

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2013). Messung von Karriereerfolg. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 955-962). Göttingen: Hogrefe.
- Allerbeck, M. (1977). *Ausgewählte Probleme der Führungsforschung. Eine empirische Studie*. München (unveröffentlichte Dissertation).
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree feedback appraisal process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Antonioni, D. & Park, H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27, 479-495.
- Antonioni, D. & Woehr, D. J. (2001). Improving the Quality of Multisource Rater Performance. In D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Hrsg.). *The handbook of multisource feedback* (pp. 33-47). San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnold, H. & Kelsey, B. (1995). Methoden der empirischen Führungsforschung. In: A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre – Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Atkins, P. W. B. & Wood, R. E. (2002). Self- versus others' rating as predictors of assessment center ratings: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55 (4), 871-904.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D. & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53, 275-296.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A. & Brett, J. F. (2002). Understanding and optimizing multisource feedback. *Human Resource Management*, 41, 193-208.
- Bales, R. F. & Hare, A. P. (1965). Diagnostic use of the interaction profile. *Journal of Social Psychology*, 67, 239-258.
- Bales, R. F. & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. In T. Parsons & P. E. Slater (Eds.), *The family socialization and interaction processes* (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A. & Sadun, R. (2011). What do CEOs do? *Harvard Business School Working paper*, 11-081, 1-24.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1986). *Charisma entwickeln und zielführend einsetzen*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

- Bass, B. M. (1990a). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: *Theory, research, and managerial implications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational Leadership. Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.
- Bassett, G. A. & Meyer, H. H. (1968). Performance appraisal based on self-review. *Personnel Psychology*, 21, 421-430.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Führungskräfte*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Bentz, V. J. (1985). *A view from the top: A thirty year perspective of research devoted to the discovery, description, and prediction of executive behaviour*. Paper presented at the 93rd Annual Convention of the American Psychological Association, Los Angeles, CA. Zitiert nach: Foster, J. & Hogan, J. (2006).
- Birkhan, G. (2013). Managerhandeln und Managerrollen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 100-113). Göttingen: Hogrefe.
- Birkhan, G. & Ringelband, O. J. (2013). Rückmeldung der Eignungs-/Potenzialbeurteilung an den Kandidaten. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 931-939). Göttingen: Hogrefe.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Borkenau, P., Maurer, N., Riemann, R., Spinath, F. M. & Angleitner, A. (2004). Thin slices of behavior as cues of personality and intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 599-614.
- Borman, W. C. (1974). The rating of individuals in organizations: An alternative approach. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 12, 105-124.
- Borman, W. C. (1991). Job Behavior, Performance, and Effectiveness. In: M. D. Dunette und L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W. C. (1997). 360° Ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 299-315.
- Bozeman, D. P. (1997). Interrater agreement in multi-source performance appraisal: A commentary. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 313-316.
- Bradley, T. P. (2004, Mai). *Analysis of leadership perceptions using multirater feedback*. Dissertation prepared for the Degree of Philosophy, University of North Texas.
- Bradley, T. P., Allen, J. M., Hamilton, S. & Filgo, S. K. (2006). Leadership perception- Analysis of 360-Degree Feedback. *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 7-24.
- Brutus, S. & Fleenor, J. W. (1998). Does 360-degree feedback work in different organizations? A between industry comparison. *Journal of Management Development*, 17 (2/3), 177-191.
- Buchhester, S., Grünhagen-Scheele, A. & Arbatschat, M. (2009). *Die Potenzialanalyse als Instrument der Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung*. Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.: DGP Informationen, 51. Jahrgang, Heft 60, 65-76.
- Buckner, D. N. (1959). The predictability of ratings as a function of interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 43, 60-64.

- Bungard, W., Fettel, A. & Jöns, I. (1997). Mitarbeiterbefragungen: Verbreitung, Einsatzformen und Erfahrungen bei den 100 umsatzgrössten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. In W. Bungard & I. Jöns (Ed.). *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements*. (S. 411-455). Weinheim: PVU.
- Campbell, D. J. & Lee, C. (1988). Self-appraisal in performance evaluation: Development versus evaluation. *Academy of Management Review*, *13*, 302-314.
- Carlyle, T. (1841). *Heroes and hero worship*. Boston: Adams.
- Cheung, G. W. (1999). Multifaceted conceptions of self-other ratings disagreement. *Personnel Psychology*, *52*, 1-34.
- Church, A. H. & Bracken, D. W. (1997a). Advancing the state of the art of 360-degree feedback. *Groups and Organization Management*, *22*, 149-161.
- Church, A. H. (1997b). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 281-292.
- Cline, V. B. (1964). Interpersonal perception. In B. A. Maher (Eds.), *Progress in experimental personality research* (Vol 1, pp. 222-284). New York: Academic Press.
- Comelli, G. & Rosenstiel, L. v. (2003). *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Conway, J. M. & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self ratings. *Human Performance*, *10* (4), 331-360.
- Conway, J. M., Lombardo, K. & Sanders, K. C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer rating. *Human Performance*, *14*, 267-303.
- Cronbach, L. J. (1955). Processes affecting scores on «understanding of others» and «assumed similarity». *Psychological Bulletin*, *52*, 177-193.
- Cronbach, L. J., Gleser, G. C., Nanda, H. & Rajaratnam, N. (1972). *The dependability of behavioral measurement: Theory of generalizability for scores and profiles*. New York: Wiley.
- Dai, G., Stiles, P., Hallenbeck, G. & De Meuse, K. P. (2007). *Self-Other Agreement on Leadership Competency Ratings: The Moderating Effects of Rater Perspectives and Rating Ambiguity*. Paper presented at the Annual Meeting of Academy Management in Philadelphia.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Hrsg.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299-310). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DWDS Projekt (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften), 2011. *Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*. Zugriff 2012 unter <http://www.dwds.de>
- Dörr, S. L. (2006). *Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung*. Dissertation Universität Bielefeld, München.
- Eichinger, R. W. & Lombardo, M. M. (2003). Knowledge Summary Series: 360-degree assessment. *Human Resource Planning*, *26*, 34-44.
- Eichinger, R. W. & Lombardo, M. M. (2004). Patterns of rater accuracy in 360-degree feedback. *Perspectives*, *27*, 23-25.
- Ewen, A. J. & Edwards, M. R. (2001). Readiness for multisource feedback. In D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Hrsg.). *The handbook of multisource feedback* (S. 33-47). San Francisco: Jossey-Bass.

- Facteau, J. D. & Craig, S. B. (2001). Are performance appraisal ratings obtained from different rating sources comparable? *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 215-227.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 127-148.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Fleener, J. W. (1996). Constructs and development assessment centers: Further troubling empirical findings. *Journal of Business and Psychology*, 10, 319-335.
- Fleener, J. W. & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Fleishman, E. A. (1957). The Leader Opinion Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 120-133). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1-37). Carbondale, Edwardsville, IL: South Illinois University Press.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fleishman, E. A., Zaccaro, S. J. & Mumford, M. D. (1991). Individual differences and leadership: An overview. *Leadership Quarterly*, 2, 237-243.
- Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological perspective. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 115-135). Chichester: Wiley & Sons.
- Fletcher, C. & Baldry, C. (1999). Multi-source feedback systems: A research perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 14, pp. 149-193). London & New York: Wiley.
- Fletcher, C., Baldry, C. & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360-degree feedback: An empirical study and a cautionary tale. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 19-34.
- Foster, J. & Hogan, J. (2006). *Profile analyses of personality-leadership performance relations*. Paper presented in M. Ingerick & L. M. Hough "What makes a great leader? Refining the Personality-Leadership Relationship." 21st Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX, May 2006.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Heste, K. & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Funder, D. C. & West, S. G. (1993). Consensus, self-other agreement, and accuracy in personality judgment: An introduction. *Journal of Psychology*, 61, 457-476.
- Fürntratt, E. (1969). Zur Bestimmung der Anzahl interpretierbarer gemeinsamer Faktoren in Faktorenanalysen psychologischer Daten. *Diagnostica*, 15, 62-75.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton.
- Gilbert, T. E. (1978). *Human Competence*. New York: McGraw Hill. Zitiert nach: Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potenzialbeurteilung* (S. 107-128). Göttingen: Hogrefe.

- Greguras, G. J., Robie, C., Schleicher, D. J. & Goff, M. (2003). A field study of the effects of rating purpose on the quality of multisource ratings. *Personnel Psychology*, *56*, 1-21.
- Grunwald, W. (1995). Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2. Aufl., S. 194-205). Göttingen: Hogrefe.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. Discussion and conclusions. *American Psychologist*, *62* (1), 43-47.
- Harris, L. S. & Kuhnert, K. W. (2008). Looking through the lens of leadership: a constructive developmental approach. *Leadership & Organizational Development Journal*, *29* (1), 47-67.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, *41*, 43-62.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resources Management*, *32*, 325-351.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Birkeland, S. A. (2001). History and development of multisource feedback as a methodology. In D. Bracken, C. W. Timmreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hell, B., Schuler, H., Boramir, I. & Schaar, H. (2006). Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. *Zeitschrift für Personalforschung*, *20* (1), 58-78.
- Hemphill, J. K. (1950). Relations between the size of the group and the behavior of "superior" leaders. *Journal of Social Psychology*, *32*, 11-22.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiebsch, H. (1986). *Interpersonelle Wahrnehmung und Urteilsbildung: Psychologische Grundlagen der Beurteilung*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hiller, N. J., DeChurch, L.A., Murase, T. & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, *37*, 1137-1177.
- Hoffman, B. J., Gorman, C. A., Blair, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B., Atchley, E. K. (2012). Evidence for the effectiveness of an alternative multisource performance rating methodology. *Personnel Psychology*, *65*, 531-563.
- Hollander, E. P. (1954). Buddy Ratings: Military Research and Industrial Implications. *Personnel Psychology*, *7*, 385-3393.
- Hoofit, E. A. J., van der Flier, H. & Minne, M. R. (2006). Construct validity of multi-source performance ratings: An examination of the relationship of self-, supervisor-, and peer-ratings with cognitive and personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, *14* (1), 67-81.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, *30*, 179-185.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*, 321-338.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, *3*, 424-453.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria vs. new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Humphrey, R. (1985). How work roles influence perception: Structural-cognitive processes and organizational behavior. *American Sociological Review*, 50, 242-252.
- Jaques, E. & Cason, K. (1994). *Human capability – A study of individual potential and its application*. Falls Church, VA: Cason Hall & Co.
- James, L. F. & Newman (2001). Rater Selection – Sources of Feedback. In D. Bracken, C. W. Timmreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, E. E. (1990). *Interpersonal Perception*. New York: Freeman.
- Jones, E. E. & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins & B. Wiener (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 79-94). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kanning, U. P. (2014). Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 13-20.
- Kenny, D. A. (1991). A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception. *Psychological Review*, 98, 155-163.
- Kenny, D. A. (1993). A coming-of-age for research on interpersonal perception. *Journal of Personality*, 61, 789-807.
- Kiefer, B.-U. (2000). Mitarbeiterurteile. In: *Management-Diagnostik*. Werner Sarges (Hrsg.) Verlag Hogrefe: Göttingen. 3. Aufl., 655-671.
- King, L. M., Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1980). Halo in a multidimensional forced-choice performance evaluation scale. *Journal of Applied Psychology*, 65, 507-516.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Klimoski, R. J. & London, M. (1974). Role of the rater in performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 59, 445-451.
- Kotter, J. (1987). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Krohne, H. W. & Hock, M. (2007). *Psychologische Diagnostik: Grundlagen und Anwendungsfelder*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krohne, H. W., Schmukle, S. C., Burns, L. R., Egloff, B. & Spielberger, C. D. (2001). The measurement of coping in achievement situations: An international comparison. *Personality and Individual Differences*, 30, 1225-1243.
- Kruglanski, A. W. (1989). The psychology of being "right": the problem of accuracy in social perception and cognition. *Psychological Bulletin*, 106, 395-409.
- LaBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.

- Lance, C. E., Baxter, D. & Mahan, R. P. (2006). Multi-source performance measurement: A reconceptualization. In W. Bennet, C. E. Lance & D. J. Woehr (Eds.), *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 49-76). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Lance, C. E. & Bennett, W., Jr. (1997). *Rater source differences in cognitive representations of performance information*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO, April. Zitiert nach: Fecteau & Craig (2001).
- Lance, C. E., Hoffman, B. J., Gentry, W. A. & Baranik, L. E. (2008). Rater source factors represent important subcomponents of the criterion construct space, not rater bias. *Human Resource Management Review*, 18, 223-232.
- Lance, C. E., Teachout M. S. & Donnelly, T. M. (1992). Specification of the criterion construct space: An application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 437-452.
- Landy, F. J., Farr, J. L., Saal, F. E. & Freytag, W. R. (1976). Behaviorally anchored scales for rating the performance of police officers. *Journal of Applied Psychology*, 61, 458-557.
- Lang-von Wins, T. (2000). Probleme und Perspektiven der betrieblichen Potenzialbeurteilung. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potenzialbeurteilung* (S. 155-179). Göttingen: Hogrefe.
- Lang-von Wins, T. & Rosenstiel, L. v. (1998). Potentialeinstellungsverfahren. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialeinstellung und Personalentwicklung* (S. 71-96). Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Lang-von Wins, T., Triebel, C., Buchner, U. G. & Sandor, A. (2008). *Potenzialbeurteilung – Diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1982). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal (2nd ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E. (1967). The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 369-381.
- Lent, R. H., Auerbach, H. A. & Levin, L. S. (1971). Predictors, criteria and significant results. *Personnel Psychology*, 24, 519-533.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. D. (1997). *The art and science of 360° feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. D. (2009). *The art and science of 360° feedback*. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lickert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 610-621.
- Lohaus, D. (2009). *Leistungsbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.
- Lohaus, D. & Kleinmann, M. (2002). Analysis of Performance Potential. In: S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological Management of Individual Performance*. Chester: Wiley & Sons.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, W. (2003). *The Leadership Architect Norms and Validity Report*. Minneapolis: Lominger.

