

Der Zusammenhang von Persönlichkeit und Führung – Einfluss von Introversion auf das Führungsverhalten

The correlation between personality and leadership – influence of introversion on leadership behavior

Bachelor-Thesis

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)
an der Europäischen Fernhochschule Hamburg

Betreuer/ Erstgutachter:

Prof. Dr. Robert Gücker

Zweitgutachter:

Dr. Ronald Busse

vorgelegt von:

Sarah Hilário-Bohm
Dorfstr. 45
23992 Schmakentin

Matrikelnummer: 910022035

Datum der Abgabe: 26.08.2021

Studiengang:

BWL & Wirtschaftspsychologie
(B.A.) 5048.01

Telefon: 01520 2501944

Wörterzahl: 6204

E-Mail:

sarah.schnoor@googlemail.com

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem Führungsverhalten. Dabei wird auf die Rolle der Persönlichkeitsdimension Introversion eingegangen und im Kontext zu dem Gegenpol Extraversion gesetzt. Es wird geklärt, wie Führung entsteht und welche Faktoren der Persönlichkeit zu erfolgreicher Führung führen.

Für die Untersuchung wurde ein Online-Fragebogen erstellt, welcher von 61 Teilnehmern ausgefüllt wurde. Die Persönlichkeit wurde mithilfe des Big-Five-Persönlichkeitstests von Satow (2012) gemessen, das Führungsverhalten konnte anhand der Führungsqualität durch den German Managerial Practice Survey von Fischer (2021) erhoben werden.

Im Ergebnis konnte eine schwache Korrelation zwischen Extraversion und der Führungsqualität nachgewiesen werden ($r = 0.26$). Ein Zusammenhang von Introversion und der Führungsqualität konnte nicht bestätigt werden, entgegen der Annahme, dass auch positive Effekte von Introversion entstehen können. Es wurde jedoch ein Zusammenhang von abnehmender Extraversion im Alter und der damit verbundenen Führungsqualität gefunden. Die Vermutung liegt daher nahe, dass Extraversion auf Dauer kein erfolgreiches Führungsverhalten begünstigt.

Auch wenn kein positiver Effekt von Introversion auf das Führungsverhalten nachgewiesen werden konnte, sollte diese Persönlichkeitsdimension nicht grundsätzlich als etwas Negatives verstanden werden, so wie es in der heutigen westlichen Welt im Trend liegt und in den Medien vertreten wird.

Aufgrund der Besonderheiten, die extravertierte und introvertierte Mitarbeiter und Führungskräfte mit sich bringen, stellt sich im organisationalen Kontext die Frage, wie dies am besten erkannt und gefördert werden kann. Die Einsatzbereiche unterscheiden sich hinsichtlich des Arbeitsumfeldes und sollten möglicherweise angepasst werden, um eine effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu gewährleisten.

Abstract

The present paper examined the relationship between personality and leadership behavior. The role of the personality dimension introversion was discussed and placed in the context of the antipole of extraversion. How leadership is created and which personality factors lead to successful leadership were discussed.

An online questionnaire was created for the study, which was completed by 61 participants. Personality was measured with the aid of the “Big-Five-Persönlichkeitstest” by Satow (2012) and leadership behavior was assessed using the leadership quality in Fischer's “German Managerial Practice Survey” (2021).

The result was a weak correlation between extraversion and leadership quality ($r = 0.26$). Unfortunately, a connection between introversion and leadership quality could not be confirmed. However, a connection was found between decreasing extraversion in old age and the associated quality of leadership. It suggests that extraversion does not favor successful leadership behavior in the long run.

Even if no positive effect of introversion on leadership behavior could be proven, this personality dimension should not be understood fundamentally as something negative, as it is postulated everywhere in today's western world.

Due to the peculiarities that extravert and introverted employees and managers bring with them, the question arises in the organizational context as to how this can best be recognized and promoted. The areas of application differ in terms of the working environment and should possibly be adapted to ensure effective collaboration between employees and managers.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Abstract	2
Abkürzungsverzeichnis	5
Symbolverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
1. Einleitung	9
2. Persönlichkeit	11
2.1 Definition	11
2.2 Extraversion vs. Introversion	11
2.3 Aktueller Forschungsstand	14
3. Führungsverhalten	18
3.1 Definition Führung	18
3.2 Konstrukte des Führungsverhaltens	18
4. Persönlichkeit und Führungsverhalten	20
4.1 Einfluss der Persönlichkeit auf die Entstehung und Effektivität von Führung	20
4.2 Aktueller Forschungsstand	20
5. Ziele der Untersuchung	23
5.1 Fragestellung	23
5.2 Forschungshypothesen	23
6. Methoden	25
6.1 Eingesetzte Messinstrumente	25
6.1.1 Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)	25
6.1.2 German Managerial Practice Survey (GMPS)	25
6.2 Untersuchungsdurchführung	26
6.3 Stichprobe	27
6.4 Datenauswertung	28
7. Ergebnisse	30
7.1 Deskriptive Statistik	30
7.1.1 Beschreibung der Untersuchungsstichprobe	30
7.1.2 Statistische Auswertung der Fragebögen	32
7.2 Varianzanalysen	34
7.3 Korrelationsanalysen	37
8. Diskussion	39
8.1 Interpretation der Ergebnisse und praktische Bedeutung	39
8.2 Limitationen der Studie	40
8.3 Aussicht	43

Anhang	45
A. Literaturverzeichnis.....	45
B. Anschreiben zum Fragebogen.....	48
C. Fragebogen	49
Eidesstattliche Versicherung	56
Erklärung zum Datenschutz in einer wissenschaftlichen Arbeit.....	57

Abkürzungsverzeichnis

B5T	Big-Five-Persönlichkeitstest
GMPS	German Managerial Practice Survey

Symbolverzeichnis

r	Korrelationskoeffizient
ρ	Korrelationskoeffizient (Spearman's Rho)
τ	Korrelationskoeffizient (Kendall's Tau)
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
t	Empirischer t-Wert
z	Empirischer z-Wert
F	Empirischer F-Wert
N/n	Stichprobengröße
α	Cronbach's Alpha
M	Mittelwert
SD	Standardabweichung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit – „Big Five“ (nach McCrae & Costa, 1986, S.1002)	15
Tabelle 2.2:	Die Facetten von Extraversion-Introversion (nach Ostendorf & Angleitner, 2006, S. 96)	16
Tabelle 4.1:	Zusammenhang der Big-Five-Variablen mit anderen berufsrelevanten Konstrukten (nach Schuler & Höft, 2007, S. 305)	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1:	Kennzeichnende Eigenschaften der Extraversion und Introversion (eigene Darstellung).....	18
Abbildung 2.2:	Persönlichkeitsmodell (eigene Darstellung nach Eysenck und Eysenck, 1991, S. 3)	18
Abbildung 3.1:	Ein Rahmenmodell der Führung (nach Nerdinger et al., 2014, S. 85).....	18
Abbildung 6.1:	Berechnung der Teststärke (Output von G*Power)	28
Abbildung 7.1:	Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Geschlecht, Altersklassen und Hierarchieebene (Output aus JASP)	31
Abbildung 7.2:	Reliabilitätsanalyse der Variable Extraversion (Output aus JASP)	32
Abbildung 7.3:	Reliabilitätsanalyse der Variable Ehrlichkeit (Output aus JASP).....	33
Abbildung 7.4:	Reliabilitätsanalyse der Variable Führungsqualität (Output aus JASP).....	33
Abbildung 7.5:	Einschätzung der Führungskräfte als introvertiert/extravertiert durch die Untersuchungsteilnehmer (Output aus JASP).....	34
Abbildung 7.6:	Mittelwertsunterschiede nach Geschlecht (Output aus JASP)	35
Abbildung 7.7:	Hierarchieebene nach Geschlecht (Output aus JASP, eigene Darstellung) ..	36
Abbildung 7.8:	Extraversion nach Alter (Output aus JASP, eigene Darstellung).....	37
Abbildung 7.9:	Führungsqualität nach Alter (Output aus JASP, eigene Darstellung)	37
Abbildung 7.10:	Extraversion nach Hierarchie (Output aus JASP, eigene Darstellung)	37
Abbildung 7.11:	Führungsqualität nach Hierarchie (Output aus JASP, eigene Darstellung) ..	37
Abbildung 7.12:	Korrelationstabelle (Output aus JASP)	38
Abbildung 8.1:	Erreichte Effektstärke post-hoc (Output aus G*Power).....	41

1. Einleitung

„Deine Vision wird nur dann klar, wenn du in dein eigenes Herz schaust. Wer nach außen schaut, träumt; wer nach innen schaut, erwacht.“ (C.G. Jung, Schweizer Psychiater)

In der modernen Gesellschaft Europas und auch der Vereinigten Staaten von Amerika haben wir stets genaue Vorstellungen unserer Mitmenschen. Um einen ersten Eindruck eines Menschen zu gewinnen, liefern schnell erkennbare Persönlichkeitseigenschaften genaue Hinweise (Neyer & Asendorpf, 2018). Der gesellschaftliche Druck gibt vor, wie Menschen in bestimmten Situationen zu funktionieren haben. Nach heutigem Verständnis ist die Vorstellung einer „guten“ Führungskraft eine Person mit den Eigenschaften Aktivität, Durchsetzungskraft oder Lebhaftigkeit; genau dies sind Facetten der Persönlichkeitsdimension Extraversion (Benedikter, 2017). Menschen können bereits nach 50 Millisekunden relativ genau einschätzen, ob eine andere Person extravertiert ist oder nicht (Borkenau et al., 2009). In unserer sich immer schneller verändernden Umwelt und Gesellschaft werden die Ansprüche an Menschen mit extravertierten Eigenschaften immer größer; soziale Medien fördern diesen Eindruck sehr stark. Je lauter und präsenter, desto besser und unübersehbarer, scheint es. Dies hinterlässt seine Spuren auch in der Arbeitswelt: im Arbeitskontext scheint Reden oft hilfreicher zu sein als Schweigen (Benedikter, 2017).

Was ist nun mit den Menschen, bei denen das Merkmal Extraversion einfach nicht stark ausgeprägt ist? Sind sie die Verlierer unserer Zeit? Dabei gibt es einige gute Beispiele für erfolgreiche und zugleich introvertierte Führungspersönlichkeiten (Mai, 2021):

- Abraham Lincoln
- Mahatma Gandhi
- Bill Gates
- Warren Buffett
- Helmut Schmidt
- Reinhold Würth
- Barack Obama
- Angela Merkel
- Mark Zuckerberg

Diese Beispiele zeigen deutlich, dass das Vorurteil des schüchternen „Eigenbrötlers“ keineswegs zutreffend ist. Introvertierte können sich durchaus für eine Sache brennend interessieren und blühen dann auch auf der Bühne auf (Beispiel Barack Obama).

In der vorliegenden Arbeit wird zunächst allgemein untersucht, wie sich Persönlichkeitseigenschaften auf Führung auswirken und dann im Speziellen, wie die Dimension Introversion das Führungsverhalten beeinflusst. Dabei müssen zunächst die Unterschiede von Extraversion und Introversion geklärt werden. Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit dem Zusammenhang von Extraversion und Führung, auf den Faktor Introversion und Führung wird dabei zumeist nicht eingegangen.

Es stellt sich dabei die Frage, ob bestimmte Persönlichkeitseigenschaften zwingend vorhanden sein müssen, um eine gute Führung auszumachen. Weiter wird untersucht, ob Introversion als im Allgemeinen negativ eingeschätzte Eigenschaft durchaus positive Führungsaspekte mit sich bringt und wie alle Führungskräfte davon profitieren können. Die Führung introvertierter Mitarbeiter stellt eine weitere Herausforderung dar, auf die in dieser Arbeit eingegangen wird. Dazu wird zunächst geklärt, wie sich introvertiertes Verhalten äußert und auf das Arbeitsteam auswirkt. Das Zusammenspiel von introvertierten und extravertierten Gruppenmitgliedern spielt hierbei eine wichtige Rolle. Dabei wird darauf eingegangen, in welchen Umweltbedingungen Introversion / Extraversion am besten funktioniert.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird untersucht, wie sich die Persönlichkeitsdimension Introversion, gemessen als Gegenpol anhand des Big-Five-Indikators Extraversion, auf die Führungsqualität zwischen Führungsperson und Mitarbeiter auswirkt.

2. Persönlichkeit

2.1 Definition

Menschen unterscheiden sich in ihren verschiedenen Persönlichkeiten. Nach Fiedler und Herpertz (Fiedler & Herpertz, 2016) wirken Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften als „Ausdruck der für ihn charakteristischen Verhaltensweisen und Interaktionsmuster, mit denen er gesellschaftlich-kulturellen Anforderungen und Erwartungen zu entsprechen und seine zwischenmenschlichen Beziehungen auf der Suche nach einer persönlichen Identität mit Sinn zu füllen versucht“ (S. 34).

Persönlichkeit ist also die Gesamtheit der Persönlichkeitseigenschaften oder Merkmale eines Menschen. Dazu zählen die individuellen Besonderheiten in der körperlichen Erscheinung und in Regelmäßigkeiten des Verhaltens und Erlebens (Neyer & Asendorpf, 2018), sowie in individuellen Ausprägungen, Besonderheiten und unverkennbaren Eigenheiten des sogenannten Persönlichkeitsstils (Mäder, 2018). Dieses Persönlichkeitsverständnis ist wichtig für die Orientierung im Umgang mit anderen Menschen im Alltag sowie in der beruflichen Praxis (Neyer & Asendorpf, 2018).

