

Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden? Ein strukturiertes Interview zur Diagnostik des Führungsverhaltens

**Anna Luca Heimann, Pia Ingold
und Martin Kleinmann**

Universität Zürich





→ auf die Mitarbeitenden

(e.g., Borgmann, Rowold, & Bormann, 2016; Montano, Reeske, Franke, & Hüffmeier, 2016)

→ auf den Erfolg der Organisation

(e.g., Judge & Piccolo, 2004; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011)

Wozu Führungsverhalten messen?

3



Wie Führungsverhalten messen?

4

Wahrnehmung von
Führung

Selbstbericht



Mitarbeitende

Verzerrt



(e.g., Hansbrough, Lord, & Schyns, 2015;
Hunter, Bedell-Avers, & Mumford, 2007)

Führungsforschung und Interviewforschung kombinieren, um...

1. verschiedene Führungsverhaltensweisen in einem strukturierten Interview zu erfassen
2. Indikatoren von Führungserfolg vorherzusagen



Strukturierte Interviews

6

	Fragebogen	Strukturiertes Interview
Informationsquelle	Führungskraft (oder Mitarbeitende)	Interviewer und Führungskraft
Kontextualisierung		nicht persönlich involviert trainiert
Standardisierung		

angelehnt an Lievens und Sackett (2017) und Heimann und Ingold (2017)

Strukturierte Interviews

7

	Fragebogen	Strukturiertes Interview
Informationsquelle	Führungskraft (oder Mitarbeitende)	Interviewer und Führungskraft
Kontextualisierung	gering	hoch
Standardisierung	«führt durch beispielhaftes Verhalten»	«inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft»

angelehnt an Lievens und Sackett (2017) und Heimann und Ingold (2017)

Strukturierte Interviews

8

	Fragebogen	Strukturiertes Interview
Informationsquelle	Führungskraft (oder Mitarbeitende)	Interviewer und Führungskraft
Kontextualisierung	gering	hoch
Standardisierung		

angelehnt an Lievens und Sackett (2017) und Heimann und ...

Biografische Frage:
«Wie haben Sie sich
in dieser Situation
verhalten?»

Hypothetische Frage:
«Wie würden Sie
sich in dieser
Situation verhalten?»

Strukturierte Interviews

9

	Fragebogen	Strukturiertes Interview
Informationsquelle	Führungskraft (oder Mitarbeitende)	Interviewer und Führungskraft
Kontextualisierung	gering	hoch
Standardisierung	hoch	hoch

angelehnt an Lievens und S

d Ingold (

Dieselben Items

**Dieselben Fragen
und ähnliche
Situationen**

Welche Konstrukte aus der Führungsforschung lassen sich im Interview messen?

Sie sollten

1. umfassend,
2. unterscheidbar,
3. und leistungsrelevant sein.



Metakategorien des Führungsverhaltens (Yukl, 2012)



Metakategorien des Führungsverhaltens

1. Aufgabenorientierung

“accomplish work in
an efficient and
reliable way”
(p. 68; Yukl, 2012)



Metakategorien des Führungsverhaltens

1. Aufgabenorientierung
2. Beziehungsorientierung

“increase the quality
of human resources
and relations”
(p. 68; Yukl, 2012)



Führungsverhalten

14

Metakategorien des Führungsverhaltens

1. Aufgabenorientierung
2. Beziehungsorientierung
3. Veränderungsorientierung

“increase innovation
collective learning, and
adaptation to the external
environment”

(p. 68; Yukl, 2012)





Führungsverhalten

15

Metakategorien des Führungsverhaltens

1. Aufgabenorientierung
 2. Beziehungsorientierung
 3. Veränderungsorientierung
- ✓ Breite/umfassende Dimensionen (Yukl, 2012)
 - ✓ Bestätigte Faktorenstruktur (Yukl, Gordon, & Taber, 2002)
 - ✓ Zusammenhänge mit Indikatoren von Führungserfolg (Borgmann, Rowold, & Bormann, 2016)

Frage 1

Frage: „Denken Sie an eine Situation, in der ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in einem für die Ziele Ihrer Organisation sehr wichtigen Projekt nicht ausreichend Leistung gezeigt hat, was Sie ihm oder ihr rückmelden mussten. Bitte beschreiben Sie konkret die Situation und schildern Sie, wie genau Sie in dieser Situation vorgegangen sind.“

