



Netzwert Partner GmbH

Erfolgreich führen

STUDIENBERICHT

Eva Bracht, Katharina Roos, Hannes Beckenbach &
Vera Starker

Executive Summary

Erfolgreiche Führung hat viele Facetten, von denen über die Jahre nicht wenige bezüglich ihrer Wirksamkeit wissenschaftlich untersucht wurden. Die vorliegende Untersuchung hatte zum Ziel, die relevantesten Aspekte von Führung zu ermitteln, um Teams erfolgreich zu führen.

Drei zentrale Aussagen konnten abgeleitet werden:

1. Führungspersonen, die wissen, was sie wollen, haben den stärksten positiven Einfluss auf ihr Team.

Die zentrale Aussage der vorliegenden Untersuchung überrascht in Anbetracht ständiger Veränderung, volatiler Umgebungsbedingungen und hohem Druck nicht. Die durch dieses konkrete Führungsverhalten erzeugte Stabilität unterstützt Teams darin, zu wissen wo es hingehet und den eigenen Fokus zu halten.

2. Es gibt vier verschiedenen Fokusse mit hoher Relevanz für Führungspersonen.

Führungskräfte, die

- sich selbst gut führen,
- führungsstark agieren,
- Geführte in passendem Maß empowern und
- strategisch führen,

haben eine hohe Wirkung auf Teamerfolg.

3. Die Auswahl des jeweiligen Führungsfokus leitet sich aus der Zielstellung ab.

Welche der Führungsverhaltensweisen jeweils am wirksamsten ist, ist unter anderem davon abhängig, welche Aspekte von Teamerfolg angestrebt werden.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	1
Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	3
Vorgehen und Hintergrund	4
Stichprobe	4
Messung von Teamerfolg	6
Zentrale Ergebnisse	7
Limitationen	9
Fazit	10
Quellen	11
Anhang	I

Einleitung

Möglicherweise werden Sie fragen: Warum braucht es eine weitere Studie über Führung? Die Antwort lässt sich in jüngst veröffentlichten Studien finden, die belegen, dass Führung nach wie vor höchste Relevanz für Engagement, Teamleistung und – aus aktueller Perspektive besonders relevant – Bindung von Beschäftigten hat. Nur 60 % der Deutschen sind sich sicher, dass sie binnen eines Jahres noch bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber tätig sein möchten (Gallup, 2022). Der Arbeitsmarkt in Deutschland wird für Unternehmen deutlich volatiler, denn noch nie waren so viele Beschäftigte auf Jobsuche oder offen für Veränderung wie jetzt. Die Unternehmensberatung McKinsey hat sich mit den Hintergründen auseinandergesetzt und ermittelt, dass es eine bemerkenswerte Diskrepanz gibt zwischen den Annahmen der Arbeitgeber, warum so viele Menschen kündigen, und den tatsächlichen Gründen auf Arbeitnehmerseite. Laut der Studie kündigen 52 %, weil sie die Wertschätzung ihrer Führungskraft vermissen, und 51 % gehen, weil sie sich nicht zugehörig zum Unternehmen fühlen (De Smet et al., 2021). Die unmittelbare Führungsbeziehung sowie Zugehörigkeit zum Unternehmen bzw. zum Team stehen als Beweggründe für Beschäftigte im Vordergrund, ihr Unternehmen zu verlassen oder verlassen zu wollen. Darüber hinaus belaufen sich die Kosten für die gemessene Anzahl innerer Kündigungen für deutsche Unternehmen auf eine Summe zwischen 92,9 und 115,1 Mrd. Euro (Gallup, 2022).

Sich mit Führung auseinanderzusetzen, ist daher mehr denn je auch ein wirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor.

Erfolgreiche Teamführung steht daher im Mittelpunkt unserer Untersuchung, in der wir uns differenziert wissenschaftlich mit der Frage beschäftigen, welche Art von Teamführung es aktuell konkret braucht.

Zwar konnte die wissenschaftliche Forschung auch bislang den positiven Zusammenhang verschiedenster Führungsstile auf Aspekte von Teamerfolg wie beispielsweise Arbeitsengagement nachweisen, so u. a. von authentischer (Oh et al., 2018), ethischer (Cheng et al., 2014) und transformationaler Führung (Vincent-Höper et al., 2012). Allerdings wurde in den Untersuchungen weitestgehend nicht differenziert, welche konkreten Aspekte des jeweils gemessenen Führungsstils den **größten Einfluss** auf Teamerfolg haben. Die vorliegende Studie fokussiert auf diese Fragestellung.