2.2 Extraversion vs. Introversion

Der einflussreichste Begründer der analytischen Psychologie, Carl Gustav Jung (1875-1961), beschrieb bereits 1921 in seiner Arbeit „Psychologische Typen“ (Jung & Niehus-Jung, 2018) die Begriffe „Extraversion“ und „Introversion“ zur Kennzeichnung entgegengesetzter Grundeinstellungen der Persönlichkeit. Demnach unterscheiden sich Extraversion und Introversion in ihrer gegenpoligen Subjekt-Objekt-Beziehung: Extraversion zeichnet sich aus durch die Bewegung des Interesses auf das Objekt hin, Introversion durch die Bewegung des Interesses vom Objekt weg (Eckardt, 2017). Extravertierte Menschen mögen andere Menschen, gehen gerne auf sie zu und fühlen sich in deren Gesellschaft wohl und sind geprägt durch eine optimistische, heitere Grundstimmung. Sie sind also sehr aktiv und dynamisch, der Umgang mit anderen ist geprägt durch dominantes und bestimmtes Verhalten. Diese Eigenschaften können dem Machtmotiv zugeordnet werden. Nach Watson und Clark (1997) besteht Extraversion aus den Komponenten

- Abenteuerlichkeit
- Zugehörigkeit (Anschluss, Kontakt)
- Positive (emotionale) Befindlichkeit
- Tatkraft/Energie

- Vormachtstellung
- Ehrgeiz.

Dagegen sind introvertierte Menschen im Umgang mit anderen schüchtern, verschlossen und zurückhaltend. Sie bevorzugen es, alleine zu sein und meiden die Gesellschaft anderer Menschen. Dabei müssen sie aber nicht unglücklich, pessimistisch oder depressiv sein (Furtner & Baldegger, 2016).

Es gibt auch eine Reihe durchaus positiver Eigenschaften, die introvertierte Menschen mit sich bringen und ihnen Vorteile verschaffen (Löhken, 2019):

- Vorsicht
- Substanz
- Konzentration
- die Fähigkeit, zuzuhören
- Ruhe
- analytisches Denken
- Unabhängigkeit
- Beharrlichkeit
- schreiben (statt reden)
- Einfühlungsvermögen.

Eine schematische Übersicht der Eigenschaften, die Extraversion und Introversion auszeichnen, sind in Abbildung 2.1 dargestellt:



Abbildung 2.1: Kennzeichnende Eigenschaften der Extraversion und Introversion (eigene Darstellung)

Introversion sollte aber nicht grundsätzlich als Gegensatz zur Extraversion angesehen werden, eher als ein Fehlen von Extraversion oder als eine niedrigere Ausprägung von Extraversion. Introversierte erledigen Dinge zwar lieber alleine, wirken verschlossen und meiden Gesellschaft, dies liegt jedoch nicht an mangelnder sozialer Kompetenz oder sozialer Ängste, sondern einfach daran, dass sie vorzugsweise alleine und unabhängig sind. Sie sind deswegen auch nicht unglücklich, es fehlt ihnen letztendlich das Bedürfnis nach Geselligkeit und die zugewandte Herzlichkeit

der Extravertierten. Die Schüchternheit der Introvertierten liegt dabei der sozialen Ängstlichkeit oder eben Ungeselligkeit zugrunde, dies muss aber differenziert werden. Soziale Ängstlichkeit ist neurotische Introversion, Ungeselligkeit dagegen unneurotische Introversion und daher deutlich voneinander zu unterscheiden. Zwar verbindet man soziale Ängstlichkeit und Gehemmtheit oft mit Introversion und diese Skalen korrelieren mittelstark positiv mit Introversion, jedoch tun sie dies meist noch stärker mit dem Faktor Neurotizismus (Neyer & Asendorpf, 2018).

Introvertierte Menschen eignen sich die Überlebensstrategie der Vermeidung von Geselligkeit an, um eine Überstimulation zu verhindern. In der US-amerikanischen Kultur wird dieses Verhalten diskriminiert, da es dem „Idealbild“ einer Persönlichkeit nicht entspricht (Aron & Aron, 1997). Dieses westliche Verständnis einer idealen Persönlichkeit ist dagegen in den meisten asiatischen Ländern ein ganz anderes. Dort prägt die kollektivistische Kultur bereits das Kindesalter. Sie werden dazu erzogen, nicht aus der Masse herauszustechen, sondern sich unauffällig einzugliedern. Nach diesem Idealbild werden diejenigen belohnt, die sich zurückhalten, und diejenigen benachteiligt, die sich hervorwagen. Diese unterschiedlichen Idealbilder hemmen die interkulturelle Kommunikation enorm (Triandis & Suh, 2002).

2.3 Aktueller Forschungsstand

Historisch bedeutsam wurden zwei Theorien, die zur Entwicklung der Persönlichkeitspsychologie beigetragen haben. Zum einen Sigmund Freuds psychoanalytische Persönlichkeitstheorie, die auf der Annahme beruht, dass die kindliche Sexualität und unbewusste Motivationen unsere Persönlichkeit beeinflussen. Zum anderen stellt die humanistische Persönlichkeitstheorie unsere inneren Fähigkeiten zu Wachstum und Selbsterfüllung in den Mittelpunkt (Myers, 2014).

Eysenck und Eysenck entwickelten ein Persönlichkeitsmodell, aus dem sich zwei primäre Persönlichkeitsfaktoren herausentwickelten: Extraversion-Introversion und Stabilität-Instabilität (s. Abb. 2.2). Sie gingen davon aus, dass diese Faktoren genetisch beeinflusst werden, was auch neuere Forschungen bestätigen (Myers, 2014).

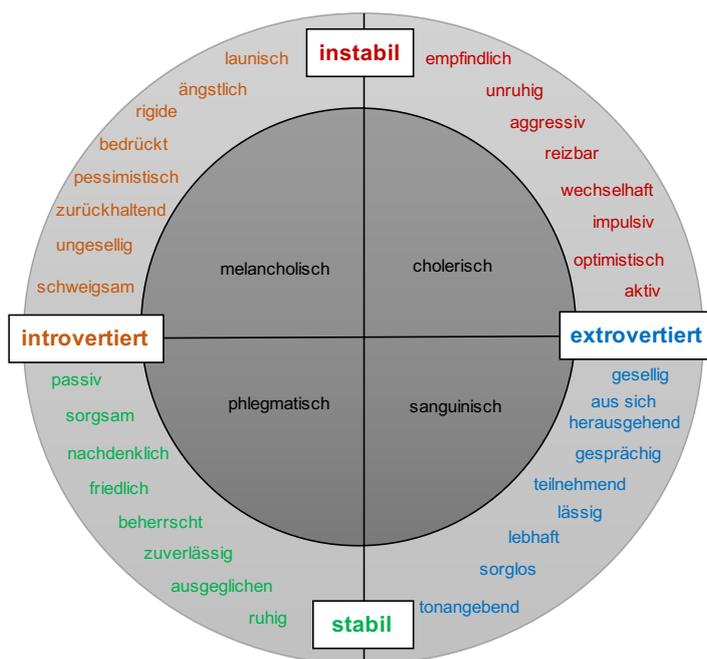


Abbildung 2.2: Persönlichkeitsmodell (eigene Darstellung nach Eysenck & Eysenck, 1991, S. 3)

Neuere Forschungen gehen jedoch davon aus, dass diese Dimensionen allein nicht das ganze Persönlichkeitsspektrum abdecken. Zur Beschreibung der Persönlichkeit hat sich in den 1990er Jahren das sogenannte Fünf-Faktoren-Modell („Big Five“) entwickelt. Es beinhaltet die fünf Faktoren Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen (s. Tab. 2.1).

<i>Ausprägung -</i>		<i>Ausprägung +</i>
Desorganisiert	Gewissenhaftigkeit	Organisiert
Nachlässig		Vorsichtig
Impulsiv		Diszipliniert
Rücksichtslos	Verträglichkeit	Weichherzig
Misstrauisch		Vertrauenswürdig
Unkooperativ		Hilfsbereit
Ruhig	Neurotizismus (emotionale Stabilität vs. Instabilität)	Ängstlich
Sicher		Unsicher
Selbstzufrieden		Selbstmitleidig
Pragmatisch	Offenheit für Erfahrung	Fantasievoll
Bevorzugt Routine		Bevorzugt Abwechslung
Angepasst		Unabhängig
Zurückhaltend	Extraversion	Gesellig
Ernst		Lebenslustig
Reserviert		Herzlich

Tabelle 2.1: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit – „Big Five“ (nach McCrae & Costa, 1986, S. 1002)

Diese Persönlichkeitseigenschaften bleiben im Laufe des Lebens relativ stabil. Eine 45-jährige Längsschnittstudie konnte dies insbesondere für die Facetten Neurotizismus, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen belegen (Soldz & Vaillant, 1999). Dieses Persönlichkeitsmodell ist bis

heute das wichtigste Projekt in der Persönlichkeitsforschung und stellt immer noch die beste Annäherung an die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen dar. Einige Forschungen zeigen dagegen, dass nur zwei oder drei Faktoren wie Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Extraversion ausreichen, um die grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen zu beschreiben (De Raad et al., 2010).

Der Big-Five-Faktor Extraversion-Introversion beschreibt eine breit gefächerte Persönlichkeitsdimension. Die Unterfaktoren lassen sich beispielsweise von Ostendorf und Angleitner in sechs weitere Facetten untergliedern (s. Tab. 2.2):

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Aktivität	Gemächlich, langsam, passiv	Aktiv, hektisch, lebhaft
Erlebnishunger	Bedächtig, behutsam, vorsichtig	Abenteuerlustig, risikofreudig, waghalsig
Frohsinn	Ernst, unbeeindruckt, unbeteiligt	Fröhlich, gutgelaunt, heiter
Herzlichkeit	Abweisend, kühl, zurückhaltend	Freundlich, herzlich, nett
Geselligkeit	Distanziert, ungesellig, verschlossen	Gesellig, gesprächig, kontaktfreudig
Durchsetzungsfähigkeit	Entscheidungsschwach, unentschlossen, unterwürfig	Dominant, energisch, entscheidungsfreudig

Tabelle 2.2: Die Facetten von Extraversion-Introversion (nach Ostendorf & Angleitner, 2006, S. 96)

Diese Unterfacetten beschreiben nur zum Teil Temperamentsmerkmale (Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn). Temperament wird definiert als individuelle Besonderheit im Bereich der „Drei A der Persönlichkeit“: Affekt, Aktivierung und Aufmerksamkeit. Herzlichkeit, Geselligkeit und Durchsetzungsfähigkeit dagegen beschreiben interpersonelle Stile, also stabile Tendenzen in der sozialen Interaktion. Dabei korrelieren alle sechs Facetten mäßig bis mittelhoch positiv untereinander (Neyer & Asendorpf, 2018).

Gene können einen großen Einfluss auf die Ausbildung des Temperaments und des Verhaltensstils ausüben, welche maßgeblich verantwortlich sind für die Definition der Persönlichkeit. Beispielsweise liegt nach Jerome Kagan der Unterschied im Grad der Schüchternheit und Gehemmtheit bei Kindern an der Reaktionsfähigkeit ihres autonomen Nervensystems (Myers, 2014). Genetische Einflüsse sind in etwa zu 50% verantwortlich für die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale (Loehlin et al., 1998).

Es gelang einigen Wissenschaftlern sogar, die verantwortlichen Gehirnregionen zu identifizieren, die den Big-Five-Faktoren zugeordnet werden können. Etwa ist der Frontallappen, welcher auf Belohnungen sensibel reagiert, bei Extravertierten größer (DeYoung et al., 2010).

In der Forschung konnten durch Johnson et al. (1999) ebenfalls belegt werden, dass extravertierte Menschen Anregung suchen, da bei ihnen die normale Erregung des Gehirns geringer ist als bei introvertierten Menschen. Bei extravertierten Menschen ist ebenfalls der Dopaminspiegel und die dopaminbezogene neuronale Aktivität tendenziell erhöht (Wacker et al., 2006).

Bereits 1967 erforschte Eysenck mit seiner Arousal-Theorie der Extraversion im Bereich der empirischen Neurowissenschaft der Persönlichkeit und brachte diese ein ganzes Stück voran.

Demnach liegt die Ursache für Introversion und Extraversion in der Sensivität des kortikalen Aktivierungssystems: bei Introvertierten ist die Antwortschwelle geringer als bei Extravertierten. Introvertierte erleben also bei gleicher sensorischer Stimulation eine stärkere kortikale Erregung sowie eine geringere Adaption bei kontinuierlicher Stimulation (Eysenck, 2006).

