

**Aktuelle Gütekriterien und Normen der Selbst-
und Fremdversion des Transformational
Leadership Inventories (TLI)
Stand Januar 2015**

Mathias Diebig und Jens Rowold

Der Transformational Leadership Inventory

Die deutsche Version des Transformational Leadership Inventory (TLI; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996) ermöglicht die Erfassung transformationaler und transaktionaler Verhaltensweisen bei Führungskräften. Der Fragebogen wurde in der deutschen Version von Heinitz und Rowold (2007) in der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie veröffentlicht und validiert.

Transformationale Führungskräfte transformieren die Einstellungen und Werte der geführten Mitarbeiter, sodass egoistische Denk- und Handlungsmuster abgelegt und organisationsbezogene Muster wie Engagement und Teamgeist gefördert werden. Der transformationalen Führung gegenübergestellt wird oft der transaktionale Führungsstil. Dieser passt zum Management-by-Objectives-Ansatz, der für die Umsetzung und Konkretisierung von kurz- und mittelfristigen Zielen gut funktioniert. Jedoch greift er zu kurz: Es fehlt ein langfristiger Zeithorizont und eine wertebasierte Vision, die Lust auf zusätzliches und zukünftiges Engagement macht.

Relevanz und Ziele des TLI

Der TLI eignet sich nicht nur für den Einsatz in der wissenschaftlichen Führungsforschung, sondern empfiehlt sich auch in der Praxis zur Optimierung der Führungskultur in Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungseinrichtungen und Non-Profit-Organisationen. Die gewonnenen Daten lassen sich zu personalisierten Führungsstil-Feedbackberichten zusammenfassen, welche zur Erarbeitung von maßgeschneiderten Entwicklungsmaßnahmen genutzt werden können.

Zentrale Merkmale des TLI:

- Einsatz in wissenschaftlicher Forschung und Praxis
- Erfassung und Optimierung der Führungskultur in Organisationen
- Erstellung von personalisierten Führungsstil-Feedbackberichten
- Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte

Besonderheiten bzw. Vorteile gegenüber anderen Instrumenten:

- wissenschaftlich fundiertes Messinstrument
- stabile Faktorenstruktur
- enthält zusätzliche Facetten transformationaler Führung
- weniger Items/ Fragen → ökonomisches Verfahren

Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen enthält 7 Inhaltsskalen („Visionen aufzeigen“, „Vorbild sein“, „Gruppenziele fördern“, „hohe Leistungserwartung“, „individuelle Unterstützung“, „geistige Anregung“ und „bedingte Belohnung“) denen insgesamt 26 Items zugeordnet sind (siehe unten). Die Fragen liegen in zwei Versionen vor: zur Selbsteinschätzung durch die Führungskraft sowie zur Fremdeinschätzung durch Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden.

- Visionen aufzeigen (**VA**) = 5 Items
- Vorbild sein (**VS**) = 3 Items
- Gruppenziele fördern (**GF**) = 4 Items
- hohe Leistungserwartung (**LE**) = 3 Items
- individuelle Unterstützung (**IU**) = 4 Items
- geistige Anregung (**GA**) = 3 Items
- Transaktionale Führung: bedingte Belohnung (**BB**) = 4 Items

Durchführung der Befragung

Die Datenerfassung erfolgt durch einen Online-Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von ca. 10-15 Minuten.

Weiterführende Literaturangaben:

Heinitz, K., & Rowold, J. (2007). Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 17(1), 1-14.

Krüger, C., Rowold, J., Borgmann, L., Staufienbiel, K., & Heinitz, K. (2011). The discriminant validity of transformational and transactional leadership. *Journal of Personnel Psychology*, 10(2), 49-60.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22. 259-298.

Normwerte für die deutsche Version des TLI

Für die Anwendbarkeit des TLI in der Praxis werden Normen aufbauend auf der Gesamtdatenbasis aus 10 Jahren Forschungstätigkeit bereitgestellt. Um diese Normen zu berechnen, wurden die Rohdaten der 7 Skalen (z.B. Mittelwerte der Items oder ggf. umkodierte Items, siehe Heinitz & Rowold, 2007) anhand ihrer kumulativen Verteilungsfunktion zu T-Werten - mit einem Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10 - transformiert. Für die Rohdaten des TLI wurden die Maxima der .50-Intervalle den T-Werten in den Tabellen 1 bis 4 zugeordnet.

