedliche Verhaltensweisen als sinnvoll ansehen. In diesem Zusammenhang wurde der folgende Fragebogen entwickelt.

Der Fragebogen besteht insgesamt aus 4 Teilen, die Beantwortung wird ca. 30 Minuten in Anspruch nehmen. Bitte bearbeiten Sie die Fragen bis zum Ende, da nur vollständige Fragebögen mit in die Auswertung einfließen können.

In dieser Untersuchung ist Ihre Einstellung und persönliche Einschätzung gefragt. Bei der Beantwortung gibt es kein „richtig“ und kein „falsch“. Bitte beantworten Sie daher alle Fragen offen und ehrlich.

Sollten Sie derzeit nicht berufstätig sein, beantworten Sie den Fragebogen bitte in Bezug auf einen Nebenjob, eine zurückliegende Tätigkeit oder im Hinblick auf Ihre Vorstellungen einer zukünftigen Tätigkeit.

Ihre Angaben werden selbstverständlich **anonym** ausgewertet.

Sollten Sie Rückfragen zu dieser Studie haben, können Sie sich sehr gerne per Email an mich wenden: [connykim@web.de](mailto:connykim@web.de).

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Teilnahme an dieser Studie!**

Conny Kim

## Teil 1: Allgemeine Fragen

Bitte beantworten Sie zunächst folgende allgemeine Fragen zu Ihrer Person.

Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.

- Männlich
- Weiblich

Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.

- Hauptschulabschluss (1)
- Mittlere Reife (2)
- Fach- bzw. Allgemeine Hochschulreife (3)
- Abgeschlossenes Studium (4)
- Promotion (5)

Bitte geben Sie Ihren derzeitigen beruflichen Status an.

- Student/in (1)
- Auszubildene/r (2)
- Angestellte/r (3)
- Selbstständig (4)
- Arbeitssuchend (5)
- Sonstiges

Sind oder waren Sie in Ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn als Führungskraft tätig?

- Ja (1)
- Nein (2)

## Teil 2: Situationen (Situational Judgement Test)

### Einführungstext falls Führungserfahrung:

Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Situationen aus dem Berufsalltag einer Führungskraft geschildert. Im Anschluss daran sind jeweils verschiedene Möglichkeiten aufgeführt, wie man sich in der entsprechenden Situation verhalten könnte. Bitte versetzen Sie sich in die Situationen hinein und geben, basierend auf Ihrer bisherigen Erfahrung als Führungskraft, für **jede** Antwortalternative an, wie typisch das entsprechende Verhalten für Sie persönlich ist.

Sie können jede Antwort mit Hilfe einer sechsstufigen Skala von „Sehr untypisch für mich“ bis „Sehr typisch für mich“ bewerten. Bitte achten Sie darauf, dass Sie **jede** Antwortalternative bewerten.

Sie haben außerdem jeweils die Möglichkeit, selbst ein Verhalten zu beschreiben, dass für Sie in der entsprechenden Situation typisch wäre.

### Einführungstext falls keine Führungserfahrung:

Bitte stellen Sie sich für die Beantwortung der folgenden Fragen vor, Sie hätten eine Führungsposition in einem Unternehmen. Versetzen Sie sich bitte in eine Situation, die für Sie gut vorstellbar ist, so dass Sie die folgenden Fragen aus dieser Rolle beantworten können. Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Situationen aus dem Berufsalltag einer Führungskraft geschildert. Im Anschluss daran sind jeweils mehrere Möglichkeiten aufgeführt, wie man sich in der entsprechenden Situation verhalten könnte. Bitte versetzen Sie sich in die Lage der Führungskraft hinein und geben für **jede** Antwortalternative an, wie typisch das entsprechende Verhalten für Sie persönlich in der Situation wäre.

Sie können jede Antwort mit Hilfe einer sechsstufigen Skala von „Sehr untypisch für mich“ bis „Sehr typisch für mich“ bewerten. Bitte achten Sie darauf, dass Sie **jede** Antwortalternative bewerten.

Sie haben außerdem jeweils die Möglichkeit, selbst ein Verhalten zu beschreiben, dass für Sie in der entsprechenden Situation typisch wäre.

1) Ihre Abteilung ist in den letzten Wochen in einen erheblichen Arbeitsrückstand geraten. Aufgrund dessen hat die Geschäftsleitung entschieden, dass diese Rückstände von den Mitarbeitern in Form von Mehrarbeit / Überstunden aufgearbeitet werden müssen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es nun, die Arbeitszeiten für den nächsten Monat einzuteilen. Wie gehen Sie vor?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit1\_lea: Um die Einteilung so schnell wie möglich zu gewährleisten, teilen Sie die Zeiten für Ihre Mitarbeiter möglichst fair und gleich verteilt ein.

Sit 1\_coo: Sie geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich nach Ihren Wünschen und zeitlichen Verfügbarkeiten selbst einzuteilen.

Sit1\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

2) Über einen Ihrer Mitarbeiter häufen sich in der letzten Zeit Beschwerden. Trotz mehrfacher Schulungen scheint er mit dem neuen Computersystem Ihrer Abteilung nicht zu Recht zu kommen, weshalb er immer wieder Aufträge falschen Kunden zuordnet, was weitreichende Folgen mit sich bringt. Wie verhalten Sie sich als Teamleiter des Mitarbeiters?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit2\_coo: Sie vereinbaren einen Termin mit dem Mitarbeiter, um ihm nochmals die Handhabung des Computersystems zu erklären.

Sit2\_lea: Sie sprechen mit dem Mitarbeiter offen und direkt über die Beschwerden und die Folgen und formulieren deutlich Ihre Erwartung an ihn, sich mit dem Computersystem vertraut zu machen.

Sit2\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

3) Im Zuge einer Umstrukturierung wurden in Ihrer Abteilung die Kundenzuordnungen neu verteilt. In diesem Zusammenhang geben Sie einen Ihrer Kunden, den Sie persönlich lange Jahre betreut haben, an einen neuen Mitarbeiter ab. In der Übergangsphase kommt es zwischen Ihnen beiden zu einer Diskussion über das richtige Vorgehen, ohne dass Sie sich einigen können. Wie gehen Sie vor?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit3\_coo: Da der neue Mitarbeiter zukünftig für die Kundenbetreuung zuständig sein wird, besprechen Sie mit ihm das Für und Wider der Bearbeitungsweise, überlassen aber letztlich dem neuen Mitarbeiter die Entscheidung..

Sit3\_lea: Da Sie aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung davon ausgehen, dass Sie die richtige Vorgehensweise haben, besprechen Sie dies sachlich mit Ihrem Mitarbeiter und machen deutlich, welches Vorgehen Sie in der Sache von Ihm erwarten.

Sit3\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

4) Ihr Vorgesetzter eröffnet Ihnen und Ihren Kollegen, dass er innerhalb der nächsten zwei Wochen detaillierte Vorschläge zur Prozessoptimierung Ihrer Abteilung / Ihres Bereichs erwartet. Wie gehen Sie vor?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit4\_lea: Sie erarbeiten verschiedene Ansätze, machen sich Gedanken und präsentieren diese in der nächsten Teamsitzung.

Sit4\_coo: Sie besprechen sich mit Ihren Kollegen und erarbeiten gemeinsam einige Vorschläge.

Sit4\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

5) Sie führen ein Jahresgespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter, in dem es vor allem um die erreichten Ziele gehen soll. Der Mitarbeiter liegt deutlich unter den vereinbarten Zielen. Wie verhalten Sie sich?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit5\_coo: Sie versuchen herauszufinden, welche Hintergründe hinter der geringen Zielerreichung des Mitarbeiters liegen und bieten dem Mitarbeiter Ihre Unterstützung an.

Sit5\_lea: Sie besprechen mit dem Mitarbeiter neue Ziele und Maßnahmen zur Erfolgskontrolle.

Sit5\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:

---

6) Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einem Meeting mit Ihren Mitarbeitern. Das Meeting ist auf zwei Stunden angesetzt; Sie haben direkt danach noch einige wichtige Folgetermine. Kurz bevor Sie das Meeting beenden möchten, entsteht ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern, der anscheinend schon längere Zeit unterschwellig vorherrscht. Wie verhalten Sie sich in dieser Situation?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit6\_coo: Sie thematisieren das Problem und versuchen, die Hintergründe des Konfliktes herauszufinden, um gemeinsam mit den beteiligten Personen eine tragbare Lösung zu finden.

Sit6\_lea: Sie thematisieren das Problem und fordern die Mitarbeiter auf, den Konflikt selbstständig zu lösen, da Sie die Folgetermine wahrnehmen müssen.

Sit6\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:

---

7) Einer Ihrer Mitarbeiter teilt Ihnen einen Tag vor einem wichtigen Kundentermin mit, dass er diesen aus persönlichen Gründen nicht einhalten kann. Wie reagieren Sie?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit7\_lea: Sie teilen dem Mitarbeiter mit, dass eine so kurzfristige Absage erhebliche Probleme mit sich bringen kann und dass Sie von ihm eine Lösung des Problems erwarten.