3. Führungsverhalten

3.1 Definition Führung

Nach von Rosenstiel (2014) beschreibt Führung die zielbezogene Einflussnahme auf Menschen. Es handelt sich dabei um ein interaktives Geschehen sozialer Beeinflussung – also nicht nur um Eigenschaften und Verhaltensweisen der Personen, die führen (Myers, 2014). Eine Führungssituation lässt sich also folgendermaßen beschreiben: Die Führungskraft zeigt ein bestimmtes Verhalten, dieses wirkt als zielbezogene Einflussnahme auf einen oder mehrere Menschen (einzelne Mitarbeiter oder ein ganzes Arbeitsteam). Diese Menschen verhalten sich daraufhin auf eine bestimmte Art und Weise, indem sie z.B. intensiver arbeiten oder sich vielleicht feindselig gegenüber den Kollegen benehmen. Das Verhalten zeigt bestimmte Ergebnisse, die den Führungserfolg darstellen. Führungserfolg lässt sich also an der Leistung der Mitarbeiter zeigen (Nerdinger et al., 2014). Der Ablauf der Entstehung von Führung wird schematisch in Abb. 3.1 dargestellt:

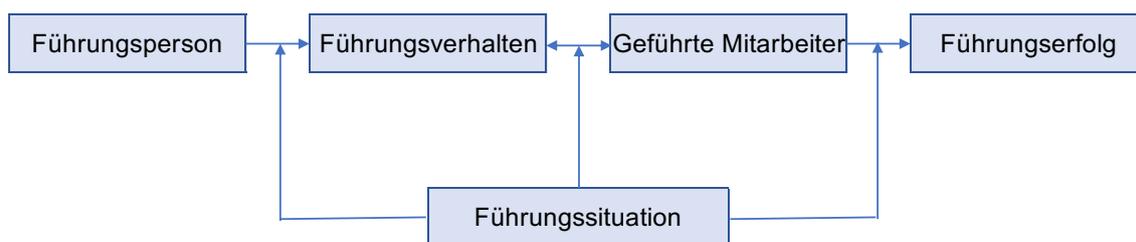


Abbildung 3.1: Ein Rahmenmodell der Führung (nach Nerdinger et al., 2014, S. 85)

Das Ziel der Einflussnahme hängt in der Regel von den Zwecken der Organisation ab. Führung soll zum Erfolg des Unternehmens beitragen; dabei ist ein Unternehmen erfolgreich, wenn es seine Ziele erreicht oder sogar übertrifft (Nerdinger et al., 2014).

3.2 Konstrukte des Führungsverhaltens

Nach neuem Verständnis wird Führungserfolg durch Persönlichkeit und Eigenschaften der Führungskraft erklärt. Die Persönlichkeit wirkt dabei jedoch nicht direkt, sondern vermittelt über die Wahrnehmungen und Attributionen der Mitarbeiter. Durch Beobachtungen schließen die Mitarbeiter auf Merkmale, die in der Person liegen (Stemmler et al., 2010). Diese Merkmale zeigen das Verhalten der Führungskraft – das Führungsverhalten. Im Allgemeinen werden zwei Dimensionen des Führungsverhaltens unterschieden: Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung. Beim mitarbeiterorientierenden Verhalten wird Rücksicht genommen auf persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter, ist man besorgt um ihr Wohlergehen und respektiert ihre Vorstellungen. Das aufgabenorientierte Verhalten ist auf die Ziele des Unternehmens gerichtet. Die

Führungskraft setzt den Mitarbeitern dabei Ziele, unterstützt die Kooperation in der Arbeitsgruppe und regt zu Aufgabenerledigungen an (Nerdinger et al., 2014).

Diese Dimensionen allein erklären aber noch nicht das ganze Spektrum des Führungsverhaltens. Burns (1978) unterschied erstmals transformationales Führungsverhalten vom transaktionalen Führungsverhalten. Transaktionales Führungsverhalten geht vom lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung aus: Dabei kontrolliert die Führungskraft sowohl den Weg, den die Mitarbeiter bei der Verfolgung der Ziele einschlagen, als auch die Zielerreichung (Nerdinger et al., 2014). Bei der transformationalen Führung gelingt es der Führungskraft, durch „Transformation“ von Werten und Einstellungen, die Mitarbeiter zu einer extra Leistung zu motivieren (Felfe, 2006). Im Fokus steht dabei deutlich der Einbezug der Mitarbeitenden. Die Anforderungen an die Führungskraft liegen dabei weniger in den Persönlichkeitseigenschaften und -merkmalen als in einer unverstellten (gesunden) Beziehungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen in Mitarbeitende und soziale Gegebenheiten, die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie Authentizität (Mäder, 2018).

In den neueren Führungstheorien und -konzepten wird von einer systemischen Sichtweise ausgegangen, die Führung als Beziehungs- und Interaktionsphänomen wahrnimmt. Demnach ist Führung ein Interaktionsprozess mit einer wechselseitigen Einflussnahme. Führende und Geführte sind dabei bewusst oder unbewusst handelnde strategische Akteure mit Eigeninteressen und Machtansprüchen, gestalten aufgrund ihrer subjektiven Wirklichkeitskonstruktion Führungsrealitäten oder interpretieren ganz verschieden die Komplexität, Dynamik, Mehrdimensionalität und Mehrdeutigkeit von Führungssituationen und Führungsumwelt (Lang & Rybnikova, 2014).

4. Persönlichkeit und Führungsverhalten

4.1 Einfluss der Persönlichkeit auf die Entstehung und Effektivität von Führung

Was macht eine gute Führungskraft aus? Oder anders formuliert: Welche Persönlichkeitseigenschaft muss eine Führungskraft mit sich bringen, um gut führen zu können? Diese Frage lässt sich nicht so einfach beantworten. Interessen von Menschen mögen sich im Laufe der Zeit ändern – doch Eigenschaften erkennen die meisten Menschen als etwas an, was zu ihnen gehört (McCrae & Costa, 1994). Bei einigen Persönlichkeitsmerkmalen wie Aktivität, Energie, Erziehung, sozialem Status, Intelligenz, Aufstiegswille, Dominanz, Selbstvertrauen, Leistungsmotivation, dem Drang, andere zu übertreffen, Kontaktfähigkeit und soziale Fertigkeiten konnte tatsächlich ein geringer Zusammenhang zum Führungserfolg gefunden werden (Stogdill, 1974). Es konnte ebenfalls herausgefunden werden, dass allgemeine kognitive Fähigkeiten, die mit Intelligenz beschrieben werden können, mit fast allen beruflichen Leistungen zusammenhängen (Schmidt & Hunter, 1998). Beim Zusammenhang von Führungserfolg und Intelligenz konnte dagegen in einer metaanalytischen Untersuchung nur ein moderater Zusammenhang gefunden werden (Judge et al., 2004).

Introvertierte und Extravertierte sind in unterschiedlichen Arbeitsumfeldern erfolgreich: Introvertierte arbeiten bei wenig Stimulation in Höchstleistung, während Extravertierte dagegen stärkere externe Reize benötigen (Campbell et al., 2011). Zudem erzielen Extravertierte durchschnittlich bessere Leistungen in Gruppenarbeit, Introvertierte dagegen in Einzelarbeit (Benedikter, 2017).

Zwar konnte bereits nachgewiesen werden, dass einige untergeordnete Persönlichkeitseigenschaften, beispielsweise Geselligkeit und Dominanz als Facetten der Extraversion, relevante Einflussfaktoren der Führungseffektivität darstellen (Judge et al., 2002), jedoch kann die Führungsleistung bei einer zu starken Ausprägung wieder zurückgehen (Judge et al., 2009). Eine stark extravertierte Führungsperson wird seine Mitarbeiter tendenziell weniger zu Wort kommen lassen, da sie selbst im Mittelpunkt stehen will (Bekk & Spörrle, 2012). In diesem Fall scheinen die Vorzüge Introvertierter angebrachter zu sein: Sich zurückhalten und zuhören, nachdenken und bedacht handeln. Dabei wird die extravertierte Führungskraft auch eher versuchen, dem Team seine Ansicht und Meinung aufzudrücken, wohingegen die introvertierte Führungskraft den Teammitgliedern Raum bietet für eigene Ideenentwicklung und kreative Vorschläge.

4.2 Aktueller Forschungsstand

Häufig wird versucht, den Erfolg einer Führungsperson seiner Persönlichkeit zuzuschreiben. Führungskräfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie privilegiert und hierarchisch hervorgehoben sind

- Diese Position rechtfertigt sich durch besondere Persönlichkeiten (Neuberger, 2002). Dabei spielen die Persönlichkeitsdimensionen der „Big Five“ sowohl als Persönlichkeitsmerkmal der Führungsperson, als auch in Bezug auf die Passung mit den Mitarbeitern und der Organisation an sich eine große Rolle (Bekk & Spörrle, 2012). Diverse Studien können den Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen des Fünf-Faktoren-Modells auf die Führungseffektivität belegen. Judge et. al führten 2002 eine Metaanalyse durch und konnten den Einfluss empirisch bestätigen. Dabei hatte die Facette Extraversion den stärksten positiven Einfluss auf die Führungseffektivität - die Leistung der Führungskraft, ihre Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, dass besonders extravertierte Führungskräfte, die gewissenhaft, emotional stabil und offen für neue Erfahrungen sind, bessere Führungsleistungen erbringen als stark introvertierte Führungskräfte. Einen Überblick über den Zusammenhang der Persönlichkeitsdimensionen mit führungsrelevanten Konstrukten zeigt die folgende Tabelle 4.1:

Big-Five-Variable	Neurotizismus	Extraversion	Offenheit	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Judge, Heller & Mount (2002) Allgemeine Berufszufriedenheit	-0,29	0,25	0,02	0,17	0,26
Judge, Bono, Illies & Gerhardt (2002) Beurteilte Führungseffektivität	-0,22	0,24	0,24	0,21	0,16
Wahrgenommene Führung	-0,24	0,33	0,24	0,05	0,33
Allgemeine Führung	-0,24	0,31	0,24	0,08	0,28
Judge & Illies (2002) Zielorientierung	-0,29	0,15	0,18	-0,29	0,28
Erfolgserwartung	-0,29	0,10	-0,08	0,13	0,23
Selbstwirksamkeitserwartung	-0,35	0,33	0,20	0,11	0,22

Tabelle 4.1: Zusammenhang der Big-Five-Variablen mit anderen berufsrelevanten Konstrukten (nach Schuler & Höft, 2007, S. 305)

Paschen und Dihsmair (2011), Pinnow (2006) und Schreyögg und Koch (2010) wiesen ebenfalls nach, dass der Führungserfolg neben den Umwelteinflüssen auch von der eigenen Persönlichkeit abhängig ist (Bekk & Spörrle, 2012). Es sollte jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass der Führungserfolg ganz und gar von der Persönlichkeit der Führungsperson abhängt. Es sind vielmehr das komplexe Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhalten und situativen Bedingungen. Grant, Gino und Hofmann (2011) konnten in einer Studie nachweisen, dass Extraversion einer Führungskraft jedoch nur vorteilhaft ist, wenn die Mitarbeiter passiv und nicht proaktiv sind (Stiehl & Bergner, 2015). Im Umkehrschluss führt Introversion bei einer Führungskraft zu einer höheren Leistung bei proaktiven Mitarbeitern. Begründet wird dies damit, dass die introvertierten Führungskräfte ihren Mitarbeitern zuhörten und ihre Vorschläge aufgriffen und so aktiv an Verbesserungen interessiert waren.

In einer weiteren Metaanalyse wurde durch Bono und Judge 2004 bestätigt, dass Extraversion den stärksten Prädiktor für transformationales Führungsverhalten darstellt: Stark extravertierte Führungskräfte sind charismatischer und bieten mehr individuelle Berücksichtigung sowie

intellektuelle Stimulation als introvertierte Führungskräfte. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass diese Annahme aufgrund der Wahrnehmung von Führung basiert, nicht auf der Leistung der geführten Mitarbeiter (Benedikter, 2017).

Extraversion ist folglich kein Garant für effektiven Führungserfolg. Ganz im Gegenteil: Es sollte betont werden, dass eine zu hohe Ausprägung der Dimension zu negativem Führungsverhalten führen kann. Judge et. al (2009) bestätigten, dass Extraversion in seiner Extremform zu aggressivem und selbstherrlichen Verhalten führt. Extrem extravertierte Führungskräfte werden auch eher in Konflikte mit anderen verwickelt (Stiehl & Bergner, 2015). Das liegt vermutlich auch daran, dass Extravertierte im Umgang mit anderen lieber konkurrieren, wohingegen Introvertierte es vorziehen, kooperativ zu arbeiten, um Konflikten aus dem Weg zu gehen. Darin liegt auch der Unterschied, weshalb extrovertierte Führungskräfte im Gegensatz zu den introvertierten eher dazu neigen, ihre Verantwortung nicht abgeben zu können. Sie sind darauf angewiesen, Lob aus der Umwelt zu erhalten und die „Lorbeeren zu ernten“, die sie für ihre Arbeit erhalten. Dies führt zu Rivalität um die Ressource Anerkennung. Introvertierte stehen dagegen ungern im Mittelpunkt und lassen gerne ihre Mitarbeiter zum Zuge kommen.

Gollwitzer und Bargh (2018) fanden in einer Studie sogar heraus, dass Introversion erhöhte sozialpsychologische Fähigkeiten vorhersagen kann, obwohl Introvertierte zumeist Schwierigkeiten bei individuellen Interaktionen und Persönlichkeitsurteilen aufweisen.

Bei Introvertierten unterscheidet sich ebenfalls die Art der Kommunikation: Anders als Extravertierte schreiben sie lieber eine E-Mail, anstatt von Angesicht zu Angesicht Kontakt mit anderen aufzunehmen (Hertel et al., 2008). In diesem Fall scheint das Sprichwort „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ auf das Arbeitsverhalten von Introvertierten zuzutreffen.

Nicht unerheblich ist die Komponente Emotion: Introvertierte scheinen besser die Emotionen anderer abzulesen, bei Extravertierten lassen sich dagegen die Emotionen besser ablesen (Ambady et al., 1995).

5. Ziele der Untersuchung

5.1 Fragestellung

Aktuelle Untersuchungen legen nahe, dass eine erfolgreiche Führungskraft vor allem ein Persönlichkeitsmerkmal mit sich bringen muss: Extraversion (Ones & Dilchert, 2009). Die vorliegende Arbeit prüft daher diesen Effekt: Ziel ist es, zu untersuchen, ob die Persönlichkeitsdimension Introversion, gemessen als Gegenpol zur Extraversion, einen positiven Effekt auf das Führungsverhalten ausübt. Eindeutige Ergebnisse, dass Extraversion automatisch Führungserfolg vorher-sagt, gibt es nämlich nicht. Es gibt durchaus positive Beispiele introvertierter Führungspersönlichkeiten, die eingangs erwähnt wurden.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Stärkung des Bewusstseins einer in der Gesellschaft als nega-tiv empfundenen Eigenschaft leisten, indem nachgewiesen werden kann, dass Introversion posi-tive Auswirkungen auf das Führungsverhalten darstellt.