- London, M. (2001). The great debate: Should multisource feedback be used for administration or development only? In D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Eds.), *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes* (pp. 368-385). San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M. & Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management, 32* (2, 3), 353-372.
- London, M. & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology, 48*, 375-390.
- Lord, R. G., De Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 402-410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly, 7* (3), 385-425.
- Luthans, F. & Lockwood, D. (1984). Toward an observation system for measuring leadership behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers* (pp. 117-141). New York: Pergamon Press.
- Mabe, P. A. & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 67*, 280-296.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. & Carroll, S. J. (1965). The job(SU) of management. *Industrial Relations, 2*, 97-110.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56*, 241-270.
- Maurer T. J., Raju N. S., Collins W. C. (1998). Peer and subordinate performance appraisal measurement equivalence. *Journal of Applied Psychology, 83* (5), 693-702.
- Maylett, T. M. (2005). *The relationship of multi-rater feedback to traditional performance*. Malibu, CA: Pepperdine University.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. and Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: how successful executives develop on the job*. New York: Lexington Books.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review, 35*, 89-94.
- McGregor, D. (1959). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal enigma. *Academy of Management Executive, 5*, 68-76.
- Meyer, H. H., Kay, E. & French, J. R. P. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review, 63*, 123-129.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review, 53*, 49-61.
- Mintzberg, H. (2010). *Managen*. Offenbach: Gabal.
- Moser, K. (1998). Implementierung und Durchsetzung von Potenzialanalyse- und Potenzialentwicklungsinstrumenten. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potenzialfeststellung und Potenzialentwicklung* (S. 45-71). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and conceptual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Montel, C. (2013). Validitätsbasis für Eignungs- und Potenzialbeurteilungsprozeduren. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 772-785). Göttingen: Hogrefe.
- Mount, M. K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology*, 37, 687-702.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Strauss, J. P. (1994). Validity of observer ratings of the Big Five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79, 272-280.
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Stewart, G. L. (1998a). Five-factor-model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Mount, M. K., Judge, T. A., Scullen, S. E., Sytsma, M. R. & Hezlett, S. A. (1998b). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51, 557-576.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Research and Practice*, 1, 148-160.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage. Zitiert nach: Conway & Huffcutt (1997).
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. & Mohler, C. J. (2001). Reliability, Validity, and Meaningfulness of Multisource Ratings. In D. Bracken, C. W. Timmerreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multi-source feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Muthén, B. O. & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert Variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189.
- Muthén, L. K. & Muthén, B. O. (2004). *Mplus: The comprehensive modeling program for applied researchers. User's guide* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nachreiner, F. & Müller, G. F. (1995). Verhaltensdimensionen der Führung. In: A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.). *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre – Handwörterbuch der Führung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neubauer, R. (2000). Erhebung der impliziten Eignungstheorien einer Organisation. In: *Management-Diagnostik*. Werner Sarges (Hrsg.) Verlag Hogrefe: Göttingen. 3. Aufl., 166-173.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (4. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- O'Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS Programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP Test. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 32 (3), 396-402.
- Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1992). *Relationships among Rated Dimensions of Training Performance: Assessing Consistency across Organizational Levels*. Paper presented at the 100th Annual Convention of the American Psychological Association, Washington, DC.
- Ostroff, C., Atwater, L. E. & Feinberg, B. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.

- Paradise-Tornow, C. (1998). The Competitive Advantage of Customer Involvement in 360°-Degree Feedback. In: W. W. Tornow and M. London (Eds.), *Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Individual and Organizational Development*. San Francisco: Joey-Bass.
- Penny, J. A. (2001). Differential item functioning an international 360-degree assessment: Evidence of gender stereotype, environmental complexity, and organizational contingency. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), 245-271.
- Penny, J. A. (2003). Exploring differential item functioning in a 360-degree assessment: Rater source and method of delivery. *Organizational Research Methods*, 6, 61-79.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N. & Chan, D. (1996). Models of job performance ratings: An examination of leader race, leader gender and rater level effects. *Human Performance*, 9 (2), 103-119.
- Rasch, G. (1960). *Probabilistic models for some intelligence and attainment tests*. Kopenhagen: Danmarks Paedagogiske Institut.
- Regnet, E. (2003). Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In L. Rosenstiel & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (5. Aufl., S. 51-66). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Robinson, R. W. & John, O. P. (1997). The quest for self-insight. Theory and research on accuracy and bias in self-perception. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 649-679). San Diego, CA: Academic Press.
- Rogelberg, S. G. & Waclawski, J. (2001). Instrumentation design. In D. Bracken, C. W. Timmerreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosenstiel, L. von (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Göttingen: Hogrefe.
- Rost, D. H. & Schermer, F. J. (1989). Diagnostik des Leistungsangsterlebens. *Diagnostica*, 35, 287-314.
- Rothstein, H. R. (1990). Interrater reliability of job performance ratings: Growth to asymptote level with increasing opportunity to observe. *Journal of Applied Psychology*, 75, 322-327.
- Sackett, P.R., Zedeck, S. & Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 482-486.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potenzialbeurteilung* (S. 107-128). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2005). Wünschenswerte Trends aus Sicht der Management-Diagnostik: Wohin sollte die Audit-Praxis gehen? In K. Wübbelmann (Hrsg.), *Managementaudit – Praxis und Perspektiven* (1. Aufl., S. 249-263). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013a). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 2-23). Göttingen: Hogrefe.
- Sarges, W. (2013b). Management-Diagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 23-33). Göttingen: Hogrefe.
- Schafer, J. L. & Graham, J. W. (2002). Missing data: Our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7, 147-177.
- Sarges, W. & Westermann, F. (2013). Management-Audits. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 873-883). Göttingen: Hogrefe.

- Scheinecker, M. & Wallner, S. (2003). *Methoden der Potenzialanalyse in österreichischen Unternehmen*. (Copyright Trigon Entwicklungsberatung Unternehmensberatung G.m.b.H. Wien.) Zugriff 2011 unter www.personalentwicklung.trigon.at/pdf/potenzialanalyse_als_Element_von_und.pdf.
- Schermer, M. & Sarges, W. (2002). *360°-Feedback*. Göttingen: Hogrefe.
- Schermer, M. (2009). *Multiperspektivische Kompetenzfeedbacks. Funktion, Bedeutung und Güte der Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Unveröff. Habilitationsschrift, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.
- Schermer, M. (2013a). Fremdurteile. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 734-741). Göttingen: Hogrefe.
- Schermer, M. (2013b). 360-Grad-Beurteilung. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 864-872). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potenzialfeststellung und Potenzialentwicklung* (S. 15-45). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (1991). Leistungsbeurteilung – Funktionen, Formen und Wirkungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 11-40). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2004a). Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen und Formen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 1-23). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2004b). Der Prozess der Urteilsbildung und die Qualität von Beurteilungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 33-60). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2013). Personalbeurteilungssysteme. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 853-863). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Funke, U. (1993). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 235-283). Bern: Huber.
- Schuler, H. & Höft, S. (2001). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 94-133). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Moser, (2000) Geschichte der Managementdiagnostik. In: Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. (3. Aufl., S. 32-42). Verlag Hogrefe: Göttingen.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85, 956-970.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 50-66.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Sonntag, K. (2006). (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Stachle, W. H. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Verlag Franz Vahlen.
- Staufenbiel, T. (2013). Probleme der Messung von Management-Leistung. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 962-969). Göttingen: Hogrefe.

- Sternberg, R. J. (2003). Our research program validating the triarchic theory of successful intelligence: Reply to Gottfredson. *Intelligence*, 31 (4), 399-413.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62, 34-42.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: Macmillan.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Strack, F. & Deutsch, R. (2002). Urteilsheuristiken. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie*, 2. Aufl. (Bd. 3, S. 352-384). Bern: Hans Huber.
- Swann, W. B. (1984). Quest for accuracy in person perception: A matter of pragmatics. *Psychological Review*, 91, 457-477.
- Taft, R. (1955). The ability to judge people. *Psychological Bulletin*, 52, 1-23.
- Tagiuri, R. (1969). Person perception. In G. Lindzey & E. Aronson (Hrsg.), *The handbook of social psychology: Vol. 3. The individual in a social context* (S. 395-449). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 338-400.
- Thompson, P. H. & Dalton, G. W. (1970). Performance appraisal: Managers beware. *Harvard Business Review*, 48, 149-157.
- Thornton, G. (1980). Psychometric properties of self-appraisal and job performance. *Personnel Psychology*, 33, 667-685.
- Thornton III, G. C., Hollenbeck, G. P. & Johnson, S. K. (2010). Selecting leaders – Executives and high potentials. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Employee Selection* (pp. 823-840). New York: Routledge.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-229.
- Tornow, W. W. & Tornow Paradise, C. (2001). Linking Multisource Feedback Content with Organizational Needs. In D. Bracken, C. W. Timmreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trost, A. (2001). *Die Messung und Analyse lateraler Kooperation bei Mitarbeiterbefragungen. Eine Anwendung der Generalisierbarkeitstheorie zur Überprüfung von Konzepten der sozialen Netzwerkanalyse*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. Zitiert nach: Waldmann, W. H. (2003).
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Tsui, A. S. & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.
- Tyson, S. & Ward, P. (2004). The use of 360 degree feedback technique in the evaluation of management development. *Management Learning*, 35, 205-223.
- Ulrich, H. (1970). *Die Unternehmung als produktives soziales System* (2. Aufl.). Bern & Stuttgart: Haupt.
- Van Velsor, E. & Leslie, J. B. (2001). Selecting a Multisource Feedback Instrument. In D. Bracken, C. W. Timmreck & A. Church (Eds.), *Handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 108-131.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Waldmann, W. H. (2003). *360°-Beurteilung als Führungsaudit. Eine Überprüfung der Konstruktvalidität mit der Generalisierbarkeitstheorie*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Walker, A. G., Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Weinert, A. B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3* (S. 552-557). Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. & Birkhan, G. (2013). Managementversagen und Derailment. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (4. Aufl., S. 969-978). Göttingen: Hogrefe.
- Westermann, F. & Dick, M. (2014). Diagnostik, Modellierung und Rekonstruktion von Managementversagen und Derailment (MvD): eine Bestandsaufnahme. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 2-6.
- Widaman, K. F. (1985). Hierarchically nested covariance structure models for multitrait-multimethod data. *Applied Psychological Measurement*, 9, 1-26.
- Wildenmann, B. (1996). *Erläuterungen und Instruktionen zu den Fragebögen Leadership Audit*. Karlsbad: Wildenmann Tools and Services.
- Wood, R. E., Allen, J., Pillinger, T. & Kohn, N. (1999). 360-feedback: Theory, research and practice. In A. Travaglione & V. Marshall (Eds.), *Human resource strategies: An applied approach* (pp. 209-228). Sydney: McGraw Hill.
- Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (5. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Grundlagen für Führung. Führungslehre, Bd. I*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Yammarino, F. J. & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, 787-811. Zitiert nach: Conway, J. M. & Huffcutt, A. I. (1997).
- Yukl, G., Wall, S. & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on the validation of the management practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 223-238). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62 (1) 6-16.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (3), 67-78.
- Zammuto, R. F., London, M. & Rowland, K. M. (1982). Organization and rater differences in performance appraisals. *Personnel Psychology*, 35, 643-658.

- Zimmerman, R. D., Mount, M. K. & Goff, M. (2008). Multisource feedback and leaders' goal performance: Moderating effects of rating purpose, rater perspective, and performance dimension. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (2), 121-133.

Anhang

Anhang I: Ergänzende Ausführungen zur Quelle „Kunden“ in der 360°-Beurteilung

Der Einbezug von Kunden in die Beurteilung bietet eine Möglichkeit zur Stärkung der Kundenbeziehung, indem dem Kunden Mitsprache in der Leistungsbeurteilung der Führungskräfte der Organisation gegeben wird (Edwards & Ewens, 1996). Es hilft der Organisation womöglich auch, sich besser auf Kundenbedürfnisse einstellen zu können. Der angenommene Mehrwert für die Führungsbeurteilung liegt in der andersartigen Perspektive, die Kunden einbringen, da sie nicht Teil der gleichen Organisation sind (Edwards & Ewens). Farr und Newman (2001) weisen darauf hin, dass Kunden möglicherweise Kenntnisse über Ergebnisse der Arbeit der Führungskraft haben, das zu den Ergebnissen führende Verhalten aber nicht beobachtet haben. Eine Gefahr könnte sein, dass Kunden eine solche Befragung eher zum Anlass nehmen, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Service oder auch der Person der Führungskraft auszudrücken, als eine differenzierte Beurteilung des Verhaltens vorzunehmen. Bisher gibt es nach Borman (1997) sowie Fletcher und Baldrey (1999) keine nennenswerte Forschung zur Erweiterung der Führungsbeurteilung um diese Außensicht.

Anhang II: Befunde zu Zusammenhängen zwischen den abhängigen Variablen

Die Zusammenhänge zwischen den abhängigen Variablen werden im Folgenden durch Korrelationen (Spearman bei allen Zusammenhängen mit ordinalskalierten abhängigen Variablen) und t-Test untersucht. Die Berechnungen erfolgen an Stichprobe B2 ($N = 1082$) und für Berechnungen mit der Zielerreichung an Stichprobe B1 ($N = 42$). Der vom Vorgesetzten beurteilte Führungserfolg korreliert zu $r = .390$ ($p < .001$) mit der Potenzialeinschätzung. Ein Zusammenhang zwischen Führungserfolgs- und Führungspotenzialeinstufung ist durchaus zu erwarten, da sich die Vorhersage von zukünftig zu erwartender Leistung zu einem entscheidenden Teil auf die vergangene Leistung (den Erfolg) bezieht. Beide subjektiven Maße der Führungsqualität zeigen erwartungsgemäß Zusammenhänge mit Führungspotenzial- und Führungserfolgseinstufung. Führungshandeln - Consideration korreliert höher mit Führungspotenzial als mit Führungserfolgseinstufung ($r = .171$ versus $.169$, $p < .001$). Bei der Variablen Qualität des Führungshandelns - Initiating Structure ist dies umgekehrt, es findet sich ein höherer Zusammenhang mit Führungserfolgs- als mit Führungspotenzialeinstufung ($r = .154$ versus $.129$, $p < .01$). Des Weiteren zeigen die Potenzialträger eine bessere Beurteilung durch die Mitarbeiter hinsichtlich des Führungshandelns (Führungshandeln - Consideration ($M = 71.75$; $SD = 8.73$)).

bzw. $M = 68.81$; $SD = 9.96$), $t(df = 851) = 4.61$, $p < .000$) und Führungshandeln - Initiating Structure ($M = 49.71$; $SD = 5.84$ bzw. $M = 48.12$; $SD = 6.78$), $t(df = 862) = 3.74$, $p < .000$). Die Führungskräfte, die nach Meinung des Vorgesetzten eine Leistungssteigerung des Zuständigkeitsbereichs erreicht haben, weisen signifikant höhere Mitarbeiterurteile zu Führungshandeln - Initiating Structure auf als die, die dies nicht erreicht haben ($M = 69.56$; $SD = 9.35$ bzw. $M = 67.21$; $SD = 10.43$), $t(df = 456) = 2.17$, $p < .05$), aber keine Unterschiede im Urteil zu Führungshandeln - Consideration.

