



## **Soziale Kompetenz**

ESK - Mitarbeiter und Führungskräfte

ESK - Job-Starter

ESK - Young Professionals

## **Reliabilitätsstudie und Validitätsstudie**

Durchgeführt von:



**Institute of Business Psychology and Evaluation**

**Institutsleitung: Prof. Dr. S. Remdich**

**(Professur für Evaluation & Organisation)**

**Geschäftsführer: Dipl.-Psych. A. Utsch**

Auszug der Studie vom 07.02.2003. Durchgeführt sind die Empfehlungen von Dipl.-Psych. Andreas Utsch und Professor Dr. Deller. Anmerkung: Es handelt sich bei dieser Unterlage um ein stark verkürzte Fassung, um einen schnellen Überblick zu bieten.

Im Auftrag von:



**Software für Management- und Personalentwicklung GmbH  
Oelde**

**Eine Weitergabe an Dritte oder  
Veröffentlichungen dieser Studie oder Auszüge dürfen  
nicht ohne die schriftliche Genehmigung der SMP erfolgen.**

### Datengrundlage

Grundlage für die Reliabilitätsanalyse ist eine Stichprobe mit 4.989 Teilnehmern. Für die Validierung wurde eine Stichprobe mit 1.066 Personen herangezogen, da für diese Personen Vorgesetztereinschätzungen vorlagen. Außerdem enthält die Validierungsstichprobe weiterhin soziodemographische Variablen und eine Selbsteinschätzung der Teilnehmer, welchem Stress sie ausgesetzt sind. In den Tabellen 1 und 2 ist die Validierungsstichprobe nach beruflicher Ebene und nach Art der Tätigkeit beschrieben.

Tabelle 1: Validierungsstichprobe nach beruflicher Ebene

Berufliche Ebene	Häufigkeit	Prozent
Mitarbeiter einfachere Aufgaben	69	6,5
Fachkräfte	440	41,2
Beratung gehoben	158	14,8
Beratung höchste	90	8,4
Teamleitung	89	8,3
Abteilungsleitung	99	9,3
Filialleitung	52	4,9
Gesamtbereichsleitung	69	6,5
Gesamt	1066	100,0

Tabelle 2: Validierungsstichprobe nach Art der Tätigkeit

Art der Tätigkeit	Häufigkeit	Prozent
Innendienst (Verwaltung, Organisation)	505	47,3
EDV- Entwicklung	37	3,5
Finanzdienstleistung	63	5,9
Forschung	29	2,7
Kreativ (z.B. Designer, Architekt)	18	1,7
Kundendienst	43	4,0
Außendienst	248	23,2
Produktion	87	8,2
EDV-Administration	36	3,4
Gesamt	1066	100,0

## Reliabilitätsanalysen<sup>1</sup>

Das DNLA-Soziale-Kompetenzen-Messverfahren beruht insgesamt auf 15 Faktoren plus einem weiteren Faktor „Einfühlungsvermögen (siehe nächster Abschnitt). Zur Messung der Faktoren werden insgesamt 146 4-stufige Items erfasst. Die Reliabilitätsanalysen zeigen insgesamt ein positives Bild (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Überblick

### Reliabilitätsanalysen

Faktoren	Reliabilitäten nach Korrektur
Eigenverantwortlichkeit	.71
Leistungsdrang	.75
Selbstvertrauen	.72
Motivation	.67
Kontaktfähigkeit	.80
Auftreten	.79
Einsatzfreude	.70
Statusmotivation	.71
Initiative	.64
Kritikstabilität	.82
Emotionale Grundhaltung	.71
Selbstsicherheit	.67
Flexibilität	.71
Arbeitszufriedenheit	.72
Durchschnitt:*	.72

## Messung von Einfühlungsvermögen

Die Messung von Einfühlungsvermögen wird nicht über eine Skala gemessen, sondern über einen Test. Die Anzahl der richtig angegebenen Antworten wird aufsummiert und ergibt den Testscore. Reliabilitätsanalysen machen daher bei dieser Messung keinen Sinn. Es wurde lediglich geprüft, welche der 25 Fragen zu Einfühlungsvermögen eventuell aus dem Verfahren entfernt werden kann, um das DNLA-Soziale-Kompetenz-Messverfahren zu verkürzen. Die Ergebnisse legen nahe, eventuell die Fragen 4, 9, 19, 21, 24 und 25 aus dem Messverfahren zu entfernen, da sie nur einen geringen Informationsgewinn haben. Grundlage dieser Empfehlungen sind die deskriptiv statistischen Auswertungen (siehe Anhang).

