



TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

patraeus
INTELLIGENT BUSINESS

STUDIE ÜBER DEN ERFOLG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

*Dokumentation des Zusammenhangs zwischen
Anpassungsfähigkeit und Arbeitsleistung*

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

EIN SCHLÜSSELEMENT FÜR DIE LEISTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die meisten Menschen wissen, dass soziale Intelligenz am Arbeitsplatz wichtig ist. Aber sind sie "nice to have" oder machen sie einen signifikanten Unterschied in der organisatorischen und individuellen Leistung? Eine TRACOM-Forschungsstudie zeigt, dass soziale Intelligenz in direktem Zusammenhang mit effektiver Arbeitsleistung steht.

Die Studie zeigt, dass Manager mit höherer Anpassungsfähigkeit bessere Leistungen in kritischen Geschäftsbereichen erbringen:

25% besser
im Coaching

27% besser
in der Führung

19% höhere
Wahrscheinlichkeit
für eine Beförderung

Anpassungsfähigkeit ist eine wichtige Komponente des Gesamterfolgs, vergleichbar mit Intelligenz, früherer Berufserfahrung und Persönlichkeit.

Was ist Anpassungsfähigkeit?

Anpassungsfähigkeit ist ein entscheidendes Element des SOCIAL STYLE Modells. Sie ist ein Maß für die Fähigkeit einer Person, Beziehungen aufzubauen und produktiv mit anderen zusammenzuarbeiten. Diese und andere Studien zeigen einen klaren und direkten Zusammenhang zwischen der Anpassungsfähigkeit einer Person und ihrer Leistung bei wichtigen Arbeitsaufgaben.

Die TRACOM-Gruppe hat in Zusammenarbeit mit einem internationalen Verlagshaus eine formale Studie durchgeführt, die einen weiteren Beweis für den Zusammenhang zwischen Anpassungsfähigkeit und F ü h r u n g s l e i s t u n g liefert.

ÜBERBLICK ÜBER DIE STUDIE

Die TRACOM-Studie untersuchte den Zusammenhang zwischen Anpassungsfähigkeit und verschiedenen Aspekten der Effektivität von Managern. Die Hypothese lautete, dass Manager mit einer höheren Anpassungsfähigkeit bessere Leistungen erbringen würden als Manager mit einer geringeren Anpassungsfähigkeit. Es wurde auch angenommen, dass die Anpassungsfähigkeit ein messbarer Teil der Gesamtarbeitsleistung sein würde.

Messung der Anpassungsfähigkeit

Zur Messung der Anpassungsfähigkeit wurde das SOCIAL STYLE Profile-Enhanced (SSP-E) der TRACOM, ein Online-Test, verwendet. Eine E-Mail-Einladung zum Ausfüllen des SSP-E wurde an 215 Manager verschickt, von denen 127 teilnahmen (59 % Antwortquote). Diese Gruppe wurde nach dem Zufallsprinzip aus einer Vielzahl von Funktionen und Standorten in den Vereinigten Staaten ausgewählt, und jeder Teilnehmer leitete mindestens einen direkten Mitarbeiter. Die Teilnahme an dem Forschungsprojekt war freiwillig, und die Manager erhielten kein individuelles Feedback zu ihren Ergebnissen. Keiner dieser Manager hatte jemals an einem TRACOM SOCIAL STYLE Workshop teilgenommen und war daher mit dem Konzept der Anpassungsfähigkeit nicht vertraut.

Der SSP-E besteht aus 88 Items, die auf einer fünfstufigen Zustimmungsskala bewertet werden, und misst die beiden Faktoren, die den SOZIALEN STIL ausmachen (Durchsetzungsvermögen und Reaktionsfähigkeit) sowie die Anpassungsfähigkeit. Die Werte für die Anpassungsfähigkeit reichen von niedrig bis hoch. In aufsteigender Reihenfolge von niedrig bis hoch sind die Positionen für die Anpassungsfähigkeit mit "W", "X", "Y" und "Z" gekennzeichnet.

"Y" und "Z". Das niedrigste 25. Perzentil der Punktzahlen ist "W", das höchste 25. Perzentil ist "Z".

Der SSP-E ist ein Multirater-Instrument, bei dem die "Selbst"-Werte mit den Werten der "Anderen" verglichen werden. Die Manager durften die Referenzgruppe wählen, die sie im SSP-E bewertet hat, und alle Analysen basierten auf diesen "anderen" Bewertungen.