Es zeigen sich keine korrelativen Zusammenhänge von Potenzial- oder Erfolgseinstufung mit der prozentualen Zielerreichung. Auch Gruppenvergleiche (je nach Führungserfolg und je nach Potenzial) zeigen keine signifikanten Unterschiede, dies könnte an der kleinen Stichprobe liegen. Innerhalb der 42 Führungskräfte, für die Zielerreichungskennzahlen vorliegen, liegen nur für 34 Leistungs- und nur für 35 Potenzialeinschätzungen vor, sodass bei den Vergleichen Gruppen mit z. T. nur sieben oder acht Personen betrachtet wurden.

Tendenziell zeigt sich ein korrelativer Zusammenhang (Pearson) zwischen Führungshandeln - Initiating Structure und Zielerreichung von $r = .380$, $p = .051$. Teilt man die Führungskräfte nach prozentualer Zielerreichung in drei Gruppen ein (Gruppe 1: bis 89 %, Gruppe 2: 90-108 %, Gruppe 3: ab 109 %), zeigt das obere Drittel aus Mitarbeiter-sicht signifikant höhere Werte in Führungshandeln - Consideration ($M = 73.06$; $SD = 6.89$ bzw. $M = 63.63$; $SD = 9.31$), $t(df = 16) = 2.23$, $p < .05$) und Führungshandeln - Initiating Structure ($M = 52.91$; $SD = 4.09$ bzw. $M = 47.28$; $SD = 4.49$), $t(df = 16) = 2.68$, $p < .05$). Führungskräfte mit hoher Zielerreichung (nach Mediansplit ab 97 % Zielerreichung) haben zudem signifikant höhere Werte in dem von den Mitarbeitern beurteilten Führungshandeln - Consideration ($M = 73.68$; $SD = 6.11$ bzw. $M = 65.32$; $SD = 8.70$), $t(25) = 2.57$, $p < .05$).

Mit der Hierarchieebene korreliert die Potenzialeinschätzung signifikant. Der Zusammenhang beträgt -0.138 ($p < .001$). Bei männlichen Führungskräften beträgt der Zusammenhang -0.114 , $p < .05$, bei weiblichen Führungskräften -0.265 ($p < .01$). Der negative Zusammenhang lässt sich dadurch erklären, dass ausgehend von der derzeitigen Position der Führungskraft danach gefragt wird, ob die Person überfordert ist, genau richtig eingesetzt ist oder sogar die nächsthöhere Position oder eine der obersten Positionen einnehmen kann. Ebenfalls einen negativen signifikanten Zusammenhang weisen die Variablen Führungshandeln - Consideration und Führungshandeln - Initiating Structure mit der Hierarchieebene auf ($r = -.117$, $p < .01$ bzw. $r = -.091$, $p < .01$). Das Führungshandeln von Führungskräften höherer Ebenen wird von den Mitarbeitern schlechter beurteilt [Führungshandeln - Consideration: $M = 69.15$; $SD = 9.25$ bzw. $M = 71.08$; $SD = 9.30$), $t(df = 878) = -3.07$, $p < .01$]; Führungshandeln - Initiating Structure: $M = 48.33$; $SD = 6.10$ bzw. $M = 49.44$; $SD = 6.31$), $t(df = 900) = -2.65$, $p < .01$]. Die insgesamt niedrigen Assoziationen zwischen den verschiedenen Führungserfolgs- und Führungspotenzialvariablen können als Anzeichen ihrer unabhängigen Varianzaufklärung gewertet werden. Die Variablen repräsentieren vermutlich jeweils einzigartige Anteile des Führungserfolgs.

Anhang III: Voranalyse 360°-Items (Kernkompetenzen und Allgemeine Unzulänglichkeiten)

Tabelle 61: Ergebnisse Voruntersuchung exploratorische Faktorenanalyse (Kernkompetenzen inkl. Allgemeine Unzulänglichkeiten).

	VU	KU	MU	SU
KMO-Maß; Barlett Test auf Sphärizität	KMO-Maß = .95; $\chi^2 = 22078.49$, $df = 5370$, $p < .001$	KMO-Maß = .97; $\chi^2 = 38015.11$, $df = 5370$, $p < .001$	KMO-Maß = .98; $\chi^2 = 36215.26$, $df = 5370$, $p < .001$	KMO-Maß = .95; $\chi^2 = 22078.49$, $df = 5370$, $p < .001$
Eigenwerte > 1; Eigenwertverlauf vor Rotation	11 (66,63 %); 31.22; 7.69; 3.87; 2.83; 2.14; 2.06; 1.64; 1.47; 1.35; 1.27; 1.09	11 (72,97 %); 36.48; 9.08; 3.39; 2.76; 2.35; 1.73; 1.558; 1.37; 1.19; 1.08; 1.04	10 (71,87 %); 39.87; 7.00; 2.85; 2.60; 2.38; 1.68; 1.406; 1.16; 1.12; 1.01	15 (63,23 %); 26.14; 5.40; 3.46; 2.64; 2.30; 2.00; 1.63; 1.61; 1.49; 1.35; 1.32; 1.19; 1.12; 1.07; 1.03
Screepplot	Übergang in Gerade nach 6. Faktor.	Übergang in Gerade nach 5. Faktor.	Übergang in Gerade nach 5. Faktor.	Übergang in Gerade Gerade nach 11. Faktor.
Anzahl zu extra- hierender Faktoren nach Parallel- analyse	6 (58,60 %)	5 (63,59 %)	5 (64,36 %)	6 (49,33 %)
Anzahl extrahierter Faktoren mit mind. 3 Markiervariablen	5 (56,17 %)	5 (63,59 %)	5 (64,36 %)	6 (49,33 %) Aus Gründen inhaltlicher Inter- pretierbarkeit: 5 (46,98 %)

Anmerkung: Aufgeführt sind Screepplot-Ergebnis, Eigenwertverlauf und aufgeklärte Varianz sowie die Ergebnisse aus der Parallelanalyse. In Klammern hinter der Faktorenzahl ist der Anteil aufgeklärter Gesamtvarianz bei Extraktion der Faktoren angegeben. VU = Vorgesetztenurteil, KU = Kollegenurteil, MU = Mitarbeiterurteil, SU = Selbsturteil.

Tabelle 62: Vergleich der Modelle zu Kernkompetenzen inkl. Allgemeiner Unzulänglichkeitsitems.

Inhalte der Komponenten im Vergleich				
Faktor (54 Items)	Vorgesetztenurteil (61 Items)	Kollegenurteil (61 Items)	Mitarbeiterurteil (53 Items)	Selbsturteil (53 Items)
1	<p>Integrität, Soziale Kompetenz (21.55 %)</p> <p>17 Items ($\alpha = .94$): P 3.2, P 4.1, P 5.2, P 7.1, P 10.1, P 10.2, P 13.2, K 3.3, K 4.1, K 7.1, K 12.1, K 12.2, K 13.1, K 13.2, K 14.1, K 14.2, K 16.2</p>	<p>Integrität, Soziale Kompetenz (26.39 %)</p> <p>25 Items ($\alpha = .97$): P 3.2, P 4.1, P 5.2, P 7.1, P 9.3, P 10.1, P 10.2, P 13.1, K 2.1, K 3.3, K 4.1, K 12.1, K 12.2, K 13.2, K 14.2, K 16.2, K 19.1, SPO 1, SPO 3, SPO 4, SPO 6, SPO 10, SPO 11, SPO 12, SPO 21</p>	<p>Integrität, Soziale Kompetenz (30.44 %)</p> <p>20 Items ($\alpha = .97$): P 3.2, P 4.1, P 7.1, P 7.2, P 9.3, P 10.1, P 10.2, P 13.2, K 3.3, K 4.1, K 7.1, K 12.1, K 12.2, K 13.2, K 14.2, K 16.2, K 19.1, SPO 4, SPO 11, SPO 12</p>	<p>Innovation, Selbstvertrauen, Mut und Risiko, Durchsetzungsvermögen (17.25 %)</p> <p>14 Items ($\alpha = .90$): P 1.2, P 2.1, P 5.3, P 6.1, P 6.2, P 6.3, P 11.1, P 11.2, P 12.1, P 12.2, P 13.1, K 5.2, K 11.2, K 16.1</p>
2	<p>Innovation, Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit, Fachwissen (22.34 %)</p> <p>11 Items ($\alpha = .91$): P 1.1, P 1.2, P 7.2, P 8.1, P 8.2, P 9.2, K 4.3, K 5.1, K 16.1, K 17.1, K 17.2</p>	<p>Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit, Fachwissen, Führungsimpuls, Planung, Organisation, Struktur (27.87 %)</p> <p>15 Items ($\alpha = .96$): P 3.1, P 8.1, P 8.2, K 4.3, K 6.1, K 6.2, K 7.2, K 8.1, K 9.1, K 9.2, K 10.1, K 10.2, K 13.1, K 17.1, K 18.2</p>	<p>Innovation, Mut, Konfrontation, Durchsetzung (28.33 %)</p> <p>14 Items ($\alpha = .93$): P 1.2, P 2.1, P 5.3, P 6.3, P 11.1, P 11.2, P 12.1, P 12.2, K 3.2, K 5.2, K 11.1, K 1.2, K 16.1, K 19.2</p>	<p>Vorbild, Soziale Kompetenz (15.85 %)</p> <p>14 Items ($\alpha = .90$): P 3.2, P 5.2, P 7.1, P 9.3, P 10.1, P 10.2, P 13.2, K 3.3, K 4.1, K 7.1, K 13.1, K 13.2, K 14.2, SPO 11</p>
3	<p>Führungsimpuls, Mut, Klarheit, Konfrontation, Durchsetzung (21.59 %)</p> <p>12 Items ($\alpha = .91$): P 2.2, P 5.1, P 6.1, P 6.2, P 11.1, P 12.1, P 12.2, K 3.1, K 3.2, K 11.1, K 11.2, K 19.2</p>	<p>Innovation schaffen und umsetzen, Trends und Vision (21.73 %)</p> <p>11 Items ($\alpha = .93$): P 1.1, P 1.2, P 2.1, P 5.3, P 6.1, P 6.3, P 12.2, K 5.1, K 5.2, K 16.1, K 17.2</p>	<p>Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit, Fachwissen (25.77 %)</p> <p>7 Items ($\alpha = .90$): P 1.1, P 6.1, P 8.1, P 9.1, P 9.2, K 17.1, K 17.2</p>	<p>Zielorientierung, Planung, Organisation, Struktur, Konfrontation nach unten (18.35 %)</p> <p>9 Items ($\alpha = .84$): P 5.1, K 2.1, K 3.2, K 6.2, K 7.2, K 9.1, K 9.2, K 11.1, K 11.2</p>
4	<p>Allgemeine Inkompetenz (14.53 %)</p> <p>9 Items ($\alpha = .88$): SPO 5, SPO 7, SPO 8, SPO 10, SPO 13, SPO 15, SPO 18, SPO 19, SPO 21</p>	<p>Mut, Konfrontation, Durchsetzung (15.14 %)</p> <p>5 Items ($\alpha = .84$): P 11.1, P 12.1, K 3.1, K 11.1, K 19.2</p>	<p>Führungsimpuls, Planung, Organisation, Struktur (26.77 %)</p> <p>7 Items ($\alpha = .94$): K 6.1, K 6.2, K 7.2, K 9.1, K 9.2, K 10.1, K 10.2</p>	<p>Komplexitätsverarbeitungs-fähigkeit, Fachwissen (14.99 %)</p> <p>5 Items ($\alpha = .82$): P 8.1, P 9.2, K 4.3, K 5.1, K 17.1</p>

Inhalte der Komponenten im Vergleich				
Faktor (54 Items)	Vorgesetztenurteil (61 Items)	Kollegenurteil (53 Items)	Mitarbeiterurteil (53 Items)	Selbsturteil (53 Items)
	Planung, Organisation, Struktur (16.86 %)	Allgemeine Inkompetenz (15.02 %)	Allgemeine Inkompetenz (22.12 %)	Allgemeine Inkompetenz (12.55 %)
5	5 Items ($\alpha = .88$): K 9.1, K 9.2, K 10.1, K 10.2, K 7.2	5 Items ($\alpha = .79$): SPO 5, SPO 7, SPO 8, SPO 15, SPO16	5 Items ($\alpha = .81$): SPO 2, SPO 5, SPO 8, SPO 15, SPO 18	12 Items ($\alpha = .86$): SPO 1, SPO 2, SPO 3, SPO 5, SPO 7, SPO 8, SPO 9, SPO 13, SPO 15, SPO 18, SPO 19, SPO21

Anmerkung: Dargestellt ist die Itemzuordnung der Markiertvariablen in den exploratorisch gefundenen Lösungen der vier Quellen dargestellt. In Klammern ist jeweils der Anteil an durch die Komponente erklärter Gesamtvarianz nach Rotation angegeben und die interne Konsistenz. Inhaltlich gleichartige Faktoren sind mit dem gleichen Grauton gekennzeichnet.