Vorgehen und Hintergrund

In zwei Schritten wurden die relevantesten Führungsverhaltensweisen identifiziert. Im ersten Schritt wurden zwischen Herbst 2021 und Frühjahr 2022 zwölf einstündige Interviews zum Thema Führung mit Führungspersonen, Expertinnen und Experten geführt. Die Interviews hatten zum Ziel, ein umfassendes Spektrum von Führungsverhaltensweisen zu ermitteln, die Führungspersonen und ihre Teams erfolgreich machen. Die Interviews wurden aufgezeichnet, verschriftlicht und systematisch analysiert. Es ergaben sich zunächst etwa 300 Führungsverhaltensweisen. Die Zusammenfassung ähnlicher Aspekte erlaubte die Reduktion auf 161 Verhaltensweisen.

Im zweiten Schritt wurde eine quantitative Studie durchgeführt. Ziel dieser quantitativen Studie war es, die Führungsverhaltensweisen zu identifizieren, die am relevantesten für Teamerfolg sind. Die Ergebnisse der quantitativen Studie sind nachgehend beschrieben.

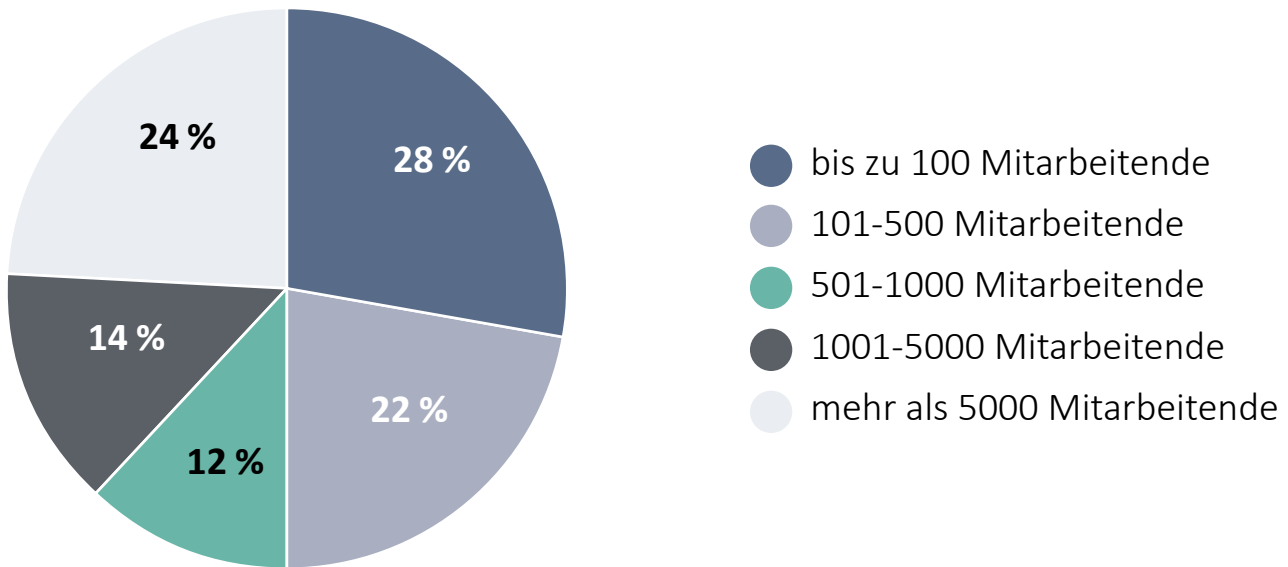
Stichprobe

Zwischen Mai und Juli 2022 wurden 910 angestellte deutsche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer Online-Studie befragt. Alle gaben an, in einem Team von mindestens fünf Personen zu arbeiten und eine direkte Führungsperson zu haben. 57 % der Beteiligten waren weiblich, die Altersspanne lag zwischen 19 und 65 Jahren und die Berufsabschlüsse variierten zwischen