Notizen:

Ratingskala (mit Verhaltensankern):

	1	2	3	4	5
Aufgabenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beziehungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veränderungsorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt klare
Instruktionen

Bietet
persönliche
Unterstützung

Betont
Wichtigkeit &
Chancen

Hypothesen



1. Metakategorien des Führungsverhaltens = distinkte Interviewdimensionen

Hypothesen

18

1. Metakategorien des Führungsverhaltens = distinkte Interviewdimensionen

2. **Aufgabenorientierung**

Führungseffektivität

Ziele
festlegen



Ressourcen
verteilen

Probleme
lösen

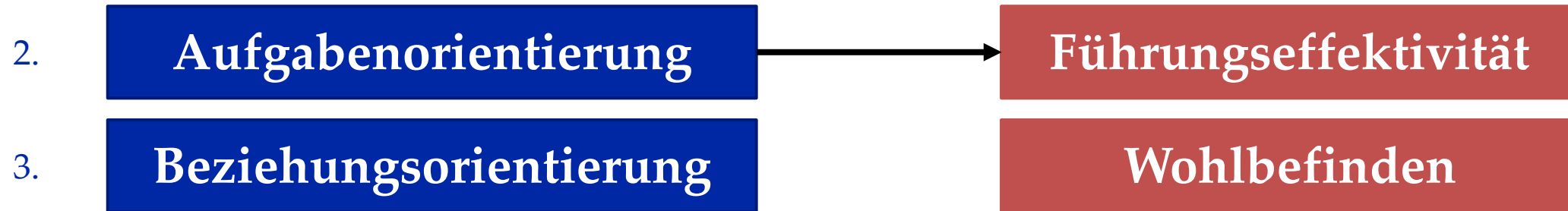


Verantwortlich-
keiten zuteilen

Hypothesen

19

1. Metakategorien des Führungsverhaltens = distinkte Interviewdimensionen



Rücksicht auf
Bedürfnisse und
Gefühle nehmen



wertschätzen



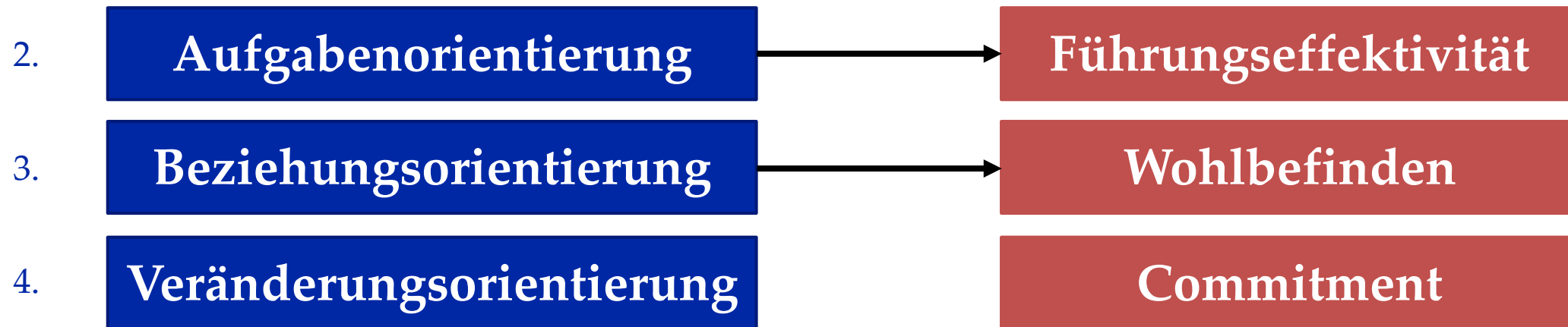
Entwicklung
fördern

in stressigen
Situationen
unterstützen

Hypothesen

20

1. Metakategorien des Führungsverhaltens = distinkte Interviewdimensionen



Enthusiasmus
zeigen



Ideen der
Mitarbeitenden fördern



Zusammenarbeit
im Team fördern

mit Zukunftsplänen
inspirieren

1. Metakategorien des Führungsverhaltens = distinkte Interviewdimensionen



Methode

22

Stichprobe

- Leadership Assessment
 - 152 Führungskräfte (62 weiblich), Alter $M = 44.95$ ($SD = 7.41$)
 - 450 Mitarbeitende (224 weiblich), Alter $M = 41.36$ ($SD = 10.55$)
 - 72 Interviewer & Rollenspieler (55 weiblich), Alter $M = 29.73$ ($SD = 7.52$)