Messung der Leistung von Führungskräften

Gleichzeitig mit dem SSP-E wurde ein Fragebogen zur Arbeitsleistung an die Vorgesetzten und direkten Untergebenen jeder Führungskraft verschickt. Insgesamt wurden von den 127 teilnehmenden Managern 691 Fragebögen zur Arbeitsleistung ausgefüllt. Der Leistungsfragebogen bestand aus 47 Items, mit denen verschiedene Attribute der Effektivität von Führungskräften gemessen wurden. Die Leistungselemente wurden aus früheren Untersuchungen zur Arbeitsleistung sowie von Experten innerhalb der Organisation, die mit den verschiedenen Prioritäten und Arbeitsanforderungen von Managern vertraut sind, zusammengestellt. Jedes Item wurde auf einer fünfstufigen Skala bewertet, die von "stark unterdurchschnittlich" bis "stark überdurchschnittlich" reichte.

Teilnehmer

Die Mehrheit der Studienteilnehmer waren "Direktoren" und "mittlere Führungskräfte", nur ein geringer Prozentsatz waren "Vorgesetzte" und "erste Führungskräfte". Vierundfünfzig Prozent der Stichprobe waren männlich und 94 % waren weiß, 3 % waren Afroamerikaner und 2 % Hispanoamerikaner. Zwei Personen machten keine Angaben zu ihrer ethnischen Zugehörigkeit. Im Durchschnitt waren die Manager 46 Jahre alt und hatten eine Dienstzeit von 11 Jahren in der Organisation.

Das Design dieser Studie schloss eine Verzerrung durch die gleiche Quelle weitgehend aus, da die Leistungsbewertungen sowohl von den Vorgesetzten als auch von den direkt Unterstellten eingeholt wurden und die Manager ihre eigene Gruppe von Befragten zum Ausfüllen des SSP-E auswählten. Gleiche Quelle Verzerrungen können auftreten, wenn sowohl die Bewertungen der Anpassungsfähigkeit als auch die Bewertungen der Arbeitsleistung von denselben Personen stammen. Die Quellen der SSP-E-Bewertungen waren anonym, und die Manager wurden angewiesen, Bewerter auszuwählen, die sie und ihre Arbeit gut genug kennen, um eine fundierte Meinung zu haben.

ERGEBNISSE

Die Daten wurden getestet, um vier Hauptfragen zu beantworten:

1. Hängt die Anpassungsfähigkeit mit der Effektivität von Managern zusammen?
2. Gibt es einen signifikanten Unterschied in der Leistung zwischen Managern mit geringerer und Managern mit höherer Anpassungsfähigkeit?
3. Unterscheidet sich die Vergütung je nach Anpassungsfähigkeit?
4. Ist die Anpassungsfähigkeit eine wichtige Komponente für den Erfolg von Managern?

1. Höhere Anpassungsfähigkeit führt zu größerer Effektivität der Führungskräfte

Die Werte für die Anpassungsfähigkeit korrelierten positiv mit jedem der 47 Leistungsindikatoren sowohl für die Bewertungen der Vorgesetzten als auch für die Bewertungen der direkten Mitarbeiter, was darauf hindeutet, dass Manager mit höherer Anpassungsfähigkeit in allen Bereichen der Arbeitsleistung bessere Bewertungen erhielten.

Die Korrelation bewertet die Verbindung zwischen zwei Elementen und stellt fest, ob eine zuverlässige Beziehung besteht. Die Anpassungsfähigkeit stand in engem Zusammenhang mit verschiedenen wichtigen Komponenten der Arbeit von Führungskräften. Zum Beispiel die Fähigkeit, andere zu coachen (.44), die Fähigkeit, gut in einem Team zu arbeiten (.47), die Fähigkeit, effektive Beziehungen zu direkten Mitarbeitern aufzubauen (.51),

