

Schwerpunkt: Führung

Bewerber aus gutem Hause gesucht

Je höher die Arbeitskosten sind, desto mehr wird von den Mitarbeitern erwartet. Führungskräfte sind da ein probates Steuerungsinstrument – gute Führungskräfte. Aber woran ist eine gute Führungskraft zu erkennen? Die Wissenschaft weiß dazu einiges zu sagen und verfügt über geeignete Diagnose-Instrumente.

Wenn wir davon ausgehen, dass sich gute Führung, auch oder besonders unterhalb der obersten Managementebene, positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt, dann gehören Grundfragen guter Führung zu den personalwirtschaftlichen Pflichtaufgaben. Etwa: Welche Eigenschaften, Erfahrungen und Fertigkeiten, Motive und Haltungen sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führungstätigkeit? Ableitend daraus stellt sich für die Praxis die Frage, wie sich diese Fähigkeiten messen lassen. Inwieweit sind sie untereinander kompensierbar? Welche dieser Merkmale lassen sich durch Personalentwicklungsmaßnahmen fördern; welche Defizite können durch Training wettgemacht werden und bei wem schlägt die Maßnahme am besten an? Wie findet man die Merkmale heraus, die eine erfolgreiche Führungskraft ausma-

chen? Liegen sie womöglich als Frühindikatoren oder Potenzial bei jemandem vor, der seine Führungsbefähigung noch gar nicht zeigen konnte?

Ein höheres Berufsniveau wird gewöhnlich über ein höheres Bildungsniveau erreicht. Bildung zu erwerben und damit Lernfähigkeit, sind der deutlichste Ausdruck der allgemeinen Intelligenz. Deshalb sind geistige Fähigkeiten auch ein fruchtbarer Boden für jede Art von Training – soweit es Anforderungen umfasst, die die Erkenntnis und das Wissen über etwas betreffen (kognitive Anforderungen).

Subfaktoren der Intelligenz sind die verbalen Fähigkeiten (für Führungsaufgaben von herausragender Bedeutung), der numerische und der figurale Intelligenzfaktor sowie ein gutes Gedächtnis und Kreativität (beides Ausdruck kog-

nitiver Operationen). Kreativität ist dabei einerseits ein Bestandteil der Intelligenz, weist aber gleichzeitig über diese hinaus, insoweit sie noch andere Merkmalskomponenten umfasst, wie etwa Autonomiestreben, Flexibilität und Spektrum der Interessen. Ähnliches gilt für die Urteilsfähigkeit (Weisheit).

Relevanz von Intelligenz ist schwer nachweisbar

Während alle speziellen Fähigkeitsfaktoren eher für bestimmte Tätigkeitsgruppen zweckmäßig sind, ist die allgemeine Intelligenz erfolgsrelevant für alle Berufsgruppen. Dass sie für komplexe Aufgaben – also auch für Führungsfähigkeiten – relevanter ist als für andere, lässt sich mit statistischen Methoden (Korrelationen) leider nur schwer nachweisen, da ein Großteil der Intelligenz-

Kompakt

- Der Erfolg als Führungskraft hängt auch von persönlichen Eignungsmerkmalen ab; hierzu gehören die allgemeine Intelligenz (besonders sprachliche Fähigkeiten), Leistungsmotivation und soziale Kompetenzen.
- Für die Auswahl von Führungskräften stehen brauchbare eignungsdiagnostische Verfahren zur Verfügung. Entscheidend ist, Verfahren hoher psychometrischer Qualität zu verwenden und die drei diagnostischen Ansätze (Eigenschaften, Verhalten und Ergebnisse) zu kombinieren.
- Grundlegende Fähigkeiten und andere Persönlichkeitseigenschaften sind nur in geringem Maße veränderbar. Was trainierbar ist, sind konkrete Verhaltensweisen und selbstverständlich Kenntnisse. Da auch die Trainingsergebnisse von Grundfähigkeiten abhängen, muss man sich damit abfinden, nicht aus jedem Mitarbeiter eine erfolgreiche Führungskraft machen zu können.

Trimodaler Ansatz der Berufseignungsdiagnostik

Konstruktbezogene Verfahren	Simulationsbezogene Verfahren	Biographiebezogene Verfahren	Multimodale Verfahren
Fähigkeitstests	Arbeitsproben	Kenntnisprüfungen	Assessment-Center
Persönlichkeitstests	Fertigkeitsprüfungen	Noten	Potenzialanalyse
Interessentests	Situational-Judgment-Tests	Berufserfahrung	Management Audit
Fremdeinschätzung	Situative Interviewfragen	Biographische Interviewfragen und Fragebogen	Multimodales Interview

Abbildung: Für die Personalpsychologie ist ein trimodaler Ansatz am besten geeignet. Er umfasst nicht nur die hier abgebildete Eignungsdiagnostik, sondern auch die Anforderungsanalyse, die Leistungsbeurteilung sowie Maßnahmen der Personalentwicklung.

unterschiede zwischen den Bewerbern bereits über Bildungs- und Notenanforderungen abgeschöpft wurde.