Die zentrale Fragestellung hierbei lautet: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Extraversion und der Führungsqualität? Hieraus lassen sich die im folgenden Abschnitt aufgeführten Hypothe-sen ableiten.

5.2 Forschungshypothesen

H_{1,0} Nullhypothese

Extraversion hat keinen Einfluss auf die Führungsqualität.

H_{1,1} Alternativhypothese

Extraversion hat einen positiven Einfluss auf die Führungsqualität.

H_{2,1} Alternativhypothese

Extraversion korreliert negativ mit der Führungsqualität.

Bei der Nullhypothese gehen wir davon aus, dass es keinen Effekt in der Population gibt.

Die Alternativhypothese geht davon aus, dass sich ein Effekt in der Population finden lässt.

Daraus ergeben sich die Variablen Extraversion einerseits (Variable der Persönlichkeit) sowie die Variable Führungsqualität (Variable des Führungsverhaltens).

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Alternativhypothese, da davon ausgegangen wird, dass Ef-fekte in der Population zu finden sind. Um herauszufinden, ob das Konstrukt Introversion einen

Einfluss auf Führungsqualität ausübt, muss mithilfe des Konstrukts Extraversion gemessen werden. Da hohe Werte bei der Extraversion niedrige Werte der Introversion bedeuten und umgekehrt, wird also davon ausgegangen, dass hohe Extraversion einen negativen Einfluss ausübt und hohe Introversionswerte einen positiven Einfluss.

6. Methoden

6.1 Eingesetzte Messinstrumente

Das Untersuchungsdesign ist korrelativ aufgebaut, es wird anhand der erhobenen Daten aus den Fragebögen nach Zusammenhängen gesucht.

Um den Einfluss von Introversion auf das Führungsverhalten zu messen, muss die Dimension Extraversion verwendet werden, welche den Gegenpol zur Introversion darstellt.

6.1.1 Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)

Der Baustein Persönlichkeit wird ermittelt anhand des Fragebogens „Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)“ (Satow, 2012). Dieser Test misst die Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit sowie die drei Grundmotive „Bedürfnis nach Anerkennung und Leistung“, „Bedürfnis nach Einfluss und Macht“ und „Bedürfnis nach Sicherheit und Ruhe“. Es wird ebenfalls eine Skala zur Kontrolle von Testverfälschungen durch positive Selbstdarstellung verwendet.

Für die Datenerhebung wird lediglich die Skala zur Messung der Extraversion sowie die Skala zur Kontrolle von Testverfälschungen verwendet.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt auf einer vierstufigen Likert-Skala, welche den Vorteil bietet, keine „neutrale“, unauffällige mittlere Antwort zu geben, die schwer zu interpretieren ist.

Der Test von Dr. Lars Satow zählt zu den am meisten verwendeten Persönlichkeitstests im deutschsprachigen Raum.

6.1.2 German Managerial Practice Survey (GMPS)

Das Konstrukt Führungsverhalten wird gemessen anhand des German Managerial Practice Survey (GMPS): Fragebogen zur Messung von Führungsqualität (Fischer, 2021). Dieses Instrument misst die vier Meta-Kategorien nach Yukl (2012): Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung, Veränderungsorientierung und externe Orientierung.

Aufgabenorientierung bezieht sich dabei auf Schaffung von Klarheit, Planung der Arbeitsaufgabe, Überwachung des Zielfortschritts sowie Lösung von Problemen. Beziehungsorientierung beinhaltet die Unterstützung des Teams zur Stärkung des Zusammenhalts, Entwicklung von Mitarbeitern durch Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, Anerkennung für positive Arbeitsergebnisse sowie Befähigung (z. B. hinsichtlich Kompetenz- und Karriereentwicklung). Veränderungsorientierung beinhaltet den Wandel zu unterstützen, dabei Orientierung zu stiften, neue

Innovation anzuregen sowie das Lernen im Team zu fördern. Die externe Orientierung beschreibt das Pflegen von Netzwerken, die Umwelt im Blick zu haben sowie das Team in angemessener Art und Weise nach außen zu repräsentieren (Yukl, 2012).

Die Beantwortung der Items erfolgt auf einer fünfstufigen Likert-Skala. Der Fragebogen bestimmt die Qualität der Mitarbeiterführung und sollte daher von Teammitgliedern bzw. von einer Führungskraft geführten Mitarbeitern beantwortet werden.

Da dieses Verfahren noch sehr jung ist, gibt es keine nennenswerten Studien, die diesen Fragebogen verwendet haben. Der Autor versicherte, dass dies die erste Untersuchung mit Verwendung des Verfahrens ist.

6.2 Untersuchungsdurchführung

Die Untersuchung wurde mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt, welcher auf der Plattform „SoSci Survey“ veröffentlicht wurde. Befragt wurden Teilnehmer aus dem erweiterten Freundes- und Bekanntenkreis, dazu zählen Freunde und Kollegen sowie Kommilitonen der EURO-FH, welche einen Einladungslink über soziale Netzwerke erhalten haben, u.a. Facebook und LinkedIn. Weiterhin wurden Personen aus dem beruflichen Umfeld per E-Mail zu der Umfrage eingeladen.

Um die Ergebnisse der Untersuchung nicht zu beeinflussen, wurde die wahre Absicht, den Einfluss von Introversion auf das Führungsverhalten zu untersuchen, den Teilnehmern nicht mitgeteilt. Sie wurden lediglich darüber informiert, dass der Fragebogen den Einfluss der Persönlichkeit auf das Führungsverhalten misst. Es war zu befürchten, dass Introversion als negativ angesehene Eigenschaft die Antworten und somit Ergebnisse der Untersuchung verzerren würde.

In dem sechsseitigen Fragebogen wurden zunächst als soziodemographische Daten das Alter und das Geschlecht erhoben. Das Alter wurde in 5 Klassen eingeteilt, um die Anonymität der Teilnehmer zu wahren. Um den Status der Befragten zu ermitteln, ob es sich um eine Führungskraft oder einen Mitarbeiter einer Führungskraft handelt, wurde die Hierarchieebene der Teilnehmer abgefragt. Darauffolgend wurde die Ausprägung Extraversion/Introversion durch die Befragten eingeschätzt und zur Kontrolle der Testverfälschungen die Ehrlichkeit der Teilnehmer gemessen. Danach wurde das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten abgefragt. Abschließend wurden die Teilnehmer gebeten, die Führungskraft – aus der Fremdperspektive – als introvertiert bzw. extravertiert einzuschätzen, um zu überprüfen, ob eine introvertierte oder extravertierte Führungskraft bewertet wurde.

Der Fragebogen sowie das dazugehörige Anschreiben für die Einladung per E-Mail befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

Die Daten zur Messung der Persönlichkeit sowie des Führungsverhaltens werden jeweils auf einer ordinalskalierten Likert-Skala angegeben. Eine Transformation der beiden Skalen ist daher nicht notwendig.

Um den Zusammenhang der Variablen Extraversion und Aufgabenorientierung / Beziehungsorientierung / Veränderungsorientierung / externe Orientierung darzustellen, wird die Korrelation berechnet.

Da die Daten auf einer Ordinalskala erhoben werden, muss ein nonparametrisches Verfahren verwendet werden. Diese Verfahren enthalten im Gegensatz zu parametrischen Verfahren keine Annahmen über die Verteilung bestimmter Populationsparameter, da dies bei Messung auf Ordinalskalen nicht möglich ist.

Die nonparametrische Berechnung der Korrelation ist die Rangkorrelation. Diese wird mithilfe der Prüfgröße Kendall's Tau (τ) oder Spearman's Rho (ρ) berechnet.

Tau und Rho nehmen dabei einen Wert von -1 bis 1 an und sind zu interpretieren wie der herkömmliche Korrelationskoeffizient r . Bei der Auswertung der Daten muss jedoch beachtet werden, dass die Effektgröße einen kleineren Wert annimmt als bei einer herkömmlichen Korrelation.

6.3 Stichprobe

Um die Stichprobengröße zu ermitteln, wurde vor dem Test die Teststärke berechnet. Verwendet wurde dafür das Programm G*Power (Faul et al., 2009). Zur Berechnung wurde die Korrelation ρ mit einer geringen bis mittleren Effektstärke von 0,3 herangezogen. Das Signifikanzniveau (α) wurde mit 0,05 und die Teststärke mit 95% angegeben. Die von G*Power berechnete optimale Stichprobengröße beträgt hierbei $N = 115$ Personen (s. Abb. 6.1):

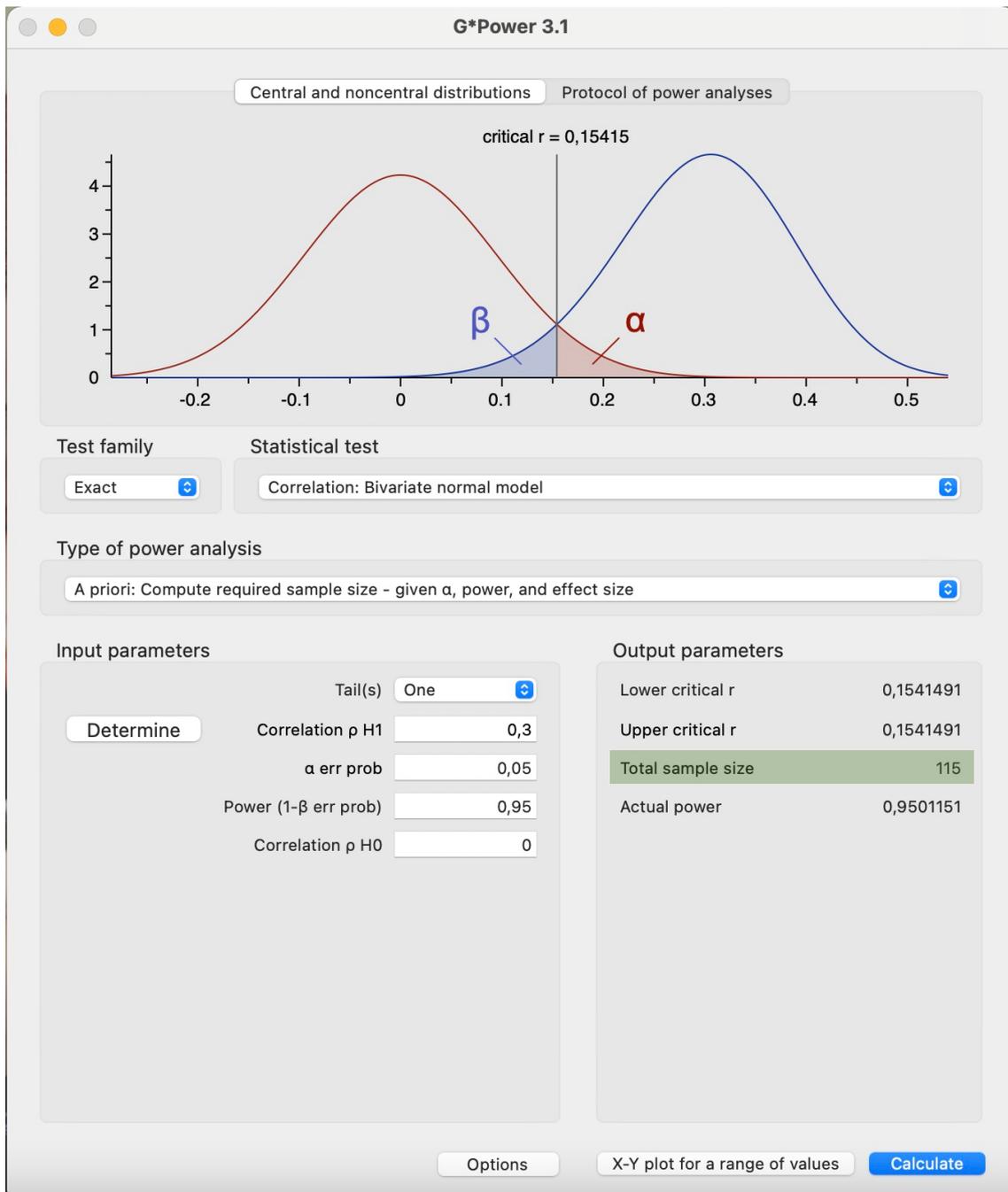


Abbildung 6.1: Berechnung der Teststärke (Output von G*Power)

An der Untersuchung nahmen insgesamt 81 Personen teil, wovon 20 Personen die Befragung nicht vollständig durchführten. Daher konnten nur 61 gültige Befragungen in die Untersuchung einfließen.

6.4 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe des Statistikprogramms JASP für Macintosh.