Sit7\_coo: Sie fragen vorsichtig nach den Hintergründen und bieten dem Mitarbeiter an, sich um eine Vertretungslösung zu kümmern.

Sit7\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

8) Im Zuge von Umbaumaßnahmen in Ihrem Unternehmen, stehen einige Abteilungsumzüge an. Für Ihr Team bedeutet dies neue Zusammensetzungen in neuen Büros. Wie gehen Sie vor?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit8\_coo: Sie überlassen den Mitarbeitern die Zusammensetzung der Bürogemeinschaften.

Sit8\_lea: Sie teilen die Mitarbeiter entsprechend ihrer Aufgaben und unter inhaltlichen Gesichtspunkten den verschiedenen Büros zu.

Sit8\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

9) Einer Ihrer Kollegen, der in letzter Zeit häufig wegen mangelnder Leistung auffiel, bittet Sie bei einem umfangreichen Projekt um Ihre fachliche Hilfe. Allerdings stehen Sie derzeit selbst aufgrund mehrerer Abgabetermine zeitlich sehr unter Druck. Wie verhalten Sie sich?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit9\_lea: Sie teilen dem Kollegen mit, dass Sie ihn nach Beendigung Ihrer eigenen dringenden Aufgaben gerne unterstützen können.

Sit9\_co: Sie setzen sich mit dem Kollegen zusammen, um herauszufinden, in welchen Punkten er konkret Hilfe benötigt und wie Sie dies zeitlich bewerkstelligen können.

Sit9\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

10) Ihrer Abteilung wird ein neues Projekt übertragen, in dem insgesamt vier Mitarbeiter mitwirken sollen. Die Frage der Projektleitung ist noch ungeklärt. Wofür plädieren Sie?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit10\_lea: Sie bestimmen einen Projektleiter, der die Verantwortung für die Zusammenarbeit übernimmt..

Sit10\_coo: Die Projektarbeit verläuft selbstbestimmt und mit Hilfe von eigenständigen Absprachen zwischen den Projektmitgliedern.

Sit10\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

11) Einer Ihrer Mitarbeiter, der in einem wichtigen Projekt Ihrer Abteilung tätig ist, teilt Ihnen mit, dass er sich aufgrund persönlicher Differenzen mit einem Kollegen in dem Projekt sehr unwohl fühlt. Er bittet Sie in einem persönlichen Gespräch um eine Veränderung der Situation. Wie reagieren Sie hierauf?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit11\_lea: Sie machen dem Mitarbeiter deutlich, dass sich persönliche Differenzen im Berufsleben nicht umgehen lassen und sowohl seine als auch die Mitarbeit des Kollegen aufgrund ihres Fachwissens weiterhin für das Projekt benötigt werden.

Sit11\_coo: Sie signalisieren dem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation. Da es Ihnen wichtig ist, dass er sich in seiner Arbeitssituation wohl fühlt und weiter motiviert bleibt, teilen Sie ihm mit, dass Sie für ihn eine Möglichkeit suchen werden, ihn von dem Projekt abzuziehen.

Sit11\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

12) Sie wurden darüber informiert, dass sich eine Mitarbeiterin Ihres Teams während eines Kundentermins sehr unprofessionell verhalten hat. Anscheinend war Sie bei wichtigen Themen schlecht vorbereitet und konnten die Fragen des Kunden nur unzureichend beantworten. Allerdings wissen Sie, dass die Mitarbeiterin derzeit sehr stark ausgelastet ist und aufgrund der hohen Arbeitsbelastung im letzten Monat sehr viele Überstunden gemacht hat. Wie verhalten Sie sich in dieser Situation?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit12\_coo: Das Verhalten der Mitarbeiterin in der Kundensituation werten Sie als eindeutiges Zeichen ihrer Überbelastung und versuchen sie daher zu entlasten, indem Sie ihr Aufgaben abnehmen.

Sit12\_lea: Sie machen der Mitarbeiterin deutlich, dass das unprofessionelle Verhalten gegenüber einem Kunden trotz Belastungssituation nicht tragbar ist und formulieren eindeutig ihre Erwartung an die Mitarbeiterin, den entstandenen Schaden nachzuarbeiten.

Sit12\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:

---

13) Stellen Sie sich vor, dass Sie sich derzeit in einer sehr arbeitsintensiven Phase befinden. In der kommenden Woche erwarten Sie mehrere Abgabetermine, für die noch etliche Aufgaben zu erledigen sind, sowie einige wichtige Kundentermine. In dieser Situation bittet Sie ein Mitarbeiter um ein vertrauliches Gespräch. Er beschwert sich bei Ihnen über das Verhalten eines anderen Kollegen mit dem er schon seit geraumer Zeit immer wieder in einen Konflikt geraten ist und bittet Sie um eine Lösung des Problems. Wie reagieren Sie in dieser Situation?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit13\_coo: Da Sie Konflikten in Ihrem Team eine sehr hohe Priorität beimessen, vereinbaren Sie einen gemeinsamen Gesprächstermin mit beiden Mitarbeitern und versuchen gemeinsam eine Lösung zu finden.

Sit13\_lea: Sie teilen dem Mitarbeiter mit, dass Sie aufgrund der hohen Arbeitsbelastung derzeit keine Möglichkeit haben, sich um dieses Problem zu kümmern und fordern ihn auf, den Konflikt mit seinem Kollegen selbstständig zu lösen.

Sit13\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar:

---

14) Ein Mitarbeiter beantragt aufgrund einer Familienfeier einen Urlaubstag. Allerdings haben Sie diesen Mitarbeiter an diesem Tag aufgrund seines speziellen Fachwissens fest für eine wichtige Kundenpräsentation eingeplant. Wie gehen Sie vor?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit14\_lea: Sie genehmigen den Urlaubstag nicht und teilen dem Mitarbeiter mit, dass seine Teilnahme an dem Kundentermin aufgrund seiner Fachexpertise erforderlich ist.

Sit14\_co: Sie genehmigen den Urlaubsantrag und versuchen den Termin zu verschieben oder eine Vertretungslösung zu arrangieren.

Sit14\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

15) Im Rahmen eines Jahresgesprächs mit einer jungen Mitarbeiterin äußert diese den Wunsch nach einer Erweiterung Ihres Aufgabenspektrums und nach mehr Verantwortung. Da derzeit ein neues Projekt in Ihrer Abteilung ansteht, würde sie gerne die Leitung des Projektes übernehmen. Die entsprechende Mitarbeiterin zeichnet sich zwar durch ein sehr hohes Engagement aus, aber kann bezüglich ihrer fachlichen Leistungen bisher nicht überzeugen. Wie verhalten Sie sich?

Sehr untypisch für mich       Sehr typisch für mich

Sit15\_lea: Da das Projektergebnis für Sie die höchste Priorität hat, besetzen Sie die Projektleitung mit einem anderen Mitarbeiter, der der Aufgabe mit großer Wahrscheinlichkeit gewachsen sein wird.

Sit15\_coo: Da Sie die engagierte Mitarbeiterin weiter motivieren möchten, setzen Sie sie als Projektleitung ein und unterstützen Sie hierbei persönlich, um die Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Sit15\_of: In dieser Situation würde Sie sich typischerweise anders verhalten und zwar: \_\_\_\_\_

### Teil 3: Aussagen zur beruflichen Motivation (ARMIN)

Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Aussagen präsentiert, denen Sie mehr oder weniger zustimmen können. Ihre Zustimmung können Sie auf einer sechsstufigen Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“ angeben.

Gegebenenfalls werden Sie feststellen, dass einige Aussagen vorherigen Aussagen ähneln. Dennoch ist es wichtig, dass Sie auch diese Aussagen beantworten. Bitte beachten Sie wieder, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt – nur Ihre persönliche Sichtweise ist von Interesse.

	Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll und ganz zu
Mir bereitet es Freude, in Diskussionen meine Ansichten durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss auf andere Menschen Rücksicht nehmen, um voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es bereitet mir keine Freude, bei der Zusammenarbeit mit anderen die endgültigen Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schaffe es gut, Entscheidungen auch dann zu treffen, wenn unklar ist, was richtig und was falsch ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich wohl, wenn ich in einem Team arbeiten kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist es persönlich wichtig, mit anderen Menschen eng zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss andere kritisieren, um Erfolg zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir gelingt es besser als anderen, andere zu unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderen gelingt es besser als mir, zu erkennen, wie sich jemand fühlt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir gelingt es besser als anderen, unbeliebte Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich unwohl, wenn ich Entscheidungen treffe, die andere einschränken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss Entscheidungen treffen, die andere einschränken, um voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es bereitet mir keine Freude, wenn ich andere bei der Arbeit andauernd unterstützen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man braucht bei der Arbeit einen Anführer, um voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man braucht sich nicht an andere Menschen anpassen, um Erfolg zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich unwohl, wenn ich mich mit anderen regelmäßig abstimmen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderen gelingt es besser als mir, bei der Zusammenarbeit mit anderen eine Vorreiterrolle zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Man braucht nicht mit anderen Menschen gut auskommen, um voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mir ist es persönlich wichtig, bei der Zusammenarbeit mit anderen die Führung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schaffe es gut, mich an andere anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Teil 4: Allgemeine Aussagen (ISK-K)

Auf den nächsten Seiten finden Sie Aussagen, die sich auf Ihre persönlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten beziehen.