Tabelle 1: Korrelationen zwischen Arbeitsleistung und Anpassungsfähigkeit

LEISTUNGSMESSUNG KORRELATION MIT ANPASSUNGSFÄHIGKEIT		LEISTUNGSMASSTAB KORRELATION MIT VOLATILITÄT	
Fähigkeit, effektive Beziehungen zu direkten Untergebenen aufzubauen	.51	Beharrlichkeit bei der Überwindung von Hindernissen	.36
Fähigkeit, gut im Team zu arbeiten	.47	Fähigkeit, Veränderungsinitiativen zu managen	.34
Effektivität als Teamleiter	.47	Bereitschaft, nach neuen Wegen zu suchen, um die Effektivität der eigenen Arbeit zu verbessern	.34
Fähigkeit, anderen gegenüber offen zu sein	.45	Bereitschaft, um herausfordernde Arbeitsaufgaben zu bitten oder diese zu suchen	.33
Fähigkeit, andere effektiv zu coachen	.44	Fähigkeit, sich auf vielfältige Anforderungen und Prioritäten einzustellen	.33
Fähigkeit, eine effektive Beziehung zum Vorgesetzten aufzubauen	.43	Engagement für den Erfolg der Organisation	.33
Fähigkeit, das Engagement seiner/ihrer direkten Mitarbeiter für die Organisation positiv zu beeinflussen	.42	Potenzial für eine Beförderung auf die nächste Ebene	.32
Fähigkeit, andere zu beeinflussen oder zu überzeugen	.41	Übernahme von Verantwortung für die eigene Arbeit	.32
Fähigkeit, effektiv mit anderen zu kommunizieren	.40	Bereitschaft, sich freiwillig für Dinge einzusetzen, die nicht erforderlich sind	.29
Fähigkeit zur effektiven Konfliktbewältigung	.40	Einhalten von Verpflichtungen	.28
Gesamtleistung	.40	Entscheidungsfreudigkeit/rechtzeitiges Treffen von Entscheidungen	.28
Fähigkeit, wirksame Beziehungen zu Kunden/Auftraggebern aufzubauen	.39	Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse der Kunden	.27
Bereitschaft, sich anspruchsvolle und realistische Ziele zu setzen	.38	Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten	.25
Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und sich auf das zu konzentrieren, was wichtig ist	.37	Liebe zum Detail	.24

Anmerkung: Alle Korrelationen sind signifikant bei $p < .01$.

Tabelle 2: Prozentuale Steigerung der Effektivität

LEISTUNGSMASSNAHME	% STEIGERUNG VON W - Z	LEISTUNGSMASSNAHME	STEIGERUNG IN % GEGENÜBER W - Z
Fähigkeit, effektive Beziehungen zu Direktunterstellten aufzubauen	27%	Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und sich auf das zu konzentrieren, was wichtig ist	18%
Effektivität als Teamleiter	27%	Beharrlichkeit bei der Überwindung von Hindernissen	18%
Fähigkeit, andere effektiv zu coachen	25%	Fähigkeit, effektive Beziehungen zu Kunden/Auftraggebern aufzubauen	17%
Fähigkeit, gut im Team zu arbeiten	23%	Bereitschaft, sich für Dinge zu engagieren, die nicht erforderlich sind	17%
Fähigkeit zur effektiven Konfliktbewältigung	22%	Fähigkeit, sich auf vielfältige Anforderungen und Prioritäten einzustellen	17%
Fähigkeit, konstruktive Leistungsbeurteilungen abzugeben	22%	Fähigkeit, Veränderungsinitiativen zu managen	16%
Die Fähigkeit, offen mit anderen zu sein	22%	Bereitschaft, nach neuen Wegen zu suchen die Effektivität ihrer/seiner Arbeit zu verbessern	16%
Fähigkeit, das Engagement seiner/ihrer direkten Mitarbeiter für das Unternehmen positiv zu beeinflussen	22%	Entscheidungsfreudigkeit/rechtzeitiges Treffen von Entscheidungen	16%
Fähigkeit, effektiv mit anderen zu kommunizieren	20%	Übernahme von Verantwortung für die eigene Arbeit	15%
Gesamtleistung	20%	Fähigkeit, konstruktive Vorschläge zu machen	15%
Persönliche Initiative	19%	Engagement für den Erfolg der Organisation	15%
Bereitschaft, um herausfordernde Arbeitsaufgaben zu bitten oder sie zu suchen	19%	Einhalten von Verpflichtungen	14%
Potenzial für eine Beförderung auf die nächste Ebene	19%	Fähigkeit, neue Informationen zu lernen	12%
Fähigkeit, andere zu beeinflussen oder zu überreden	18%	Verständnis für das Geschäft und die Bedürfnisse der Kunden	11%
Fähigkeit, eine effektive Beziehung zum Vorgesetzten aufzubauen	18%	Fähigkeit, unter Druck zu arbeiten	11%
Bereitschaft, sich anspruchsvolle und realistische Ziele zu setzen	18%	Liebe zum Detail	9%

Manager mit hoher Anpassungsfähigkeit wurden in allen Fällen besser bewertet als Manager mit geringer Anpassungsfähigkeit.

und Effektivität als Teamleiter (.47), um nur einige zu nennen. Betrachten Sie zum Vergleich die statistische Korrelation einiger allgemein bekannter "Fakten". Die Korrelation zwischen der täglichen Einnahme von Aspirin und der Verringerung des Todesrisikos durch Herzinfarkt (.02), zwischen der Einnahme von Antihistaminika und der Verringerung von Schnupfen und Niesen (.11), zwischen den SAT-Scores und dem späteren College-GPA (.20), zwischen dem Verhältnis zwischen Gewicht und Größe bei Erwachsenen in den USA (.44) und zwischen der Nähe zum Äquator und der Temperatur (.60). Daher

sind die Korrelationen zwischen der Anpassungsfähigkeit und der Leistung von Managern stark und sehr aussagekräftig, was darauf hindeutet, dass die Arbeitsleistung eines Managers umso besser ist, je höher seine Anpassungsfähigkeit ist.