## Interkorrelationen der Faktoren

Die Faktoren zeigen zumeist untereinander signifikante Korrelationen. Die Korrelationen haben einen Range von  $-.24$  bis  $.72$ . Die Korrelationen weisen auf teilweise unabhängige Faktoren hin, aber auch auf Faktoren, die sehr ähnliche Inhalte messen. Eine komplette Auflistung der Interkorrelationen der Faktoren befindet sich im Anhang.

## Validierung

Zur Überprüfung der Validität wurde eine Stichprobe mit 1.066 Personen herangezogen. Eine Beschreibung der Stichprobe befindet sich im Abschnitt „Datengrundlage“. Die Überprüfung der Validität unterteilt sich in 2 Abschnitte. Zunächst werden die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und den Leistungseinschätzungen der Vorgesetzten dargestellt. Im zweiten Abschnitt werden die Zusammenhänge zwischen den Faktoren und der Stressbewertung dargestellt.

## Korrelation mit Außenkriterien: Einschätzung der Vorgesetzten

Zur Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten wurden 4 siebenstufige Items verwendet: „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“ und „Qualität der Arbeit“. Außerdem wurden zwei dreistufige Items erhoben („Erneute Einstellung“ und „Potenzial Führungsqualität“). Für die Einschätzung „Potenzial Führungsqualität“ liegt lediglich ein Stichprobenumfang von  $N=379$  vor, da hier die Angaben freiwillig waren.

**Validitätskennziffern:**

Tabelle 4: Interkorrelationen der Außenkriterien

(N=1066, bzw für „Potenzial Führung“ N=379)

Außenkriterium	Fleiß	Teamverhalten	Potenzial für Weiterentwicklung	Qualität der Arbeit	Erneute Einstellung	Potenzial Führungsqualität
Fleiß	1,000	,339	,412	,703	,477	,369
Teamverhalten	,339	1,000	,534	,593	,429	,391
Potenzial für Weiterentwicklung	,412	,534	1,000	,506	,514	,424
Qualität der Arbeit (gesamte Arbeitsleistung)	,703	,593	,506	1,000	,552	,541
Erneute Einstellung	,477	,429	,514	,552	1,000	,506
Potenzial Führungsqualität	,369	,391	,424	,541	,506	1,000

Es zeigt sich, dass die Interkorrelationen der Außenkriterien sehr stark zusammenhängen (siehe Tabelle 4). Der höchste Zusammenhang liegt zwischen „Qualität der Arbeit“ und „Fleiß“ (.70). Die niedrigste Korrelation für die Beziehung „Teamverhalten“ und „Fleiß“ liegt bei .34. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Vorgesetzten in ihrer Leistungsbeurteilung hinsichtlich der einzelnen Aspekte nur wenig differenzieren.

In der Tabelle 5 sind die Korrelationen der Vorgesetztereinschätzung mit den einzelnen Faktoren dargestellt. Von den insgesamt 96 Korrelationen sind lediglich vier Korrelationen nicht signifikant. Alle anderen Korrelationen zeigen einen signifikanten positiven Zusammenhang auf zwischen den Faktoren und den Leistungseinschätzungen der Vorgesetzten.

Die Ergebnisse weisen auf eine hohe Konstruktvalidität der Faktoren hinsichtlich der abhängigen Variablen „Fleiß“ und „Teamverhalten“ hin. So zeigen sich für „Fleiß“ die stärksten Zusammenhänge mit den stärker motivationalen Faktoren wie „Eigenverantwortung“, „Einsatzfreude“, „Selbstvertrauen“, „Motivation“ und „Leistungsdrang“. Bei der Leistungsbeurteilung von Teamverhalten sollten sich stärkere Zusammenhänge mit dem sozialen Verhalten zeigen. In der Tat existieren die stärksten Zusammenhänge für Teamverhalten mit den Faktoren „Kritikstabilität“, „Selbstsicherheit“, „Leistungsdrang“, „Auftreten“ und „Kontaktfähigkeit“.