Eine ähnliche potenzielle Unterschätzung gilt für einige nichtkognitive Persönlichkeitsmerkmale, etwa die Leistungsmotivation: Wer nicht bereit ist, sich aus eigenen Stücken anzustrengen, keine Freude daran hat, hohe Ziele zu erreichen, der wird an einer anspruchsvollen Führungsaufgabe scheitern – nicht nur, weil er die geforderte Arbeitsmenge nicht bewältigt, sondern auch, weil er auf seine Mitarbeiter nicht anspornend wirkt und kein Vorbild für sie ist. Leistungsmotivation gehört aber bereits zu den Voraussetzungen, um für eine Führungsposition in Betracht zu kommen. Statistisch drückt sich dies in einem geringeren Korrelationskoeffizienten aus, als es der tatsächlichen Bedeutsamkeit dieses hochrelevanten Merkmals entsprechen würde.

Gleiches gilt für die emotionale Stabilität. Geringe Stabilität (Neurotizismus) ist gekennzeichnet durch Selbstzweifel, Ängstlichkeit, Verletzlichkeit, Reizbarkeit, soziale Befangenheit und geringe Frustrationstoleranz. Nicht alle Führungstätigkeiten erfordern ein Höchstmaß an psychischer Stabilität, aber un-

ter einem gewissen Niveau wird es schwierig, den zusätzlichen Anforderungen, die eine Führungstätigkeit mit sich bringt, standzuhalten. Diese Varianzeinschränkung durch Vorselektion führt rechnerisch dazu, dass sich in den einschlägigen Analysen für das Merkmal »Emotionale Stabilität« nur geringe Validitätskoeffizienten ergeben.

Eine gute Familie ist förderlich

Ganz anders liegen die Verhältnisse beim Merkmalskomplex »Extraversion« (wissenschaftlich ist das in diesem Zusammenhang oft benutzte Adjektiv »extrovertiert« nicht korrekt). Die Extraversion hat sich nur für sehr wenige berufliche Aufgaben relevant gezeigt; für Führungstätigkeiten ist die Relevanz am klarsten nachgewiesen. Dies gilt, obwohl nicht alle Komponenten dieses Merkmalskomplexes wirklich erfolgswirksam sind wie etwa der Erlebnishunger. Sehr erfolgsrelevant ist hingegen die Komponente Dominanz (dem Machtstreben verwandt); in Maßen nützlich sind auch Geselligkeit, Aktivität und Frohsinn. Bis zur ersten Führungsposition wird selten nach der Extraversion selektiert. So lässt sich auch rechnerisch die Validität innerhalb der Hierarchieebenen

zeigen. Dafür werden Stelleninhaber, die aufgrund ihrer Intelligenz und Leistungsmotivation befördert wurden, aber sich jetzt vor ihren Mitarbeitern verstecken, mit jenen verglichen, die zusätzlich positiv gestimmt sind und voller Tatendrang daran gehen, andere von ihren Zielen zu überzeugen.

Substanzielle Beiträge dürfte das Merkmal Extraversion auch zur heute so geschätzten charismatischen Wirkung einer Führungspersönlichkeit leisten. Andere Zulieferer kommen aus der psychischen Stabilität (Selbstvertrauen, Internalität und Furchtlosigkeit) oder aus der Leistungsmotivation (Begeisterungsfähigkeit, Selbstverantwortlichkeit und wiederum Furchtlosigkeit). Auch die Eigenschaft Integrität hat Eingang in die Führungsdiagnose gefunden.

Als erfolgsrelevant erwiesen haben sich für Führungskräfte auch die Berufserfahrung und Fachkenntnisse (letztere können sowohl aus der Berufserfahrung stammen, als auch aufgrund kognitiver Fähigkeiten erworben werden). Und – man mag es ablehnen oder nicht – nach wie vor beeinflusst der Familienhintergrund die Aussichten auf eine Karriere im Management – wie in anderen Bereichen der Gesellschaft. In etwas geringerem Maße gilt dies auch für die Körpergröße, die Gesundheit und die allgemeine Fitness.