Anhang IV: Entwicklung des einheitlichen Skalenmodells

Die Komponenten des einheitlichen Modells entsprechen in der Reihenfolge den Komponenten des SU und des VU (die Reihenfolge entspricht der Rangfolge des Anteils an Varianzaufklärung). Die Komponenten 1, 2 und 4 des MU entsprechen inhaltlich den Komponenten 2, 4 und 3 des SU. Der Komponente 1 des SU entspricht die Komponente 3 und zum Teil ebenfalls der Komponente 2 des MU. Beim KU entspricht die eigentliche Komponente 1 der zweiten Komponente des SU, die eigentliche Komponente 2 entspricht der dritten und die eigentliche Komponente 3, teils auch Komponente 2, der vierten Komponente des SU. Tabelle 63 veranschaulicht die Zuordnung.

Tabelle 63: Basis der Skalenzuordnung für das einheitliche Modell.

Beurteilergruppe	1 (Innovation, Durchsetzung)	2 (Mitarbeiterorientierung/ Soziale Kompetenz)	3 (Planungs- und Organisationsfähigkeit, Konsequenz)	4 (Wissen und Strategische Komp.)
SU	1	2	3	4
VU	1	2	3	4
KU	4 (3)	1	2	3 (2)
MU	3 (2)	1	4	2

Anmerkung: Komponenten in Klammern: Die Reihenfolge der Komponenten konnte nicht eindeutig zugeordnet werden, da die Hauptladungen der Items der jeweiligen Komponente sich auf zwei Komponenten verteilen. VU = Vorgesetztenurteil, KU = Kollegenurteil, MU = Mitarbeiterurteil, SU = Selbsturteil.

Anhang V: Das einheitliche Skalenmodell

Tabelle 64: Das einheitliche Skalenmodell.

Einheitliches Modell optimiert auf Basis der CFA (35 Items)	
Skala	1. Innovation, Durchsetzung (10 Items)
Deskr.	VU: $\alpha = .91$
Daten	KU: $\alpha = .92$
	MU: $\alpha = .92$
	SU: $\alpha = .86$
Inhalt	Eine Affinität für Verbesserung und Erneuerung sowie den Antrieb, Ideen zu verwirklichen und umzusetzen, verbunden mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen und sich durchzusetzen.
Items	<p>P1.2 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.</p> <p>P2.1 Ist stark daran interessiert, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen.</p> <p>P5.3 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.</p> <p>P6.3 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.</p> <p>P11.1 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen.</p> <p>P12.1 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.</p> <p>P12.2 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.</p> <p>K5.2 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.</p> <p>K11.2 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten/Entscheidungen durch.</p> <p>K16.1 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.</p>
	2. Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz (12 Items)
	VU: $\alpha = .93$
	KU: $\alpha = .96$
	MU: $\alpha = .96$
	SU: $\alpha = .89$
Inhalt	Emotionale Stabilität und Integrität verbunden mit einem wertschätzenden, empathischen sowie fairen Umgang mit den Mitarbeitern.
Items	<p>P3.2 Steht auch für Misserfolge seiner Mitarbeiter gerade.</p> <p>P5.2 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen.</p> <p>P7.1 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt.</p> <p>P9.3 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.</p> <p>P10.1 Kann gut Nähe und Vertrauen zu Anderen herstellen.</p> <p>P10.2 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.</p> <p>P13.2 Strahlt Souveränität und Gelassenheit aus. Ist nicht leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen.</p>

	<p>K3.3 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.</p> <p>K4.1 Ist ein guter Zuhörer.</p> <p>K7.1 Bleibt auch in Stresssituationen souverän und kalkulierbar.</p> <p>K13.2 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.</p> <p>K14.2 Arbeitet produktiv und ohne Reibungsverluste mit Kollegen und Mitarbeitern zusammen.</p>
	<p>3. Planungs- und Organisationsfähigkeit, Konsequenz (7 Items)</p> <p>VU: $\alpha = .90$</p> <p>KU: $\alpha = .92$</p> <p>MU: $\alpha = .92$</p> <p>SU: $\alpha = .86$</p>
Inhalt	Gutes Organisieren und Planen, welches eine klare strategische Linie erkennen lässt und sich durch Transparenz und Konsequenz kennzeichnet.
Items	<p>K6.1 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor.</p> <p>K6.2 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen.</p> <p>K7.2 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert.</p> <p>K9.1 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.</p> <p>K9.2 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.</p> <p>K10.1 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.</p> <p>K11.1 Konfrontiert unzureichende Leistung oder unpassendes Verhalten.</p>
	<p>4. Strategische Kompetenz (6 Items)</p> <p>VU: $\alpha = .87$</p> <p>KU: $\alpha = .90$</p> <p>MU: $\alpha = .91$</p> <p>SU: $\alpha = .85$</p>
Inhalt	Souveräner Umgang mit Unsicherheit und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu analysieren und strategisch relevante Ableitungen zu treffen.
Items	<p>P3.1 Nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren.</p> <p>P8.1 Versteht es, komplexe Zusammenhänge zu analysieren.</p> <p>P8.2 Findet die entscheidenden Punkte für den Erfolg oder Misserfolg heraus.</p> <p>P9.2 Begreift neue, komplexe Sachverhalte schneller als andere.</p> <p>K4.3 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.</p> <p>K5.1 Hat eine sehr gute Fähigkeit, Trends und zukünftige Entwicklungen in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen.</p>

Anmerkung: VU = Vorgesetztenurteil, KU = Kollegenurteil, MU = Mitarbeiterurteil, SU = Selbsterurteil.

Anhang VI: Ladungsmatrizen der quellenspezifischen 360°-Skalen

Tabelle 65: Ladungsmatrizen der quellenspezifischen Modelle (Kernkompetenzen).

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_P 1.1 Lernt mit Freude ständig neue Dinge.	.202	.158	.137	.168	.289
	.297	.303	-.149	.307	.436
	.357	-.104	.627	-.081	.65
	.317	.49	.091	-.113	.59
S_P 1.2 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.	.556	-.093	-.137	.347	.45
	.67	.072	-.236	.242	.555
	.041	-.125	.808	.101	.65
	-.018	.539	.489	-.299	.59
S_P 2.1 Ist stark daran interessiert, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen und zu verwirklichen.	.583	-.227	.182	.083	.428
	.841	-.195	-.151	.19	.62
	-.398	-.005	.638	.423	.665
	-.359	.208	.844	-.071	.663
S_P 2.2 Packt die Dinge an und treibt sie mit Ausdauer voran.	.331	-.125	.44	.061	.43
	.562	-.093	.282	-.047	.485
	-.093	.486	.19	.344	.652
	-.185	.203	.347	.536	.712
S_P 3.1 Nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren.	.277	.097	.015	.446	.495
	.246	.142	.357	.13	.516
	.023	.638	.038	.2	.632
	.104	.261	.127	.436	.65
S_P 3.2 Steht auch für Misserfolge seiner Mitarbeiter gerade.	.163	.491	.084	-.189	.315
	.236	.619	-.033	-.266	.438
	.579	.076	-.021	.167	.481
	.602	.125	.112	.006	.581
S_P 4.1 Sucht Feedback und leitet aus seinen Erfahrungen neue persönliche Verhaltensweisen ab.	.111	.31	.383	-.236	.337
	.126	.547	.077	-.032	.434
	.743	-.027	.043	.124	.637
	.629	-.204	.178	.263	.647
S_P 4.2 Orientiert sich frühzeitig neu, wenn ein einmal eingeschlagener Weg sich als Sackgasse erweist.	.316	.285	.156	.044	.438
	.254	.33	.188	.131	.537
	.408	.282	.104	.104	.538
	.312	.118	.205	.3	.63

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_P 5.1 Stellt höchste Ansprüche an die Leistung seiner Mitarbeiter.	.187	-.167	.471	.003	.267
	.575	-.299	.486	-.126	.584
	-.424	.502	.158	.339	.492
	-.483	.11	.475	.446	.488
S_P 5.2 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen.	.01	.522	.078	.191	.483
	.158	.581	.169	-.083	.573
	.571	.215	.136	.071	.687
	.551	.159	-.043	.326	.784
S_P 5.3 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.	.558	-.125	.138	.107	.426
	.784	-.084	-.092	.161	.62
	.004	.026	.712	.172	.683
	-.178	.396	.53	.071	.65
S_P 6.1 Bewegt die Dinge notfalls auch alleine im Vertrauen auf seine Kraft.	.702	.141	-.193	.05	.489
	.783	.001	-.126	.061	.557
	-.059	.01	.474	.44	.587
	-.164	.661	.328	-.165	.542
S_P 6.2 Lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern findet neue Ansatzpunkte.	.568	.308	-.12	.091	.554
	.616	.246	-.054	-.036	.524
	.269	.12	.42	.15	.586
	.211	.491	.288	-.099	.645
S_P 6.3 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.	.54	.144	-.078	.148	.443
	.734	.191	-.312	.08	.538
	.184	-.074	.638	.133	.581
	.299	.204	.623	-.3	.638
S_P 7.1 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt.	-.136	.797	-.047	-.02	.503
	-.301	.97	-.058	-.018	.666
	.947	-.022	-.058	-.163	.766
	1.01	.046	-.293	-.078	.763
S_P 7.2 Ist für neue Ideen und Anregungen stets empfänglich.	.191	.266	.133	.108	.322
	.309	.408	-.369	.282	.423
	.633	-.255	.457	-.025	.587
	.626	.141	.143	-.098	.56
S_P 8.1 Versteht es, komplexe Zusammenhänge logisch zu analysieren.	.051	-.026	-.104	.812	.599
	.082	-.075	.134	.744	.677
	-.079	.719	.375	-.217	.726
	-.082	.947	-.214	.138	.722

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_P 8.2 Findet die entscheidenden Punkte für den Erfolg oder Misserfolg heraus.	.236	.212	.005	.412	.509
	.3	.18	.151	.342	.615
	.144	.592	.265	-.038	.725
	.128	.542	.11	.175	.709
S_P 9.1 Stellt in Diskussionen, auch bei ihm unbekanntem Themen die entscheidenden Fragen.	.354	-.012	-.072	.462	.439
	.51	.006	-.024	.274	.476
	.065	.321	.464	.044	.589
	.032	.651	.209	.036	.733
S_P 9.2 Begreift neue, komplexe Sachverhalte schneller als andere.	.07	-.036	-.163	.796	.545
	.151	-.051	.002	.726	.636
	-.001	.49	.529	-.207	.67
	.037	.953	-.139	-.049	.728
S_P 9.3 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.	.315	.611	-.25	-.015	.438
	.172	.567	.101	-.01	.545
	.656	.11	.077	.059	.623
	.57	.046	.296	-.008	.636
S_P 10.1 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.	.132	.776	-.126	-.062	.557
	.003	.892	-.166	-.034	.644
	.961	-.193	.033	.058	.804
	1.017	-.12	.078	-.168	.798
S_P 10.2 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.	.093	.84	-.133	-.185	.556
	-.171	.913	-.089	-.01	.624
	.919	-.028	.003	-.046	.794
	.994	-.124	-.072	-.025	.769
S_P 11.1 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen.	.531	-.174	.184	.072	.381
	.64	-.092	.075	-.023	.398
	-.028	.129	.206	.587	.605
	.049	.164	.689	-.074	.63
S_P 11.2 Vertraut auch in schwierigen Situationen auf seine Stärken und Fähigkeiten.	.585	.137	-.092	.221	.559
	.639	-.063	.113	.142	.591
	-.026	.312	.442	.248	.678
	-.04	.509	.48	-.105	.675
S_P 12.1 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.	.82	-.066	.071	-.281	.528
	.853	-.065	.075	-.27	.568
	.062	-.156	.289	.682	.637
	-.006	-.224	.901	.066	.631

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_P 12.2 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.	.674	-.033	-.157	.08	.387
	.866	-.013	-.15	-.008	.591
	.007	-.32	.608	.452	.561
	.112	-.151	.885	-.232	.527
S_P 13.1 Fürchtet mögliche Negativreaktionen nicht und kann mit entgegengebrachter Ablehnung konstruktiv umgehen.	.506	.262	.023	-.065	.425
	.285	.444	.05	-.045	.431
	.537	.128	-.027	.317	.614
	.578	.022	.335	-.079	.592
S_P 13.2 Strahlt Souveränität und Gelassenheit aus. Ist nicht leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen.	.009	.634	-.293	.329	.474
	-.089	.521	.083	.234	.421
	.555	.386	-.119	-.116	.54
	.659	.228	-.079	-.068	.531
S_K 1.2 Denkt und handelt unternehmerisch.	.08	-.126	.507	.301	.321
	.379	.006	.223	.225	.489
	.053	.355	.329	.154	.546
	-.012	.314	.299	.207	.511
S_K 2.1 Stellt die Kundenzufriedenheit immer in den Mittelpunkt seines Handelns.	-.011	.169	.432	.04	.321
	.195	.302	.063	.074	.278
	.352	.101	.182	.019	.296
	.188	.211	.123	.054	.243
S_K 3.1 Geht Konflikte ohne Aufschub aktiv an, mit dem Ziel, diese konstruktiv zu lösen.	.495	.008	.514	-.333	.564
	.427	.111	.343	-.045	.555
	.19	.254	-.051	.592	.68
	.148	-.16	.485	.417	.637
S_K 3.2 Legt bei Konflikten seine Interessen offen.	.082	.142	.428	.009	.341
	.389	.268	.101	-.04	.4
	.443	.001	-.053	.503	.481
	.162	-.082	.507	.203	.491
S_K 3.3 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.	-.277	.677	.192	.144	.584
	-.172	.948	-.103	-.012	.669
	.961	-.079	.002	-.189	.774
	.939	.078	-.183	-.038	.771
S_K 4.1 Ist ein guter Zuhörer.	-.322	.64	.181	.04	.436
	-.172	.735	-.046	.147	.485
	.898	.026	-.141	-.102	.7
	.858	-.03	-.217	.106	.657