2. Anpassungsfähigkeit - ein messbarer Unterschied in der Effektivität von Managern

Da die Forschung gezeigt hat, dass die Anpassungsfähigkeit positiv und signifikant mit der Effektivität am Arbeitsplatz zusammenhängt, wurde in einem nächsten Schritt untersucht,

ob es Leistungsunterschiede zwischen Managern mit geringerer Anpassungsfähigkeit und Managern mit höherer Anpassungsfähigkeit gibt. Die Forschungshypothese lautete, dass sich die Manager je nach ihrer Anpassungskategorie in Bezug auf ihre Arbeitsleistung signifikant unterscheiden würden.

Es wurde festgestellt, dass Manager mit hoher Anpassungsfähigkeit bei 46 der 47 Leistungskennzahlen messbar besser abschnitten als Manager mit niedriger Anpassungsfähigkeit. So stieg beispielsweise die "Effektivität als Teamleiter" zwischen Managern, die als W-Anpassungsfähigkeit eingestuft wurden, und Managern, die als Z-Anpassungsfähigkeit eingestuft wurden, um 27 Prozent.

3. Höhere Anpassungsfähigkeit bedeutet höhere Bezahlung

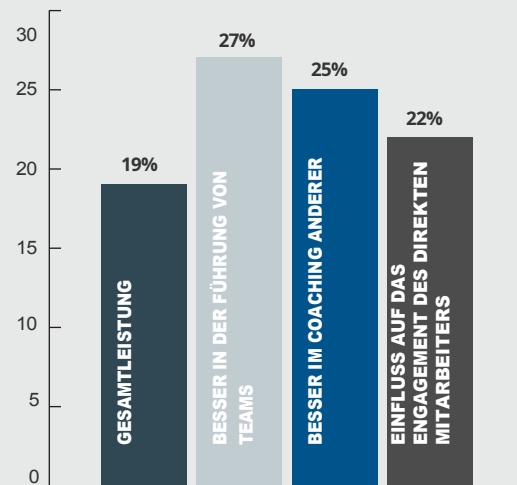
Die Vergütungsdaten der Manager wurden analysiert, um etwaige Unterschiede in Bezug auf die Anpassungsfähigkeit zu ermitteln. Es wurde festgestellt, dass Manager mit hoher Anpassungsfähigkeit eine um 29 Prozent höhere Gesamtvergütung erhielten als Manager mit geringer Anpassungsfähigkeit. Die durchschnittliche jährliche Differenz zwischen den beiden Gruppen betrug 30.000 \$, was zeigt, dass Unternehmen den Managern mit höherer Anpassungsfähigkeit einen höheren Wert beimessen. Die Vergütung stand in keinem signifikanten Zusammenhang mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

4. Anpassungsfähigkeit - ein Prädiktor für die Arbeitsleistung

Unsere vierte Frage lautete, ob die Anpassungsfähigkeit als signifikanter Bestandteil der Arbeitsleistung gemessen werden kann. Die Forschungshypothese lautete, dass Anpassungsfähigkeit die Arbeitsleistung vorhersagen kann. Zur Prüfung dieser Hypothese wurde die Kategorie "allgemeine Arbeitsleistung" verwendet.

Ein statistisches Verfahren, die so genannte multiple Regressionsanalyse, wurde eingesetzt, um zu prüfen, wie gut die Anpassungsfähigkeit die Gesamtarbeitsleistung vorhersagt. Auf die Anpassungsfähigkeit entfielen 15 % der Varianz der Gesamtarbeitsleistung. Dies ist vergleichbar mit dem Einfluss anderer Faktoren wie Intelligenz, Bildung oder Persönlichkeit.