Mehr zum Thema

Wegge, J.; Rosenstiel, Lutz von: Führung. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Huber 2004, Seiten 475-512.

Kaschube, J.; Rosenstiel, Lutz von: Training von Führungskräften. In Schuler, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Hogrefe 2004, Seiten 559-602.

Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe 2006.

Schuler, H.: Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Hogrefe 2000.

Nur wissenschaftliche Verfahren sind verlässlich

Mit welchen Methoden und Instrumenten lassen sich führungsrelevante Merk-

Erfolgsfaktor Intelligenz

1921 testete der amerikanische Psychologe Lewis Terman im Rahmen seiner Studie »Genetic Studies of Genius« eine große Anzahl Kinder und stieß dabei auf eine Gruppe von 1500 geistig Hochbegabten (IQ von mindestens 135). Terman und seine Nachfolger untersuchten und begleiteten ihre Probanden (sowie eine Kontrollgruppe) über deren gesamten Lebensweg. Dabei ergaben sich sehr interessante Einsichten: Die hochbegabten Kinder wurden nicht nur beruflich weit überdurchschnittlich erfolgreiche Erwachsene, sie führten auch ein glücklicheres und erfüllteres Leben, gingen haltbarere Partnerschaften ein, waren in fast jeder Beziehung gesünder (Ausnahme: Kurzsichtigkeit) und lebten länger als statistisch zu erwarten. Für unseren Zusammenhang bedeutsam: Die meisten Hochintelligenten nahmen später Führungspositionen ein. Damit liegt ein gewichtiger Beleg dafür vor, dass intelligente Menschen in berufliche Positionen kommen, die auch Führungsaufgaben umfassen. Trotzdem reicht der Faktor Intelligenz alleine nicht aus, um Führungsaufgaben gut zu meistern.



male am besten messen und künftige Leistungen am besten prognostizieren? Grundsätzlich gilt: Erkenntnisse können nie unabhängig vom Messverfahren gewonnen werden – in welcher Wissenschaft auch immer.

In der Berufseignungsdiagnostik sind unterschiedliche Instrumente erforderlich, um die verschiedenen Facetten der Eignung zu erkennen und um Messfehler, die mit jeder Einzelmessung verbunden sind, auszugleichen (vergleiche Abbildung).

In Bezug auf die für unsere Fragestellung relevanten eignungsdiagnostischen Aspekte unterscheiden wir konstrukt-, simulations- und biographiebezogene Messverfahren:

- Konstruktbezogene Verfahren (vor allem Tests) sind geeignet, Eigenschaften wie Intelligenz oder Extraversion zu erfassen.
- Simulationsbezogene Verfahren bilden reale Anforderungssituationen nach (etwa bei einem Rollenspiel zum Mitarbeitergespräch).
- Biographiebezogene Verfahren schließlich ermitteln vergangenes erfolgsrele-

vantes Verhalten (wie biographische Fragen in einem strukturierten Auswahlgespräch).

- Multimodale Verfahren kombinieren die verschiedenen Einzelinstrumente. Die Kombination von drei diagnostischen Ansätzen ermöglicht eine verlässlichere Eignungsbestimmung.

Für alle Verfahren, nicht nur für psychologische Tests, gilt, dass auf der Grundlage von Prinzipien konstruiert und geprüft werden muss, die in der Psychologie zur Messung von Persönlichkeitseigenschaften und Intelligenz (Psychometrie) anerkannt und vorausgesetzt werden. Besonders im Assessment-Center-Bereich wird häufig gegen diesen Grundsatz verstoßen, aber auch in der Gruppe der Persönlichkeitstests haben Instrumente Verbreitung gefunden (zum Beispiel typologische Verfahren), für die keinerlei Validitätsnachweise existieren. Die Höhe der Validität, die für Konstrukte (Eigenschaften) oder für eingesetzte Verfahren ermittelt wird, hängt auch vom gewählten Kriterium ab: Beispielsweise ist das Merkmal Verträglichkeit bei Führungskräften kein positiver Prä-

Schwerpunkt: Führung



Grundlegende Persönlichkeitsmerkmale sind nur schwer zu verändern, gut zu trainieren sind dagegen Kenntnisse und Verhaltensweisen.

diktator, wenn die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten erfolgt. Beurteilen dagegen die unterstellten Mitarbeiter die Leistung ihrer Führungskraft, so gehört Verträglichkeit zu den wichtigen Erfolgsprädiktoren. Das zeigt, dass auch bei der Bestimmung des Führungserfolgs multimodale Kriterien (darunter auch objektive Erfolgsmaße) eingesetzt werden sollten.