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_K 4.2 Ist in der Lage, in adressatengerechten Präsentationen verschiedenste Menschen mit seinen Botschaften zu erreichen.	.028	.167	.364	.207	.415
	.141	.347	.027	.349	.495
	.351	.231	.339	-.053	.541
	.291	.536	.023	.007	.595
S_K 4.3 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.	-.046	.011	.116	.735	.617
	-.021	-.037	.339	.654	.655
	-.004	.796	.138	-.127	.681
	.057	.657	-.149	.349	.733
S_K 5.1 Hat eine sehr gute Fähigkeit, Trends und zukünftige Entwicklungen in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen.	.24	-.077	.132	.501	.501
	.623	-.105	-.01	.343	.643
	-.111	.224	.74	-.066	.66
	.028	.533	.297	.012	.635
S_K 5.2 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.	.538	-.01	.048	.196	.473
	.722	-.061	-.007	.183	.641
	.139	-.121	.662	.208	.604
	.23	.175	.555	-.083	.62
S_K 6.1 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor.	.148	-.005	.49	.197	.518
	.364	.011	.517	.007	.654
	-.053	.684	.035	.3	.587
	-.016	-.004	.229	.74	.785
S_K 6.2 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen.	.122	.044	.544	.109	.519
	.33	.053	.395	.146	.6
	.15	.596	.023	.224	.586
	.102	.057	.239	.583	.754
S_K 7.1 Bleibt auch in Stresssituationen souverän und kalkulierbar.	-.005	.543	-.046	.313	.507
	-.113	.598	.129	.21	.521
	.615	.363	-.089	-.133	.611
	.697	.312	-.157	-.037	.65
S_K 7.2 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert.	-.104	-.047	.73	.054	.459
	-.353	.086	.894	.21	.701
	.007	.883	-.388	.177	.587
	.1	-.066	-.249	.919	.664
S_K 8.1 Berücksichtigt alle wesentlichen Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung.	-.056	.141	.423	.289	.478
	.151	.152	.375	.289	.596
	.199	.687	.089	-.082	.695
	.172	.436	-.139	.445	.686

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_K 8.2 Trifft unter Druck auch bei unvollständigen Informationen rechtzeitig Entscheidungen.	.36	-.03	.227	.191	.41
	.392	.174	.266	.051	.554
	.007	.428	.24	.278	.63
	.118	.27	.256	.309	.667
S_K 8.3 Hat ein Gespür für die richtige Entscheidung.	.262	.128	.195	.295	.513
	.467	.3	.032	.089	.572
	.372	.39	.248	.015	.726
	.268	.483	.094	.119	.706
S_K 9.1 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.	-.031	.068	.683	.02	.516
	-.002	.143	.747	-.043	.664
	.135	.679	-.183	.257	.589
	.207	-.123	.101	.747	.771
S_K 9.2 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.	-.144	-.049	.789	.087	.541
	-.274	-.04	.936	.173	.694
	.045	.892	-.357	.192	.67
	-.053	-.04	-.103	1.000	.784
S_K 10.1 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.	.102	.119	.413	.226	.518
	.093	.063	.548	.258	.636
	.097	.748	-.015	.156	.804
	.069	.028	.116	.751	.8
S_K 10.2 Strukturiert Projekte so, dass auch komplexe Vorhaben Schritt für Schritt umgesetzt werden können.	-.001	-.098	.451	.4	.483
	-.149	-.079	.627	.541	.687
	.034	.833	-.075	.052	.699
	.139	.207	-.127	.683	.717
S_K 11.1 Konfrontiert unzureichende Leistung oder unpassendes Verhalten.	.291	.013	.645	-.287	.521
	.477	-.203	.575	-.19	.598
	-.225	.371	-.04	.61	.605
	-.126	-.228	.671	.311	.462
S_K 11.2 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten / Entscheidungen durch.	.537	-.029	.28	.032	.547
	.757	-.118	.174	-.103	.584
	-.229	.173	.329	.561	.649
	-.189	-.073	.803	.172	.603
S_K 12.1 Nimmt gute Leistungen wahr und gibt ehrliche Anerkennung und positives Feedback.	-.08	.303	.524	-.139	.398
	.168	.477	.22	-.088	.495
	.668	-.063	.036	.301	.637
	.636	-.216	.225	.138	.545

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_K 12.2 Hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter.	<i>-.138</i>	<i>.497</i>	<i>.44</i>	<i>-.129</i>	<i>.492</i>
	<i>-.093</i>	.725	<i>.133</i>	<i>-.088</i>	<i>.521</i>
	.823	<i>-.144</i>	<i>.022</i>	<i>.11</i>	<i>.636</i>
	.894	<i>-.036</i>	<i>-.163</i>	<i>.011</i>	<i>.651</i>
S_K 13.1 Akzeptiert, dass Politik ein natürliches Geschehen des Unternehmens ist, sieht die Tretminen und kann mit ihnen umgehen.	<i>.098</i>	<i>.413</i>	<i>.046</i>	<i>.17</i>	<i>.371</i>
	<i>.11</i>	<i>.436</i>	<i>.191</i>	<i>-.011</i>	<i>.401</i>
	<i>.188</i>	<i>.491</i>	<i>.119</i>	<i>-.149</i>	<i>.399</i>
	<i>.295</i>	<i>.38</i>	<i>.082</i>	<i>-.049</i>	<i>.4</i>
S_K 13.2 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.	<i>-.004</i>	<i>.651</i>	<i>.209</i>	<i>-.042</i>	<i>.592</i>
	<i>-.048</i>	.857	<i>-.037</i>	<i>-.016</i>	<i>.651</i>
	.882	<i>.104</i>	<i>-.045</i>	<i>-.137</i>	<i>.785</i>
	.806	<i>.039</i>	<i>-.109</i>	<i>.124</i>	<i>.733</i>
S_K 14.1 Hat eine produktive und vertrauensvolle Beziehung zu seinen Vorgesetzten und bekommt dadurch Unterstützung für sich und sein Team.	<i>-.088</i>	<i>.252</i>	<i>.176</i>	<i>.227</i>	<i>.245</i>
	<i>.245</i>	.555	<i>.055</i>	<i>-.025</i>	<i>.552</i>
	<i>.39</i>	<i>.3</i>	<i>.103</i>	<i>-.109</i>	<i>.398</i>
	<i>.395</i>	<i>.077</i>	<i>.185</i>	<i>.129</i>	<i>.455</i>
S_K 14.2 Arbeitet produktiv und ohne Reibungsverluste mit Kollegen und Mitarbeitern zusammen.	<i>-.211</i>	<i>.598</i>	<i>.265</i>	<i>.125</i>	<i>.567</i>
	<i>-.112</i>	.818	<i>.096</i>	<i>-.1</i>	<i>.607</i>
	<i>.745</i>	<i>.322</i>	<i>-.156</i>	<i>.000</i>	<i>.794</i>
	<i>.658</i>	<i>-.005</i>	<i>-.126</i>	<i>.395</i>	<i>.777</i>
S_K 16.1 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.	<i>.474</i>	<i>-.225</i>	<i>.131</i>	<i>.317</i>	<i>.462</i>
	<i>.719</i>	<i>-.122</i>	<i>-.169</i>	<i>.357</i>	<i>.664</i>
	<i>-.073</i>	<i>-.13</i>	.816	<i>.161</i>	<i>.64</i>
	<i>-.02</i>	<i>.26</i>	.582	<i>-.012</i>	<i>.587</i>
S_K 16.2 Schafft ein Arbeitsklima, in dem ein innovativer Geist vorherrscht und in dem Raum für innovatives Arbeiten vorhanden ist.	<i>.118</i>	<i>.382</i>	<i>.332</i>	<i>.011</i>	<i>.519</i>
	<i>.312</i>	<i>.49</i>	<i>.005</i>	<i>.041</i>	<i>.543</i>
	.608	<i>-.033</i>	<i>.278</i>	<i>.106</i>	<i>.639</i>
	.74	<i>-.038</i>	<i>.26</i>	<i>-.031</i>	<i>.737</i>
S_K 17.1 Verfügt über ein umfangreiches und fundiertes Wissen in seinem Arbeitsgebiet.	<i>-.138</i>	<i>-.064</i>	<i>.406</i>	<i>.483</i>	<i>.451</i>
	<i>.281</i>	<i>-.111</i>	<i>.043</i>	.517	<i>.468</i>
	<i>-.052</i>	<i>.557</i>	<i>.359</i>	<i>-.12</i>	<i>.546</i>
	<i>-.052</i>	.915	<i>-.173</i>	<i>-.039</i>	<i>.565</i>
S_K 17.2 Ist immer auf dem Laufenden, was aktuelle Entwicklungen im Fachgebiet betrifft.	<i>-.078</i>	<i>-.013</i>	<i>.399</i>	<i>.452</i>	<i>.486</i>
	<i>.428</i>	<i>-.135</i>	<i>-.017</i>	<i>.484</i>	<i>.535</i>
	<i>-.09</i>	<i>.395</i>	<i>.581</i>	<i>-.16</i>	<i>.577</i>
	<i>-.121</i>	.858	<i>-.075</i>	<i>.045</i>	<i>.588</i>

	Komponente				h ²
	1	2	3	4	
S_K 18.1 Versteht die Wirkkräfte des Marktes, der Unternehmung und des Arbeitsbereiches.	<i>.104</i>	<i>.139</i>	<i>.264</i>	<i>.346</i>	<i>.493</i>
	<i>.45</i>	<i>.044</i>	<i>.124</i>	<i>.186</i>	<i>.47</i>
	<i>.052</i>	<i>.439</i>	<i>.409</i>	<i>-.066</i>	<i>.57</i>
	<i>.113</i>	<i>.438</i>	<i>.233</i>	<i>.084</i>	<i>.581</i>
S_K 18.2 Kennt die für den Erfolg seines Arbeitsbereiches notwendigen Ansatzpunkte.	<i>.013</i>	<i>.055</i>	<i>.454</i>	<i>.336</i>	<i>.55</i>
	<i>.385</i>	<i>.136</i>	<i>.237</i>	<i>.165</i>	<i>.578</i>
	<i>-.008</i>	.631	<i>.16</i>	<i>.152</i>	<i>.679</i>
	<i>-.01</i>	<i>.424</i>	<i>.173</i>	<i>.27</i>	<i>.58</i>
S_K 19.1 Ist mitfühlend und verständnisvoll, wenn notwendig aber auch hart und konsequent gegenüber anderen.	<i>.346</i>	<i>.354</i>	<i>.325</i>	<i>-.309</i>	<i>.504</i>
	<i>.302</i>	<i>.369</i>	<i>.423</i>	<i>-.338</i>	<i>.648</i>
	<i>.642</i>	<i>-.023</i>	<i>-.123</i>	<i>.443</i>	<i>.672</i>
	.723	<i>-.242</i>	<i>.255</i>	<i>.111</i>	<i>.655</i>
S_K 19.2 Ist flexibel und offen, kann aber auch unnachgiebig und entschlossen in der Durchsetzung seiner Interessen sein.	<i>.4</i>	<i>-.052</i>	<i>.367</i>	<i>-.027</i>	<i>.406</i>
	.594	<i>.081</i>	<i>.125</i>	<i>.002</i>	<i>.534</i>
	<i>.158</i>	<i>.036</i>	<i>.131</i>	.531	<i>.497</i>
	<i>.27</i>	<i>-.117</i>	.662	<i>.021</i>	<i>.589</i>

Anmerkung: Ladungsmatrizen der jeweils besten Lösung aller vier Quellen. Die 4-Faktorenlösung des SU ist lediglich zu Vergleichszwecken dargestellt, da sich im SU eine 5-Faktorenlösung als optimale Lösung gezeigt hat. Die vier Zeilen innerhalb einer Itemzeile bilden die folgende Reihenfolge: erste Zeile Selbsteinschätzung, zweite Zeile Vorgesetztereinschätzung, dritte Zeile Kollegeneinschätzung, vierte Zeile Mitarbeitereneinschätzung. Markiertvariablen sind fettgedruckt. Die Items, die in der jeweiligen Quelle in die Skalenbildung aufgenommen wurden, sind grau unterlegt. Die Komponenten sind quellenspezifisch benannt.

Tabelle 66: Ladungsmatrix des 5-Faktorenmodells der Selbsteinschätzung (Kernkompetenzen).

Item	Komponente					h ²
	1	2	3	4	5	
S_P 1.1 Lernt mit Freude ständig neue Dinge.	<i>.227</i>	<i>.092</i>	<i>-.156</i>	<i>-.018</i>	.568	<i>.438</i>
S_P 1.2 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.	<i>-.052</i>	<i>-.17</i>	<i>.089</i>	<i>.178</i>	.701	<i>.558</i>
S_P 2.1 Ist stark daran interessiert, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen und zu verwirklichen.	<i>-.199</i>	<i>.138</i>	<i>.26</i>	<i>-.04</i>	<i>.531</i>	<i>.472</i>
S_P 2.2 Packt die Dinge an und treibt sie mit Ausdauer voran.	<i>-.105</i>	<i>.409</i>	<i>.168</i>	<i>-.028</i>	<i>.305</i>	<i>.443</i>
S_P 3.1 Nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren.	<i>.071</i>	<i>.034</i>	<i>.169</i>	.438	<i>.157</i>	<i>.498</i>
S_P 3.2 Steht auch für Misserfolge seiner Mitarbeiter gerade.	<i>.435</i>	<i>.077</i>	<i>.364</i>	<i>-.066</i>	<i>-.251</i>	<i>.367</i>

Item	Komponente					h ²
	1	2	3	4	5	
S_P 4.1 Sucht Feedback und leitet aus seinen Erfahrungen neue persönliche Verhaltensweisen ab.	.35	.328	.019	-.319	.219	.375
S_P 4.2 Orientiert sich frühzeitig neu, wenn ein einmal eingeschlagener Weg sich als Sackgasse erweist.	.284	.129	.208	.012	.21	.442
S_P 5.1 Stellt höchste Ansprüche an die Leistung seiner Mitarbeiter.	-.151	.45	.112	-.059	.168	.271
S_P 5.2 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen.	.506	.081	.028	.204	-.006	.483
S_P 5.3 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.	-.09	.091	.206	-.031	.571	.491
S_P 6.1 Bewegt die Dinge notfalls auch alleine im Vertrauen auf seine Kraft.	.088	-.209	.597	.103	.184	.501
S_P 6.2 Lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern findet neue Ansatzpunkte.	.266	-.137	.472	.127	.175	.559
S_P 6.3 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.	.167	-.119	.202	.038	.534	.498
S_P 7.1 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt.	.815	-.071	-.159	-.047	.06	.522
S_P 7.2 Ist für neue Ideen und Anregungen stets empfänglich.	.327	.086	-.124	-.056	.51	.449
S_P 8.1 Versteht es, komplexe Zusammenhänge logisch zu analysieren.	-.062	-.039	-.038	.811	.07	.612
S_P 8.2 Findet die entscheidenden Punkte für den Erfolg oder Misserfolg heraus.	.193	.018	.124	.396	.168	.509
S_P 9.1 Stellt in Diskussionen, auch bei ihm unbekanntem Themen die entscheidenden Fragen.	-.057	-.043	.274	.489	.104	.456
S_P 9.2 Greift neue, komplexe Sachverhalte schneller als andere.	-.078	-.096	-.003	.811	.044	.565
S_P 9.3 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.	.587	-.274	.254	.015	.113	.438
S_P 10.1 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.	.789	-.166	.026	-.096	.196	.438
S_P 10.2 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.	.843	-.174	.066	-.182	.083	.583
S_P 11.1 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen.	-.243	.193	.595	.166	-.059	.566