**Validitätskennziffern:**Tabelle 5: Korrelationen der Faktoren mit der **Leistungseinschätzung** der Vorgesetzten (N=1066, Ausnahme für „Potenzial Führung“ N=379)

Faktor	Fleiß	Teamverhalten	Potenzial für Weiterbildung	Qualität der Arbeit	Erneute Einstellung	Potenzial Führungsqualität
Eigenverantwortung	,510	,321	,308	,459	,337	,252
Leistungsdrang	,461	,538	,364	,559	,363	,177
Selbstvertrauen	,542	,216	,363	,402	,339	,184
Motivation	,490	,256	,232	,393	,314	,218
Kontaktfähigkeit	,430	,496	,402	,500	,353	,217
Auftreten	,427	,536	,451	,498	,332	,195
Einfühlungsvermögen	,150	,375	,431	,169	,221	,231
Einsatzfreude	,551	,268	,356	,442	,368	,187
Statusmotivation	,284	,099	,362	,224	,274	,202
Initiative	,193	,030	,254	,127	,150	,158
Kritikstabilität	,365	,574	,304	,556	,354	,225
Emotionale Grundhaltung	,381	,448	,343	,486	,308	,206
Selbstsicherheit	,385	,572	,332	,577	,355	,244
Flexibilität	,234	,381	,231	,335	,201	,058
Arbeitszufriedenheit	,259	,366	,176	,350	,192	,092

Insgesamt ist die Vorhersagekraft der Faktoren bezüglich der Leistungsbeurteilungen als sehr hoch einzuschätzen. Aus Tabelle 6 sind Ergebnisse der Regressionsanalyse kurz dargestellt. Es zeigt sich, dass Faktoren zwischen 18 und 52 % der einzelnen Leistungsbeurteilungen vorhersagen können. Dies entspricht Korrelationskoeffizienten zwischen .42 und .72 (siehe Tabelle 6).

Im Anhang befinden sich die Korrelationen der Faktoren mit den Leistungsbeurteilungen<sup>2</sup> bezogen auf die beruflichen Ebenen und die Art der Tätigkeit. Auch hier zeigen sich sinnvolle Korrelationsmuster. Beispielsweise finden sich für die Kundenbetreuer die stärksten Zusammenhänge zwischen „Auf-treten“ bzw. „Eigenverantwortung“ und der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Bei den kreativen Tätigkeiten stehen die Faktoren „Leistungsdrang“ und „Emotionale Grundhaltung“ im Vordergrund.

<sup>2</sup> Aufgrund der hohen Interkorrelationen bei den Einschätzungen durch die Vorgesetzten (siehe Tabelle 4) wurde ein Mittelwert aus den fünf Einschätzungen „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“, „Qualität der Arbeit“ und „Erneute Einstellung“ der Vorgesetzten gebildet (dies Vorgehen ist gerechtfertigt, da eine Faktorenanalyse mit den einzelnen Einschätzungen der Vorgesetzten eine einfaktorische Faktorenlösung ergab mit 61% Varianzaufklärung und einer Reliabilität von .83). Die im Anhang aufgeführten Korrelationen zwischen den Faktoren beziehen sich auf diese gemittelte Leistungseinschätzung und der Variable Potenzial Führungskraft (Diese Variable wurde in die mittlere Leistungseinschätzung wegen des geringeren Stichprobenumfangs nicht einbezogen).