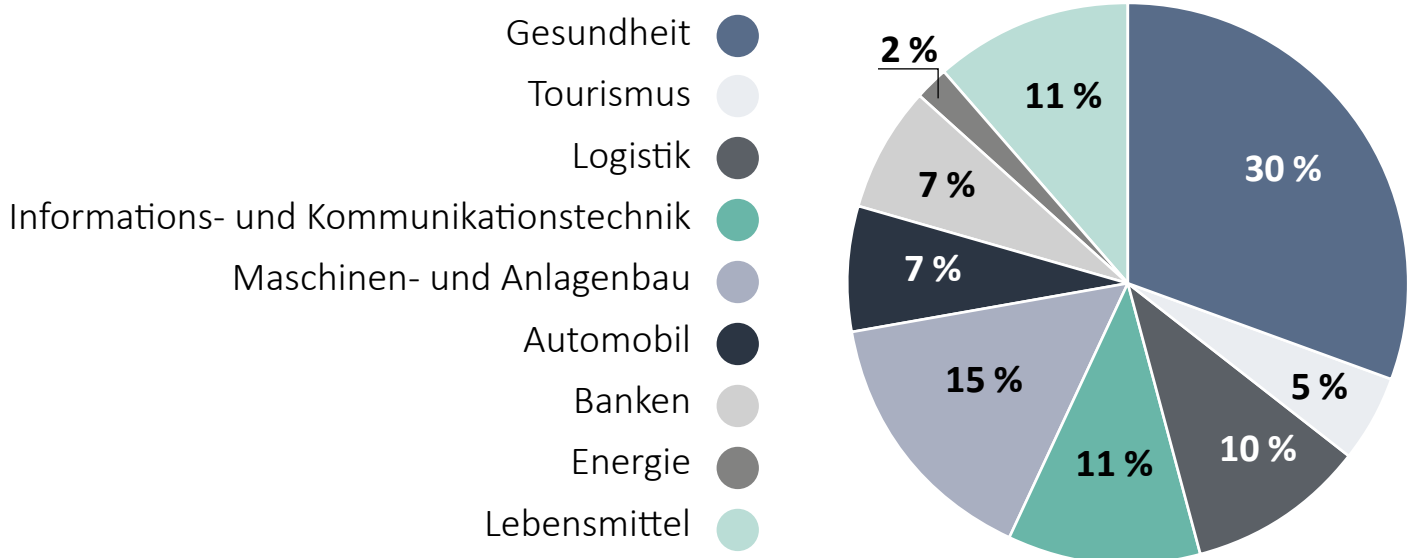
- Hauptschulabschluss (8%),
- Realschulabschluss (39%),
- (Fach-)Abitur (24%) und
- Abschluss an einer Universität/Fachhochschule (27%).

Die Organisationsgrößen variierten ebenfalls: Mehr als ein Viertel arbeitete in Organisationen mit bis zu 100 Personen und knapp ein Viertel in Organisationen mit mehr als 5.000 Menschen. Es waren mehr als neun Branchen in der Stichprobe vertreten.

Größe der Organisationen, in denen die Studienteilnehmendenangaben zu arbeiten



Prozent der angegebenen Branchen



Hinweis: „Keine Angabe“ bzw. „Sonstige“ sind nicht explizit aufgeführt, die Zahlen beziehen sich auf die Personen, die konkrete Angaben gemacht haben.

Messung von Teamerfolg

Für die Studie wurden die nachfolgenden 16 Aspekte von Teamerfolg zu Grunde gelegt¹.

Wissenschaftliche Skalen:

- Arbeitsengagement (bspw. mitgerissen werden von der Arbeit) (Schaufeli et al., 2019),
- Identifikation mit dem Team und der Organisation (Postmes et al., 2013),
- Stress – sich angespannt, unruhig, nervös oder ängstlich fühlen – (Elo et al., 2003) und
- eudämonisches Wohlbefinden – Lebensqualität als Ergebnis der Entwicklung des höchsten Potentials einer Person und deren Anwendung in der Umsetzung selbstkonkordanter Ziele (Waterman et al., 2010).