Um einen individuellen Rohwert in einen T-Wert zu transformieren, muss man zunächst nach dem Rohwert bzw. dem nächsthöchsten Wert in der ersten Spalte der Tabellen 1 bis 4 suchen. Dann folgt man dieser Zeile weiter nach rechts und kann so die T-Werte für die einzelnen Skalen für die jeweilige Bewertungsperspektive ablesen. Beispielweise wird ein Rohwert der Mitarbeiterperspektive für individuelle Unterstützung von 2.4 zu einem T-Wert von 37 (folge der Zeile von 2.5, als nächsthöchsten Rohwert, bis zur IU-Spalte), was auf eine eher schwache Bewertung hinweist. Gemäß der am weitesten verbreiteten Richtlinien wird der Bereich zwischen einer Standardabweichung unter dem Mittelwert ($T = 40$) und einer Standardabweichung über dem Mittelwert ($T = 60$) „durchschnittlicher Merkmalsbereich“ genannt. In diesem Bereich befinden sich 68% aller Teilnehmer.

Durch die Transformation individueller Rohwerte zu T-Werten können diese mit den Ergebnissen der Normstichprobe verglichen werden. So können die Ergebnisse der Vorgesetzten-Selbsteinschätzung und der Mitarbeiterperspektive als schlecht, mittel oder gut eingestuft werden.

Tabelle 1. Normwerte (T-Werte mit einem Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10)

Rohwerte	Mitarbeiterperspektive						
	VA	VS	GF	LE	IU	GA	BB
1.0	27	27	26	20	23	28	27
1.5	32	32	30	26	27	33	31
2.0	37	37	34	31	33	38	36
2.5	42	42	39	38	37	43	40
3.0	47	47	44	43	42	48	45
3.5	52	52	48	49	47	53	49
4.0	57	57	53	55	52	57	54
4.5	62	61	58	60	57	62	58
5.0	66	66	63	66	62	67	63

Anmerkungen. $N = 12101$; VA = Visionen aufzeigen; VS = Vorbild sein; GF = Gruppenziele fördern; LE = hohe Leistungserwartung; IU = individuelle Unterstützung; GA = geistige Anregung; BB = bedingte Belohnung (transaktionale Führung).

Tabelle 2. Normwerte (T-Werte mit einem Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10)

Selbsteinschätzungsperspektive							
Rohwerte	VA	VS	GF	LE	IU	GA	BB
1.0	27		26	20	23	28	27
1.5	32	32	30	27	28	33	31
2.0	38	37	35	31	33	38	37
2.5	42	42	40	38	38	43	41
3.0	48	47	44	43	42	48	45
3.5	52	52	49	49	47	53	49
4.0	57	57	53	55	52	57	54
4.5	62	61	58	60	57	62	58
5.0	66	66	62	66	62	67	63

Anmerkungen. N = 2093; VA = Visionen aufzeigen; VS = Vorbild sein; GF = Gruppenziele fördern; LE = hohe Leistungserwartung; IU = individuelle Unterstützung; GA = geistige Anregung; BB = bedingte Belohnung (transaktionale Führung).

Tabelle 3. Normwerte (T-Werte mit einem Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10)

Fremdeinschätzung durch höhergestellte Führungskraft							
Rohwerte	VA	VS	GF	LE	IU	GA	BB
1.0		27					
1.5				27			
2.0	37	37	35	31		38	37
2.5	42	43	39	38	37	43	40
3.0	47	47	44	43	42	48	45
3.5	52	52	49	49	47	52	49
4.0	57	57	53	55	52	57	54
4.5	62	61	58	60	57	61	58
5.0	67	66	63	66	62	67	63

Anmerkungen. N = 198; VA = Visionen aufzeigen; VS = Vorbild sein; GF = Gruppenziele fördern; LE = hohe Leistungserwartung; IU = individuelle Unterstützung; GA = geistige Anregung; BB = bedingte Belohnung (transaktionale Führung).

Tabelle 4. Normwerte (T-Werte mit einem Mittelwert von 50 und einer Standardabweichung von 10)

Kollegenperspektive							
Rohwerte	VA	VS	GF	LE	IU	GA	BB
1.0							
1.5		33	31		28		
2.0				31		38	
2.5	41	43		36		43	41
3.0	47	47	45	43	43	48	46
3.5	52	52	48	49	47	53	49
4.0	57	57	54	55	52	57	54
4.5	62	62	58	60	57	61	58
5.0	67	66	63	66	61	67	64

Anmerkungen. N = 65; VA = Visionen aufzeigen; VS = Vorbild sein; GF = Gruppenziele fördern; LE = hohe Leistungserwartung; IU = individuelle Unterstützung; GA = geistige Anregung; BB = bedingte Belohnung (transaktionale Führung).