### Validitätskennziffern:

Tabelle 6: Ergebnisse der Regressionsanalyse **aller Faktoren** auf die Leistungsbeurteilungen der Vorgesetzten

Leistungsbeurteilung	R	R <sup>2</sup>
<b>(1) Fleiß</b>	<b>.71</b>	.50
<b>(2) Teamverhalten</b>	<b>.72</b>	.52
<b>(3) Potenzial für Weiterentwicklung</b>	<b>.68</b>	.47
<b>(4) Qualität der Arbeit (gesamte Arbeitsleistung)</b>	<b>.71</b>	.50
<b>(5) Erneute Einstellung</b>	<b>.53</b>	.28
<b>(6) Potenzial Führungsqualität</b>	<b>.42</b>	.18

### Korrelation mit Außenkriterien: Selbsteinschätzung Stress

Stress wurde über eine Selbsteinschätzung gemessen. Wie zu erwarten sind die Zusammenhänge zwischen Stress und den Faktoren signifikant negativ oder nicht statistisch bedeutsam. Das heißt, je besser die Bewertungen der Faktoren sind, desto niedriger der Stress oder es besteht ein Zusammenhang nahe Null. Dies Ergebnis ist plausibel, da man davon ausgehen kann, dass eine hohe soziale Kompetenz Stress besser kompensieren kann. Die Validität dieses Ergebnisses wird dadurch gestützt, dass die Korrelation zwischen der Leistungseinschätzung durch den Vorgesetzten und Stress ein ähnliches Ergebnis zeigt (der Range für die einzelnen Korrelationen liegt zwischen -.10 bis -.17).

### Zusammenfassung

Insgesamt kann man das DNLA-Soziale-Kompetenz-Messverfahren weitgehend als reliabel bezeichnen, da 13 der 15 Faktoren eine angemessene Reliabilität erreichen. Ein Faktor (Initiative) ist durch Eliminierung von zwei Items optimierbar und lediglich ein Faktor (Systematik) kann auch durch einzelne Optimierungsschritte nicht als ausreichend reliabel bezeichnet werden.\*

Die Validität ist aufgrund der vorliegenden Daten positiv zu beurteilen. Die Daten sprechen zum einen für eine Kriteriumsvalidität, da die Faktoren klar mit den Außenkriterien (insbesondere die Ergebnisse für die Variablen „Fleiß“ und „Teamverhalten“) in Zusammenhang stehen. Für die Konstruktvalidität des DNLA-Soziale-Kompetenz-Messverfahren sprechen die Zusammenhänge mit den Stresswerten und dem ähnlichen Zusammenhang, der gefunden wurde, für die Stresswerte und dem Außenkriterium (Leistungseinschätzung Vorgesetzter).

\* Anmerkung: Der Faktor Systematik wurde direkt nach Vorlage dieser Studie durch den Faktor Systematik aus dem DNLA-Programm „Management“ ersetzt. Reliabilität: .73, Validität, Qualität der Arbeit: .60

Die Inhaltsvalidität der Faktoren wurde nicht explizit untersucht. Aber die Ergebnisse der Interkorrelationen der Faktoren untereinander in der Gesamtstichprobe und in den Substichproben stützen eher eine positive Annahme.

Tabelle 7: **Korrelationen der Faktoren mit den Stresswerten**  
(N=535, da die Angaben zu Stress freiwillig waren)

Faktor		Stress (N=535)
Eigenverantwortung	r	<b>-,135</b>
	sig.	,001
Leistungsdrang	r	<b>-,183</b>
	sig.	,000
Selbstvertrauen	r	,063
	sig.	,130
Motivation	r	-,117
	sig.	,004
Kontaktfähigkeit	r	<b>-,182</b>
	sig.	,000
Auftreten	r	-,122
	sig.	,003
Einfühlungsvermögen	r	-,101
	sig.	,014
Einsatzfreude	r	-,026
	sig.	,535
Statusmotivation	r	,016
	sig.	,692
	sig.	,000
Initiative	r	,083
	sig.	,045
Kritikstabilität	r	<b>-,128</b>
	sig.	,002
Emotionale Grundhaltung	r	<b>-,156</b>
	sig.	,000
Selbstsicherheit	r	<b>-,191</b>
	sig.	,000
Flexibilität	r	-,111
	sig.	,007
Arbeitszufriedenheit	r	<b>-,198</b>
	sig.	,000