Dafür wurden folgende Auswertungsverfahren angewandt:

- t-Test zur Bestimmung des Mittelwertunterschieds zwei unabhängiger Stichproben
- Pearson-Produkt-Moment-Korrelation (Korrelationskoeffizient r) zur Bestimmung der Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei intervallskalierten Variablen
- Spearman-Korrelation (Rangkorrelation ρ) zur Bestimmung der Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei ordinalskalierten Variablen
- Kendall's Tau (Rangkorrelation τ) zur Bestimmung der Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei nominalskalierten Variablen
- Einfaktorielle ANOVA (= analysis of variance) zur Berechnung des Mittelwertunterschieds bei mehr als zwei Stichproben

Der Korrelationskoeffizient kann dabei Werte von -1 bis +1 annehmen. In dieser Arbeit erfolgt die Interpretation nach folgendem Schema:

.00	keine Korrelation
.00 - .30	schwache Korrelation
.30 - .60	mittlere Korrelation
.60 - 1.0	starke Korrelation
1.0	perfekte Korrelation
-1.0 - .00	negative Korrelation

Bei den Berechnungen wurde eine Irrtumswahrscheinlichkeit p von 5% (= 0.05) festgelegt.

7. Ergebnisse

7.1 Deskriptive Statistik

7.1.1 Beschreibung der Untersuchungstichprobe

An der Untersuchung nahmen $n = 22$ weibliche (36,07 %) und $n = 39$ männliche (63,93 %) Personen teil.

$n = 6$ Personen waren 20 bis 29 Jahre alt (9,84 %). Den größten Anteil mit fast der Hälfte (49,18 %) der Teilnehmer machte dabei die Altersklasse 30 bis 39 Jahre aus, es waren $n = 30$ Personen. $n = 13$ Personen waren 40 bis 49 Jahre alt (21,31 %), $n = 9$ Personen 50 bis 59 Jahre alt (14,75 %) und $n = 3$ Personen waren 60 Jahre oder älter (4,92 %).

Über die Hälfte (54,10 %) der Teilnehmer waren Fachkräfte, Sachbearbeiter oder sonstige Arbeitnehmer, $n = 33$. Es befanden sich $n = 12$ Teamleiter oder Gruppenleiter (19,67 %) unter den Befragten, $n = 14$ waren Abteilungsleiter (22,95 %) und $n = 2$ waren Geschäftsführer (3,28 %).

Die soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer kann der Abb. 7.1 entnommen werden:

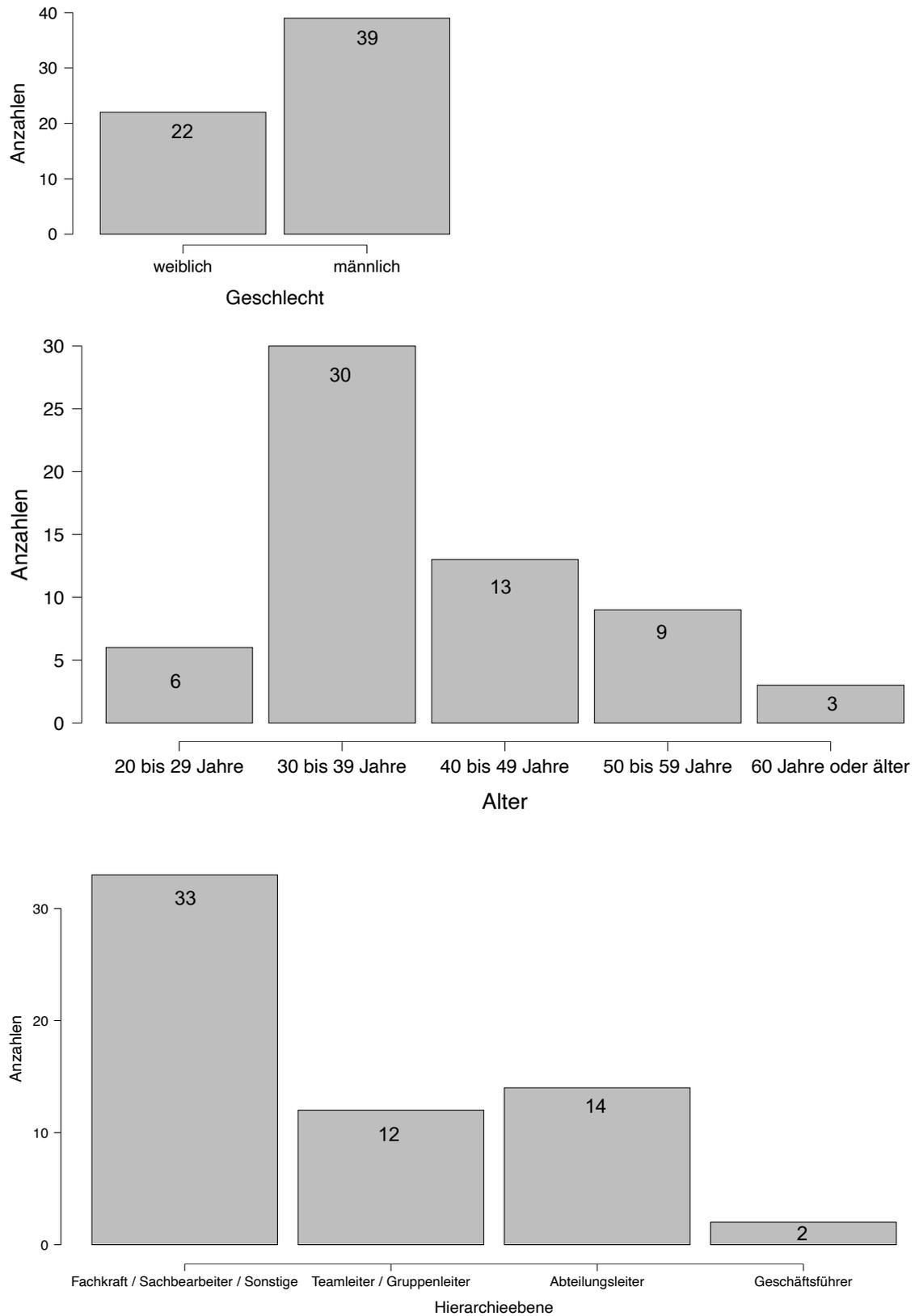


Abbildung 7.1.1 : Soziodemographische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer nach Geschlecht, Altersklassen und Hierarchieebene (Output aus JASP)

7.1.2 Statistische Auswertung der Fragebögen

Die Fragebögen wurden auf ihre interne Konsistenz überprüft.

Die Messung der Variable Extraversion erfolgte mittels B5T und zeigt mit $\alpha = 0.85$ eine hohe Reliabilität. Der Mittelwert liegt bei $M = 2.75$, die Standardabweichung beträgt dabei $SD = 0.43$. Die Teilnehmer schätzten sich überdurchschnittlich als extravertiert ein. Die Werte der einzelnen Items können der Abb. 7.2 entnommen werden:

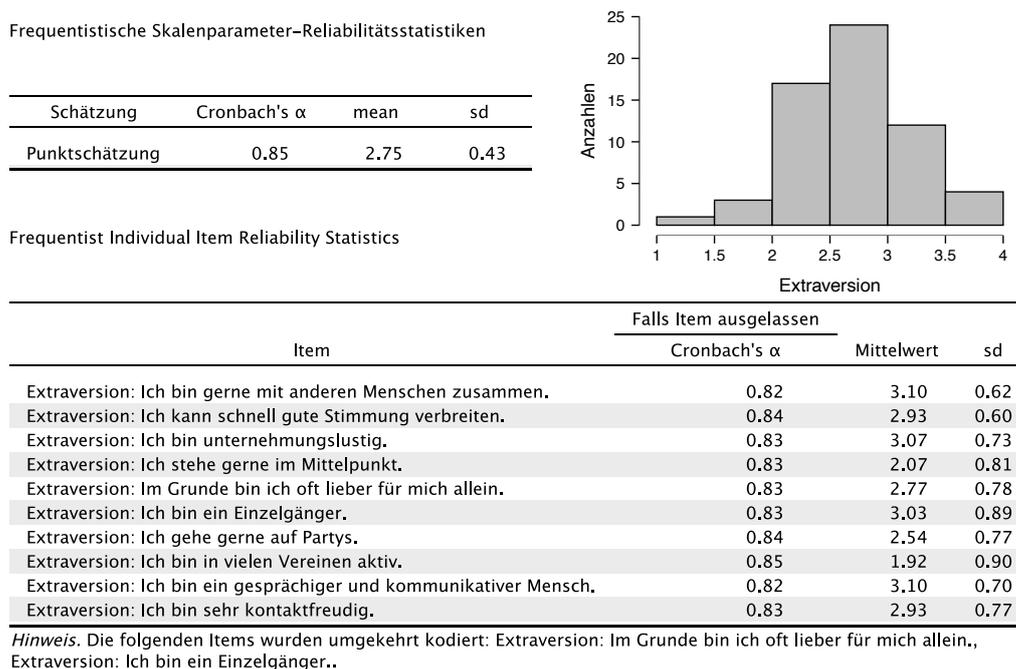


Abbildung 7.1.2: Reliabilitätsanalyse der Variable Extraversion (Output aus JASP)

Zur Überprüfung der Ehrlichkeit bei der Beantwortung der Fragen zur Extraversion wurde dafür eine Skala aus dem B5T mit in die Befragung eingebaut. Die interne Konsistenz stellt mit $\alpha = 0.54$ eine niedrige Reliabilität dar, bei Betrachtung der Werte für die einzelnen Items fällt sogar eine inakzeptable Reliabilität auf. Der Mittelwert liegt bei $M = 2.42$, die Standardabweichung beträgt $SD = 0.50$. Die einzelnen Werte sind in Abb. 7.3 aufgeführt:

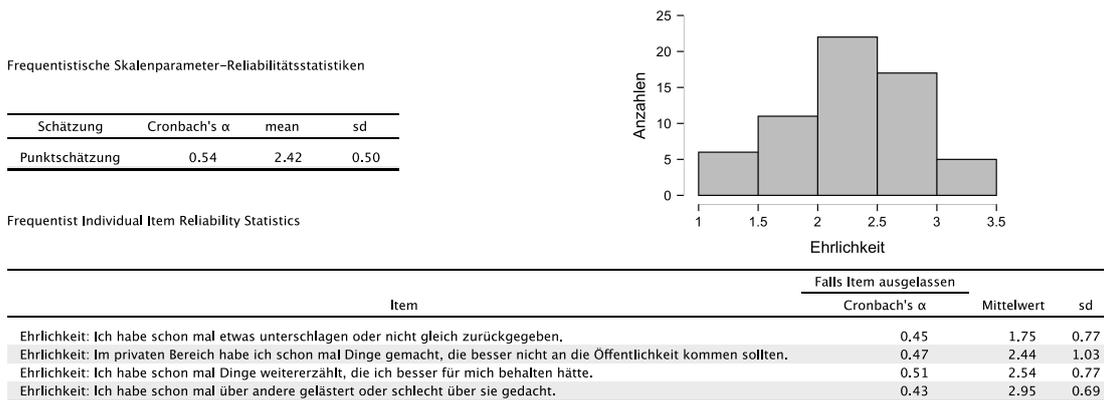


Abbildung 7.3: Reliabilitätsanalyse der Variable Ehrlichkeit (Output aus JASP)

Die Variable Führungsqualität, gemessen an der Skala des GMPS, erzielte eine exzellente Reliabilität mit $\alpha = 0.95$. Der Mittelwert beträgt $M = 3.27$ und die Standardabweichung liegt bei $SD = 0.18$. Insgesamt wurde die Führungsqualität überdurchschnittlich bewertet. Die Werte der einzelnen Items sind in Abb. 7.4 dargestellt:

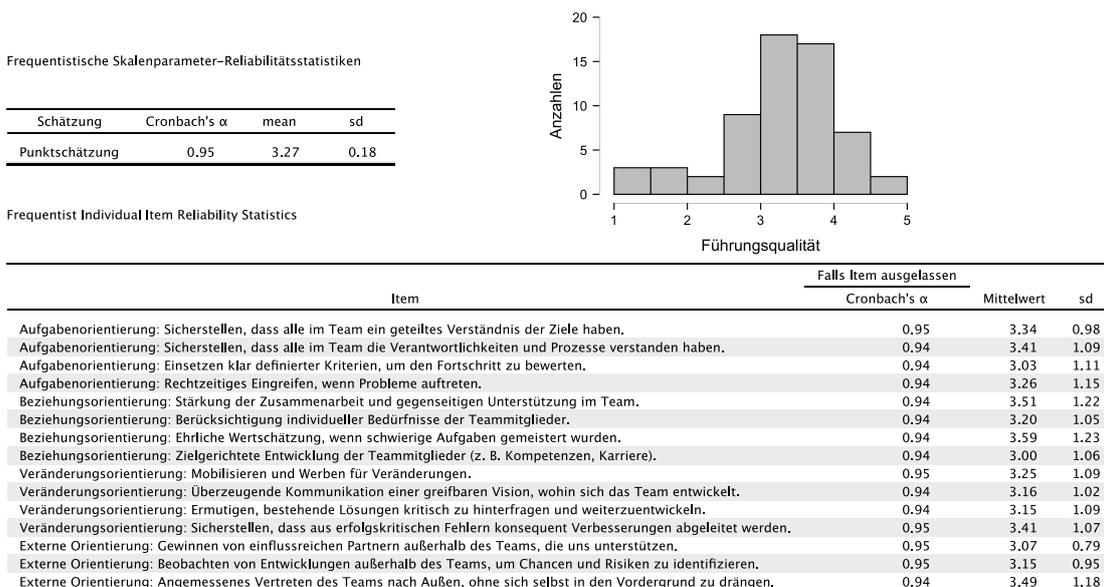


Abbildung 7.4: Reliabilitätsanalyse der Variable Führungsqualität (Output aus JASP)

Die Untersuchungsteilnehmer schätzten ihre Führungskräfte häufiger extravertiert (37,70 % der Befragten, $n = 23$) als introvertiert (14,75 % der Befragten, $n = 9$) ein (s. Abb. 7.5).