Table 5. Descriptive Statistics of the Norm Sample

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Mitarbeiterperspektive (N = 12101)</i>					
Visionen aufzeigen	3.19	1.00	-.28	-.65	.91
Vorbild sein	3.23	1.04	-.37	-.56	.84
Gruppenziele fördern	3.42	1.09	-.46	-.64	.91
hohe Leistungserwartung	3.57	.87	-.34	-.27	.69
individuelle Unterstützung	3.61	1.04	-.62	-.30	.88
geistige Anregung	3.10	1.05	-.20	-.69	.87
bedingte Belohnung	3.34	1.13	-.34	-.83	.89
<i>Selbsteinschätzung (N = 2093)</i>					
Visionen aufzeigen	3.76	.63	-.47	.51	.80
Vorbild sein	3.83	.58	-.15	.12	.57
Gruppenziele fördern	4.15	.59	-.76	1.27	.77
hohe Leistungserwartung	3.67	.74	-.35	-.18	.64
individuelle Unterstützung	4.13	.68	-.73	.00	.67
geistige Anregung	3.85	.63	-.40	.32	.71
bedingte Belohnung	4.04	.62	-.42	.29	.61
<i>Fremdeinschätzung durch höhergestellte Führungskraft (N = 198)</i>					
Visionen aufzeigen	3.56	.64	-.27	-.13	.88
Vorbild sein	3.92	.65	-.71	1.27	.78
Gruppenziele fördern	3.90	.57	-.16	.33	.82
hohe Leistungserwartung	3.76	.74	-.64	.05	.81
individuelle Unterstützung	4.18	.61	-.76	.07	.71
geistige Anregung	3.71	.64	-.41	.03	.84
bedingte Belohnung	4.06	.60	-.67	.78	.85
<i>Kollegenperspektive (N = 65)</i>					
Visionen aufzeigen	3.90	.62	-.42	-.08	.84
Vorbild sein	4.06	.70	-.86	1.03	.83
Gruppenziele fördern	4.17	.66	-1.21	2.77	.88
hohe Leistungserwartung	3.85	.75	-.51	-.22	.76
individuelle Unterstützung	4.25	.63	-1.59	4.53	.70
geistige Anregung	3.98	.64	-.81	.83	.82
bedingte Belohnung	4.21	.55	-.52	.41	.69

Notes. *M* = Mean; *SD* = Standard Deviation.

Tabelle 6. Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Normstichprobe

	aggregierte Mitarbeiter einschätzungen			Selbsteinschätzung			Korrelationen						
	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	<i>M</i>	<i>SD</i>	α	VA	VS	GF	LE	IU	GA	BB
Visionen aufzeigen	3.38	.72	.94	3.76	.59	.80		.38**	.54**	.41**	.18**	.59**	.38**
Vorbild sein	3.43	.74	.89	3.70	.55	.53	.85**		.37**	.29**	.28**	.38**	.31**
Gruppenziele fördern	3.64	.75	.94	4.19	.56	.78	.87**	.85**		.27**	.34**	.49**	.48**
hohe Leistungserwartung	3.62	.57	.78	3.78	.71	.56	.50**	.33**	.36**		-.02	.30**	.23**
individuelle Unterstützung	3.86	.66	.92	4.31	.55	.74	.70**	.77**	.77**	.08*		.24**	.35**
geistige Anregung	3.32	.70	.91	3.88	.57	.72	.84**	.78**	.77**	.42**	.66**		.35**
bedingte Belohnung	3.62	.77	.93	4.16	.57	.71	.74**	.74**	.77**	.26**	.77**	.69**	

Anmerkungen. *N* = 945; *M* = Mittelwert; *SD* = Standardabweichung; α = Cronbachs Alpha ; Die Koeffizienten unter der Diagonalen repräsentieren die Korrelationen für die aggregierten Mitarbeiter einschätzungen, die über der Diagonalen repräsentieren die Korrelationen für die Selbsteinschätzung; **p* < .05. ***p* < .01.

Beurteilerübereinstimmung

Insgesamt wurden 989 Selbsteinschätzungen durch Führungskräfte und 8899 Mitarbeiter einschätzungen zu den jeweiligen Führungskräften zusammengefügt. Hinsichtlich der Mitarbeiter, die dieselbe Führungskraft hatten, wurde überprüft, ob die Bewertungen für eine Aggregation hinreichend homogen sind. Die Interraterreliabilität wurde mittels rwg, ICC(1) und ICC(2) evaluiert.

Der durchschnittliche Wert der rwg der sieben Skalen liegt in einem Bereich zwischen .71 bis .81, mit allen sieben Skalen über dem kritischen Wertebereich für eine hohe Beurteilerübereinstimmung von .70 (*M* = .75).

ICC(1) variiert in einem Bereich zwischen .21 und .46 (*M* = .37) und ICC(2) zwischen .76 und .93 (*M* = .88).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einschätzungen der Mitarbeiter zur selben Führungskraft ein sehr zufriedenstellendes Niveau der Beurteilerübereinstimmung erreichen und daher zu einem Mittelwert aggregiert werden können.