**hoch signifikant**

**nicht signifikant**



## Interkorrelationen der Faktoren

### Interkorrelationen der Faktoren

	Eigenverantwortlichkeit	Leistungsdrang	Selbstvertrauen	Motivation	Kontaktfähigkeit	Auftreten	Einsatzfreude	Statusmotivation	Initiative	Kritikstabilität	Emotionale Grundhaltung	Selbstsicherheit	Flexibilität	Arbeitszufriedenheit
Eigenverantwortlich	<b>1,000</b>	,425	,327	,451	,453	,333	,452	,268	,032	,395	,368	,423	,272	,397
Leistungsdrang	,425	<b>1,000</b>	,288	,367	,630	,660	,383	,139	-,022	,692	,572	,718	,513	,475
Selbstvertrauen	,327	,288	<b>1,000</b>	,353	,265	,367	,713	,459	,481	,220	,223	,184	,055	,075
Motivation	,451	,367	,353	<b>1,000</b>	,407	,259	,614	,258	,024	,307	,460	,346	,168	,304
Kontaktfähigkeit	,453	,630	,265	,407	<b>1,000</b>	,531	,355	,201	-,013	,584	,490	,636	,411	,444
Auftreten	,333	,660	,367	,259	,531	<b>1,000</b>	,358	,081	,086	,571	,421	,634	,422	,394
Einsatzfreude	,452	,383	,713	,614	,355	,358	<b>1,000</b>	,420	,298	,290	,435	,271	,168	,211
Statusmotivation	,268	,139	,459	,258	,201	,081	,420	<b>1,000</b>	,275	,078	,068	,069	-,057	,038
Initiative	,032	-,022	,481	,024	-,013	,086	,298	,275	<b>1,000</b>	-,045	-,036	-,093	-,117	-,244
Kritikstabilität	,395	,692	,220	,307	,584	,571	,290	,078	-,045	<b>1,000</b>	,430	,712	,545	,422
EmGrundhaltung	,368	,572	,223	,460	,490	,421	,435	,068	-,036	,430	<b>1,000</b>	,526	,388	,422
Selbstsicherheit	,423	,718	,184	,346	,636	,634	,271	,069	-,093	,712	,526	<b>1,000</b>	,511	,546
Flexibilität	,272	,513	,055	,168	,411	,422	,168	-,057	-,117	,545	,388	,511	<b>1,000</b>	,391
Arbeitszufriedenheit	,397	,475	,075	,304	,444	,394	,211	,038	-,244	,422	,422	,546	,391	<b>1,000</b>

## Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (insgesamt, nach beruflicher Ebene und nach Art der Tätigkeit)<sup>3</sup>

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert) und potentielle Führungskraft (Insgesamt)

### Alle Mitarbeiter

	Außenkriterium (N=1066)	Pot.Führungskraft (n=379)
Eigenverantwortung	,508	,252
Leistungsdrang	,593	,177
Selbstvertrauen	,491	,184
Motivation	,443	,218
Kontaktfähigkeit	,565	,217
Auftreten	,581	,195
Einfühlungsvermögen	,337	,231
Einsatzfreude	,521	,187
Statusmotivation	,319	,508
Initiative	,196	,491
Kritikstabilität	,555	,443
Emotionale Grundhaltung	,510	,565
Selbstsicherheit	,574	,581
Flexibilität	,357	,337
Arbeitszufriedenheit	,349	,521
Stress	-,204	,319

<sup>3</sup> Aufgrund der hohen Interkorrelationen bei den Einschätzungen durch die Vorgesetzten (siehe Tabelle 4) wurde ein Mittelwert aus den fünf Einschätzungen „Fleiß“, „Teamverhalten“, „Potenzial für Weiterentwicklung“, „Qualität der Arbeit“ und „Erneute Einstellung“ der Vorgesetzten gebildet (dies Vorgehen ist gerechtfertigt, da eine Faktorenanalyse mit den einzelnen Einschätzungen der Vorgesetzten eine einfaktorielle Faktorenlösung ergab - mit 61% Varianzaufklärung und einer Reliabilität von .83). Die im Anhang aufgeführten Korrelationen zwischen den Faktoren beziehen sich auf diese gemittelte Leistungseinschätzung („Außenkriterium“) und der Variable Potenzial Führungskraft (Diese Variable wurde in die mittlere Leistungseinschätzung wegen des geringeren Stichprobenumfangs nicht einbezogen).