Ablauf

Online Fragebögen



Führungskräfte: Führungsverhalten

Mitarbeitende: Wohlbefinden und affektives Commitment

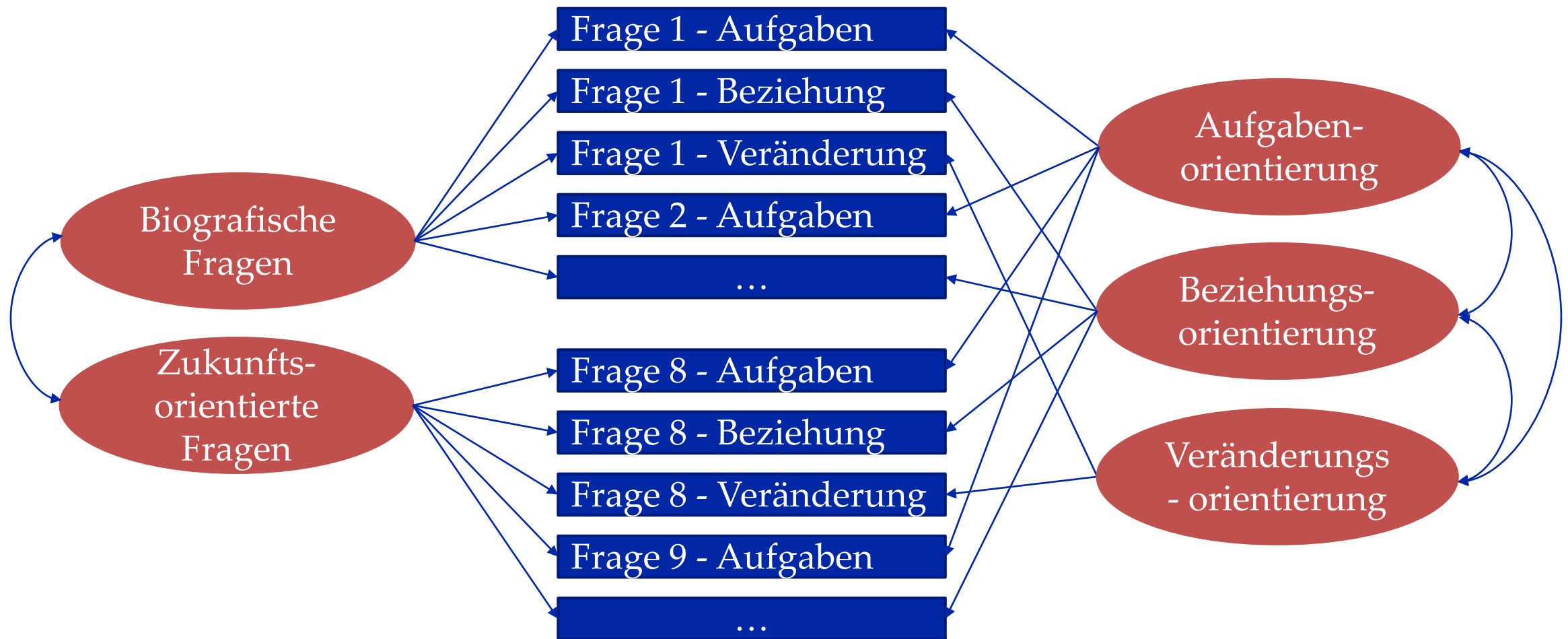
Face-to-face Assessment



Interviewer: Sieben biografische und sieben hypothetische Fragen zum Führungsverhalten

Rollenspieler: Führungseffektivität

Führungskräfte: Core self-evaluations & emotionale Intelligenz



$\chi^2(113) = 136.65, \chi^2/df = 1.21, p = .064, CFI = .98, RMSEA = .04, SRMR = .04$

Kriteriumsvalidität

24

Schritt 1
 $\Delta R^2 = .01$



.02

-.11

-.12

Schritt 2
 $\Delta R^2 = .07^{**}$



.17*

.12

-.13

Schritt 3
 $\Delta R^2 = .08^{***}$



.28***



$R^2 = .16^{**}$

“Diese Führungskraft macht
ihre Arbeit gut”
(van Knippenberg & van Knippenberg,
2005)