Häufigkeiten für Abfrage Intro/Extro: Extraversion (gesellig, gesprächig, abenteuerlustig)

Abfrage Intro/Extro: Extraversion (gesellig, gesprächig, abenteuerlustig)	Häufigkeit
ausgewählt	23
Fehlend	0
Gesamt	23

Häufigkeiten für Abfrage Intro/Extro: Introversion (nachdenklich, in-sich-gekehrt)

Abfrage Intro/Extro: Introversion (nachdenklich, in-sich-gekehrt)	Häufigkeit
ausgewählt	9
Fehlend	0
Gesamt	9

Abbildung 7.5: Einschätzung der Führungskräfte als introvertiert/extravertiert durch die Untersuchungsteilnehmer (Output aus JASP)

7.2 Varianzanalysen

Zunächst wurde mittels t-Test für unabhängige Stichproben überprüft, ob sich die Mittelwerte der Ergebnisse zwischen Männern und Frauen signifikant unterscheiden (Abb. 7.6).

Hinsichtlich der Differenz bei den Größen Extraversion ($t(59) = 0.53, p = 0.60$) zwischen Männern ($M = 2.72, SD = 0.52$) und Frauen ($M = 2.79, SD = 0.46$) und Ehrlichkeit ($t(59) = 0.11, p = 0.92$) zwischen Männern ($M = 2.42, SD = 0.56$) und Frauen ($M = 2.43, SD = 0.49$) konnte kein signifikanter Mittelwertsunterschied gefunden werden.

Die beurteilte Führungsqualität lag bei Frauen ($M = 3.22, SD = 1.00$) niedriger als bei den Männern ($M = 3.30, SD = 0.71$). Die Differenz war signifikant ($t(59) = -0.35, p = 0.73$).

Männer ($M = 1.97, SD = 0.99$) und Frauen ($M = 1.36, SD = 0.66$) unterscheiden sich ebenfalls signifikant hinsichtlich der Hierarchieebene voneinander ($t(59) = -2.59, p = 0.01$). Die Verteilung der Mittelwertsunterschiede sind in Abbildung 7.6. dargestellt:

T-Test für unabhängige Stichproben

	t	df	p	Mittelwertsdifferenz	Std.-Fehler Differenz
Extraversion	0.53	59	0.60	0.07	0.13
Ehrlichkeit	0.11	59	0.92	0.02	0.14
Führungsqualität	-0.35	59	0.73 ^a	-0.08	0.22
Hierarchieebene	-2.59	59	0.01 ^a	-0.61	0.24

Hinweis. Students T-Test.

^a Levenes Test ist signifikant ($p < .05$), was auf eine Verletzung der Annahme von gleichen Varianzen hindeutet

Deskriptive Statistiken

Group Descriptives

	Gruppe	N	Mittelwert	SD	Std.-Fehler
Extraversion	weiblich	22	2.79	0.46	0.10
	männlich	39	2.72	0.52	0.08
Ehrlichkeit	weiblich	22	2.43	0.49	0.10
	männlich	39	2.42	0.56	0.09
Führungsqualität	weiblich	22	3.22	1.00	0.21
	männlich	39	3.30	0.71	0.11
Hierarchieebene	weiblich	22	1.36	0.66	0.14
	männlich	39	1.97	0.99	0.16

Abbildung 7.6: Mittelwertsunterschiede nach Geschlecht (Output aus JASP)

Die folgende Abbildung stellt die genaue Verteilung über die Hierarchieebene nach Geschlecht dar (Abb. 7.7):

	Hierarchieebene	
	weiblich	männlich
Gültig	22	39
Fehlend	0	0
Mittelwert	1.36	1.97
Standardabweichung	0.66	0.99
Minimum	1.00	1.00
Maximum	3.00	4.00

Häufigkeitstabellen

Häufigkeiten für Hierarchieebene

Geschlecht	Hierarchieebene	Häufigkeit
weiblich	Fachkraft / Sachbearbeiter / Sonstige	16
	Teamleiter / Gruppenleiter	4
	Abteilungsleiter	2
	Geschäftsführer	0
	Fehlend	0
	Gesamt	22
männlich	Fachkraft / Sachbearbeiter / Sonstige	17
	Teamleiter / Gruppenleiter	8
	Abteilungsleiter	12
	Geschäftsführer	2
	Fehlend	0
	Gesamt	39

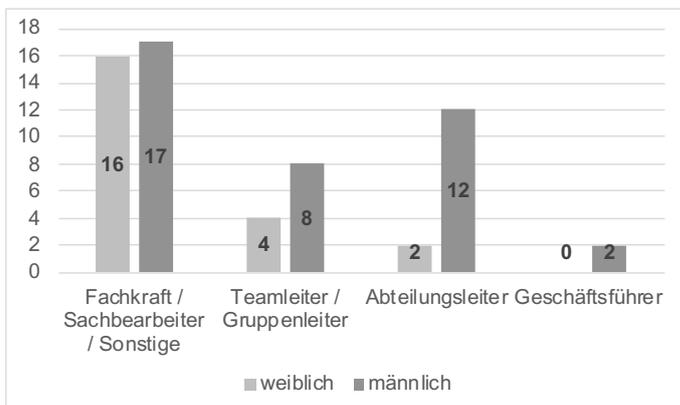


Abbildung 7.7: Hierarchieebene nach Geschlecht (Output aus JASP, eigene Darstellung)

Mittels einfaktorieller ANOVA wurde überprüft, ob sich die Mittelwerte der Altersklassen und der Hierarchieebene unterscheiden.

Es gibt keinen signifikanten Unterschied zwischen den Altersklassen in Bezug auf die Ausprägung der Extraversion ($F(4, 56) = 0.64, p = 0.63$) sowie die Ausprägung der Führungsqualität ($F(4, 56) = 1.77, p = 0.15$). Die Abbildungen 7.8 und 7.9 veranschaulichen die Ergebnisse:

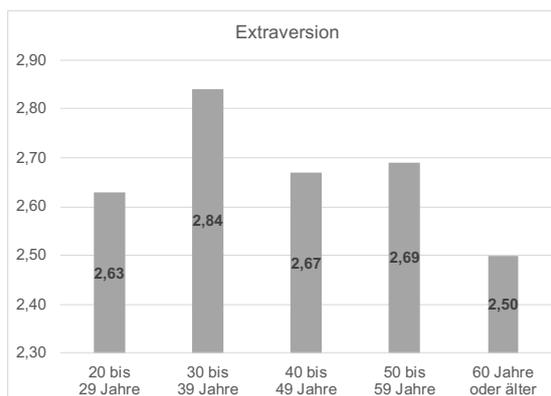


Abbildung 7.8: Extraversion nach Alter
(Output aus JASP, eigene Darstellung)

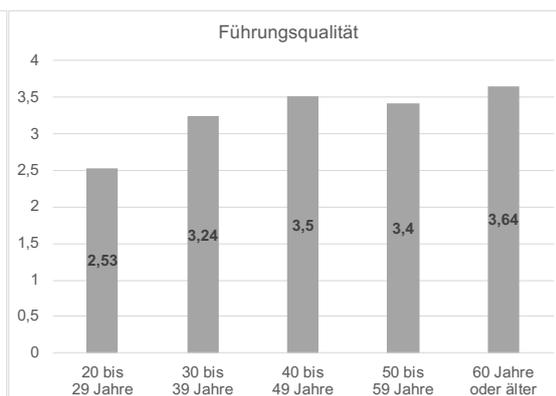


Abbildung 7.9: Führungsqualität nach Alter
(Output aus JASP, eigene Darstellung)

Hinsichtlich der Hierarchieebene gibt es einen signifikanten Unterschied innerhalb der Ausprägung der Extraversion ($F(3, 57) = 3.01, p = 0.04$) sowie der Ausprägung von Führungsqualität ($F(3, 57) = 3.07, p = 0.04$). Siehe hierzu die Abbilden 7.10 und 7.11:

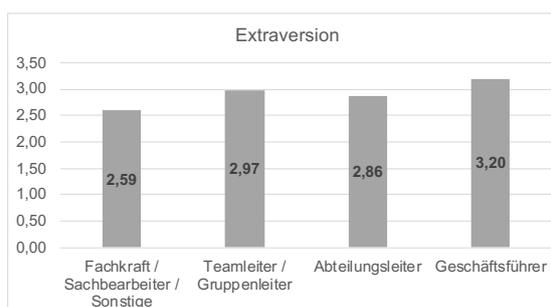


Abbildung 7.10: Extraversion nach Hierarchie
(Output aus JASP, eigene Darstellung)

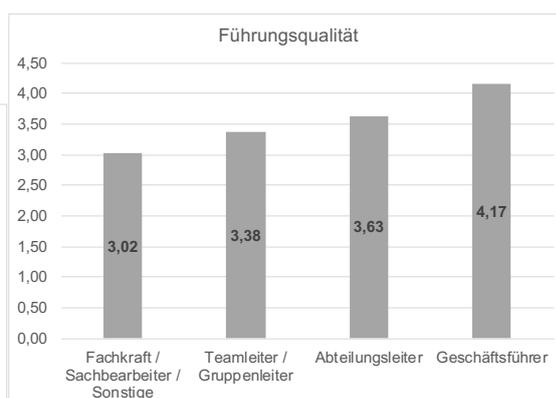


Abbildung 7.11: Führungsqualität nach Hierarchie
(Output aus JASP, eigene Darstellung)

7.3 Korrelationsanalysen

Es wurde eine bivariate Korrelationsanalyse durchgeführt, um zu untersuchen, ob ein linearer Zusammenhang zwischen den gemessenen Variablen besteht. In Abb. 7.12 sind die Ergebnisse aufgeführt, zunächst mit der Variable Führungsqualität als Gesamtkonstrukt und anschließend für einen weiteren Überblick aufgeschlüsselt nach den einzelnen Variablen Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung Veränderungsorientierung und externe Orientierung.

Korrelationstabelle

			Pearson		Spearman		Kendall	
			r	p	Rho	p	Tau B	p
Extraversion	-	Hierarchieebene	0.32*	0.01	0.36**	3.92e-3	0.29**	5.64e-3
Extraversion	-	Führungsqualität	0.26*	0.05	0.18	0.17	0.14	0.11
Hierarchieebene	-	Führungsqualität	0.37**	3.38e-3	0.39**	2.08e-3	0.30**	2.99e-3

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Korrelationstabelle

			Pearson		Spearman		Kendall	
			r	p	Rho	p	Tau B	p
Extraversion	-	Hierarchieebene	0.32*	0.01	0.36**	3.92e-3	0.29**	5.64e-3
Extraversion	-	Aufgabenorientierung	0.21	0.11	0.14	0.28	0.11	0.26
Extraversion	-	Beziehungsorientierung	0.21	0.11	0.08	0.53	0.06	0.55
Extraversion	-	Veränderungsorientierung	0.25	0.05	0.18	0.15	0.14	0.13
Extraversion	-	Externe Orientierung	0.29*	0.02	0.21	0.10	0.15	0.11
Hierarchieebene	-	Aufgabenorientierung	0.34**	6.84e-3	0.36**	4.68e-3	0.29**	5.79e-3
Hierarchieebene	-	Beziehungsorientierung	0.23	0.07	0.16	0.22	0.13	0.21
Hierarchieebene	-	Veränderungsorientierung	0.43***	5.91e-4	0.44***	3.99e-4	0.36***	6.31e-4
Hierarchieebene	-	Externe Orientierung	0.37**	3.00e-3	0.37**	3.18e-3	0.31**	3.82e-3
Aufgabenorientierung	-	Beziehungsorientierung	0.82***	1.11e-15	0.76***	1.01e-12	0.63***	1.86e-11
Aufgabenorientierung	-	Veränderungsorientierung	0.83***	7.72e-17	0.77***	2.45e-13	0.65***	5.82e-12
Aufgabenorientierung	-	Externe Orientierung	0.70***	3.88e-10	0.63***	3.92e-8	0.52***	5.73e-8
Beziehungsorientierung	-	Veränderungsorientierung	0.82***	7.73e-16	0.78***	1.77e-13	0.65***	6.92e-12
Beziehungsorientierung	-	Externe Orientierung	0.74***	1.35e-11	0.63***	3.91e-8	0.52***	7.18e-8
Veränderungsorientierung	-	Externe Orientierung	0.77***	2.76e-13	0.73***	1.54e-11	0.61***	2.34e-10

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Abbildung 7.12: Korrelationstabelle (Output aus JASP)

Es lässt sich feststellen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Extraversion und der Führungsqualität gesamt sowie der Hierarchieebene besteht. Es konnte eine signifikante mittlere Korrelation zwischen Extraversion und der Hierarchieebene ($r = 0.32, p = 0.01, \rho = 0.36, \tau = 0.29$) sowie zwischen der Hierarchieebene und der Führungsqualität gesamt ($r = 0.37, p = 3.38e-3, \rho = 0.39, \tau = 0.30$) festgestellt werden. Zwischen Extraversion und der Führungsqualität gesamt besteht ein signifikanter schwacher korrelativer Zusammenhang ($r = 0.26, p = 0.05, \rho = 0.18, \tau = 0.14$), jedoch besteht nach Berechnung von Spearman's Rho und Kendall's Tau kein Zusammenhang. Diese Größen müssen herangezogen werden, wenn eine Korrelation zwischen ordinalskalierten Variablen berechnet wird. Dabei nehmen diese Größen in der Regel einen kleineren Wert an als bei der Berechnung mit Pearson, was hier der Fall ist.

