

Werner Sarges
(Hrsg.)

Management- Diagnostik

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



HOGREFE



Management-Diagnostik

Management- Diagnostik

herausgegeben von
Werner Sarges

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Prof. em. Dr. Werner Sarges, geb. 1941. 1962–1970 Studium der Psychologie und der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Psych., Dipl.-Kfm.) an den Universitäten Marburg und Hamburg. 1971–1973 Trainee und Juniormanager in einem multinationalen Konzern der Konsumgüterindustrie. 1974 Promotion (Dr. phil.). Von 1977–2006 Professor für Quantitative Methoden an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und seit 1984 Institutsleiter und Beratender Psychologe am Institut für Management-Diagnostik in Barnitz (bei Hamburg).

© 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Satz: ARThür, Grafik-Design & Kunst, Weimar
Umschlagbild: © Flowtography, Berlin
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2385-2

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	XI
1 Eignungsdiagnostik im Managementbereich	1
1.1 Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich (<i>W. Sarges</i>)	2
1.2 Management-Diagnostik (<i>W. Sarges</i>)	23
1.3 Geschichte der Management-Diagnostik (<i>K. Moser & H. Schuler</i>)	33
1.4 Verantwortlichkeiten des HR-Managements für Management-Diagnostik (<i>D. H. Ladwig & M. E. Domsch</i>)	43
1.5 Juristische Aspekte der Management-Diagnostik (<i>C. Arnold</i>)	50
1.6 Ethische Aspekte der Management-Diagnostik (<i>G. Blickle</i>)	63
1.7 Rollen des Management-Diagnostikers (<i>H.-W. Hoefert</i>)	72
1.8 Eignungsdiagnostische Situation aus der Sicht der Diagnostikanden (<i>R. S. Jäger</i>)	83
1.9 Strategische Planung des diagnostischen Prozesses (<i>R. S. Jäger</i>)	90
2 Situative Konstruktbereiche für Bedingungs- und Anforderungsanalysen	99
2.1 Managerhandeln und Managerrollen (<i>G. Birkhan</i>)	100
2.2 Management und Führung (<i>W. Sarges</i>)	113
2.3 Unternehmenskultur (<i>O. Neuberger</i>)	119
2.4 Organisation (<i>S. A. Sackmann</i>)	123
2.5 Organisationsklima (<i>A. Kluge & J. Schilling</i>)	130
2.6 Team- und Kontext-Audits (<i>K. Wübbelmann</i>)	138
2.7 Diversity-Management (<i>J. Wegge & M. Shemla</i>)	147
2.8 Management global verteilter Belegschaften (<i>J. Deller & J. Osland</i>)	155

2.9	E-Leadership und virtuelle Teams (<i>G. Hertel</i>)	162
2.10	Systemaufstellungen (<i>E. Nass</i>)	172
2.11	Formalisierte Verfahren für Anforderungsanalysen (<i>U. P. Kanning</i>)	177
2.12	Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position (<i>K. Westhoff & A. Koch †</i>)	184
2.13	Von den Anforderungen zur Prüfung der Eignung (<i>K. Westhoff & C. Hagemeister</i>)	191
3	Personale Konstruktbereiche für Eignungsprädiktoren	201
3.1	Kognition	202
3.1.1	Intelligenz und Kreativität (<i>A. Neubauer & S. Bergner</i>)	202
3.1.2	Neuere Intelligenzkonstrukte (<i>H.-M. Sijß & A. Beauducel</i>)	208
3.1.3	Wissen und Denken (<i>D. Dörner</i>)	220
3.1.4	Entscheiden (<i>J. N. Marewski & G. Gigerenzer</i>)	228
3.1.5	Planen, Organisieren und Kontrollieren (<i>J. Funke & D. Holt</i>)	241
3.2	Motivation und Emotion	248
3.2.1	Berufliche Interessen (<i>C. Bergmann</i>)	248
3.2.2	Selbstwertschätzung (<i>M. Schröder-Abé & A. Schütz</i>)	257
3.2.3	Selbstregulation und Selbstkontrolle (<i>N. Baumann & J. Kuhl</i>)	263
3.2.4	Selbstwirksamkeit (<i>M. Jerusalem</i>)	271
3.2.5	Stressbewältigung (<i>E. Bamberg & M. Keller</i>)	278
3.2.6	Burnout (<i>M. Burisch</i>)	285
3.2.7	Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation (<i>F. Rheinberg</i>)	292
3.2.8	Persönliche Ziele (<i>D. Scheffer & B. Mikoleit</i>)	301
3.2.9	Führungsmotivation (<i>J. Felfe & M. Gatzka</i>)	308
3.2.10	Eigeninitiative (<i>D. Fay & M. Frese</i>)	316
3.2.11	Gewissenhaftigkeit (<i>S. Dilchert & D. S. Ones</i>)	323
3.2.12	Werthaltungen (<i>L. von Rosenstiel</i>)	332
3.2.13	Ethische Orientierungen (<i>K. Berkel</i>)	339
3.2.14	Identifikation und Commitment (<i>R. van Dick & J. Ullrich</i>)	349
3.3	Soziale Interaktion	355
3.3.1	Ausdruck und Eindruck (<i>K. Schlegel & H. G. Wallbott †</i>)	355
3.3.2	Extraversion – Introversion (<i>J. B. Asendorpf</i>)	362
3.3.3	Selbstdarstellung (<i>K.-H. Renner & L. Laux</i>)	370
3.3.4	Sozialer Einfluss (<i>G. Blickle & C. Diekmann</i>)	378