Festlegung durch das Studienteam:

Eigenständigkeit Aufgaben selbstständig erledigen und was man benötigt proaktiv einfordern.	Leistung Effizient Ziele erreichen und dafür sorgen, dass „die Zahlen stimmen“.	Begeisterung Motiviert, engagiert und in guter Stimmung arbeiten.
Organisation Gut organisiert die Arbeit innerhalb der Arbeitszeit schaffen und Ausfälle gut abfangen.	Vernetzung Wissen, auf wen man zugehen kann im Team, gut abgesprochen und auch außerhalb des Teams gut vernetzt sein.	Kreativität Neue Ideen entwickeln, vorschlagen, umsetzen und Fehler als Lernchance begreifen.
Verlässlichkeit Sich an Absprachen halten und aufeinander verlassen können sowie verlässlich für andere sein.	Konfliktfähigkeit Themen offen ansprechen, Konflikte konstruktiv und direkt mit den betroffenen Personen thematisieren.	Verantwortung Den Beitrag der eigenen Arbeit für die Organisation kennen, im Sinne der Organisation handeln und Verantwortung übernehmen.
Flexibilität Offenheit für Neues Offen sein für Neues, sich neuen Bedingungen flexibel anpassen und mit Unsicherheiten gut umgehen können.		Teamgeist Sich gegenseitig unterstützen, füreinander da sein und ein ausgeprägtes „Wir-Gefühl“ haben.

1 Beispiel-Items und Reliabilitäten finden sich in Anhang A.

Zentrale Ergebnisse

Die Analyse der Studie erbrachte drei wesentliche Erkenntnisse:

1. FÜHRUNGSPERSONEN, DIE WISSEN, WAS SIE WOLLEN, HABEN DEN STÄRKSTEN POSITIVEN EINFLUSS AUF IHR TEAM.

Für jeden Aspekt von Teamerfolg wurden die zehn relevantesten Führungsverhaltensweisen identifiziert². Einige Führungsverhaltensweisen zeigten sich wiederholt unter den zehn stärksten, sodass sich die Anzahl der Führungsverhaltensweisen von 161 auf 53 reduzieren ließ.

Unter den relevantesten Führungsverhaltensweisen waren die folgenden zu finden, Platz 3 teilen sich fünf gleich starke Verhaltensweisen:

Meine direkte Führungskraft ...

1. weiß, was sie will.
2. macht klar, was ihr in der Zusammenarbeit wichtig ist.
3.
 - geht mit sich selbst gut um,
 - gibt mir ein für mich passendes Maß an Gestaltungsspielraum,
 - verfolgt einen eingeschlagenen Weg auch dann, wenn Schwierigkeiten aufkommen,
 - macht bei Diskussionen deutlich, wer am Ende die Entscheidung trifft und
 - hilft unserem Team dabei, uns innerhalb der Organisation gut zu vernetzen.

2. VIER FÜHRUNGSFOKUSSE MACHEN FÜHRUNGSPERSONEN UND IHRE TEAMS ERFOLGREICH.

Die lange Liste der 53 Führungsverhaltensweisen lassen sich zu vier statistisch bedeutsamen Einheiten zusammenfassen³:

2 Analysemethode: Relative Weights Analyse, siehe Anhang B.

3 Analyse erfolgte anhand einer explorativen Faktorenanalyse, siehe Anhang C. Beispiel-Items finden sich in Anhang D.

1. Selbstführung

- *Selbstkenntnis*. Die Führungspersonen kennen sich selbst gut (bspw. Triggerpunkte, verschiedene Rollen) und wissen, was sie wollen.
- *Selbstvertrauen*. Führungspersonen sind sich ihres Wertes bewusst und vertrauen auf ihre Fähigkeiten als Führungsperson.
- *Selbstfürsorge*. Führungspersonen gehen mit sich selbst gut um, bspw. indem sie regelmäßige Pausen einhalten.

2. Führungsstärke

- *Fokus*. Führungspersonen halten auch dann ihren Fokus auf die gesetzten Ziele, wenn Schwierigkeiten aufkommen.
- *Durchgreifen*. Führungspersonen gehen proaktiv auf die Menschen zu, die ein Thema betrifft, und greifen durch, wenn es nötig ist.
- *Klare Regeln*. Führungspersonen machen deutlich, was ihnen bei der Zusammenarbeit wichtig ist und wer bei Diskussionen die Entscheidung trifft.
- *Präsentation*. Führungspersonen sprechen mit Leichtigkeit vor Gruppen und sind gut vernetzt.