Kriteriumsvalidität

25

Schritt 1
 $\Delta R^2 = .02$



.09

-.02

.08

Schritt 2
 $\Delta R^2 = .06^*$



.11

.20*

-.12

Schritt 3
 $\Delta R^2 = .02$



.15



$R^2 = .10^*$

“Während der letzte zwei Wochen
habe ich mich energiegeladener und
aktiv gefühlt.”
(WHO-5 Well-Being Index)

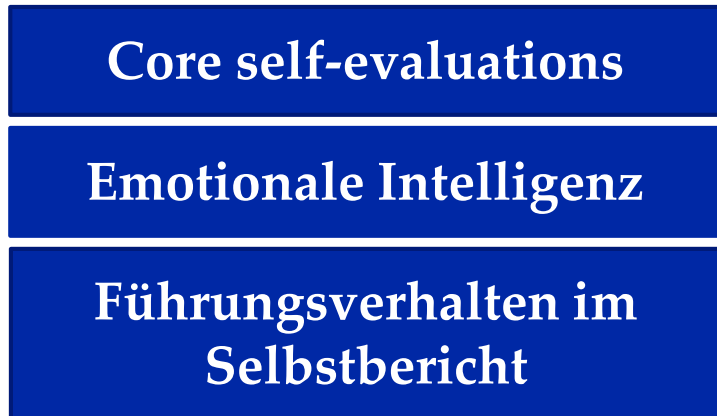
Kriteriumsvalidität

26

Schritt 1
 $\Delta R^2 = .02$



Schritt 2
 $\Delta R^2 = .05$



Schritt 3
 $\Delta R^2 = .05^{**}$



$R^2 = .11^*$

“Während der letzte zwei Wochen habe ich mich energiegeladen und aktiv gefühlt.”
(WHO-5 Well-Being Index)



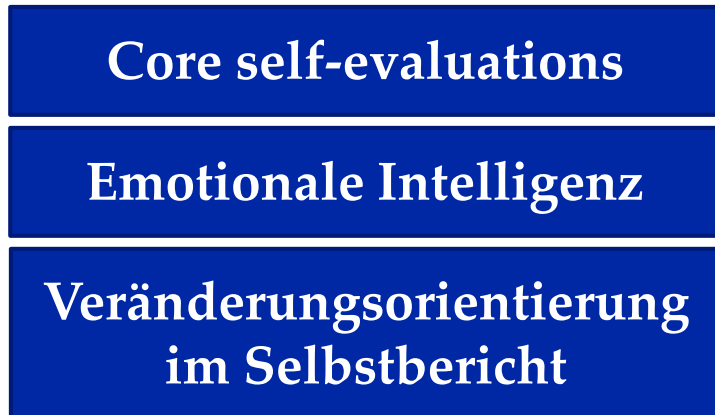
Kriteriumsvalidität

27

Schritt 1
 $\Delta R^2 = .05$



Schritt 2
 $\Delta R^2 = .03$



Schritt 3
 $\Delta R^2 = .08^{***}$



Affektives Commitment
der Mitarbeitenden

$R^2 = .15^{**}$

“Diese Organisation hat grosse persönliche Bedeutung für mich.” (Meyer & Allen, 1997)



Zusammenfassung

- ✓ Strukturierte Interviews können verschiedene Führungsverhaltensweisen (= Konstrukte aus der Führungsforschung) messen
- ✓ Strukturierte Interviews sagen unterschiedliche Indikatoren von Führungserfolg vorher (sowohl Leistung als auch Wohlbefinden und Commitment)

Beitrag

- ✓ Neues (& valides) Interviewformat
- ✓ Erweiterte Kriterien

Limitationen

- Kontextfaktoren

Zukünftige Forschung

- Weitere Führungskonstrukte (z.B. ethische Führung) im Interview erfassen
- Direkter Vergleich mit anderen Methoden (z.B. Situational Judgment Tests)



Take Home Message

30

Argumente für strukturierte Interviews

- ❑ Relativ geringer Zeitaufwand
- ❑ Weniger Gelegenheit für «Faking»
- ❑ Möglichkeit verschiedene Führungsverhaltensweisen zu messen
- ❑ Spezifische Vorhersagen von Führungserfolg
- ❑ Können Sie selbst entwickeln!





Universität
Zürich^{UZH}

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

a.heimann@psychologie.uzh.ch