Bei genauer Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Extraversion und den Einzelaspekten der Führungsqualität (Aufgabenorientierung, Beziehungsorientierung, Veränderungsorientierung und externe Orientierung) findet sich ein schwacher korrelativer Zusammenhang zwischen Extraversion und der externen Orientierung ($r = 0.29, p = 0.02, \rho = 0.21, \tau = 0.15$), welcher laut Berechnung nach Spearman und Kendall jedoch nicht nachgewiesen werden kann.

Daher muss die Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese $H_{1,1}$ angenommen werden. Ein negativer Zusammenhang zwischen Extraversion und der Führungsqualität wurde nicht gefunden, daher muss die Alternativhypothese $H_{2,1}$ abgelehnt werden.

8. Diskussion

8.1 Interpretation der Ergebnisse und praktische Bedeutung

Die Ergebnisse der Untersuchung liefern Belege für einen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und dem Führungsverhalten.

Ein interessanter Aspekt konnte in dieser Studie nachgewiesen werden: In den höheren Hierarchieebenen lassen sich höhere Extraversionswerte finden als in den niedrigeren Hierarchieebenen. Dies spricht dafür, dass Extraversion als entscheidender Faktor für die Stellung als Führungskraft aufgeführt wird.

Die Ausprägung der Extraversion scheint jedoch im Laufe des Alters etwas abzunehmen, die höchsten Werte wurden in der Altersklasse der 30- bis 39-Jährigen gefunden. Dies kann aber auch an der Charakteristik der sogenannten „Generation Y“ liegen, welche Untersuchungsgegenstand für weitere Forschungen darstellen könnte.

Möglicherweise ist jedoch ein zu hohes Maß an Extraversion auf Dauer keine gute Voraussetzung einer Führungskraft, weshalb sich die älteren Führungskräfte von den jüngeren unterscheiden. In diesem Fall scheint ein gesundes Mittelmaß der beste Weg zu sein. Gewisse Aspekte der Introversion können möglicherweise auch erst auf Dauer ihre Wirkung entfalten, die zu positivem Führungsverhalten führen, beispielsweise eine gute Beziehungsorientierung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (durch aktives Zuhören, Gefühl der Wertschätzung – da sich die Führungskraft nicht in den Mittelpunkt stellt etc.). Das Beziehungsverhalten introvertierter Menschen ist in der Tat dadurch geprägt, dass sie bei fremden Menschen erst einmal „auftauen“ müssen. Sind das Vertrauen und die Beziehung dann aber erstmal aufgebaut, sind diese durch Ehrlichkeit und Loyalität geprägt. Introvertierte vermeiden eher oberflächliche und zahlreiche Beziehungen, sie wollen wissen, wer ihr Gegenüber ist und interessieren sich aufrichtig für den Menschen.

Weiterhin gilt es zu bedenken, dass die Persönlichkeit allein noch keinen Führungserfolg garantiert – das Umfeld und die situativen Bedingungen spielen ebenfalls eine Rolle. Extravertierte Führungskräfte können beispielsweise nur dann erfolgreich führen, wenn sie geringe Belastungen im Arbeitsumfeld und einen hohen Entscheidungsspielraum besitzen (Gellatly & Irving, 2001). In dieser Untersuchung wurden diese Bedingungen außer Acht gelassen.

Die Teilnehmer dieser Untersuchung waren zum größten Teil von höheren Werten der Extraversion geprägt. Demnach gab es wenige introvertierte Teilnehmer. Dies passt zu der Theorie, dass extravertierte Mitarbeiter am besten mit extravertierten Führungskräften zusammenarbeiten. Die Annahme des sogenannten „Person-Supervisor-Fit“ geht davon aus, dass Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgreich zusammenarbeiten, wenn sie ähnliche oder ergänzende Persönlichkeitseigenschaften aufweisen (Stiehl & Bergner, 2015). Dies führt aber auch leider häufig dazu, dass

introvertierte Führungskräfte oder Mitarbeiter nicht weiter gefördert und eher übersehen werden, da sich die extravertierten Führungskräfte lieber mit anderen Extravertierten umgeben.

8.2 Limitationen der Studie

Es konnten in dieser Arbeit Effekte von Extraversion gefunden werden, wie sie eingangs beschrieben wurden. Der gewünschte Effekt eines positiven Einflusses von Introversion auf das Führungsverhalten konnte leider nicht bestätigt werden. Dies kann jedoch an unterschiedlichen Störvariablen liegen und bedeutet nicht zwingend, dass Introversion keinerlei Einfluss auf das Führungsverhalten ausübt.

Um eine allgemeingültige Aussage über einen Effekt in der Population treffen zu können, muss die Untersuchung mit einer repräsentativen Stichprobe durchgeführt werden. Die optimale Stichprobengröße wurde auf $N = 115$ festgelegt. Nach Bereinigung der Datensätze konnte jedoch nur eine Stichprobengröße von $N = 61$ verwendet werden, was in etwa die Hälfte der benötigten Teilnehmer entspricht. Dies vermag an unterschiedlichen Gegebenheiten liegen: Einerseits lag die Untersuchung im Zeitraum Juni/Juli, was bedeutet, dass sich zu dieser Zeit die meisten Arbeitnehmer im Urlaub befanden. Andererseits ist die aktuelle pandemiebedingte Lage für Kurzarbeit in den Unternehmen verantwortlich. Leider zählt auch das Unternehmen, in dem die Autorin der Arbeit tätig ist, dazu. Daher konnte der Personenkreis der Kollegen für diese Untersuchung nur sehr schwierig gewonnen werden. Möglicherweise kann bei einer größeren Stichprobe ein Effekt gefunden werden, welcher bei dieser Untersuchung verzerrt wurde (Abb. 8.1). Es wurde hierbei lediglich eine Effektstärke von 77% erreicht. Die Wahrscheinlichkeit, einen Effekt zu finden, ist also gering.

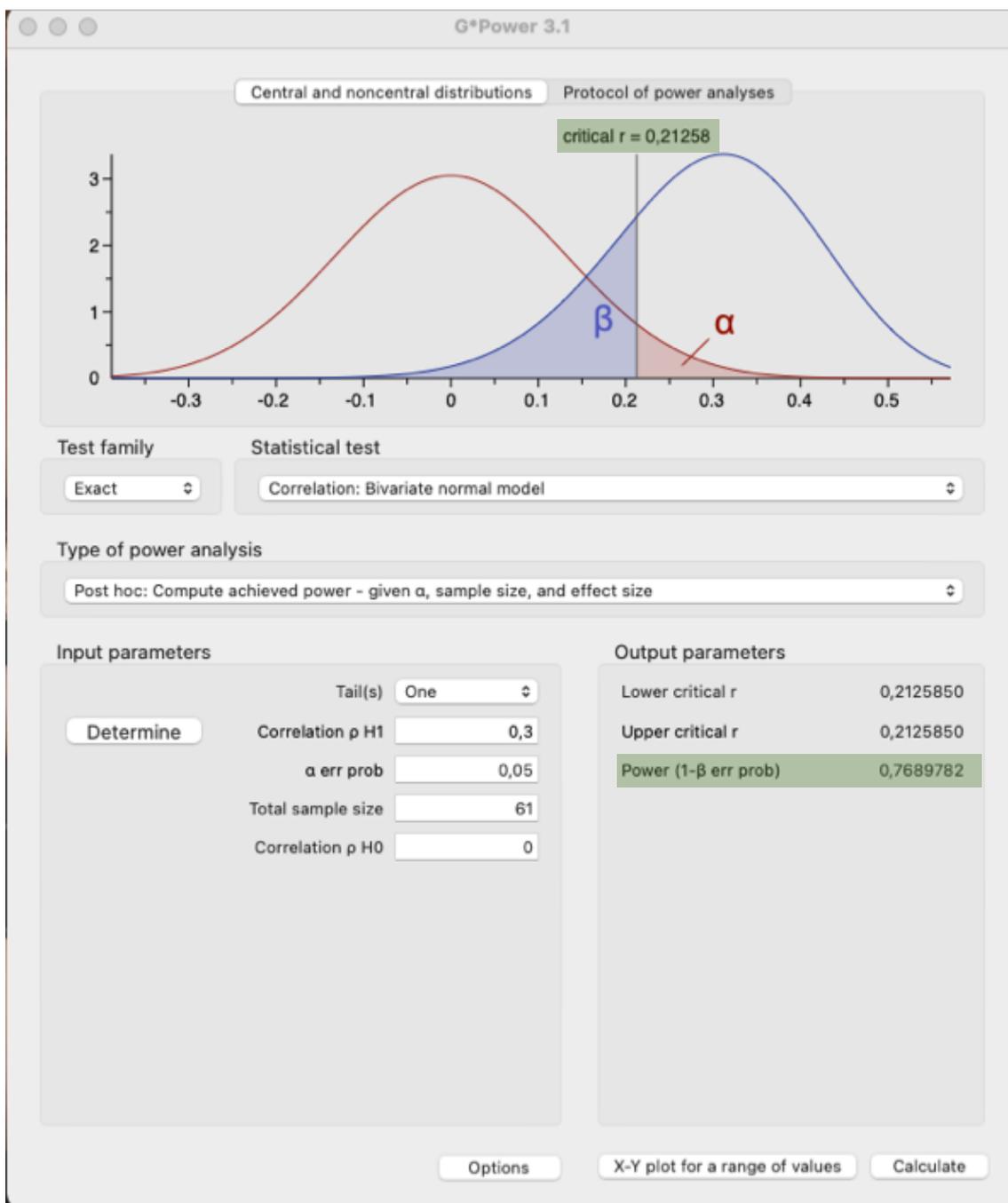


Abbildung 8.1: Erreichte Effektstärke post-hoc (Output aus G*Power)

Nach Jakob Bernoullis „Gesetz der großen Zahl“ nähert sich die Verteilung der wahren Verteilung in der Population, je größer die Stichprobe ist (Schäfer, 2020).

Weiterhin muss bedacht werden, dass das Konstrukt Introversion in dieser Arbeit mithilfe des Konstrukts Extraversion und nicht direkt gemessen wurde. Bei den Teilnehmern wurde eine mittlere bis hohe Ausprägung von Extraversion nachgewiesen, was in diesem Fall eine geringe Ausprägung von Introversion bedeutet. Möglicherweise führt eine andere Untersuchungsmethode, in der Introversion direkt gemessen werden kann, zu einem anderen Ergebnis.

Die meisten Menschen befinden sich auch nicht an den beiden Extrempolen Introversion/Extraversion. Geprägt sind sie durch die vielen Nuancen, die sich dazwischen bewegen. Dieses Erkenntnis erschwert die Auswertung der Daten und lässt einige Teilnehmer vermutlich auch nicht eindeutig der Kategorie „Introversion“ oder „Extraversion“ zuordnen.

8.3 Aussicht

Die Interpretation der Ergebnisse ist Teil des heutigen und zukünftigen Führungsverständnisses. Signifikante Ergebnisse können zu Erkenntnissen gelangen, die Anwendung finden in der Personalauswahl oder der Führungskräfteentwicklung. Kann es beispielsweise von Bedeutung für das Unternehmen sein, introvertierte Führungskräfte oder Mitarbeiter einzustellen? Sollte dies mithilfe eines Persönlichkeitsfragebogens beim Auswahlverfahren eingesetzt werden? Möglicherweise kann die Erkenntnis der Daten auch zu einem verbesserten Mitarbeiterverständnis führen und Anhaltspunkte bieten für die Mitarbeiterentwicklung, z.B. durch Weiterbildung oder Coaching. Dabei sollte jedoch nicht versucht werden, Introvertierte in Extravertierte zu verwandeln und umgekehrt. Dieser Ansatz wird nicht funktionieren und kann unter Umständen sogar schädigend für die Betroffenen sein: Wie in dieser Arbeit deutlich gemacht wurde, benötigen introvertierte Mitarbeiter unterschiedliche Anforderungen als extravertierte Mitarbeiter und haben andere neuropsychologische Voraussetzungen.

Introvertierte Mitarbeiter benötigen meist mehr Beachtung, da ihr Talent von allein oft nicht erkannt wird. Dazu benötigt es wiederum einfühlsame Führungskräfte, die sich den Bedürfnissen dieser Mitarbeiter annehmen und diese in ihrem Talent fördern. Die empathischeren Führungskräfte sind dabei in der Regel die introvertierten (Onaran, 2019).

Introvertierte Menschen können so auch in einem für sie passenden Wirkungskreis eingesetzt werden. Extravertierte Menschen arbeiten beispielsweise optimal im Verkauf oder Kundendienst: Demnach in Bereichen, in denen der Einfluss auf andere Menschen eine Rolle spielt, wie es in Wirtschaftsunternehmen der Fall ist. Die positiven Eigenschaften introvertierter Menschen passen dagegen eher in das Umfeld öffentlicher Einrichtungen und einem Arbeitsumfeld mit niedrigem Stimulationslevel (s. auch Kapitel 4.1). Häufig arbeiten Introvertierte auch im kreativen Bereich oder in der Wissenschaft, da sie gut darin sind, für sich allein über Ideen nachzudenken. Introvertierte, weniger proaktive Führungskräfte arbeiten auch effektiver mit proaktiven Mitarbeitern zusammen (Benedikter, 2017). In der sich rasch wandelnden Unternehmenswelt ist dies sogar im eigenen Interesse, da sich Unternehmen zunehmend dem Innovationsdruck ausgesetzt sehen. Proaktive Mitarbeiter sind also sehr gefragt und wünschenswert im Zeitalter des Wertewandels.