*Tabelle 3:
Argumente für ein
Anpassungsfähigkeitstraining*



ZUSAMMENFASSUNG UND IMPLIKATIONEN

Diese Forschungsstudie mit einer Gruppe von Managern aus den USA ist ein weiterer Beweis dafür, dass die TRACOM-Anpassungsmessung ein aussagekräftiger Indikator für die Effektivität am Arbeitsplatz ist. Mit zunehmender Anpassungsfähigkeit nimmt auch die Leistung zu. Darüber hinaus gibt es signifikante und spürbare Unterschiede in der Leistung zwischen Managern mit geringerer und solchen mit höherer Anpassungsfähigkeit. Wichtig ist, dass der SOZIALE STIL selbst nicht mit der Leistung am Arbeitsplatz zusammenhängt, was darauf hindeutet, dass Menschen mit jedem Stil effektive Manager sein können. Es ist also nicht der Stil einer Person, der den Erfolg bestimmt, sondern vielmehr, wie effektiv jede Person ihren Stil im Umgang mit anderen einsetzt.

WIE DIESE STUDIE IHREM UNTERNEHMEN NÜTZT

Dokumentation des Zusammenhangs zwischen Anpassungsfähigkeit und Arbeitsleistung

Überblick

SOCIAL STYLE und Anpassungsfähigkeit tragen seit fast 50 Jahren zur Verbesserung der Leistung von Unternehmen und Einzelpersonen bei. Unser validiertes Forschungsmodell und die nachgewiesene Beziehung zwischen Anpassungsfähigkeit und Leistung sind zwei wichtige Gründe dafür, dass SOCIAL STYLE das weltweit am meisten anerkannte und implementierte Modell für zwischenmenschliche Effektivität ist.

Wie sich ein TRACOM-Forschungsprojekt wirklich auszahlen kann

Die TRACOM hat sich der kontinuierlichen Erforschung des Zusammenhangs zwischen Anpassungsfähigkeit und Arbeitsleistung verschrieben. Wir arbeiten regelmäßig mit Unternehmen zusammen, um die Anpassungsfähigkeit in verschiedenen Branchen, Funktionsbereichen, Regionen und Mitarbeiterpopulationen zu untersuchen. Diese Studien liefern wertvolle Daten und Leistungsmetriken und können oft ohne zusätzliche Kosten durchgeführt werden. Da die Studie auf das Unternehmen und die Zielgruppe zugeschnitten ist, liefert sie Erkenntnisse über die Auswirkungen auf das Unternehmen und die Rentabilität von Lerninitiativen.

Richtlinien für Studien

Forschungsstudien werden auf strenge und zuverlässige Weise durchgeführt, um die Gültigkeit und Objektivität der Daten zu gewährleisten. Jedes Projekt sollte die folgenden Kriterien erfüllen.

- Jeder Teilnehmer füllt das TRACOM SOCIAL STYLE Profile - Enhanced aus, eine Online-Umfrage mit mehreren Beurteilern.
- Identifizierung zusätzlicher Forschungskriterien oder "Leistungsmaßnahmen", die für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter relevant sind. Dies liefert "Ergebnisdaten", die mit den Vielseitigkeitswerten der einzelnen Teilnehmer verglichen werden können. Diese Messgrößen sollten sowohl Ihre Unternehmenskultur und Branche als auch die Tätigkeitsstufen und -arten der Teilnehmer widerspiegeln.
- Vorhandene Kriteriendaten wie Verkaufszahlen, Serviceniveaus oder Leistungsbewertungsergebnisse können verwendet werden, wenn sie angemessen, zeitnah und unvoreingenommen sind. Die TRACOM stellt Ihnen ein Forschungsteam zur Verfügung, das mit Ihnen zusammenarbeitet, um die Verwendung solcher Daten zu bewerten.
- Die Daten werden in zusammengefasster Form berichtet. Die Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer sind vertraulich und werden nicht an die Partnerorganisation weitergegeben.
- Um die statistische Zuverlässigkeit zu gewährleisten, ist eine Mindestanzahl von Teilnehmern erforderlich.

ÜBER



DACH & Italy Distributor

[WARUM wir das tun]

Wir glauben, dass die Welt besser wird, wenn die Menschen sich selbst und andere besser verstehen.

[WAS wir tun]

Wir fassen unsere Entdeckungen in umsetzbare Lerninhalte und Ressourcen zusammen, die die Leistung des Einzelnen in allen Bereichen seines Lebens verbessern. Wir nennen dies soziale Intelligenz.

[WIE wir es tun]

Durch Forschung und Erfahrung decken wir die verborgenen Hindernisse auf, die den Einzelnen daran hindern, sein maximales Potenzial zu erreichen, und zeigen auf, wie man sie überwinden kann.

www.patraeus.ch

T: +41.91.940.29.00 | @: info@patraeus.ch