### Berufliche Ebenen

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

#### Mitarbeiter einfache Aufgaben

	Außenkriterium (N=69)
Eigenverantwortung	,528
Leistungsdrang	,673
Selbstvertrauen	,501
Motivation	,630
Kontaktfähigkeit	,704
Auftreten	,709
Einfühlungsvermögen	,323
Einsatzfreude	,579
Statusmotivation	,326
Initiative	,047
Kritikstabilität	,631
Emotionale Grundhaltu	,553
Flexibilität	,676
Arbeitszufriedenheit	,458
Stress	,434
Eigenverantwortung	-,050

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Fachkräfte**

	Außenkriterium (N=158)	Pot.Führungskraft (N=30)t
Eigenverantwortung	,511	,261
Leistungsdrang	,636	,150
Selbstvertauen	,506	,212
Motivation	,423	,202
Kontaktfähigkeit	,580	,240
Auftreten	,600	,134
Einfühlungsvermögen	,337	,351
Einsatzfreude	,501	,141
Statusmotivation	,346	,298
Initiative	,189	,202
Kritikstabilität	,570	,093
Emotionale Grundhaltung	,509	,258
Selbstsicherheit	,571	,128
Flexibilität	,366	,022
Arbeitszufriedenheit	,358	,044
Stress	-,249	-,320

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )

und potentielle Führungskraft

**Beratung gehoben**

	Außenkriterium (N=90)	Pot.Führungskraft (N=52)
Eigenverantwortung	,466	,219
Leistungsdrang	,451	,357
Selbstvertrauen	,537	,218
Motivation	,387	,033
Kontaktfähigkeit	,402	,285
Auftreten	,438	,424
Einfühlungsvermögen	,309	,164
Einsatzfreude	,528	,038
Statusmotivation	,304	,233
Initiative	,295	,198
Kritikstabilität	,495	,454
Emotionale Grundhaltung	,458	,072
Selbstsicherheit	,515	,544
Flexibilität	,272	,096
Arbeitszufriedenheit	,340	,241
Stress	-,176	-,275

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Beratung, höchste**

	Außenkriterium (N=89)	Pot.Führungskraft (N=60)
Eigenverantwortung	,482	,152
Leistungsdrang	,505	-,089
Selbstvertrauen	,537	,253
Motivation	,463	,400
Kontaktfähigkeit	,510	,038
Auftreten	,614	,056
Einfühlungsvermögen	,217	,119
Einsatzfreude	,550	,245
Statusmotivation	,233	,282
Initiative	,242	,234
Kritikstabilität	,421	-,003
Emotionale Grundhaltung	,565	,103
Selbstsicherheit	,554	,024
Flexibilität	,333	-,121
Arbeitszufriedenheit	,269	-,072
Stress	-,089	-,072

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Teamleitung**

	Außenkriterium (N=99)	Pot.Führungskraft (N=67)
Eigenverantwortung	,558	,294
Leistungsdrang	,642	,251
Selbstvertrauen	,316	-,010
Motivation	,463	,210
Kontaktfähigkeit	,538	,270
Auftreten	,489	,167
Einfühlungsvermögen	,108	-,019
Einsatzfreude	,445	,083
Statusmotivation	,334	-,028
Initiative	,139	-,030
Kritikstabilität	,657	,411
Emotionale Grundhaltung	,496	,233
Selbstsicherheit	,623	,440
Flexibilität	,466	,103
Arbeitszufriedenheit	,394	,217
Stress	-,061	,040

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### Abteilungsleiter

	Außenkriterium (N=52)	Pot.Führungskraft (N=39)
Eigenverantwortung	,566	,311
Leistungsdrang	,532	,221
Selbstvertrauen	,445	,099
Motivation	,453	,199
Kontaktfähigkeit	,528	,246
Auftreten	,468	,178
Einfühlungsvermögen	,369	,224
Einsatzfreude	,574	,260
Statusmotivation	,405	,163
Initiative	,271	,042
Kritikstabilität	,452	,194
Emotionale Grundhaltung	,477	,180
Selbstsicherheit	,511	,242
Flexibilität	,377	,146
Arbeitszufriedenheit	,209	,102
Stress	-,061	,019



Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Filialeitung**

	Außenkriterium (N=52)	Pot.Führungskraft (N=39)
Eigenverantwortung	,342	,134
Leistungsdrang	,300	,115
Selbstvertrauen	,476	,385
Motivation	,198	,086
Kontaktfähigkeit	,449	,059
Auftreten	,522	,372
Einfühlungsvermögen	,280	,279
Einsatzfreude	,432	,302
Statusmotivation	,230	,106
Initiative	,371	,475
Kritikstabilität	,215	,298
Emotionale Grundhaltung	,174	,046
Selbstsicherheit	,299	,198
Flexibilität	,008	,112
Arbeitszufriedenheit	,146	-,116
Stress	-,369	-,243

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert)  
und potentielle Führungskraft

### Gesamtbereichsleitung

	Außenkriterium (N=69)	Pot.Führungskraft (N=16)
Eigenverantwortung	,469	,292
Leistungsdrang	,584	,458
Selbstvertrauen	,390	,285
Motivation	,434	,496
Kontaktfähigkeit	,538	,388
Auftreten	,488	,381
Einfühlungsvermögen	,377	,268
Einsatzfreude	,479	,573
Statusmotivation	,255	,382
Initiative	,098	-,227
Kritikstabilität	,585	,532
Emotionale Grundhaltung	,587	,790
Selbstsicherheit	,545	,270
Flexibilität	,263	,117
Arbeitszufriedenheit	,375	,455
Stress	-,294	-,398

## Art der Tätigkeit

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### Fachkraft Innendienst

	Außenkrite- rium (N=609)	Pot.Führungs- kraft (N=216)
Eigenverantwortung	,458	,121
Leistungsdrang	,611	,172
Selbstvertrauen	,445	,244
Motivation	,450	,180
Kontaktfähigkeit	,583	,126
Auftreten	,609	,216
Einfühlungsvermögen	,304	,132
Einsatzfreude	,484	,218
Statusmotivation	,273	,106
Initiative	,142	,211
Kritikstabilität	,590	,290
Emotionale Grundhal- tung	,475	,218
Selbstsicherheit	,597	,181
Flexibilität	,340	,042
Arbeitszufriedenheit	,340	-,023
Stress	-,192	-,128

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### EDV-Entwicklung

	Außenkriterium (N=37)	Pot.Führungskraft (N=19)
Eigenverantwortung	,679	,633
Leistungsdrang	,683	,542
Selbstvertrauen	,522	,003
Motivation	,495	,390
Kontaktfähigkeit	,768	,610
Auftreten	,602	,111
Einfühlungsvermögen	,466	,472
Einsatzfreude	,449	,181
Statusmotivation	,525	,416
Initiative	,237	,302
Kritikstabilität	,709	,593
Emotionale Grundhaltung	,605	,074
Selbstsicherheit	,645	,474
Flexibilität	,471	,360
Arbeitszufriedenheit	,210	,216
Stress	-,356	-,314

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### Finanzdienstleistung

	Außenkriterium (N=63)	Pot.Führungskraft (N=26)
Eigenverantwortung	,403	-,013
Leistungsdrang	,681	,270
Selbstvertrauen	,536	,267
Motivation	,348	,166
Kontaktfähigkeit	,476	,118
Auftreten	,548	,388
Einfühlungsvermögen	,352	,411
Einsatzfreude	,457	,086
Statusmotivation	,447	,372
Initiative	,210	,109
Kritikstabilität	,515	,241
Emotionale Grundhaltung	,577	,301
Selbstsicherheit	,546	,206
Flexibilität	,296	,095
Arbeitszufriedenheit	,426	,176
Stress	-,386	-,318