Item	Komponente					h ²
	1	2	3	4	5	
S_P 11.2 Vertraut auch in schwierigen Situationen auf seine Stärken und Fähigkeiten.	.069	-.084	.557	.301	.06	.458
S_P 12.1 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.	-.133	.038	.836	-.18	.049	.603
S_P 12.2 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.	-.064	-.177	.499	.087	.284	.577
S_P 13.1 Fürchtet mögliche Negativreaktionen nicht und kann mit entgegengebrachter Ablehnung konstruktiv umgehen.	.203	.01	.555	.027	-.025	.388
S_P 13.2 Strahlt Souveränität und Gelassenheit aus. Ist nicht leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen.	.573	-.257	.118	.435	-.19	.463
S_K 1.2 Denkt und handelt unternehmerisch.	-.122	.514	.025	.245	.117	.516
S_K 2.1 Stellt die Kundenzufriedenheit immer in den Mittelpunkt seines Handelns.	.213	.401	-.13	-.069	.233	.489
S_K 3.1 Geht Konflikte ohne Aufschub aktiv an, mit dem Ziel, diese konstruktiv zu lösen.	-.019	.471	.548	-.297	.028	.36
S_K 3.2 Legt bei Konflikten seine Interessen offen.	.128	.422	.157	.025	-.057	.576
S_K 3.3 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.	.694	.187	-.249	.112	-.017	.349
S_K 4.1 Ist ein guter Zuhörer.	.657	.175	-.253	.023	-.078	.591
S_K 4.2 Ist in der Lage, in adressatengerechten Präsentationen verschiedenste Menschen mit seinen Botschaften zu erreichen.	.166	.366	.017	.179	.052	.441
S_K 4.3 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.	-.027	.179	-.044	.749	-.041	.415
S_K 5.1 Hat eine sehr gute Fähigkeit, Trends und zukünftige Entwicklungen in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen.	-.044	.129	-.075	.358	.471	.643
S_K 5.2 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.	.034	.001	.128	.034	.647	.548

Item	Komponente					h ²
	1	2	3	4	5	
S_K 6.1 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor.	-.008	.488	.12	.163	.091	.574
S_K 6.2 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen.	.021	.546	.205	.128	-.066	.519
S_K 7.1 Bleibt auch in Stresssituationen souverän und kalkulierbar.	.5	-.02	.079	.378	-.129	.537
S_K 7.2 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert.	-.028	.722	-.06	.001	-.001	.529
S_K 8.1 Berücksichtigt alle wesentlichen Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung.	.133	.438	-.018	.277	-.029	.459
S_K 8.2 Trifft unter Druck auch bei unvollständigen Informationen rechtzeitig Entscheidungen.	-.079	.239	.392	.245	-.016	.481
S_K 8.3 Hat ein Gespür für die richtige Entscheidung.	.112	.198	.179	.276	.149	.448
S_K 9.1 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.	.052	.684	.123	.043	-.16	.513
S_K 9.2 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.	-.034	.788	-.065	.044	-.052	.536
S_K 10.1 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.	.1	.421	.133	.23	-.007	.541
S_K 10.2 Strukturiert Projekte so, dass auch komplexe Vorhaben Schritt für Schritt umgesetzt werden können.	-.097	.472	-.04	.352	.076	.526
S_K 11.1 Konfrontiert unzureichende Leistung oder unpassendes Verhalten.	-.008	.612	.406	-.252	-.067	.484
S_K 11.2 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten / Entscheidungen durch.	-.084	.274	.571	.098	.008	.537
S_K 12.1 Nimmt gute Leistungen wahr und gibt ehrliche Anerkennung und positives Feedback.	.337	.488	-.084	-.206	.082	.592
S_K 12.2 Hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter.	.503	.418	-.026	-.128	-.098	.415
S_K 13.1 Akzeptiert, dass Politik ein natürliches Geschehen des Unternehmens ist, sieht die Tretminen und kann mit ihnen umgehen.	.363	.064	.215	.254	-.158	.492
S_K 13.2 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.	.628	.198	.118	.008	-.13	.409

Item	Komponente					h ²
	1	2	3	4	5	
S_K 14.1 Hat eine produktive und vertrauensvolle Beziehung zu seinen Vorgesetzten und bekommt dadurch Unterstützung für sich und sein Team.	.27	.176	-.155	.17	.112	.599
S_K 14.2 Arbeitet produktiv und ohne Reibungsverluste mit Kollegen und Mitarbeitern zusammen.	.577	.276	-.052	.17	-.207	.254
S_K 16.1 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.	-.166	.093	.012	.113	.712	.578
S_K 16.2 Schafft ein Arbeitsklima, in dem ein innovativer Geist vorherrscht und in dem Raum für innovatives Arbeiten vorhanden ist.	.42	.29	-.035	-.092	.293	.596
S_K 17.1 Verfügt über ein umfangreiches und fundiertes Wissen in seinem Arbeitsgebiet.	-.057	.436	-.175	.425	.056	.565
S_K 17.2 Ist immer auf dem Laufenden, was aktuelle Entwicklungen im Fachgebiet betrifft.	.021	.408	-.23	.335	.239	.451
S_K 18.1 Versteht die Wirkkräfte des Marktes, der Unternehmung und des Arbeitsbereiches.	.135	.272	.031	.308	.129	.507
S_K 18.2 Kennt die für den Erfolg seines Arbeitsbereiches notwendigen Ansatzpunkte.	.039	.474	.043	.328	-.017	.493
S_K 19.1 Ist mitfühlend und verständnisvoll, wenn notwendig aber auch hart und konsequent gegenüber anderen.	.343	.276	.365	-.294	.065	.558
S_K 19.2 Ist flexibel und offen, kann aber auch unnachgiebig und entschlossen in der Durchsetzung seiner Interessen sein.	-.093	.358	.455	.024	-.02	.505

Anmerkung: Markierte Variablen sind fettgedruckt. Die Items, die in der jeweiligen Quelle in die Skalenbildung aufgenommen wurden, sind grau unterlegt. Die Komponentenbezeichnungen im quellspezifischen 5-Faktorenmodell der Selbsteinschätzung sind: Komponente 1 = Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz; 2 = Organisation; 3 = Durchsetzung; 4 = Komplexitätsverarbeitung; 5 = Innovation.

Anhang VII: Quellenspezifische Skalen (Kernkompetenzen): Items

Tabelle 67: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Vorgesetztenurteil.

Faktor(41 Items)	
1	<p>Durchsetzung (Itemzahl: 13, $\alpha = .933$)</p> <p>Beschreibt die Bereitschaft, Neuem zu begegnen sowie zuversichtlich Ideen umzusetzen, dabei unternehmerische Risiken eingehen und sich durchzusetzen. (Entwickeln neuer Ideen, Verbesserungsstreben, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Risikobereitschaft)</p> <p>P12 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.</p> <p>P21 Ist stark daran interessiert, eigene Ideen und Vorstellungen in die Tat umzusetzen und zu verwirklichen.</p> <p>P22 Packt die Dinge an und treibt sie mit Ausdauer voran.</p> <p>P53 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.</p> <p>P61 Bewegt die Dinge notfalls auch alleine im Vertrauen auf seine Kraft.</p> <p>P62 Lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen, sondern findet neue Ansatzpunkte.</p> <p>P63 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.</p> <p>P112 Vertraut auch in schwierigen Situationen auf seine Stärken und Fähigkeiten.</p> <p>P121 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.</p> <p>P122 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.</p> <p>K52 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.</p> <p>K112 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten / Entscheidungen durch.</p> <p>K192 Ist flexibel und offen, kann aber auch unnachgiebig und entschlossen in der Durchsetzung seiner Interessen sein.</p>
2	<p>Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz (Itemzahl: 14, $\alpha = .934$)</p> <p>Beschreibt sozial kompetenten, wertschätzenden und fairen Umgang mit Anderen, der durch Stabilität geprägt wird. (Vorbild sein, Integrität, Fairness, mitarbeiterorientiert, wertschätzend, soziale Kompetenz und Stabilität)</p> <p>P52 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen.</p> <p>P71 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt.</p> <p>P93 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.</p> <p>P101 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.</p> <p>P102 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.</p>

Faktor(41 Items)	
	<p>P132 Strahlt Souveränität und Gelassenheit aus. Ist nicht leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen.</p> <p>K33 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.</p> <p>K41 Ist ein guter Zuhörer.</p> <p>K71 Bleibt auch in Stresssituationen souverän und kalkulierbar.</p> <p>K121 Nimmt gute Leistungen wahr und gibt ehrliche Anerkennung und positives Feedback.</p> <p>K122 Hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter.</p> <p>K132 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.</p> <p>K141 Hat eine produktive und vertrauensvolle Beziehung zu seinen Vorgesetzten und bekommt dadurch Unterstützung für sich und sein Team.</p> <p>K142 Arbeitet produktiv und ohne Reibungsverluste mit Kollegen und Mitarbeitern zusammen.</p>
3	<p>Organisation (Itemzahl: 5, $\alpha = .883$)</p> <p>Beschreibt ein gut geplantes und organisiertes Vorgehen. (Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit)</p> <p>K61 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor.</p> <p>K72 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert.</p> <p>K91 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.</p> <p>K92 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.</p> <p>K101 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.</p>
4	<p>Komplexitätsverarbeitung (Itemzahl: 4, $\alpha = .884$)</p> <p>Beschreibt umfangreiches Wissen, eine schnelle Auffassungsgabe und analytische Fähigkeiten. (Komplexitätsverarbeitung, Fachwissen)</p> <p>SP81 Versteht es, komplexe Zusammenhänge logisch zu analysieren.</p> <p>SP92 Begreift neue, komplexe Sachverhalte schneller als andere.</p> <p>SK43 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.</p> <p>SK171 Verfügt über ein umfangreiches und fundiertes Wissen in seinem Arbeitsgebiet.</p>

Tabelle 68: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Kollegenurteil.

Faktor (31 Items)	
1	<p>Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz (Itemzahl: 12, $\alpha = .956$)</p> <p>Beschreibt einen sozial kompetenten, empathischen und fairen Umgang mit Anderen. (Vorbild sein, Integrität, Fairness, mitarbeiterorientiertes und empathisches Verhalten, soziale Kompetenz und Stresstabilität)</p> <p>SP32 Steht auch für Misserfolge seiner Mitarbeiter gerade.</p> <p>SP41 Sucht Feedback und leitet aus seinen Erfahrungen neue persönliche Verhaltensweisen ab.</p> <p>SP52 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen.</p> <p>SP71 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt.</p> <p>SP93 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.</p> <p>SP101 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.</p> <p>SP102 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.</p> <p>SK33 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.</p> <p>SK41 Ist ein guter Zuhörer.</p> <p>SK122 Hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter.</p> <p>SK132 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.</p> <p>SK162 Schafft ein Arbeitsklima, in dem ein innovativer Geist vorherrscht und in dem Raum für innovatives Arbeiten vorhanden ist.</p>
2	<p>Strategische Kompetenz (Itemzahl: 9, $\alpha = .944$)</p> <p>Beschreibt eine schnelle Auffassungsgabe und analytisch-strategische Fähigkeiten sowie ein nachvollziehbares, gut organisiertes Vorgehen. (Komplexitätsverarbeitung, Strategische Kompetenz, Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit)</p> <p>SP31 Nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren.</p> <p>SP82 Findet die entscheidenden Punkte für den Erfolg oder Misserfolg heraus.</p> <p>SK43 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.</p> <p>SK62 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen.</p> <p>SK81 Berücksichtigt alle wesentlichen Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung.</p> <p>SK91 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.</p> <p>SK101 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.</p>

Faktor (31 Items)	
	<p>SK102 Strukturiert Projekte so, dass auch komplexe Vorhaben Schritt für Schritt umgesetzt werden können.</p> <p>SK182 Kennt die für den Erfolg seines Arbeitsbereiches notwendigen Ansatzpunkte.</p>
3	<p>Innovation (Itemzahl: 6, $\alpha = .886$)</p> <p>Beschreibt ein optimistisch ausgerichtetes Verbesserungs- und Innovationsstreben. (Entwickeln neuer Ideen, Verbesserungsstreben)</p> <p>SP12 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.</p> <p>SP53 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.</p> <p>SP63 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.</p> <p>SK51 Hat eine sehr gute Fähigkeit, Trends und zukünftige Entwicklungen in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen.</p> <p>SK52 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.</p> <p>SK161 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.</p>
4	<p>Durchsetzung (Itemzahl: 4, $\alpha = .825$)</p> <p>Beschreibt ein selbstbewusstes und durchsetzungsfähiges Verhalten. (Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein)</p> <p>SP111 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen.</p> <p>SP121 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.</p> <p>SK31 Geht Konflikte ohne Aufschub aktiv an, mit dem Ziel, diese konstruktiv zu lösen.</p> <p>SK192 Ist flexibel und offen, kann aber auch unnachgiebig und entschlossen in der Durchsetzung seiner Interessen sein.</p>

Tabelle 69: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Mitarbeiterurteil.