Von Vorteil kann es auch sein, introvertierte Führungskräfte in Mitarbeitergespräche und Feedbackrunden einzubeziehen, da sie in der Regel zuerst beobachten, genauestens nachdenken und erst dann reden, bevor sie ihre Kritik äußern. Diese Vorgehensweise kann sie sogar zu beliebteren Führungskräften unter den Mitarbeitern machen, da sie sehr vorsichtig im Umgang miteinander sind.

Das kritische, wohl überlegte Nachdenken kann für Unternehmen auch von Vorteil sein, da so meist ein weiterer Blickwinkel auf ein Thema entsteht, welcher vor unüberlegten, schnellen Entscheidungen bewahren kann.

Anhang

A. Literaturverzeichnis

- Ambady, N., Hallahan, M., & Rosenthal, R. (1995). On judging and being judged accurately in zero-acquaintance situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*(3), 518–529. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.3.518>
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>
- Bekk, M., & Spörrle, M. (2012). Auch in Zukunft nicht nur eine Frage der Person: Persönlichkeitskonzepte im organisationalen Führungskontext. In S. Grote (Hrsg.), *Zukunft der Führung*. Springer Verlag.
- Benedikter, S. (2017). Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Sprichwörter* (S. 239–246). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50381-2_28
- Borkenau, P., Brecke, S., Möttig, C., & Paelecke, M. (2009). Extraversion is accurately perceived after a 50-ms exposure to a face. *Journal of Research in Personality*, *43*(4), 703–706. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.03.007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed). Harper & Row.
- Campbell, A. M., Davalos, D. B., McCabe, D. P., & Troup, L. J. (2011). Executive functions and extraversion. *Personality and Individual Differences*, *51*(6), 720–725. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.06.018>
- De Raad, B., Barelids, D. P. H., Levert, E., Ostendorf, F., Mlačić, B., Blas, L. D., Hřebíčková, M., Szirmák, Z., Szarota, P., Perugini, M., Church, A. T., & Katigbak, M. S. (2010). Only three factors of personality description are fully replicable across languages: A comparison of 14 trait taxonomies. *Journal of Personality and Social Psychology*, *98*(1), 160–173. <https://doi.org/10.1037/a0017184>
- DeYoung, C. G., Hirsh, J. B., Shane, M. S., Papademetris, X., Rajeevan, N., & Gray, J. R. (2010). Testing Predictions From Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five. *Psychological Science*, *21*(6), 820–828. <https://doi.org/10.1177/0956797610370159>
- Eckardt, G. (2017). *Persönlichkeits- und Differentielle Psychologie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13942-1>
- Eysenck, H. J. (2006). *The biological basis of personality*. Transaction Publishers.
- Eysenck, H. J., & Eysenck, S. B. G. (1991). *Manual of the Eysenck personality scales* (0 Aufl.). Hodder & Stoughton.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, *41*(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung—Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *5*(4), 163–176. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.4.163>
- Fiedler, P., & Herpertz, S. (2016). *Persönlichkeitsstörungen* (7., vollständig überarbeitete Auflage). Beltz.
- Fischer, J. A. (2021). German Managerial Practice Survey (GMPS). *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/ZIS296>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13045-9>
- Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers. *Human Performance*, *14*(3), 231–245. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_2
- Gollwitzer, A., & Bargh, J. A. (2018). Social Psychological Skill and Its Correlates. *Social Psychology*, *49*(2), 88–102. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000332>
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, *54*(3),

- 528–550. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968043>
- Hertel, G., Schroer, J., Batinic, B., & Naumann, S. (2008). Do Shy People Prefer to Send E-Mail?: Personality Effects on Communication Media Preferences in Threatening and Nonthreatening Situations. *Social Psychology, 39*(4), 231–243. <https://doi.org/10.1027/1864-9335.39.4.231>
- Johnson, D. L., Wiebe, J. S., Gold, S. M., Andreasen, N. C., Hichwa, R. D., Watkins, G. L., & Boles Ponto, L. L. (1999). Cerebral blood flow and personality: A positron emission tomography study. *The American Journal of Psychiatry, 156*(2), 252–257. <https://doi.org/10.1176/ajp.156.2.252>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 542–552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Jung, C. G., & Niehus-Jung, M. (2018). *Psychologische Typen* (Sonderausgabe, 3. Auflage). Patmos Verlag.
- Lang, R., & Rybnikova, I. (2014). *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2>
- Loehlin, J. C., McCrae, R. R., Costa, P. T., & John, O. P. (1998). Heritabilities of Common and Measure-Specific Components of the Big Five Personality Factors. *Journal of Research in Personality, 32*(4), 431–453. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1998.2225>
- Löhken, S. C. (2019). *Leise Menschen - starke Wirkung: Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden* (Ungekürzte Taschenbuchausgabe, 4. Auflage). Piper.
- Mäder, K. (2018). Führungsperson und Persönlichkeit—Was eine wirksame Führungspersönlichkeit ausmacht. In K. Mäder & E. Stäuble (Hrsg.), *Wirken statt blockieren: Führung in Bildung und Schule* (1. Auflage, S. 179–196). Hogrefe.
- Mai, J. (2021, Juli 6). *Introvertiert? Sie werden völlig zu unrecht unterschätzt!* <https://karrierebibel.de/introvertiert>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1986). Clinical assessment can benefit from recent advances in personality psychology. *American Psychologist, 41*(9), 1001–1003. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.1001>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1994). The Stability of Personality: Observations and Evaluations. *Current Directions in Psychological Science, 3*(6), 173–175. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770693>
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40782-6>
- Nerdinger, F. W., Blicke, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten* (6., völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Lucius & Lucius.
- Neyer, F. J., & Asendorpf, J. (2018). *Psychologie der Persönlichkeit* (6., vollständig überarbeitete Auflage). Springer.
- Onaran, T. (2019). Introvertiert ist der neue Türöffner. In T. Onaran (Hrsg.), *Die Netzwerkbibel: Zehn Gebote für erfolgreiches Networking* (S. 147–155). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23735-6_12
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2009). How Special Are Executives? How Special Should Executive Selection Be? Observations and Recommendations. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(2), 163–170. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01127.x>
- Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2006). Testinformation. *Diagnostica, 52*(2), 95–99. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.52.2.95>
- Rosenstiel, L. von (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches*

- Personalmanagement* (7., überarb. Aufl). Schäffer-Poeschel.
- Satow, D. L. (2012). *Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T)*. 38.
- Schäfer, T. (2020). *Studienheft FOST 2/H, Deskriptive und explorative Datenanalyse* (1120K06 Aufl.). EURO-FH.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schuler, H., & Höft, S. (2007). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4., aktualisierte Aufl). Huber.
- Soldz, S., & Vaillant, G. E. (1999). The Big Five Personality Traits and the Life Course: A 45-Year Longitudinal Study. *Journal of Research in Personality*, *33*(2), 208–232. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1999.2243>
- Stemmler, G., Hagemann, D., Amelang, M., & Bartussek, D. (Hrsg.). (2010). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (7., vollst. überarb. Aufl). Kohlhammer.
- Stiehl, S., & Bergner, S. (2015). Persönlichkeit und Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Hogrefe.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural Influences on Personality. *Annual Review of Psychology*, *53*(1), 133–160. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135200>
- Wacker, J., Chavanon, M.-L., & Stemmler, G. (2006). Investigating the dopaminergic basis of extraversion in humans: A multilevel approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(1), 171–187. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.171>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and Its Positive Emotional Core. In *Handbook of Personality Psychology* (S. 767–793). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, *26*(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

B. Anschreiben zum Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelor-Thesis im Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie führe ich eine Untersuchung zum Thema Persönlichkeit und Führungsverhalten durch.

Für diese Untersuchung benötige ich Ihre Unterstützung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich 5-10 Minuten Zeit nehmen könnten, um einen kurzen Online-Fragebogen auszufüllen.

Zum Fragebogen gelangen Sie [hier](#).

Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass die Umfrage durch die Nutzung des Online-Portals soSci absolut anonym ist und keine Zuordnung von Fragebögen zu Umfrageteilnehmern möglich ist.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme!

Sarah Hilário-Bohm

C. Fragebogen

Sehr geehrte/r Umfrageteilnehmer/in,

im Rahmen meiner Bachelor-Thesis im Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie führe ich eine Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Führungsverhalten durch.

Für diese Untersuchung benötige ich Ihre Unterstützung. Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich 5-10 Minuten Zeit nehmen könnten, um einen kurzen Online-Fragebogen zu diesem Thema auszufüllen.

Die Auswertung sämtlicher Daten erfolgt selbstverständlich DSGVO-konform und anonym. Alle Daten werden nur solange gespeichert, wie es für deren Bearbeitung notwendig ist.

Vorab bedanke ich mich recht herzlich für die Teilnahme und das Interesse an meiner Umfrage!

Sarah Hilário-Bohm

Seite 1**1. Welches Geschlecht haben Sie?**

- weiblich
- männlich
- divers

2. Wie alt sind Sie?

- 20 bis 29 Jahre
- 30 bis 39 Jahre
- 40 bis 49 Jahre
- 50 bis 59 Jahre
- 60 Jahre oder älter
- jünger als 20 Jahre

Seite 2

Bitte geben Sie Ihre Hierarchieebene im Unternehmen an.

- Fachkraft / Sachbearbeiter/ Sonstige
- Teamleiter / Gruppenleiter
- Abteilungsleiter
- Geschäftsführer

Seite 3**4. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Antworten Sie möglichst spontan. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.**

Skala von 1 – 4

1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft genau zu

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Im Grunde bin ich oft lieber für mich allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin sehr kontaktfreudig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin in vielen Vereinen aktiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin ein Einzelgänger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe gerne auf Partys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin unternehmungslustig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin gerne mit anderen Menschen zusammen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich stehe gerne im Mittelpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann schnell gute Stimmung verbreiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin ein gesprächiger und kommunikativer Mensch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 4

5. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu? Antworten Sie möglichst spontan. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Skala von 1 – 4

1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft genau zu

	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft genau zu
Ich habe schon mal über andere gelästert oder schlecht über sie gedacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im privaten Bereich habe ich schon mal Dinge gemacht, die besser nicht an die Öffentlichkeit kommen sollten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon mal etwas unterschlagen oder nicht gleich zurückgegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon mal Dinge weiter erzählt, die ich besser für mich behalten hätte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 5**6. Bitte geben Sie an, in welchem Umfang Ihre direkte Führungskraft die folgenden Verhaltensweisen zeigt:**

Skala von 1 – 5

1 = überhaupt nicht, 2 = sehr wenig, 3 = zum Teil, 4 = in hohem Maße, 5 = in sehr hohem Maße

	überhaupt nicht	sehr wenig	zum- Teil	in hohem Maße	in sehr hohem Maße
Stärkung der Zusammenarbeit und gegenseitigen Unterstützung im Team.	<input type="checkbox"/>				
Gewinnen von einflussreichen Partnern außerhalb des Teams, die uns unterstützen.	<input type="checkbox"/>				
Rechtzeitiges Eingreifen, wenn Probleme auftreten.	<input type="checkbox"/>				
Sicherstellen, dass aus erfolgskritischen Fehlern konsequent Verbesserungen abgeleitet werden.	<input type="checkbox"/>				
Sicherstellen, dass alle im Team die Verantwortlichkeiten und Prozesse verstanden haben.	<input type="checkbox"/>				
Überzeugende Kommunikation einer greifbaren Vision, wohin sich das Team entwickelt.	<input type="checkbox"/>				
Zielgerichtete Entwicklung der Teammitglieder (z. B. Kompetenzen, Karriere).	<input type="checkbox"/>				
Mobilisieren und Werben für Veränderungen.	<input type="checkbox"/>				
Ermutigen, bestehende Lösungen kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>				
Beobachten von Entwicklungen außerhalb des Teams, um Chancen und Risiken zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>				
Einsetzen klar definierter Kriterien, um den Fortschritt zu bewerten.	<input type="checkbox"/>				
Angemessenes Vertreten des Teams nach Außen, ohne sich selbst in den Vordergrund zu drängen.	<input type="checkbox"/>				
Sicherstellen, dass alle im Team ein geteiltes Verständnis der Ziele haben.	<input type="checkbox"/>				
Berücksichtigung individueller Bedürfnisse der Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>				
Ehrliche Wertschätzung, wenn schwierige Aufgaben gemeistert wurden.	<input type="checkbox"/>				

Seite 6**7. Aus Ihrer Sicht: Welche Persönlichkeitseigenschaft beschreibt Ihre direkte Führungskraft am besten?**

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Extraversion (gesellig, gesprächig, abenteuerlustig)
- Introversion (nachdenklich, in-sich-gekehrt)
- Neurotizismus (andere Bezeichnungen: Labilität; angespannt, ängstlich und nervös)
- Emotionale Stabilität
- Gewissenhaftigkeit (pflichtbewusst, ordnungsliebend, gehen prinzipiell systematisch und genau vor)
- Offenheit (tolerant, neugierig und an vielen Dingen interessiert)
- Verträglichkeit (gute Team-Player, bemühen sich um andere, allgemein beliebt)

Eidesstattliche Versicherung

Im Bewusstsein der Strafbarkeit einer falschen eidesstattlichen Versicherung versichere ich hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Thesis selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Ich bin mit einer elektronischen Plagiatsprüfung einverstanden.

Schmakentin, 26.08.2021

Sarah Hilário-Bohm

Erklärung zum Datenschutz in einer wissenschaftlichen Arbeit

Hiermit bestätige ich, dass ich das „Informationsblatt zum Datenschutz“ gelesen und verstanden habe und in der vorliegenden Arbeit die dort genannten Anforderungen zum Umgang mit personenbezogenen Daten beachtet habe.

Schmakentin, 26.08.2021

Sarah Hilário-Bohm