Bitte unterscheiden Sie auch hier wieder, inwieweit die getroffene Aussage auf Ihre Person zutrifft.

Hierzu stehen Ihnen nun immer vier Antwortalternativen zu Verfügung: "trifft gar nicht zu", "trifft eher nicht zu", "trifft eher zu", "trifft sehr zu".

Bitte wählen Sie bei jeder Aussage diejenige Antwortalternative aus, die für Sie am ehesten zutrifft und kreuzen Ihre Antwort an.

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft sehr zu
Auch wenn meine Zeit äußerst knapp bemessen ist, habe ich immer ein offenes Ohr für andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für gewöhnlich bestimme ich, wo es lang gehen soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oft platzen Ärger oder Freude einfach so aus mir heraus, ohne dass ich viel dagegen tun könnte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bemühe mich fast jederzeit, anderen ein positives Bild von mir zu vermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den meisten Situationen versuche ich, die Welt auch mit den Augen meines Gesprächspartners zu sehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fällt mir sehr leicht, in einer neuen Gruppe schnell Anschluss zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es kommt häufig vor, dass sich meine Stimmung mehrmals am Tag ändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fast immer, wenn ich mit anderen Menschen zusammenkomme, versuche ich herauszubekommen, ob mein Verhalten beim Gegenüber so ankommt, wie ich es gemeint habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ärgere mich oft über Leute, weil sie irgendwie anders sind, als ich selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wichtige Entscheidungen schiebe ich gerne vor mich her.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich mich mit anderen Menschen unterhalte, dann schweifen meine Gedanken oft ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gab in meinem Leben schon viele Situationen, in denen ich nicht mehr weiter wusste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Kontakt mit anderen Menschen bin ich ein viel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

genauerer Beobachter als die meisten anderen.

Bei Meinungsverschiedenheiten versuche ich im Allgemeinen auch der Auffassung der Gegenseite zu ihrem Recht zu verhelfen.

Ich liebe es, mit anderen Menschen kontrovers zu diskutieren.

Meist bin ich auf die Hilfe anderer angewiesen, um eigene Interessen verwirklichen zu können.

Über meine eigenen Gefühle mache ich mir nur wenige Gedanken.

Ich handele manchmal nach der Devise "Jeder ist sich selbst der Nächste".

Es kommt nur selten vor, dass ich in einem Streitgespräch unterliege.

Ich habe meine Gefühle immer gut unter Kontrolle.

Oft langweilen mich andere Menschen so, dass ich ihnen nicht längere Zeit konzentriert zuhören mag.

In fast allen Gesprächen bemühe ich mich darum, in der Gestik meiner Gesprächspartner Hinweise darauf zu finden, was sie über mich denken.

Ehrlich gesagt, es fällt mir oft schwer, mich in andere Menschen hineinzusetzen.

Ich gehe immer auf Menschen zu, wenn ich sie kennen lernen möchte.

Es kommt häufig vor, dass sich meine Stimmung von Tag zu Tag ändert.

Ich habe ein ausgezeichnetes Gespür dafür, wenn Reden und Denken eines Menschen nicht übereinstimmen.

In Diskussionen kann ich leichter als andere unterschiedliche Meinungen akzeptieren.

Im Allgemeinen fällt es mir leicht, Entscheidungen zu treffen.

In meinem Leben kommt es sehr selten vor, dass ich mich hilflos fühle.

Ich denke sehr oft über mich nach.

In vielen Konfliktsituationen ist es mir egal, inwieweit auch die Gegenseite ihre Vorstellungen durchsetzen kann.

Kontroverse Diskussionen sind mir meist unangenehm.

Ich bin sehr oft auf andere Menschen angewiesen.

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Teilnahme an dieser Studie!**

## Anhang B: Inhaltsanalyse offener Antworten des Situational Judgement Tests

lfdn	Situation 1: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: Erläuterung zu gegebenen Antwortalternativen	Kategorie: Freiwillige ansprechen
27	Die zweite Variante ist typisch, wird aber in der Regel durchkurzfristige Terminsetzung forciert. Ist bis dahin keine brauchbare Einteilung erfolgt, erledige ich die restliche Einteilung selbst	1		
34	Faire und gleiche Einteilung entwickeln und vorschlagen, und den Mitarbeitern diese nahelegen und präsentieren, jedoch auch persönliche Wünsche berücksichtigen und modifizierungen vornehmen.	1		
47	Ich würde auf jeden Fall beide Schritte kombinieren: zuerst fair und gleich verteilt einteilen - die Mitarbeiter, die dann zeitliche Engpässe haben, müssen sich mit ihren Kollegen absprechen, wenn sie Schichten tauschen oder sonstwie ändern möchten. Die	1		
73	Teambesprechung, kritische Faktoren abklopfen, Wünsche der Mitarbeiter anhören. Danach dann Monatsplan und Entscheidungen ans Team kommunizieren	1		
81	Ich würde zunächst die Möglichkeit der selbständigen Einteilung geben - wenn dies nicht funktioniert oder genau diejenigen, bei denen man es erwartet weniger motiviert sind, nehme ich die Zeiteinteilung vor	1		
86	Erst die MA nach ihren Wünschen zu Einteilung fragen. Mit dem Hinweis, dass ich einteile, wenn es unzureichend ist.	1		
104	da meine Mitarbeiter sehr eigenverantwortlich arbeiten, teilen sie sich die Zeit typischerweise selbst ein - mein Job ist es hier eher, Prioritäten für Aufgaben zu vergeben		1	
146	Ich teile die MA ihren jeweiligen Kompetenzen entsprechend für Aufgaben ein, jedoch mit dem gleichen Arbeitsaufwand (mit Berücksichtigung der sonstigen Arbeitslast)			
159	Nicht alle MA können Überstunden leisten, ich versuche, zuerst die Überzeitarbeit an Freiwillige zu geben. Sollte dies nicht gelingen, müssen andere Wege gefunden werden.			1
163	1) Allen Kollegen die Dringlichkeit der Situation klar machen. 2) Freiwilligen die Möglichkeit geben nach Verfügbarkeit (und basierend auf Zuständigkeit und Kompetenz) einen Hauptteil zu übernehmen. 3) Den Rest fair und unter Berücksichtigung der jeweiligen privaten Situation (Kinder/ Urlaub etc.) aufteilen. Ich selber würde soweit möglich während der Überstunden ebenfalls anwesend sein und meinen Teil übernehmen, da ich mich für den Rückstand mitverantwortlich fühlen würde.			1
182	Mitarbeiter nach Kapazität/Bereitschaft fragen, dann selbst einteilen	1		1
239	Im groben die Arbeitsteilung bestimmen und mit den jeweiligen Gruppenleitern auf individuelle Personen eingehen.	1		1
242	Ich würde zuerst den Mitarbeiter die Möglichkeit geben und dann nach gewisser Frist Einteilung vornehmen. Mitarbeiterwünsche werden berücksichtigt, Firma geht vor.	1		
265	Einen Tag Möglichkeit zum selbst eintragen, den Rest einteilen	1		
Gesamt	14	10	1	4

lfdn	Situation 2: offene Antworten	Kategorie: Kombina- tion beider Antwortal- ternativen	Kategorie: Erläute- rung zu gegebene- nen Antwortalter- nativen	Kategorie: Kollegen mit einbe- ziehen	Kategorie: neue Tätigkeit / Position zuweisen
146	Ich würde in dem Termin die o. beschriebenen Ziele/Themen kombinieren, nachdem ich die Ursache für das Verhalten des MA eruiert habe	1			
163	Entscheidend ist zu ausserdem verstehen, woran es noch immer hapert und dem Kollegen alternative Möglichkeiten zu bieten sich erneut zu schulen. zB. einem Kollegen seines Vertrauens nochmal zu assistieren			1	
125	Im offenen Gespräch würde ich weiterhin anbieten, sofern erwünscht, an einer weiteren - ggf. individuellen - Schulung teilzunehmen.		1		
45	Ich versuche den Mitarbeiter eine für ihn angemessene Arbeit zu zuweisen				1
198	Ich spreche mit dem Mitarbeiter offen und direkt über die Beschwerden und versuche, heraus zu finden, warum der Mitarbeiter Probleme mit dem Computersystem hat. Dann wird ggf. ein Termin zur weiteren Computerschulung vereinbart.	1			
182	Dem Mitarbeiter eine andere Position im Unternehmen anbieten				1
94	eigentlich würde ich Antwort 1 und 2 kombinieren: Feedback geben und mich dann gemeinsam mit ihm nochmal hinsetzen	1			
159	Um weitere negative Auswirkungen zu unterbinden, muss unverzüglich gehandelt werden.		1		
Gesamt	8	3	2	1	2