Faktor (39 Items)	
1	<p>Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz (Itemzahl: 15, $\alpha = .958$)</p> <p>Beschreibt einen sozial kompetenten, wertschätzenden, empathischen und fairen Umgang mit anderen, der durch Stabilität geprägt wird. (Integrität, Fairness, mitarbeiterorientiertes und wertschätzendes Verhalten, soziale Kompetenz und Stresstabilität)</p> <p>SP32 Steht auch für Misserfolge seiner Mitarbeiter gerade.</p> <p>SP41 Sucht Feedback und leitet aus seinen Erfahrungen neue persönliche Verhaltensweisen ab.</p> <p>SP72 Ist für neue Ideen und Anregungen stets empfänglich.</p> <p>SP93 Kann Menschen sehr treffsicher einschätzen.</p> <p>SP101 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen.</p> <p>SP102 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen.</p> <p>SP132 Strahlt Souveränität und Gelassenheit aus. Ist nicht leicht aus dem Gleichgewicht zu bringen.</p> <p>SK33 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt.</p> <p>SK41 Ist ein guter Zuhörer.</p> <p>SK71 Bleibt auch in Stresssituationen souverän und kalkulierbar.</p> <p>SK121 Nimmt gute Leistungen wahr und gibt ehrliche Anerkennung und positives Feedback.</p> <p>SK122 Hat stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter.</p> <p>SK132 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil.</p> <p>SK162 Schafft ein Arbeitsklima, in dem ein innovativer Geist vorherrscht und in dem Raum für innovatives Arbeiten vorhanden ist.</p> <p>SK191 Ist mitfühlend und verständnisvoll, wenn notwendig aber auch hart und konsequent gegenüber anderen.</p>
2	<p>Strategische Kompetenz (Itemzahl: 8, $\alpha = .925$)</p> <p>Beschreibt ein umfangreiches aktuelles Wissen, eine schnelle Auffassungsgabe, das Treffen fundierter Entscheidungen und eine gute Planung. (Komplexitätsverarbeitung, Fachwissen)</p> <p>SP81 Berücksichtigt alle wesentlichen Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung.</p> <p>SP82 Trifft unter Druck auch bei unvollständigen Informationen rechtzeitig Entscheidungen.</p> <p>SP91 Stellt in Diskussionen, auch bei ihm unbekanntem Themen die entscheidenden Fragen.</p> <p>SP92 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.</p>

Faktor (39 Items)	
	<p>SK42 Ist in der Lage, in adressatengerechten Präsentationen verschiedenste Menschen mit seinen Botschaften zu erreichen.</p> <p>SK51 Hat eine sehr gute Fähigkeit, Trends und zukünftige Entwicklungen in seinem Arbeitsgebiet zu erkennen.</p> <p>SK171 Verfügt über ein umfangreiches und fundiertes Wissen in seinem Arbeitsgebiet.</p> <p>SK172 Ist immer auf dem Laufenden, was aktuelle Entwicklungen im Fachgebiet betrifft.</p>
3	<p>Durchsetzung (Itemzahl: 9, $\alpha = .906$)</p> <p>Beschreibt Optimismus, das Entwickeln neuer Ideen, das Eingehen unternehmerischer Risiken und die Fähigkeit sich durchzusetzen. (Entwickeln neuer Ideen, Mut, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Risikobereitschaft)</p> <p>SP63 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.</p> <p>SP111 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen.</p> <p>SP121 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.</p> <p>SP122 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.</p> <p>SK32 Legt bei Konflikten seine Interessen offen.</p> <p>SK52 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.</p> <p>SK112 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten / Entscheidungen durch.</p> <p>SK161 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.</p> <p>SK192 Ist flexibel und offen, kann aber auch unnachgiebig und entschlossen in der Durchsetzung seiner Interessen sein.</p>
4	<p>Organisation (Itemzahl: 7, $\alpha = .941$)</p> <p>Beschreibt ein nachvollziehbares, gut geplantes und organisiertes Vorgehen. (Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Klarheit)</p> <p>SK61 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor.</p> <p>SK62 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen.</p> <p>SK72 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert.</p> <p>SK91 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein.</p> <p>SK92 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.</p> <p>SK101 Schafft Klarheit, Transparenz und Orientierung durch konkrete Strategien und logische Vorgehensweisen.</p> <p>SK102 Strukturiert Projekte so, dass auch komplexe Vorhaben Schritt für Schritt umgesetzt werden können.</p>

Tabelle 70: Quellenspezifisches Modell (Kernkompetenzen): Selbsturteil.

Faktor SU (32 Items)	
1	<p>Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz (Itemzahl: 8, $\alpha = .871$)</p> <p>Beschreibt sozial kompetenten, empathischen und fairen Umgang mit Anderen. (Vorbild sein, mitarbeiterorientiertes Verhalten, soziale Kompetenz, Empathie)</p> <p>SP52 Ist Vorbild und Orientierung für Mitarbeiter und Kollegen. SP71 Begegnet allen Menschen mit Wertschätzung und Respekt. SP101 Kann gut Nähe und Vertrauen zu anderen herstellen. SP102 Kann sich gut in die Situation anderer Menschen hineinversetzen. SK33 Verhält sich in Auseinandersetzungen fair und achtet darauf, dass der Konfliktgegner sein Gesicht wahrt. SK41 Ist ein guter Zuhörer. SK132 Findet für notwendige Auseinandersetzungen den richtigen Stil. SK142 Arbeitet produktiv und ohne Reibungsverluste mit Kollegen und Mitarbeitern zusammen.</p>
2	<p>Organisation (Itemzahl: 6, $\alpha = .844$)</p> <p>Beschreibt ein gut geplantes, strategisches und gut organisiertes Vorgehen. (Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Strategische Kompetenz)</p> <p>SK12 Denkt und handelt unternehmerisch. SK61 Gibt eine klare strategische Richtung und Orientierung vor. SK62 Lässt hinter seinen Entscheidungen und Aktivitäten eine eindeutige Linie erkennen. SK72 Hat seine Zeit- und Aufgabenplanung sehr gut organisiert. SK91 Setzt Ressourcen und Mitarbeiter durch eine gute Organisation effektiv und effizient ein. SK92 Sichert durch fundierte Planung die termingerechte Bewältigung aller Aufgaben.</p>
3	<p>Durchsetzung (Itemzahl: 7, $\alpha = .837$)</p> <p>Beschreibt ein mutiges, selbstbewusstes und durchsetzungsstarkes Vorgehen. (Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Risikobereitschaft)</p> <p>SP61 Bewegt die Dinge notfalls auch alleine im Vertrauen auf seine Kraft. SP111 Vertritt seine Meinung selbstbewusst und entschlossen, auch gegenüber hierarchisch höhergestellten Personen. SP112 Vertraut auch in schwierigen Situationen auf seine Stärken und Fähigkeiten. SP121 Geht das Risiko ein, unpopuläre Entscheidungen zu treffen; riskiert dabei auch, möglicherweise persönlich nachteilige Konsequenzen in Kauf zu nehmen.</p>

Faktor SU (32 Items)	
	<p>SP122 Geht bewusst persönliche oder unternehmerische Risiken ein, um bestimmte Vorhaben und Ideen zu realisieren.</p> <p>SP131 Fürchtet mögliche Negativreaktionen nicht und kann mit entgegengebrachter Ablehnung konstruktiv umgehen.</p> <p>SK112 Setzt sich auch mit unpopulären Standpunkten / Entscheidungen durch.</p>
4	<p>Komplexitätsverarbeitung (Itemzahl: 5, $\alpha = .845$)</p> <p>Beschreibt eine schnelle Auffassungsgabe und analytische Fähigkeiten (Komplexitätsverarbeitung)</p> <p>SP31 Nimmt in unübersichtlichen Situationen das Ruder in die Hand und fängt an, die Situation zu strukturieren.</p> <p>SP81 Versteht es, komplexe Zusammenhänge logisch zu analysieren.</p> <p>SP91 Stellt in Diskussionen, auch bei ihm unbekanntem Themen die entscheidenden Fragen.</p> <p>SP92 Begreift neue, komplexe Sachverhalte schneller als andere.</p> <p>SK43 Versteht es, komplexe Sachverhalte auf den Punkt zu bringen.</p>
5	<p>Innovation (Itemzahl: 6, $\alpha = .830$)</p> <p>Beschreibt den Drang, Neues zu lernen, Ideen zu entwickeln und Dinge zu verbessern. (Entwickeln neuer Ideen, Verbesserungsstreben, Lernen von Neuem)</p> <p>SP11 Lernt mit Freude ständig neue Dinge.</p> <p>SP12 Wird von neuen Aufgaben und unbekanntem Problemstellungen angezogen.</p> <p>SP53 Sucht ständig nach besseren, neuen Lösungen und gibt sich nicht mit den altbekannten zufrieden.</p> <p>SP63 Sieht Chancen und Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.</p> <p>SK52 Ist in der Lage, Möglichkeiten in Visionen zu verwandeln.</p> <p>SK161 Entwickelt häufig neue, zukunftsweisende Ideen.</p>

Anhang VIII: Quellenspezifische Skalen (Allgemeine Unzulänglichkeiten): Items

Tabelle 71: Vergleich der quellenspezifischen Allgemeinen Unzulänglichkeitskalen.

Faktor	VU	KU	MU	SU
1	Allgemeine Unzulänglichkeiten 13 Items ($\alpha = .93$): V1; V2; V4; V6; V8; V10; V11; V12; V13; V16; V18; V19; V21	Allgemeine Unzulänglichkeiten 13 Items ($\alpha = .95$): V1; V2; V3; V4; V6; V10; V11; V12; V13; V15; V18; V19; V21	Persönliche Unzulänglichkeiten 5 Items ($\alpha = .92$): V4; V10; V11; V12; V21	Allgemeine Unzulänglichkeiten 15 Items ($\alpha = .90$): V1; V2; V3; V4; V5; V6; V9; V10; V11; V12; V13; V15; V18; V19; V21
2			Management-unzulänglichkeiten 5 Items ($\alpha = .86$): V5; V9; V15; V16; V18	

Anmerkung: VU = Vorgesetztenurteil, KU = Kollegenurteil, MU = Mitarbeiterurteil, SU = Selbsturteil.

Anhang IX: Quellenspezifische Skalen (Allgemeine Unzulänglichkeiten): Itemtexte

Die folgenden Items finden in den quellenspezifischen Skalen der Allgemeinen Unzulänglichkeiten Verwendung. V1 Ändert sein Verhalten nicht, verdrängt Veränderungsnotwendigkeiten; zeigt keine Reaktion auf Feedback. V2 Hat niemanden im Unternehmen, der zu ihm hält; hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung. V3 Kann schlecht delegieren; Entscheidungen trifft einzig und allein die Führungskraft. V4 Verhält sich zu verbissen; ist starrsinnig; kann keine Kompromisse eingehen. V5 Ist nicht in der Lage, eine Vision zu formulieren. V6 Ist unfähig, ein Team aufzubauen, schweißt die Gruppe nicht zusammen; schafft keinen Teamgeist. V8 Ist seinem Vorgesetzten gegenüber nicht loyal; überspringt Hierarchieebenen. V9 Zeigt Entscheidungsschwäche; bezieht keine Position. V10 Vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl, auf taube Ohren zu stoßen; Ideen werden zurückgewiesen. V11 Ist arrogant; zeigt Distanz oder Kälte und Unsensibilität gegenüber anderen. V12 Wird laut und ärgerlich oder beleidigt; ist nachtragend; nimmt Kritik sehr persönlich. V13 Zeigt mangelnde Flexibilität; ist nicht offen für Veränderungen. V15 Kommt mit komplexen politischen Situationen nicht zurecht; es fehlt ihm die Empfindsamkeit für politische Angelegenheiten. V16 Hat Defizite im strategischen Denken; es fehlt der größere Überblick. V18 Beherrscht nicht die angemessenen Umgangsformen. V19 Verfügt über zu wenig Realitätssinn; baut Luftschlösser; verspricht Vorhaben, die er nicht einlösen kann. V21 Verhält sich zu egozentriert; denkt nur an eigene Interessen und verfolgt allein persönliche Ziele.

Anhang X: Quellenspezifische Skalen (Führungshandeln): Items

Tabelle 72: Vergleich der quellenspezifischen Modelle des Führungshandelns.