Die Führungskraft muss zu den Geführten passen

Zurück zu unserer Ausgangsfrage: Welche Merkmalsausprägungen sind erforderlich, um als Führungskraft erfolgreich zu werden, und inwieweit können verschiedene Merkmale einander kompensieren? Festzuhalten ist vor allem: Je wichtiger (valider) ein einzelnes Merkmal ist, desto stärker ist seine festgestellte Ausprägung zu gewichten und desto schwerer ist ein Mangel durch andere Merkmale zu kompensieren. Aber selbst für die Intelligenz gilt, dass die Führungskraft zu den Geführten passen muss: Bei einer großen Differenz, vor allem der verbalen Fähigkeiten, ist die Verständigung schwer und beide Interaktionspartner werden unzufrieden sein. Während also für manche Gruppen eine durchschnittliche intellektuelle Begabung ausreicht oder sogar angemessen ist, sind in anderen Fällen hohe Intelligenzwerte erforderlich. Ähnliches gilt

für andere Merkmale – so sind hoch motivierte Mitarbeiter für einen leistungsmotivierten Vorgesetzten leicht zu führen, für einen gering motivierten Vorgesetzten dagegen überhaupt nicht. Meistens ist es ein probates Verfahren, Mindestausprägungen für jedes der als relevant erkannten Merkmale festzulegen und über diesem Wert Kompensationsmöglichkeiten zuzulassen.

Kompensationen sind auf der Verhaltensebene einfacher als auf der Eigenschaftsebene. So ist das grundsätzliche Bestreben, Einfluss zu nehmen, für eine Führungskraft kaum entbehrlich. Die verschiedenen Verhaltensoptionen dagegen, die Einfluss ermöglichen, sind weitgehend frei wählbar nach der Situation und dem eigenen Verhaltensrepertoire: Man kann dominant auftreten, sachlich argumentieren, sein Anliegen beharrlich vorbringen, sich einschmeicheln, die Unterstützung durch übergeordnete Instanzen erwirken, andere mit Versprechungen ködern und manches mehr. Ähnliches gilt für die Trainierbarkeit: Heute steht eine Vielzahl an Methoden der Personalentwicklung zur Verfügung, Fertigkeiten zu verbessern, Defizite auszugleichen und das Veralten von Qualifikationen zu verhindern. Einfach sind Effekte allerdings nur dort zu erzielen, wo es sich um klare, operationale Lernziele handelt – wie bessere Auswahlgespräche zu führen, für die ein geeignetes Instrument

vorliegt (in diesem Fall ein gutes strukturiertes Interview). Schwierig ist es hingegen, einen ausgeprägten Eigenbrötler zur guten Führungskraft zu machen. Grundeigenschaften sind nur schwer oder gar nicht zu ändern, gegebenenfalls eher in die schon vorhandene Richtung. So haben eigene Versuche, die Leistungsmotivation zu trainieren, bei motivierten Trainingsteilnehmern bessere Erfolge gezeigt als bei denen, die es eigentlich besonders nötig gehabt hätten.

Auch beim Training von Führungskompetenzen ist die Kombination verschiedener Ansätze meist wirksamer, als nur auf eine Karte zu setzen. Kurzfristige Trainings können mit langfristiger Unterstützung (wie Mentoring) und müssen mit baldiger Anwendungsmöglichkeit kombiniert werden. Die Wirksamkeit von Entwicklungsmaßnahmen ist so wenig selbstverständlich wie die von Diagnoseverfahren, also muss sorgfältig evaluiert werden, ob sich diese Investitionen lohnen. Bei guter Gestaltung der Maßnahmen sind alle Ausgangsbedingungen zu verbessern, allerdings ist der Aufwand umso geringer, je fruchtbarer der Boden ist, auf den sie fallen.

Als Fazit können wir festhalten, dass sich nicht jeder gleichermaßen zur Führungskraft eignet, auch wenn bei jeder Person Verbesserungen des Verhaltens möglich sind. Die eignungsdiagnostisch fundierte Auswahl von Führungskräften ist deshalb die beste Grundlage zur weiteren Entwicklung und stellt dadurch eine der rentabelsten betrieblichen Investitionen dar. Die Intuition bei der Personalauswahl (das Bauchgefühl) ist dabei nicht wertlos, aber sie bedarf der Absicherung durch gute eignungsdiagnostische Verfahren.



Autor

Professor Dr. Heinz Schuler,
Lehrstuhl für Psychologie,
Universität Hohenheim,
Stuttgart,
schuler@uni-hohenheim.de