3. Empowerment

- *Akzeptanz*. Führungspersonen schätzen ihre Mitarbeitenden und ihr Team so wie sie sind und nehmen sie als Persönlichkeiten an.
- *Gestaltung*. Führungspersonen ermöglichen es ihren Mitarbeitenden, ihre Stärken einzubringen, und geben ihnen ein passendes Maß an Gestaltungsspielraum und *Eigenständigkeit*. Sie öffnen sich für Ideen aus dem Team und probieren diese aus.
- *Vertrauen*. Führungspersonen erhöhen ihr Vertrauen in die Menschen, die sie führen, und in deren Fähigkeiten.
- *Offenheit*. Führungspersonen teilen offen ihre Meinung, berichten, wenn etwas nicht funktioniert hat, und erwarten von ihrem Team das gleiche.

4. Strategische Führung

- *Zielorientierung*. Führungspersonen können ihre Mitarbeitenden gut einschätzen. Gemeinsam mit ihnen definieren sie klare und erreichbare Ziele auf Basis ihrer Interessen und Fähigkeiten.
- *Teamfokus*. Führungspersonen setzen ihre Teams bewusst divers zusammen, schaffen Klarheit bezüglich der Rollen und Verantwortungen im Team, wissen,

welche Personen außerhalb des Teams (Stakeholder) wichtig für den Teamerfolg sind, und helfen dem Team dabei, sich innerhalb der Organisation zu vernetzen. Sie behandeln ihre Teammitglieder gleichwertig, nehmen sich ausreichend Zeit fürs Team und loben das Team. Sie kümmern sich um Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern und gehen kritische Themen proaktiv an.

- **Positionierung.** Die Führungspersonen richten ihr Handeln strategisch an den Organisationszielen aus, holen das Beste aus gegebenen Rahmenbedingungen heraus und können Menschen mit Einfluss gut überzeugen.
- **Zukunftsorientierung.** Führungspersonen würdigen, was vorhanden ist, und ändern das, was notwendig ist. Sie bieten klare Zukunftsaussichten, begeistern ihre Mitarbeitenden für die Zukunft und ermutigen im Hinblick auf anstehende Veränderungen.

3. FÜHRUNGSVERHALTENSWEISEN SIND UNTERSCHIEDLICH WIRKSAM.

Die vier Führungsformen sind jeweils einzeln relevant für Teamerfolg. Gleichzeitig sind sie unterschiedlich wirksam je nachdem, welcher Aspekt von Teamerfolg adressiert werden soll. Beispielsweise sollten Führungspersonen, die die Eigenständigkeit des Teams fördern möchten, mehr auf empowernde Führung und weniger auf die richtungsweisende strategische Führung setzen. Klarheit und Fokussierung sind wiederum essenziell, wenn die Verantwortungsübernahme im Team erhöht werden soll, aber wenig hilfreich für Kreativität. Die Auswahl des jeweiligen Führungsfokus leitet sich dementsprechend von der gewünschten Wirkung ab.

Limitationen

Wissenschaftlichkeit. Fünf der 16 in dieser Studie verwendeten Aspekte von Teamerfolg sind wissenschaftlich validierte Skalen. Hintergrund für den Einsatz nicht validierter Skalen ist, dass die wissenschaftlichen Skalen nicht exakt das abbildeten, was in dieser Studie erfasst werden sollte, und/oder zu umfangreich sind. Statistische Voraussetzungen für die Verwendung der Skalen des Studienteams in dieser Studie waren gegeben.⁴

⁴ Auf Basis von Reliabilitätsanalysen und einer konfirmatorischen Faktorenanalyse, siehe Anhänge A und E.

Repräsentativität. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die an dieser Studie teilgenommen haben, vertreten zahlreiche Branchen, Berufsgruppen, Positionen und Altersgruppen. Daher hat die Studie eine Relevanz für Organisationen in Deutschland, die sich mit Fragen von wirksamer Führung auseinandersetzen, auch wenn die Stichprobe formal nicht repräsentativ ist. Um eine robuste Aussage treffen zu können, sind weitere Studien, die die vorliegenden Ergebnisse aufgreifen, erforderlich.