Faktor	Mitarbeiterurteil (22 Items)	Selbsturteil (21 Items)
1	<p>Führungshandeln - Consideration 13 Items ($\alpha = .96$):</p> <p>H31 Geht konstruktiv mit Ängsten und Widerständen bei Veränderungen um.</p> <p>H32 Erreicht, dass die meisten Mitarbeiter anstehende Veränderungen befürworten.</p> <p>H42 Schafft es, dass die meisten Mitarbeiter auch schwierige Aufgaben und Projekte mit Zuversicht angehen.</p> <p>H51 <i>Beteiligt die Mitarbeiter an Entscheidungen und erreicht so, dass sie selbst mitdenken und Verbesserungsideen aus eigener Initiative einbringen.</i></p> <p>H52 Versteht es seine Mitarbeiter zu begeistern und zur Höchstleistung zu motivieren.</p> <p>H61 <i>Setzt seine Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend ein.</i></p> <p>H83 <i>Setzt seinen Mitarbeitern realistische Ziele.</i></p> <p>H101 <i>Hat mit jedem Mitarbeiter persönliche Entwicklungs- und Veränderungsfelder festgelegt, an denen sie arbeiten.</i></p> <p>H111 Wählt die richtigen Mitarbeiter für zu besetzende Positionen aus.</p> <p>H113 Schafft es, die besten Mitarbeiter für seinen Arbeitsbereich zu gewinnen.</p> <p>H121 Stellt Teams so zusammen, dass die Teammitglieder sich optimal ergänzen.</p> <p>H122 <i>Schafft es, alle Teammitglieder in das Team zu integrieren.</i></p> <p>H123 Erreicht, dass sich alle Teammitglieder gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich fühlen.</p>	<p>Führungshandeln - Initiating Structure 12 Items ($\alpha = .92$):</p> <p>H12 Hat eindeutige Ziele für die Entwicklung des Arbeitsbereiches definiert.</p> <p>H22 Erreicht, dass alle Mitarbeiter über die angestrebte Entwicklung des Bereiches informiert sind.</p> <p>H23 <i>Informiert so, dass die für eine erfolgreiche Arbeitsausführung notwendigen Informationen stets rechtzeitig vorhanden sind.</i></p> <p>H62 Setzt Ziele konsequent in konkrete und terminierte Aufgaben und Maßnahmen um.</p> <p>H63 Sorgt dafür, dass die Umsetzung der Pläne von allen eingehalten wird.</p> <p>H71 <i>Hat eindeutige Kompetenzen und Verantwortungsbereiche festgelegt.</i></p> <p>H72 <i>Sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter seine Kompetenzen und Verantwortungsbereiche kennt.</i></p> <p>H81 Hat mit seinen Mitarbeitern gemeinsam Ziele für den Arbeitsbereich vereinbart.</p> <p>H83 <i>Setzt seinen Mitarbeitern realistische Ziele.</i></p> <p>H101 <i>Hat mit jedem Mitarbeiter persönliche Entwicklungs- und Veränderungsfelder festgelegt, an denen sie arbeiten.</i></p> <p>H102 Gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu Leistungsstand und Leistungsverhalten.</p> <p>H103 <i>Hat klare und für die Mitarbeiter nachvollziehbare Kriterien der Leistungsbeurteilung.</i></p>

Faktor	Mitarbeiterurteil (22 Items)	Selbsturteil (21 Items)
2	<p>„FH-Initiating Structure“ 9 Items ($\alpha = .92$):</p> <p>H11 Hat eine klare Vorstellung von der künftigen Entwicklung des Arbeitsbereiches.</p> <p>H12 Hat eindeutige Ziele für die Entwicklung des Arbeitsbereiches definiert.</p> <p>H22 Erreicht, dass alle Mitarbeiter über die angestrebte Entwicklung des Bereiches informiert sind.</p> <p>H62 Setzt Ziele konsequent in konkrete und terminierte Aufgaben und Maßnahmen um.</p> <p>H63 Sorgt dafür, dass die Umsetzung der Pläne von allen eingehalten wird.</p> <p>H81 Hat mit seinen Mitarbeitern gemeinsam Ziele für den Arbeitsbereich vereinbart.</p> <p>H82 Setzt seinen Mitarbeitern herausfordernde Ziele.</p> <p>H92 Hat mit jedem Mitarbeiter persönliche Entwicklungs- und Veränderungsfelder festgelegt, an denen sie arbeiten.</p> <p>H102 Gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu Leistungsstand und Leistungsverhalten.</p>	<p>„FH-Consideration“ 9 Items ($\alpha = .91$):</p> <p>H31 Geht konstruktiv mit Ängsten und Widerständen bei Veränderungen um.</p> <p>H32 Erreicht, dass die meisten Mitarbeiter anstehende Veränderungen befürworten.</p> <p>H41 Versetzt die Mitarbeiter in die Lage, Aufgaben zu bewältigen, die andere für nicht machbar halten.</p> <p>H42 Schafft es, dass die meisten Mitarbeiter auch schwierige Aufgaben und Projekte mit Zuversicht angehen.</p> <p>H52 Versteht es seine Mitarbeiter zu begeistern und zur Höchstleistung zu motivieren.</p> <p>H111 Wählt die richtigen Mitarbeiter für zu besetzende Positionen aus.</p> <p>H113 Schafft es, die besten Mitarbeiter für seinen Arbeitsbereich zu gewinnen.</p> <p>H121 Stellt Teams so zusammen, dass die Teammitglieder sich optimal ergänzen.</p> <p>H123 Erreicht, dass sich alle Teammitglieder gemeinsam für die Zielerreichung verantwortlich fühlen.</p>

Anmerkung: Übersicht über Anzahl und Zuordnung der Items und interne Konsistenz. Schräg gedruckt sind die nicht einheitlich zugeordneten Items.

Anhang XI: Ergänzende Befunde zur Genauigkeit der Urteile

Um weiter zu untersuchen, inwiefern das **KU** zwischen Führungskräften unterschiedlicher Erfolgseinstufung differenziert, werden Gruppe 3 (Führungskraft hat Verbesserung erzielt) und Gruppe 4 (Führungskraft hat außerordentliche Verbesserung erzielt) verglichen. Die Führungskräfte, die nach Meinung des Vorgesetzten eine Leistungssteigerung des Zuständigkeitsbereichs erreicht haben versus die, die eine außerordentliche erreicht haben, weisen signifikant niedrigere Kollegenurteile in den folgenden Skalen auf: Strategische Kompetenz ($M = 50.00$; $SD = 5.01$ bzw. $M = 51.85$; $SD = 4.54$, $t(785) = -5.41$, $p < .001$), Innovation ($M = 31.66$; $SD = 3.83$ bzw. $M = 33.10$; $SD = 3.25$, $t(784.2) = -5.70$, $p < .001$), Durchsetzung ($M = 21.81$; $SD = 5.54$ bzw. $M = 22.57$; $SD = 2.26$, $t(780.6) = -4.45$, $p < .001$). Signifikant höher ist für Führungskräfte der Gruppe 3 die allgemeine Unzulänglichkeit ($M = 24.59$; $SD = 7.08$ bzw. $M = 23.37$; $SD = 5.93$, $t(785.7) = 2.63$, $p < .01$). Kein signifikanter Unterschied besteht hinsichtlich der Skala Mitarbeiterorientierung/Soziale

Kompetenz: $M = 65.58$; $SD = 8.10$ bzw. $M = 66.40$; $SD = 7.26$, $t(728) = -1.44$, $p = .15$. Vergleicht man Gruppe 2 mit Gruppe 4 zeigen alle Skalen des KU einen signifikanten Unterschied. Das KU differenziert damit zwischen drei Leistungsebenen.

Um weiter zu untersuchen, inwiefern das KU zwischen Führungskräften mit unterschiedlicher Potenzialeinstufung differenziert, werden die vier Gruppen unterschiedlicher Potenzialeinstufung zu zwei breiteren Kategorien (kein Potenzial versus Potenzial) zusammengefasst. Es bestehen in allen Kernkompetenzskalen signifikante Mittelwertsunterschiede. Führungskräfte, denen höheres Potenzial zugeschrieben wird, zeigen im KU eine höhere Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz ($M = 66.51$; $SD = 7.31$ bzw. $M = 64.74$; $SD = 8.65$, $t(902.7) = 3.34$, $p = .001$), eine höhere Strategische Kompetenz ($M = 51.85$; $SD = 4.40$ bzw. $M = 49.00$; $SD = 5.45$, $t(890.9) = 8.74$, $p < .001$) sowie eine höhere Kompetenz bezüglich Innovation ($M = 32.97$; $SD = 3.38$ bzw. $M = 31.04$; $SD = 4.15$, $t(892.82) = 7.72$, $p < .001$) und Durchsetzung ($M = 22.43$; $SD = 2.72$ bzw. $M = 21.44$; $SD = 2.72$, $t(899.1) = 6.30$, $p < .001$) und weniger allgemeine Unzulänglichkeiten ($M = 23.10$; $SD = 6.18$ bzw. $M = 25.84$; $SD = 7.59$, $t(892.43) = 6.02$, $p < .001$).

Um weiter zu untersuchen, wie das MU zwischen Führungskräften mit unterschiedlichem Führungserfolg und Führungspotenzial differenziert, werden Mittelwertsunterschiede betrachtet. Führungskräfte, die eine Leistungssteigerung des Zuständigkeitsbereichs erreicht haben (Gruppe 3) versus die, die eine außerordentliche erreicht haben (außerordentlicher Führungserfolg; Gruppe 4), weisen signifikant niedrigere Mitarbeiterurteile in den folgenden Skalen auf: Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz ($M = 81.39$; $SD = 10.65$ bzw. $M = 83.79$; $SD = 10.39$, $t(751.1) = -2.46$, $p < .05$), Strategische Kompetenz ($M = 45.57$; $SD = 5.10$ bzw. $M = 44.08$; $SD = 6.01$, $t(781) = -4.12$, $p < .001$), Durchsetzung ($M = 47.91$; $SD = 5.63$ bzw. $M = 49.06$; $SD = 5.48$, $t(779) = -2.86$, $p < .01$), Organisation ($M = 37.22$; $SD = 5.42$ bzw. $M = 38.62$; $SD = 5.36$, $t(749.6) = -3.60$, $p < .001$). Signifikant höher sind für Führungskräfte der Gruppe 3 Managementunzulänglichkeit ($M = 8.36$; $SD = 2.58$ bzw. $M = 7.63$; $SD = 2.19$, $t(777.3) = 4.29$, $p < .001$) und persönliche Unzulänglichkeiten ($M = 9.06$; $SD = 3.32$ bzw. $M = 8.54$; $SD = 3.07$, $t(784) = 2.27$, $p < .001$).

Werden die Führungskräfte hinsichtlich Führungspotenzial in zwei Kategorien geteilt (Führungspotenzial 1 und 2 versus 3 und 4) findet man signifikante Unterschiede in allen Skalen des MU, wie bereits durch den korrelativen Zusammenhang gezeigt. Potenzialträger weisen höhere Werte im MU in den folgenden Kompetenzen auf: Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz ($M = 83.75$; $SD = 10.05$ bzw. $M = 80.83$; $SD = 11.44$, $t(896) = 4.12$, $p < .001$), Strategische Kompetenz ($M = 47.15$; $SD = 4.31$ bzw. $M = 44.75$; $SD = 5.51$, $t(859) = 7.35$, $p < .001$), Durchsetzung ($M = 49.05$; $SD = 5.21$ bzw. $M = 47.21$; $SD = 6.15$, $t(884) = 4.88$, $p < .001$) und Organisation ($M = 38.78$; $SD = 4.89$ bzw. $M = 36.26$; $SD = 5.86$, $t(887) = 7.09$, $p < .001$). Signifikant niedriger werden für Potenzialträger die persönlichen Unzulänglichkeiten ($M = 8.59$; $SD = 3.07$ bzw. $M = 9.32$; $SD = 3.56$, $t(897) = 3.35$, $p < .001$) sowie Managementunzulänglichkeit ($M = 7.63$; $SD = 2.11$ bzw. $M = 8.69$; $SD = 2.81$, $t(841) = 6.45$, $p < .001$) von den Mitarbeitern beurteilt.

Teilt man die Führungskräfte nach prozentualer Zielerreichung in drei Gruppen ein (Gruppe 1: bis 89 %, Gruppe 2: 90-108 %, Gruppe 3: ab 109 %), zeigen sich zusätzliche Zusammenhänge des MU. Das obere Drittel nach Zielerreichung zeigt aus Mitarbeiter-sicht signifikant höhere Werte in Organisation ($M = 38.32$; $SD = 4.67$ bzw. $M = 32.47$; $SD = 6.08$, $t(df = 16) = 2.17$, $p < .05$). Außerdem zeigt das obere Drittel tendenziell höhe-

re Werte in Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz ($M = 85.91$; $SD = 9.97$ bzw. $M = 77.60$; $SD = 8.38$), t ($df = 16$) 1.91, $p = .08$) sowie Strategische Kompetenz ($M = 46.58$; $SD = 4.37$ bzw. $M = 41.19$; $SD = 6.03$), t ($df = 16$) 2.04, $p = .06$).

Folgende ergänzende Befunde zu Mittelwertsunterschieden im SU sind zu berichten. Stichprobe B1 wird bezogen auf die Zielerreichung durch einen Mediansplit (der Median liegt bei 97 % Zielerreichung) in zwei Gruppen eingeteilt. Die Gruppe der Führungskräfte mit höherer Zielerreichung zeigt in der Selbsteinschätzung eine höhere Mitarbeiterorientierung/Soziale Kompetenz ($M = 49.22$; $SD = 3.31$ bzw. $M = 44.72$; $SD = 4.95$, t (25) = 2.46, $p < .05$) und niedrigere allgemeine Unzulänglichkeit ($M = 20.67$; $SD = 5.20$ bzw. $M = 28.78$; $SD = 9.07$, t (25) = -2.47, $p < .05$). Tendenziell besteht außerdem eine höhere Selbsteinschätzung hinsichtlich Komplexitätsverarbeitung ($M = 29.56$; $SD = 4.03$ bzw. $M = 26.61$; $SD = 4.17$, t (25) = 1.75, $p = .09$).

Anhang XII: Befunde zu Zusammenhängen zwischen den soziodemografischen Variablen und Potenzialeinstufung

T-Tests für unabhängige Stichproben zeigen, dass hinsichtlich der erhobenen quantitativen soziodemografischen Variablen (Jahre Berufserfahrung, Jahre in dieser Position, Dauer Unternehmenszugehörigkeit, Alter) nur in Bezug auf Alter und die Anzahl der Jahre Berufserfahrung signifikante Mittelwertsunterschiede in Abhängigkeit von der Potenzialeinstufung bestehen (Alter: mittlere Differenz 2.75, T (187) = 2.921, $p < .005$ bzw. Jahre Berufserfahrung: mittlere Differenz 5.13, T (174) = 3.639, $p < .000$). Anzahl der Jahre in der derzeitigen Position sowie die Jahre an Unternehmenszugehörigkeit zeigen die folgenden Werte: mittlere Differenz 1.09, T (174) = 1.515, $p = .131$, bzw. mittlere Differenz 1.536, T (184) = 1.282, $p = .201$). Über Kreuztabellen wird analysiert, ob eine der nominalen oder ordinalen Variablen (Geschlecht, Ausbildungsgrad, Hierarchieebene) mit der Führungspotenzialeinstufung signifikant assoziiert ist. Für Geschlecht und Führungspotenzial ergibt sich ein Kontingenzkoeffizient von .004, der einen äußerst geringen Zusammenhang angibt. Der Unsicherheitskoeffizient beträgt .029 und weist damit eine Fehlerreduktion in der Vorhersage von Führungspotenzial um 29 % auf, wenn die Variable Geschlecht bekannt ist. Für den Ausbildungsgrad betragen die Werte .153 und .1.025, was eine deutlich bessere Vorhersage des Führungspotenzials durch Kenntnis des Ausbildungsstands impliziert. Für die Hierarchieebene betragen die Werte .119 und .815 und weisen damit ebenfalls auf eine Assoziation zwischen Hierarchieebene und Führungspotenzial hin.