lfdn	Situation 3: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: Erfahrungswissen an den MA weitergeben
163	Ich würde die langjährige Erfahrung eher als Rat/ Insider Wissen weitergeben. Es ist immer gut zu wissen wie der Kunde tickt und eine galtte Übergabe ist entscheidend für alle Seiten.		1
158	Ich würde eine Kombination aus den beiden Ansätzen wählen. Im ersten Schritt beide Positionen besprechen und dann kann der Mitarbeiter in einer Übergangsphase seinen Ansatz durchführen. Im Anschluss der Übergangsphase würde ich mich mit ihm erneut zusammen	1	
182	Beides kann zielführend sein - in Abhängigkeit der Bedeutung des Konflikts. Geht es um weitreichenden Dissenz, gebe ich Vorgaben, geht es um weniger weitreichende Meinungsunterschiede, überlasse ich sie ihm.	1	
108	Besprechen mit ihm das Für und Wider der Bearbeitungsweise und mache deutlich, welches Vorgehen Sie in der Sache von Ihm erwarten; überlasse aber letztlich dem neuen Mitarbeiter die Entscheidung.	1	
159	Da ich den Kunden und seine Wünsche schon sehr lange persönlich kenne, den neuen MA aber nicht verlieren möchte, versuche ich´, einen Konsens zu erreichen.	1	
Gesamt	5	4	1

lfdn	Situation 4: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: Keine Handlung (Abwarten)	Kategorie: Situationsabhängig
76	Meine Vorgehensweise: Alle Kollegen machen sich für sich Gedanken, das wird dann gemeinsam durchgesprochen und dann werden die Ergebnisse in der Teamsitzung dem Vorgesetzten präsentiert.	1		
265	Erst sammeln, dann Gedanken machen, kurz mit Kollegen abstimmen, dann präsentieren	1		
198	Eine Mischung von beiden: eigene Gedanken machen / Ansätze entwickeln, aber in jedem Fall in einem Teammeeting erst einmal die Vorschläge des Teams anhören und sammeln und dann die eigenen Ideen zur Diskussion stellen.	1		
225	Abwarten		1	
182	Besprechen mit Mitarbeitern ja, auch Ideen zu Ansätzen entwickeln - aber ich entscheide, welche Empfehlung (nur eine) präsentiert wird.	1		
108	Kommt auf die Situation an.			1
159	Wenn es um eine Abteilung geht, sind alle mit im Boot. Natürlich mache ich mir selbst als Führungskraft eigene Gedanken, die ich dann während des Gesprächs mit den Kolleginnen und Kollegen einfließen lasse.	1		
104	kommt auf die Konkrete Fragestellung an, ob man das mit dem Team erarbeitet o. selbst Vorschläge vorformuliert. Egal wie, sollte man aber eine deutliche eigene Meinung zu den Themen haben und nicht vom Team erwarten, dass es die Aufgabe alleine löst			1
Gesamt	8	5	1	2

ifdn	Situation 5: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Alternativen	Kategorie: Ablehnung von Zielvereinbarungsgesprächen	Kategorie: Gründe erfragen ohne Unterstützung	Kategorie: Situationsabhängig
146	Auch hier Kombination der beiden Alternativen	1			
248	Widerlich, diese Mitarbeitergespräche! - Ist denn der Mensch eine Zitrone, die sich endlos auspressen lässt, bis sie weggeworfen wird?! Kann diese Leiter der permanenten Leistungssteigerung überhaupt eine letzte Sprosse haben??? Abschaffen bzw. boykotieren		1		
225	frage ich ihn direkt nach den Gründen und ziehe daraus Konsequenzen			1	
182	Ich würde die Ziele überprüfen, ob diese richtig waren. Wenn ja, biete ich dem Mitarbeiter Unterstützung zur Erreichung an. Wenn nein, werden die Ziele überarbeitet.	1			1
159	Diese Frage ist generell nicht zu beantworten, da sehr viele weiche Faktoren eine Rolle spielen: z.B. wenn konjunkturell nichts zu machen ist, wenn der MA längere Zeit krank war, wenn....				
<b>Gesamt</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

lfdn	Situation 6: offene Antworten	Kategorie: Folgetermin mit den MA vereinbaren	Kategorie: Erläuterung zu einer Antwortalternative	Kategorie: Situationsabhängig
258	Ich würde das Problem thematisieren und kenntlich machen, welches Problem ich sehe und beide Mitarbeiter zu einem späteren Termin einladen.	1		
181	Späteres Gespräch mit den Beteiligten, evtl. zunächst getrennt.	1		
63	Ich höre mir beide Seiten an und schlage dann vor, dies in einem separaten Termin noch einmal ausführlich zu besprechen	1		
272	Ich gehe zu meinem Folgetermin. Vereinbare aber mit den zwei Mitarbeitern noch ein Gesprächstermin, um die Situation mit beiden zu klären und das so bald wie möglich.	1		
248	Weder-nach, da wegen des Zeitdrucks eine ausführliche Debatte, Reflektion, Aussprache, Lösungssuche nicht möglich ist. Stattdessen: Kurzfristigen Sonderparteitag mit diesen Streithähnen verabreden.	1		
86	Ich spreche an, dass es offensichtlich ein Problem gibt. Ich biete einen Termin an um das Problem gemeinsam zu besprechen, falls sie es nicht alleine lösen wollen. Auf jeden Fall spreche ich beide Mitarbeiter nochmal darauf an.	1		
73	Keine Zeit für lange Diskussionen, wg. Folgeterminen. Meine Lösung: kurzfristigen, separaten Klärungstermin vereinbaren, dann dem Problem auf den Grund gehen.	1		
76	Ich würde den Konflikt versuchen zu benennen, dann auf das Zeitproblem aufgrund der Folgetermine verweisen und den beiden Mitarbeitern einen späteren Termin anbieten, um ausführlich darüber zu sprechen.	1		
163	Ich tendiere zu Antwort 1 - wenn ich davon überzeugt bin, dass ich zur Lösung des Konflikts beitragen kann. In dem Fall mache ich den Mitarbeitern klar, dass ich gerade keine Zeit habe, vereinbare aber sofort einen möglichst schnellen Termin um da Gesprä	1		
174	Ich thematisiere das Problem und vereinbare einen neuen Termin, in dem wir in Ruhe darüber sprechen und versuche eine Lösung zu finden und gehe pünktlich zum Meeting.	1		
245	... die Folgetermine würde ich dennoch wahrnehmen		1	
230	Ich thematisiere das Problem und legen einen neuen Termin gemeinsam mit den beteiligten Personen fest, in dem mit ausreichend Zeit und Raum die Hintergründe des Konfliktes angegangen werden können und gemeinsam mit den beteiligten Personen eine tragbare L	1		
125	Das Meeting mit allen Mitarbeitern zum Ende führen und im 6-Augen-Gespräch mit den Betroffenen Lösung 1 forcieren.	1		
242	Erst einmal ist die Frage, wieviele Meetings ich halte. Aus meiner Sicht sind aufoktruierte Meetings SEHR kurz zu halten und in 98% der Fälle wie aus einigen Studien und Case Studies klar wurde, Zeitverschwendung. Der Zusatznutzen ist eher eine Profiler			1
176	Ich finde es wichtig, diesen Konflikt in einem anderen, zeitnah angesetzten Termin mit den beiden zu klären. Ihn während des beschriebenen Meetings zu thematisieren und ausführlich in der großen Runde lösen zu wollen, birgt meiner Meinung nach die große	1		