Fazit

Führung hat nach wie vor eine hohe Relevanz für Teamerfolg, und Führung ist erlernbar. Wir konnten gemäß dem Studienziel valide Ableitungen treffen, welche konkreten Führungshandlungen von Führungspersonen berücksichtigt werden sollten, um die gewünschten Wirkungen zu erzielen. Die vorliegenden Ergebnisse ergänzen und bestätigen in Teilen wissenschaftlich definierte Führungsstile (bspw. empowernde Führung, transformationale Führung). Deren positive Effekte, gepaart mit den in dieser Studie identifizierten positiven Zusammenhängen zu Teamerfolg, lassen den Schluss zu, dass Führungspersonen, die es lernen, die beschriebenen Verhaltensweisen im richtigen Kontext gezielt einzusetzen, ihr Team sehr erfolgreich führen. Daher entwickelt Netzwert eine Ausbildung für Führungskräfte, die exakt die in dieser Studie identifizierten Inhalte fokussiert.

Quellen

Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 144(5), 817-831. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>

De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (08. September 2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*. Zugegriffen am 23.08.2022 auf <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

Elo, A. L., Leppänen, A., & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(6), 444-451. <https://www.jstor.org/stable/40967322>

Gallup (04. April, 2022). Engagement Index 2021. Deutschland. Gallup. Zugegriffen am 29.08.2022 auf <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1>

Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>

Postmes, T., Haslam, S. A., & Jans, L. (2013). A single-item measure of social identification: Reliability, validity, and utility. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 597-617. <https://doi.org/10.1111/bjso.12006>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Vincent-Höper, S., Muser, C. and Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682. <https://doi.org/10.1108/13620431211283805>

Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., ... & Brent Donnellan, M. (2010). The Questionnaire for Eudaimonic Well-Being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41-61. <https://doi.org/10.1080/17439760903435208>

Anhang

A) Beispielitems und Reliabilitäten für die Messungen von Teamerfolg

Teamerfolg	Beispiel-Item	Reliabilität (Cronbach Alpha)
Eigenständigkeit	Wir erledigen unsere Aufgaben selbstständig.	.76
Leistung	Wir erreichen unsere Ziele.	.85
Begeisterung	Wir haben eine gute Stimmung.	.88
Organisation	Wir schaffen unsere Arbeit in der Arbeitszeit.	.75
Vernetzung	Wir wissen, auf wen wir für welche Themen zugehen können.	.78
Kreativität	Wir entwickeln neue Ideen.	.86
Verlässlichkeit	Wir halten uns an Absprachen.	.88
Konfliktfähigkeit	Wir sprechen Themen direkt an, wenn wir merken, dass etwas nicht stimmt.	.92
Verantwortung	Wir übernehmen Verantwortung.	.88
Flexibilität/Neues	Wir sind offen für Neues.	.85
Teamgeist	Wir unterstützen uns gegenseitig.	.93
Arbeitsengagement ¹	Ich bin begeistert von meiner Arbeit.	.92
Eud. Wohlbefinden ¹	Ich glaube, ich weiß, wofür ich im Leben bestimmt bin.	.83

Anmerkung.

1 = wissenschaftliche Skala.

B) Relative Weight Analyse – Beispielergebnis für Eigenständigkeit

Führungsverhaltensweise	Neuskaliertes relatives Gewicht
Individuellen Gestaltungsspielraum geben	2.81
Wissen, was man will	2.80
Erwarten, dass Mitarbeitende offen Meinung sagen	2.58
In Fähigkeiten der Mitarbeitenden vertrauen	1.88
In eigene Fähigkeiten vertrauen	1.85
Klare Regeln für Zusammenarbeit setzen	1.64
Weg zur Zielerreichung Mitarbeitenden überlassen	1.61
Jedem im Team einen Platz geben	1.55
Team eigenständiges Handeln ermöglichen	1.48
Gut vernetzt sein	1.46

Anmerkung.

Beispielhaftes Ergebnis für die Teamerfolg-Dimension „Eigenständigkeit“. Die weiteren Analysen geben wir auf Anfrage heraus.