3.3.5 Team- und Kooperationsfähigkeit (<i>K. Müller & W. Bungard</i>)	385
3.3.6 Verhandlung und Konfliktlösung (<i>K. Berkel</i>).	395
3.3.7 Personale Führung (<i>L. von Rosenstiel</i>).	400
3.3.8 Kommunikation als Führungsaufgabe (<i>L. von Rosenstiel</i>)	407
3.3.9 Führungsstile und Führungsverhalten (<i>H. W. Krohne</i>)	419
3.4 Die positiven und negativen Seiten von Eigenschaften bei Führungspersonen (<i>R. F. Piccolo & T.A. Judge</i>).	427
3.5 Globalere Konzepte: Kompetenzen	443
3.5.1 Emotionale Kompetenz (<i>H. Rindermann</i>)	443
3.5.2 Soziale Kompetenz (<i>M. Germ & H. Mandl</i>)	451
3.5.3 Innovationskompetenz (<i>J. V. Hardt & J. Felfe</i>).	460
3.5.4 Unternehmerische Kompetenz (<i>G. F. Müller</i>)	467
3.5.5 Interkulturelle Kompetenz (<i>A. Thomas</i>).	473
3.5.6 Lernpotenzial als Meta-Kompetenz (<i>W. Sarges</i>)	481
3.6 Kompetenzmodelle (<i>S. Krumm & I. Mertin</i>)	491
3.7 Interkulturalität der Konstrukte und Kompetenzen (<i>I. Inceoglu & D. Bartram</i>).	499
3.8 Berufliche Laufbahnentwicklung (<i>J. Volmer & A. E. Abele</i>)	508
4 Rekrutierung und Identifizierung von Kandidaten	515
4.1 Personalmarketing (<i>K. Moser</i>)	516
4.2 Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels (<i>M. Kersting</i>).	524
4.3 Unterrepräsentierte Personengruppen im Management	530
4.3.1 Weibliche Führungskräfte (<i>E. Regnet</i>)	530
4.3.2 Führungskräfte aus schwächeren Sozialschichten (<i>M. Hartmann</i>)	537
4.4 Rekrutierung externer Kandidaten	544
4.4.1 Printmedien- und Online-Suche (<i>C. Roos</i>).	544
4.4.2 Direktsuche (<i>U. Thess & K. Hinz</i>)	553
4.5 Identifizierung interner Kandidaten (<i>F. Stracke</i>)	559
5 Evokation und Messung personaler Eignungsindikatoren	569
5.1 Selbstberichte	570
5.1.1 Biografische Fragebögen (<i>B. Marcus</i>)	570
5.1.2 Interviews (<i>W. Sarges</i>)	575