72	neuen Gesprächstermin mit beiden vereinbaren- Vorteil: sie sind dann evtl weniger emotionsgeladen und die diskussion wird sachlicher.	1		
45	Es muss ein zweiter Termin zur detaillierten Besprechung des Problems gefunden werden.	1		
182	Ich werde in jedem Fall den Anschlusstermin wahrnehmen. Aber ich werde den Konflikt 'offiziell' zur Kenntnis nehmen, kurz beide Seiten anhören, klären was in 5 Minuten zu klären ist und einen anderen Termin zur weiteren Lösung ansetzen.	1		
94	ich würde es thematisieren, und wenn die Zeit drängt, direkt einen Folgetermin mit den beiden vereinbaren	1		
165	Hier kommt es immer darauf an, wie wichtig der Folgetermin ist und mit wem. Das Problem zu thematisieren und eine tragbare Lösung zu finden ist unumgänglich. Ich würde ggf. das Thema kurz aufgreifen und einen neuen Termin vereinbaren, wenn ich wirklich d	1		1
27	Die Folgetermine spielen da eine untergeordnete Rolle, vielmehr sollen die Mitarbeiter sich immer zuerst untereinander austauschen und nach einer Problemlösung suchen		1	
126	Ein selbstständiger Lösungsansatz der MA ist wünschenswert, jedoch nicht aus dem Druck von Folgeterminen. Dies wäre für mich nie das Motiv eine Handlung und Entscheidung abzugeben. Jedoch könnten die MA sich zuerst selbst mit dem Problem auseinandersetzen		1	
157	ich vereinbare einen Folgetermin mit den betreffenden Mitarbeitern und nehme meine Termine wahr.	1		
140	Wenn das Problem schon unterschwellig eine ganze Weile besteht, wird es auch die Zeit haben, nach dem wichtigen Folgetermin geklärt zu werden. Ich würde in der Kürze der verbleibenden Zeit versuchen, gleich einen gemeinsamen Gesprächstermin mit den beiden	1		
108	Sie thematisieren das Problem und versuchen die Hintergründe des Konfliktes herauszufinden, und fordern die Mitarbeiter auf, den Konflikt selbstständig zu lösen. Ein Folgetermin spielt dabei keine Rolle, wenn es nicht sofort geht, dann später.		1	
159	Wenn die Folgetermine persönlich nicht zu umgehen sind, biete ich einen zeitnahen Folgetermin für die zerstrittenen Kollegen an, ansonsten erledige ich die anstehende Situation sofort.	1		1
34	Je nach Wichtigkeit der Folgetermine (d.h. wenn sehr wichtig und dringlich), würde ich in sehr naher Zukunft um ein erneutes Gespräch bitten, um den Konflikt gemeinsam zu erörtern.	1		1
Gesamt	27	22	4	4

lfdn	Situation 7: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: Gemeinsame Lösungsfindung	Kategorie: Situationsabhängig (Gründe des MA)	Kategorie: MA muss sich um Vertretung bemühen
248	Weder-noch! Klare Ansage an den Kollegen, dass es sooo eigentlich nicht geht; gemeinsame Erarbeitung einer einvernehmlichen Lösung; bossiger Blödsinn, ihm allein die Lösungsfindung aufzuerlegen.		1		
174	Sie teilen dem Mitarbeiter mit, dass eine so kurzfristige Absage erhebliche Probleme mit sich bringt und frage ihn, was wir alternativ tun können, gleichzeitig frage ich nach, ob er seinen persönlichen Termin nicht verschieben kann, um herauszufinden, wo		1		
230	Ich frag vorsichtig nach den Hintergründen, erwarte aber von ihm, dass er gemeinsam mit mir sich um eine Vertretung und Einweisung des Vertretung kümmert		1		
125	Ich frage nach den Hintergründen und bespreche die mögliche Besetzung für die Vertreterlösung gemeinsam mit ihm. Weiterhin bitte ich den ihn um eine 'Einweisung' des entsprechenden Kollegen.		1		
176	Es käme mir auf die konkreten Gründe an: Schlimme Gründe, wie Todesfall in der Familie o.ä. würden den Punkt 1 für mich ausschließen. Unwesentliche persönliche Gründe dagegen schon eher, obwohl ich als Führungskraft nicht nur fordern sondern auch Lösung			1	
92	Ich erfrage die Hintergründe und sage dem Mitarbeiter, dass eine so kurzfristige Absage Probleme mit sich bringt sowie dass er das nächste Mal früher auf mich zukommen soll. Ich werde mich dieses Mal selbst um eine Vertretung bemühen.	1			
198	Hintergründe vorsichtig erfragen, ja. Aber der Mitarbeiter sucht selber eine Vertretung; nur bei Problemen damit greife ich ein.				1
182	Die Hintergründe sind sehr wichtig, aber er sollte zumindest Vorschläge zur Lösung unterbreiten.				1
94	Meine Reihenfolge: Hinterfragen, sollte es sich um ein dringliches Problem handeln, suche ich mit ihm eine Lösung, falls nicht, würde ich meine Erwartung, dass er den Termin wahrnehmen soll, formulieren	1	1		
27	in der Realität liegt meist eine Mischform vor: ich frage nach und erwarte erst mal das der MA selbst eine Lösung anbietet	1	1		
126	Persönliche Gründe sind ein weiter Begriff, daher ist diese Frage schwierig zu beantworten. Nach Hintergründen wird selbstverständlich gefragt, jedoch erwarte ich von einem MA dass er sich selbst mit um die Lösung des Problems kümmert, schließlich hat au			1	1
108	Kommt drauf an, was die Hintergründe für die Entscheidung sind, im Grunde muss man einem Mitarbeiter nicht mehr mitteilen, dass eine so kurzfristige Absage erhebliche Probleme mit sich bringen kann und dass Sie von ihm eine Lösung des Problems erwarten.			1	
159	Wnn der MA nicht von selbst seine persönlichen Gründe darlegen möchte, bitte ich ihn, eine Vertreterlösung zu suchen, da er ja am besten weiss, wer sonst noch für diese Aufgabe in Frage käme.				1

34	Es kommt darauf an, wie schwerwiegend die persönlichen Gründe sind. Dementsprechend schwankend zwischen erster und zweiter Lösung hier.				1
104	kommt auf das persönliche Problem an				1
<b>Gesamt</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

<b>lfdn</b>	<b>Situation 8: offene Antworten</b>	<b>Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen</b>	<b>Kategorie: Eigene Entscheidung aber auch unter sozialen Gesichtspunkten</b>	<b>Kategorie: Keine feste Einteilung</b>	<b>Kategorie: Erläuterung zu gegebenen Antwortalternativen</b>
258	Ich würde zunächst die Mitarbeiter nach ihren Wünschen und Bedenken fragen und dann alleine entscheiden und meine Zusammensetzung begründen.	1	1		
162	Hier liegt das vorgehen sicher zwischen den beiden Alternativen.	1			
248	Quatsch. Gemeinsam, nach Chef- und Organisationskriterien als auch nach Mitarbeiterwünschen, den Plan entwickeln.	1			
73	Team-Besprechung zu diesem Thema.	1			
76	Erst die Mitarbeiter fragen, wie sie sitzen möchten. Dann überlegen, ob inhaltlich sinnvoll und bei Differenzen mit den Mitarbeitern gemeinsam darüber sprechen. Letztlich aber das durchsetzen, was ich für sinnvoll halte.	1			
174	Ich teile die Mitarbeiter entsprechend Ihren Aufgaben ein, berücksichtige aber dabei, ob sich die Mitarbeiter miteinander zurecht kommen.		1		
242	Zuerst einmal ist die Frage der Bürogestaltung gegeben. Da ich nicht besonders viel von fixen Büros halte, würde ich die Mitarbeiter EH in flexible Shared Desks einteilen, die ständig gewechselt werden können. Ein festes Büro mit einem fixen Platz ist e			1	
176	Das kann wie ich erlebt habe eine weitaus schwierigere und emotionale Situation sein, als man denken mag. Daher halte ich die Mitbestimmung für sehr wichtig. Sie muss aber mit meinen grundsätzlichen Rahmenbedingungen zur Konstellation der Mitarbeiter,	1			
92	Ich frage nach Präferenzen und nehme dann die Einteilung vor.	1			
198	Wenn es für bestimmte Arbeitsbereiche wichtig ist, würde ich die KollegInnen separat bitten, dieses zu berücksichtigen. Im großen und ganzen soll das Team aber selber die Zusammensetzungen erarbeiten.	1			
161	Mitarbeiter nach Meinung und Vorschlägen fragen, eigene Gedanken einfließen lassen, Diskutieren, Entscheiden	1			
81	die durch mich getroffenen Einteilung sollte mit den Mitarbeitern dennoch besprochen werden falls ich bestimmte Aspekte nicht berücksichtigt habe		1		
182	Ich entwickle die Sitzordnung oder lasse sie von einem entwickeln und bespreche diese dann mit		1		