C) Explorative Faktorenanalyse zur Ermittlung inhaltlich ähnlicher Führungsverhaltensweisen

Führungsverhalten	Strategische Führung	Empowerment	Führungsstärke	Selbstkenntnis/-vertrauen ¹	Selbstfürsorge ¹
Gut zu sich selbst sein					.681
Regelmäßige Pausen machen					.862
Aufgaben abgeben können*				.415	.460
Wissen, was man will				.595	
Sich des eigenen Wertes bewusst sein				.647	
Triggerpunkte kennen				.612	
In eigene Fähigkeiten vertrauen				.639	
Rollenklarheit haben				.544	
Selbstdisziplin haben*			.492	.407	
Schwierigkeiten durchstehen			.473		
Durchgreifen bei Bedarf			.537		
Deutlich machen, wer Entscheidungen trifft			.736		
Vor Gruppen sprechen			.669		
Menschen direkt ansprechen*	.434	.477	.523		
Leicht ins Gespräch kommen*		.423	.454		
Gut vernetzt sein			.565		
Aktuelles Wissen zu Führung haben	.554				
Rückendeckung durch FK haben	.450				
Mitarbeitende gut einschätzen können	.569				
Fordern, ohne zu überfordern	.557				
Mitarbeiterstärken einsetzen*	.577	.513			
Klare Regeln für Zusammenarbeit setzen*	.487		.429		

Führungsverhalten	Strategische Führung	Empowerment	Führungsstärke	Selbstkenntnis/-vertrauen¹	Selbstfürsorge¹
Ziel-, Rollen-, Verantwortungsklarheit herstellen	.552				
Stakeholder fürs Team kennen	.556				
Team begeistern	.741				
Streitigkeiten zwischen MA angehen	.571				
Kritische Themen ansprechen	.552				
Team in Organisation gut vernetzen	.695				
Team loben	.686				
Teammitglieder gleichwertig behandeln	.640				
Team divers zusammensetzen	.662				
Ausreichend Zeit fürs Team nehmen	.690				
Klare und erreichbare Ziele definieren	.702				
Aufgaben auf Basis von Interessen & Fähigkeiten vergeben	.755				
Das Beste aus Gegebenem herausholen	.649				
Menschen mit Einfluss überzeugen	.544				
Handeln an den Organisationszielen ausrichten*	.539		.491		
Menschen die Angst vor Veränderung nehmen	.705				
Für die Zukunft begeistern	.771				
Würdigen was ist, ändern was notwendig ist	.685				
Eine klare Zukunftsperspektive geben	.766				
MA akzeptieren, wie sie sind		.644			
Individuellen Gestaltungsspielraum geben		.683			
In Fähigkeiten der MA vertrauen		.695			
In Geführte vertrauen		.681			

Führungsverhalten	Strategische Führung	Empowerment	Führungsstärke	Selbstkenntnis/-vertrauen¹	Selbstfürsorge¹
Ermuntern zu berichten was nicht funktioniert		.577			
Erwarten, dass MA offen Meinung sagen		.572			
Über Ideen aus Team freuen		.629			
Ideen aus Team ausprobieren*	.563	.606			
Team so schätzen wie es ist*	.561	.607			
Jedem im Team einen Platz geben*	.553	.548			
Weg zur Zielerreichung MA überlassen*	.420	.493			
Team eigenständiges Handeln ermöglichen		.680			

Anmerkungen.

MA = Mitarbeitende.

*Items laden auf mehreren Faktoren ähnlich hoch, können also beiden Aspekten zugeordnet werden. Die Zuordnung zu einem Faktor erfolgt auf Basis der höchsten Ladung oder inhaltlich. Die Zuordnung ist jeweils fett markiert.

1 Aufgrund des Bezugs auf die eigene Person und der geringen Itemanzahl wurden Selbstkenntnis/-vertrauen und Selbstfürsorge zur besseren Übersicht zusammengefasst.

D) Beispielitems für die Messung von Führung

Führung	Beispiel-Item
Sich selbst führen	Meine direkte Führungskraft weiß, was sie will.
Führungsstärke	Meine direkte Führungskraft macht klar, was ihr bei der Zusammenarbeit wichtig ist.
Empowerment	Meine direkte Führungskraft ermöglicht dem Team eigenständiges Handeln und Gestalten.
Strategische Führung	Meine direkte Führungskraft sorgt für Klarheit bezüglich der Rollen und Verantwortungen in unserem Team.

E) Konfirmatorische Faktorenanalyse

Alle elf von uns definierten Dimensionen von Teamerfolg wurden gleichzeitig in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse gerechnet. Die Items laden latent auf die jeweilige Teamerfolgs-Dimension.

Model-Fit: $\chi^2 = 1842.90$ (df = 539), $p < .001$, TLI = .91, CFI = .92, RMSEA = .05, SRMR = .04.

Beispielhafte Darstellung des Modells.