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Forschung**

	Außenkriterium (N=29)	Pot.Führungskraft (N=8)
Eigenverantwortung	,530	,574
Leistungsdrang	,624	-,400
Selbstvertrauen	,752	,113
Motivation	,210	,268
Kontaktfähigkeit	,641	,133
Auftreten	,664	-,069
Einfühlungsvermögen	,573	,300
Einsatzfreude	,631	-,057
Statusmotivation	,384	-,070
Initiative	,521	,070
Kritikstabilität	,629	-,320
Emotionale Grundhaltung	,620	,222
Selbstsicherheit	,547	-,065
Flexibilität	,459	-,501
Arbeitszufriedenheit	,373	-,040
Stress	-,257	-,584

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Kreativberufe (Architekten, Grafiker, Designer usw.)**

	Außenkriterium (N=18)	Pot.Führungskraft (N=4)
Eigenverantwortung	,400	,000
Leistungsdrang	,771	-,949
Selbstvertrauen	,519y	-,816
Motivation	,263	-,816
Kontaktfähigkeit	,384	-,707
Auftreten	,616	-,973
Einfühlungsvermögen	-,342	,000
Einsatzfreude	,447	-,943
Statusmotivation	,478	,000
Initiative	,039	-,324
Kritikstabilität	,467	-,816
Emotionale Grundhaltung	,704	-,973
Selbstsicherheit	,671	-,816
Flexibilität	,077	-,649
Arbeitszufriedenheit	,470	-,426
Stress	,075	,000

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### Kundenbetreuung, Innendienst

	Außenkriterium (N=43)	Pot.Führungskraft (N=6)
Eigenverantwortung	,623	,830
Leistungsdrang	,490	-,474
Selbstvertrauen	,307	-,140
Motivation	,417	,434
Kontaktfähigkeit	,485	,158
Auftreten	,671	-,440
Einfühlungsvermögen	,206	,472
Einsatzfreude	,405	,447
Statusmotivation	,189	,586
Initiative	-,238	,200
Kritikstabilität	,384	-,489
Emotionale Grundhaltung	,328	,219
Selbstsicherheit	,358	,060
Flexibilität	,377	-,274
Arbeitszufriedenheit	,395	,178
Stress	-,262	,400



Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Außendienst**

	Außenkriterium (N=248)	Pot.Führungskraft (N=82)
Eigenverantwortung	,469	,177
Leistungsdrang	,481	,108
Selbstvertrauen	,544	,239
Motivation	,424	,250
Kontaktfähigkeit	,453	,132
Auftreten	,506	,212
Einfühlungsvermögen	,301	,138
Einsatzfreude	,545	,171
Statusmotivation	,289	,260
Initiative	,300	,216
Kritikstabilität	,479	,193
Emotionale Grundhaltung	,495	,090
Selbstsicherheit	,535	,263
Flexibilität	,296	-,035
Arbeitszufriedenheit	,325	,051
Stress	-,170	-,154

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

**Produktion**

	Außenkriterium (N=87)	Pot. Führungskraft (N=63)
Eigenverantwortung	,598	,267
Leistungsdrang	,540	,137
Selbstvertrauen	,361	-,008
Motivation	,488	,134
Kontaktfähigkeit	,548	,247
Auftreten	,441	,155
Einfühlungsvermögen	,282	,123
Einsatzfreude	,527	,120
Statusmotivation	,453	,032
Initiative	,200	,019
Kritikstabilität	,509	,226
Emotionale Grundhaltung	,550	,242
Selbstsicherheit	,565	,297
Flexibilität	,449	,135
Arbeitszufriedenheit	,226	,038
Stress	-,048	,093

Korrelationen der Faktoren mit dem Außenkriterium (Mittelwert )  
und potentielle Führungskraft

### EDV-Administratoren

	Außenkriterium (N=36)	Pot.Führungskraft (N=19)
Eigenverantwortung	,627	,639
Leistungsdrang	,609	,525
Selbstvertrauen	,550	,252
Motivation	,472	,331
Kontaktfähigkeit	,575	,687
Auftreten	,408	,259
Einfühlungsvermögen	,418	,549
Einsatzfreude	,682	,373
Statusmotivation	,389	,342
Initiative	,438	,187
Kritikstabilität	,527	,288
Emotionale Grundhaltung	,568	,555
Selbstsicherheit	,491	,539
Flexibilität	,500	,218
Arbeitszufriedenheit	,364	,618
Stress	,066	-,288