	den Mitarbeitern hinsichtlich etwaiger sinnhafter Veränderungsvorschläge. Ich habe sicher nicht alles bedacht, aber einer muss eine Vorlage geben.				
94	Idealerweise würde ich gemeinsam mit meinen Mitarbeitern die mögliche Zusammensetzung unter Berücksichtigung von Aufgaben besprechen.	1			
159	Nur in berechtigten Ausnahmefällen (z.B. bei heftigen persönlichen Abneigungen, die den Betriebsfrieden erheblich stören können) lasse ich eine Änderung zu.				1
34	Auch hier: ein Mittelmaß: gewisse Aufteilung überlegen und nahelegen, aber die Mitarbeiter nicht zwingen, sich so zusammen zu setzen sondern sie in die Entscheidung mit einbinden.	1			
<b>Gesamt</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>ifdn</b>	<b>Situation 9: offene Antworten</b>	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: andere Kollegen einbinden	Kategorie: Situationsabhängig
242	Vermutlich würde ich auf meine eigene Deadline pochen. Da ich meine Fähigkeit für Recherche jedoch für sehr gut halte, würde ich versuchen, nachdem die konkreten Punkte gefunden sind, dem Kollegen genügend Quellen zu recherchieren, mit denen er selbst ar	1		
265	Eine Stunde Problemanalyse ist immer drin, seine Aufgaben übernehme ich deswegen nicht. Also: Sie setzen sich mit dem Kollegen zusammen, um herauszufinden, in welchen Punkten er konkret Hilfe benötigt und wie Er dies zeitlich bewerkstelligen kann.	1		
69	Ich setze mich mit dem Kollegen zusammen, um herauszufinden, an welchen Stellen er Hilfe benötigt. Im Anschluss erarbeite ich mit ihm eine to do-Liste und bitte für die jeweiligen Punkte entsprechend fachliche Kollegen, diesen beim Projekt zu unterstützen		1	
182	Ich höre zumindest zu, um einschätzen zu können, ob ich ihn ohne Aufwand unterstützen kann - oder ob ich ihm Tips geben kann, wie er durch externe Hilfe Unterstützung findet.	1	1	
108	Ich stelle ihm einen anderen geeigneten Mitarbeiter zur Seite.		1	
159	Es kommt darauf an, welche Aufgabe für den Betriebsablauf keinen Aufschub duldet. Dieses Projekt wird dann vorgezogen (egal welches)			1
<b>Gesamt</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

lfdn	Situation 10: offene Antworten	Kategorie: MA bestimmen einen Projektleiter	Kategorie: Zuweisung der Leitung in Abstimmung mit den MA	Kategorie: Situationsabhängig	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen
86	Trotzdem soll die Gruppe einen Sprecher bestimmen, der mich informiert und für mich Ansprechpartner ist.	1			
230	Ich wähle aufgrund der Erfahrung und in Abstimmung mit den Projektteilnehmern einen Projektleiter		1		
242	Ich bin FÜR eine demokratische Führung eines Teams. Jedoch muss einer das letzte Wort haben. Daher übertrage ich dem Team einen Führer, der demokratisch gewählt wird, stelle sie also vor die Wahl, mit mir als einer Stimme, damit es eine ungerade Zahl Sti		1		
167	Wenn mir die Mitglieder genügend bekannt sind, entscheide ich mich für Auswahl 2, wenn nicht für Auswahl 1			1	
198	Hängt immer auch von den Persönlichkeiten der beteiligten Mitarbeitern ab.			1	
159	DA ich als Fachkraft die Kolleginnen und Kollegen gut kenne und auch deren Leistungen, werde ich den Projektleiter bestimmen. Dieser kann selbstbestimmt agieren.				1
34	s.o. ein Mittelmaß an Bestimmung und Einbindung. Hängt einfach auch von den Mitarbeitern ab und der Situation. Dies lässt sich so global nicht beantworten!			1	1
Gesamt	7	1	2	3	1

lfdn	Situation 11: offene Antworten	Kategorie: Situationsabhängig	Kategorie: Konfliktlösung anstreben	Kategorie: Gründe erforschen	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen
146	Ich suche nach den Gründen, und je nach dem welche es sind, kann es sich unter Umständen nicht vermeiden lassen, den MA vom Projekt abzuziehen. Ansonsten an einer Lösung für die Situation arbeiten (damit beide MA im Projekt bleiben, damit aber zufrieden	1	1		
248	Weder-noch. Die erste Antwort, aber nicht konfrontativ oder bestimmend, sondern Einigungsge-spräch(e) mit beiden MAs.		1		
86	Ich biete an bei der Klärung der Differenzen zwischen den Mitarbeitern zu vermitteln. Erst danach entscheide ich über weitere Zusammenarbeit oder Abzug aus dem Projekt		1		
9	Die Entscheidung hängt starkt von der Wichtigkeit des Projekts ab...	1			1
73	Hintergründe in Erfahrung bringen, Klärungsmeetings, Lösung finden		1		
91	Ich versuche die Gründe für die Differenzen zu erfragen um ein besseres Urteil der Lage abgeben zu können. Insbesondere ob der MA mit seinen Beschwerden eine ausreichende und nachvollziehbare Rechtfertigung hat.				1
163	Ich würde versuchen den Kollegen im Projekt zu halten und versuchen möglichst die persönlichen Differenzen durch Gespräche und klare Arbeitsaufteilung zu begrenzen, des weitern die profession-elle Haltung beider Kollegen einfordern. Ein Abzug vom Projek		1		
174	Ich versuche zunächst die Differenzen zu klären, erst wenn das nicht möglich ist, denke ich darüber nach, den Mitarbeiter aus fem Projekt abzuziehen.		1		
230	Ich signalisiere dem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation. ich versuche mit ihm gemeinsam eine für alle Seiten akzeptable Lösung zu finden			1	
125	Grundsätzlich würde ich dem Mitarbeiter deutlich machen wie wichtig seine Mitarbeit ist (wenn sie das denn ist), würde dennoch versuchen eine Lösung zu finden, in der er sich wohler fühlt ohne ihn direkt vom Projekt abzuziehen.			1	
186	persönliche Differenzen sind naturbedingt und jeder sollte in der Lage sein, diese für eine gewisse Zeit unter Kontrolle zu haben. So können wenn es die Situation her gibt eventuell auch Personen ausgetauscht werden, es sollte jedoch auch nicht die favor			1	
242	Zuerst einmal würde ich natürlich die Situation untersuchen. Die Frage ist nicht OB es Differenzen gibt, sondern WARUM es diese gibt. In einem simplen Fall von romantischer Verstrickung ist eine schnelle Versetzung kaum schädlich. Haben wir aber einen	1			
167	Es kommt auf die Tragweite des Konfliktes an.	1			
278	1. Ich kläre mit dem Mitarbeiter ab, wie massiv seine Probleme mit dem Kollegen sind und ob diese sich negativ auf den Projekterfolg auswirken. 2. Außerdem würde ich mit ihm über Konfliktlösungen sprechen. Wenn 1. und 2. nicht helfen, würde ich darüber n		1		
69	Ich signalisiere dem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation, mache ihm aber auch klar, dass die Mitrarbeit beider Kollegen benötigt wird. Ich biete beiden Kollegen ein gemeinsames Gespräch an, um die Differenzen möglichst zu begleichen.		1		

198	Verständnis für den Mitarbeitern und versuchen, dass die persönlichen Differenzen geklärt werden können und ihn weiterhin zur Mitarbeit zu motivieren. Ob ich ihn vom Projekt frei stelle, hängt vom Stand des Projektes ab sowie davon, ob es geeignete alter	1	1		
161	Die Entscheidung hängt sehr stark von der jeweiligen Situation und den Bedürfnissen der Firma und des Projekts ab. Grundsätzlich sollte jedoch eine Lösung gefunden werden, die allen beteiligten gerecht wird und langfristig ein gesundes und erfolgsorientiert	1	1		
182	Die Differenz muss mit mir als Moderator geklärt werden. Sie werden beide weiter für das Projekt arbeiten. In seltenen Fällen sind Differenzen unüberbrückbar, dann muss einer der beiden abgezogen werden.		1		
94	Eher Situation zwei, ich würde aber dem Mitarbeiter nahelegen, ein klärendes Gespräch zu führen, ggf. auch zu dritt mit mir. Ich würde ihn nicht aus dem Projekt herausnehmen, es sei denn, es eskaliert.		1		
159	Ich versuche, zwischen den beiden betroffenen Kollegen eine räumliche Distanz herzustellen, damit kein Fachwissen verloren geht.			1	
123	Ich würde verständnis zeigen, aber dem Mitarbeiter trotzdem noch einmal klar machen, wie wichtig sein Fachwissen für das Projekt ist. Und eventuell zu einem gemeinsamen Gespräch raten um die persönlichen Differenzen zu beseitigen.		1		
<b>Gesamt</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

lfdn	Situation 12: offene Antworten	Kategorie: Kombination beider Antwortalternativen	Kategorie: Belastungssituation analysieren	Kategorie: Aufgaben an andere MA verteilen
146	Überbelastung analysieren, entsprechend Maßnahmen einleiten		1	
73	Tieferegehende Klärung: wie kommt es zur Überlastung, ist die Ü. dauerhaft, wg. falschem Zeitmanagement oder wg. Arbeitsaufkommen. Lösung: z.B. Weiterbildung, Ressourcenaufbau..		1	
33	Aufgaben unter anderen Mitarbeitern besser aufteilen.			1
163	Nacharbeiten des Schaden würde an dieser Stelle auf jeden Fall vor gehen, dafür muss dann Zeit geschaffen werden indem man gemeinsam Prioritäten überdenkt und evtl. Arbeit abgibt.			1
125	Ich würde das Gespräch mit der Mitarbeiterin suchen und versuchen die Gründe für das unprofessionelle Verhalten herauszufinden und ihr ggf. Hilfestellung anbieten. Dennoch würde ich ihr klar machen, dass unprofessionelles Verhalten dem Kunden gegenüber	1	1	
186	Verständnis zeigen, dennoch über unprofessionelles Verhalten sprechen und für die Zukunft eine tragbare Lösung für beide Seiten finden. z.B. zusätzlichen Mitarbeiter zur Verfügung stellen, kurzfristig Arbeit abnehmen, etc.	1		
242	Selbst bei völliger Ahnungslosigkeit gibt es Möglichkeiten, einen Termin zu deichseln und den Kunden zufrieden zu stimmen. Daher werde ich der Dame sicher Arbeit abnehmen, sofern sie denn wirklich überarbeitet ist. Ich werde aber auch genauer prüfen,	1		
182	Da ich weiß, dass sie überlastet ist, ist es auch meine Verantwortung, dass es schief lief. Darum muss ich mich auch darum kümmern, dass sich die Situation ändert. Sie muss allerdings gegenüber dem Kunden auch ihr Standing wahren und versuchen, den Schad	1		
165	Auch hier ist beides richtig. Das Verhalten gegenüber Kunden ist immer wichtig, da nur so neue Aufträge an Land gezogen werden können. Dennoch muss man auch auf die Arbeitsfähigkeit und die Überlastung schauen. Ein Mitarbeiter der wegen Burnout ausfällt	1		
108	Ich bitte sie um eine Selbsteinschätzung sowohl der Kundensituation, als auch Ihrer Work-Life-Balance und gebe ihr meinen Eindruck wieder, daraus ergibt sich eine Lösung, die u. U. zu einer Entlastung führt.	1		
Gesamt	10	6	3	2

ifdn	Situation 13: offene Antworten	Kategorie: Gemeinsame Lösung des Konflikts nach Abgabeterminen	Kategorie: Erläuterung zu gegebener Antwortalternative	Kategorie: Situationsabhängig
167	Ich fordere ihn auf, noch eine Woche zu warten, weil dies ein absehbarer Zeitraum ist.	1		
72	eindringliche Bitte, diesen persönlichen Konflikt im Geschäftsinteresse derzeit noch zurückzustellen - sofern er nichts mit dem momentanen Projekt zu tun hat	1		
69	Ich nehme die Situation des Kollegen wahr, biete ihm in der Woche nach den Abgabeterminen einen gemeinsamen Gesprächstermin an.	1		
198	Ich würde mir das Problem erst einmal in Ruhe anhören, aber den Mitarbeiter um Verständnis bitten, dass aufgrund der momentanen Terminarbeiten die Lösung ein wenig auf sich warten lassen wird. Oft hilft es Mitarbeitern, wenn sie ihre Probleme aussprechen	1		
182	Zeitdruck heißt nur, dass der Termin zur Lösung nicht in der kommenden Woche, sondern eine Woche später stattfinden wird. Dafür erwarte ich Verständnis vom Mitarbeiter.	1		
27	Auch hier wieder die Grundhaltung, dass MA die Konflikte zunächst selbst suchen und lösen sollen. Erst bei Eskalation wird eingegriffen bzw. vermittelt		1	
157	ich vereinbare einen Termin nach meinen Abgaben	1		
47	Ich würde dem Mitarbeiter offen sagen, dass ich derzeit Engpässe (= dringende Aufgaben) habe, und bereits jetzt schon einen Termin nach den Abgabeterminen vereinbaren, um mit ihm gemeinsam die Konfliktsituation anzugehen.	1		
159	Da Konflikte innerhalb eines Arbeitsbereiches für den Betrieb negativ sind und die Arbeitsleistungen beeinträchtigen, muss unbedingt sofort Abhilfe geschaffen werden.		1	
123	Ich würde ihn um Verständnis bitten das gemeinsame Gespräch noch eine Woche aufzuschieben, da ich mich dann voll und ganz auf ihre Situation konzentrieren kann und damit beiden Seiten mehr geholfen wird.	1		
104	Je nach Art des Konflikts wird unterschiedlich reagiert - grundsätzlich sollten erwachsene Menschen in der Lage sein, ihre Konflikte zu lösen - wenn das aber nicht geht, weil fachlich unterschiedliche Ansichten vorliegen oder die Situation verfahren ist,	1		1
<b>Gesamt</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

lfdn	Situation 14: offene Antworten	Kategorie: Kompromisslösung	Kategorie: Situationsabhängig	Kategorie: MA muss für Vertretung sorgen
248	Vielleicht lässt sich dieser MA dazu bewegen, für einige Stunden anzutreten.	1		
73	Vor Urlaubsgenehmigung Klärung: kann den Fachpart jemand zumindest einigermaßen professionell übernehmen? Wenn nicht, tut's mir leid für die Familienfeier..		1	
91	Ich gebe dem MA erst frei wenn ich sicher bin, das es möglich ist, dass er einem Kollegen alles erforderliche für den Termin vermittelt und sein Ausfall aufgefangen werden kann. Um die Vertretung und den Mehraufwand durch die Vermittlung des Wissens muss		1	1
39	Ich bitte ihn nur für den Zeitraum der Präsentation anwesend zu sein. Geht das nicht, siehe oben.	1		
163	eventuell lässt sich ja auch ein Kompromiss finden : halber Tag Urlaub etc.	1		
125	Ich würde versuchen einen Kompromiss mit dem Mitarbeiter zu finden.	1		
167	Wenn keine Vertretung zu bekommen ist, gebe ich ihm keinen Urlaub.		1	
198	Allerdings würde ich erst klären, was mit dem Termin alternativ geschehen kann und dann den Urlaub genehmigen bzw. wenn der Termin nicht verschoben werden kann, mit dem Mitarbeiter reden. Vielleicht reicht ihm ein halber Tag??		1	
182	Hängt vom Termin etc. ab - und ob es eine gleichwertige Vertretung gibt.		1	
94	Ich würde nochmal mit dem Mitarbeiter sprechen, vielleicht kann er ja später zur Familienfeier anreisen	1		
165	Hier kommt es auch darauf an, welche Familienfeier es ist und ob es eine geeignete Vertretung gibt. Auch ist zu beachten, ob schon Einladungen für den Termin verteilt wurden oder ob man den Termin noch verschieben kann. Wenn es keine Vertretung gäbe und		1	
27	Hier würde ich den MA seine Wichtigkeit für den Termin klar machen und fragen, ob diese Feier die komplette Abwesenheit an diesem Tag erfordert bzw. ob er unbedingt frei braucht. Oft lässt sich dies dann als Kompromiss lösen	1		
126	Diese Entscheidung kann nur mit dem Vorwissen über 2 Dinge getroffen werden: 1.) Wie unersetzlich ist der MA? 2.) War das Datum vorher bekannt? Und die Notwendigkeit seiner Anwesenheit? 3.) Hat der MA von dem Termin gewusst?		1	
47	Ich genehmige dem Mitarbeiter diesen Urlaubstag unter der Voraussetzung, dass er sich um eine Vertretungslösung kümmert - z. B., indem er den Mitarbeiter, der ihn vertreten kann, fachlich brieft.		1	1
159	Bei uns gilt: Außer Beerdigungen und Hochzeiten geht nichts...		1	
104	Man sollte immer schauen, dass man so etwas berücksichtigen kann - wenn der Termin aber schon gefixt ist und der Mitarbeiter darüber informiert ist, geht Arbeit vor.		1	
162	Sollte ein Vvergleichbarer Mitarbeiter mit ähnlichem Fachwissen verfügbar sein, würde ich den Urlaub genehmigen. Als Vorgesetzter sollte ich so oder so über die gleichen Informationen verfügen, wie der Mitarbeiter, somit steht einem Urlaubstag nichts im		1	
146	Der MA muss entscheiden, ob er mit will zum Termin, es ist eine Chance für ihn aber auch eine Ent-		1	

272	scheidung bezüglich Prioritäten; Wenn er nicht möchte, dann kann er jemand Anderen vorbereiten. Ansonsten versuche ich den Termin zu verschieben (o.ä.) wenn sich kein Ersatz findet und der Termin sich nicht verschieben lässt, würde ich den Urlaub streichen und dem Mitarbeiter aber meine Bemühungen mitteilen und erklären, warum seine Anwesenheit so wichtig ist.			1
<b>Gesamt</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

<b>lfdn</b>	<b>Situation 15: offene Antworten</b>		Kategorie: Weiterentwicklung der MA	Kategorie: Unterstützung durch Kollegen / bzw. Co-Projektleitung
39	Mit dem Wissen um ihre Ziele vereinbare ich mit ihr, dass sie sich zukünftig in bestimmten Aufgabengebieten weiter beweisen kann, um zeitnah einen Sprung zu machen.	1		
163	Das kann wirklich nur je nach Personen entschieden werden. Eventuell würde ich vereinbaren, dass die Kollegin zunächst eine Fortbildung in Projektleitung macht und dann als Projektleiterin assistiert bevor sie ein eigenes Projekt übernimmt. Erweiterung de	1		
174	Ich bin offen gegenüber dem MA lobe sein engagement und sofern er sich fachlich verbessern kann, kann ich mir auch eine Projektleitung vorstellen.	1		
125	Ich würde sie nicht zwingend persönlich unterstützen, sondern ggf. eine Art 'Pate' einsetzen, der sie beim ersten großen Projekt unterstützt.			1
239	Ich bilde ein Doppelgespann aus einem sehr erfahrenen und der jungen Kollegin			1
92	Ich setzte einen fachlich erfahrenen Mitarbeiter mit ins Team			1
182	Sie wird als Assistentin dem Projektleiter zugeordnet, um zu lernen.			1
94	Ich würde ihr Feedback zu ihrer fachlichen Leistung geben und sie in das anstehende Projekt einbinden mit dem Hinweis, dass sie im Projekt ihre Fachkompetenz ausbauen soll mit meiner Unterstützung oder der des Projektleiters	1		1
157	Ich bilde eine Tandem Leitung			1
159	Sie darf als 'Co' Projektleiterin fungieren			1
123	ich sage ihr, dass sie fachlich noch dazu lernen muss und setzte sie als assistenz der projektleitung ein, damit sie mehr verantwortung tragen kann aber auch erst lernt wie alles geht.	1		1
104	Ich führe eine offenes Gespräch und kläre die Ansprüche, die von meiner Seite an die Projektleitung gestellt sind und stelle - sofern möglich - eine erfahrene Mitarbeiterin als 'Coach' an die Seite, so dass diese übernehmen kann, sollte sich abzeichnen,			1
272	Ich würde sie mit dem Projektleiter zusammenarbeiten lassen und ihr sagen, wenn sie gute Arbeit leistet, könnte sie auch bald ein eigenes Projekt übernehmen.			1

248	...und außerdem/stattdessen dieser Mitarbeiterin in diesem Projekt zum Einüben eine Halbleiterposition geben.		1
170	Ich würde die Projektleitung mit einem anderen Mitarbeiter besetzen, der der Aufgabe mit großer Wahrscheinlichkeit gewachsen ist und die junge Mitarbeiterin zur Co-Projektleiterin ernennen, sodass beide Mitarbeiter sich hinsichtlich Engagement und Fachwissen		1
<b>Gesamt</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>12</b>

## Anhang C: Revisionsvorschläge der Items des Situational Judgement Tests

Situation	Item „Leading and Deciding“	Item „Supporting and Cooperating“	Revisionsvorschlag
<p>Situation 4: Ihr Vorgesetzter eröffnet Ihnen und Ihren Kollegen, dass er innerhalb der nächsten zwei Wochen detaillierte Vorschläge zur Prozessoptimierung Ihrer Abteilung / Ihres Bereichs erwartet. Wie gehen Sie vor?</p>	<p>Sie erarbeiten verschiedene Ansätze, machen sich Gedanken und präsentieren diese in der nächsten Team-sitzung.</p>	<p>Sie besprechen sich mit Ihren Kollegen und erarbeiten gemeinsam einige Vorschläge.</p>	<p><b>Anpassung der Situationsbeschreibung:</b> Ihr Vorgesetzter erwartet von Ihnen innerhalb der nächsten zwei Wochen detaillierte Vorschläge zur Prozessoptimierung Ihrer Abteilung / Ihres Bereichs. Wie gehen Sie vor?</p>
<p>Situation 6: Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einem Meeting mit Ihren Mitarbeitern. Das Meeting ist auf zwei Stunden angesetzt; Sie haben direkt danach noch einige wichtige Folgetermine. Kurz bevor Sie das Meeting beenden möchten, entsteht ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeitern, der anscheinend schon längere Zeit unerschwellig vorherrschte. Wie verhalten Sie sich in dieser Situation?</p>	<p>Sie thematisieren das Problem und fordern die Mitarbeiter auf, den Konflikt selbstständig zu lösen, da Sie die Folgetermine wahrnehmen müssen.</p>	<p>Sie thematisieren das Problem und versuchen, die Hintergründe des Konfliktes herauszufinden, um gemeinsam mit den beteiligten Personen eine tragbare Lösung zu finden.</p>	<p><b>Anpassung des Items „Leading and Deciding“:</b> Sie thematisieren das Problem in dieser Situation zunächst nicht, da Sie Ihre Folgetermine wahrnehmen müssen. Zu einem späteren Zeitpunkt bitten Sie die Mitarbeiter zu einem erneuten Gespräch.</p>
<p>Situation 10: Ihrer Abteilung wird ein neues Projekt übertragen, in dem insgesamt vier Mitarbeiter mitwirken sollen. Die Frage der Projektleitung ist noch ungeklärt. Wofür plädieren Sie?</p>	<p>Sie bestimmen einen Projektleiter, der die Verantwortung für die Zusammenarbeit übernimmt.</p>	<p>Die Projektarbeit verläuft selbstbestimmt und mit Hilfe von eigenständigen Absprachen zwischen den Projektmitgliedern.</p>	<p><b>Anpassung des Items „Supporting and Cooperating“:</b> Sie überlassen den Mitarbeitern die Wahl eines Projektleiters.</p>

*Wird fortgesetzt*

Situation 11: Einer Ihrer Mitarbeiter, der in einem wichtigen Projekt Ihrer Abteilung tätig ist, teilt Ihnen mit, dass er sich aufgrund persönlicher Differenzen mit einem Kollegen in dem Projekt sehr unwohl fühlt. Er bittet Sie in einem persönlichen Gespräch um eine Veränderung der Situation. Wie reagieren Sie hierauf?

Situation 13: Stellen Sie sich vor, dass Sie sich derzeit in einer sehr arbeitsintensiven Phase befinden. In der kommenden Woche erwarten Sie mehrere Abgabetermine, für die noch etliche Aufgaben zu erledigen sind, sowie einige wichtige Kundentermine. In dieser Situation bittet Sie ein Mitarbeiter um ein vertrauliches Gespräch. Er beschwert sich bei Ihnen über das Verhalten eines anderen Kollegen mit dem er schon seit geraumer Zeit immer wieder in einen Konflikt geraten ist und bittet Sie um eine Lösung des Problems. Wie reagieren Sie in dieser Situation?

Sie machen dem Mitarbeiter deutlich, dass sich persönliche Differenzen im Berufsleben nicht umgehen lassen und sowohl seine als auch die Mitarbeit des Kollegen aufgrund ihres Fachwissens weiterhin für das Projekt benötigt werden.

Sie teilen dem Mitarbeiter mit, dass Sie aufgrund der hohen Arbeitsbelastung derzeit keine Möglichkeit haben, sich um dieses Problem zu kümmern und fordern ihn auf, den Konflikt mit seinem Kollegen selbstständig zu lösen.

Sie signalisieren dem Mitarbeiter Verständnis für seine Situation. Da es Ihnen wichtig ist, dass er sich in seiner Arbeitssituation wohl fühlt und weiter motiviert bleibt, teilen Sie ihm mit, dass Sie für ihn eine Möglichkeit suchen werden, ihn von dem Projekt abzuziehen.

Da Sie Konflikten in Ihrem Team eine sehr hohe Priorität beimessen, vereinbaren Sie einen gemeinsamen Gesprächstermin mit beiden Mitarbeitern und versuchen gemeinsam eine Lösung zu finden.

**Anpassung der Situationsbeschreibung:**

Einer Ihrer Mitarbeiter, der in einem wichtigen Projekt Ihrer Abteilung tätig ist, teilt Ihnen mit, dass er aufgrund unüberbrückbarer Differenzen mit einem Kollegen aus dem Projekt austreten möchte. Wie reagieren Sie hierauf?

**Anpassung des Items „Leading and Deciding“:**

Sie teilen dem Mitarbeiter mit, dass Sie aufgrund der hohen Arbeitsbelastung derzeit keine Möglichkeit haben, sich um dieses Problem zu kümmern und fordern ihn auf, zunächst den Konflikt eigenständig zu lösen, bis Sie wieder zeitliche Kapazitäten frei haben.

**Anpassung der Situationsbeschreibung:**

Stellen Sie sich vor, dass Sie sich derzeit in einer sehr arbeitsintensiven Phase befinden. In der kommenden Woche erwarten Sie mehrere Abgabetermine, für die noch etliche Aufgaben zu erledigen sind, sowie einige wichtige Kundentermine. In dieser Situation bittet Sie ein Mitarbeiter um ein dringendes Gespräch. Er beschwert sich bei Ihnen über das Verhalten eines anderen Kollegen mit dem er schon seit geraumer Zeit immer wieder in einen Konflikt geraten ist und bittet Sie um eine möglichst zeitnahe Lösung des Problems. Wie reagieren Sie in dieser Situation?

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Entwicklung eines Situational Judgement Tests zu Führung und Kooperation“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Köln, 28.06.2010

---

Conny Kim