5.1.3	Persönlichkeits- und Motivationsinventare	592
5.1.3.1	Explizite Maße (<i>R. Hossiep</i>)	592
5.1.3.2	Implizite Maße (<i>D. Scheffer</i>)	601
5.1.4	Interessen- und Einstellungsinventare (<i>T. Bulmahn & N. Bulmahn</i>)	608
5.2	Testverfahren	616
5.2.1	Intelligenztests (<i>H.-M. Süß & A. Beauducel</i>)	616
5.2.2	Wissenstests (<i>R. Hossiep & M. Schulte</i>)	628
5.2.3	Situational Judgment Tests (<i>U. P. Kanning</i>)	637
5.2.4	Objektive Persönlichkeitstests (<i>L. Schmidt-Atzert</i>)	642
5.2.5	Computerisierte Methoden (<i>D. Klinck</i>)	649
5.3	Situative Aufgaben (Simulationen) zur Verhaltensbeobachtung . . .	656
5.3.1	Verhaltensbeobachtung, Beobachtungsfehler und Beobachtertraining (<i>K.-H. Renner</i>)	656
5.3.2	Postkörbe (<i>J. Musch & W. Lieberei</i>)	663
5.3.3	Vorträge und Präsentationen (<i>J. Freimuth & J. Sieland</i>)	668
5.3.4	Rollenspiele (<i>C. Aldering & C. Nüsser</i>)	677
5.3.5	Gruppendiskussionen (<i>C. Stöwe & M. Paschen</i>)	684
5.3.6	Fallstudien (<i>M. E. Domsch & D. H. Ladwig</i>)	693
5.3.7	Planspiele (<i>S. Stumpf</i>)	700
5.3.8	Szenarien (<i>W. Scholl</i>)	710
5.3.9	Verhaltensdiagnostik in computerbasierten Planspielen (<i>D. Dörner</i>)	719
5.4	Fremdberichte	727
5.4.1	Referenzen (<i>M. Bellmann</i>)	727
5.4.2	Fremdurteile (<i>M. Scherm</i>)	734
5.5	Indirekte (non-reaktive) Verfahren	742
5.5.1	Dokumentenanalysen (<i>H. Hollmann</i>)	742
5.5.2	Online-Recherchen (<i>C. Roos</i>)	751
5.5.3	Geeignete und absurde indirekte Verfahren (<i>U. P. Kanning</i>)	762
6	Instrumentierung und Organisation der Beschaffung personendiagnostischer Informationen	771
6.1	Validitätsbasis für Eignungs- und Potenzialbeurteilungs- prozeduren (<i>C. Montel</i>)	772
6.2	Prädiktorenauswahl und -kombination (<i>C. Montel</i>)	785
6.3	Sequenzielle Diagnosesysteme (<i>C. Montel</i>)	798
6.4	Assessment-Center (<i>M. Kleinmann</i>)	809
6.5	Kritik an der Assessment-Center-Praxis (<i>W. Sarges</i>)	819

6.6 Einzel-Assessments (<i>W. Sarges</i>)	825
6.7 Probezeit (<i>R. K. Sprenger & C. Arnold</i>)	839
6.8 Job Rotation (<i>I. Jöns</i>)	847
6.9 Personalbeurteilungssysteme (<i>H. Schuler</i>)	853
6.10 360-Grad-Beurteilungen (<i>M. Scherm</i>)	864
6.11 Management-Audits (<i>W. Sarges & F. Westermann</i>)	873
6.12 Nachfolgesysteme (<i>M. Prochaska</i>)	884
6.13 Besetzung oberster Führungspositionen (<i>M. Bellmann</i>)	897
7 Prognostische Beurteilung von Kandidaten-Eignung und -Potenzial	905
7.1 Integration managementdiagnostischer Befunde	906
7.1.1 Empfehlungen zur Eignungsbeurteilung nach der DIN 33430 (<i>K. Westhoff & H. C. Flehmig</i>)	906
7.1.2 Formalisierung der Urteilsbildung (<i>H. Wottawa</i>)	911
7.1.3 Klinische Urteilsbildung (<i>H. Westmeyer</i>)	917
7.2 Rückmeldung der Kandidatenbeurteilung an den Auftraggeber (<i>G. Birkhan</i>)	923
7.3 Rückmeldung der Eignungs-/Potenzialbeurteilung an den Kandidaten (<i>G. Birkhan & O. J. Ringelband</i>)	931
8 Evaluation	941
8.1 Zu Fragen der sozialen Validität eignungsdiagnostischer Vorgehensweisen im Managementbereich (<i>H. Schuler</i>)	942
8.2 Qualitätsbeurteilung managementdiagnostischer Verfahren und Prozesse (<i>M. Kersting & H. Westmeyer</i>)	948
8.3 Messung von Karriereerfolg (<i>A. E. Abele & D. Spurk</i>)	955
8.4 Probleme der Messung von Management-Leistung (<i>T. Staufenbiel</i>)	962
8.5 Managementversagen und Derailment (<i>F. Westermann & G. Birkhan</i>)	969
8.6 Nutzenanalysen für Personalauswahl und -entwicklung (<i>Y. Görlich</i>)	979
8.7 Grundlagen kontrollierter Praxis (<i>F. Petermann</i>)	987

9 Bedeutung der Management-Diagnostik für die Entwicklung von Führungskräften	995
9.1 Training und Entwicklung (<i>N. Schaper</i>)	996
9.2 Mentoring (<i>G. Blickle & A. Wihler</i>)	1004
9.3 Coaching (<i>S. Greif</i>)	1011
10 Ergänzende und kritische Sichtweisen	1019
10.1 Möglichkeiten und Grenzen der Verhaltensänderung aus neurobiologischer Sicht (<i>G. Roth</i>)	1020
10.2 Lust an Leistung – Verhaltensbiologische Aspekte der Mitarbeiterführung (<i>F. von Cube</i>)	1026
10.3 Vorgehens- versus Eigenschaftsbetrachtung – Zum Nutzen tätigkeitspsychologischer Konzepte (<i>W. Hacker</i>)	1031
10.4 Zur mangelnden Rezeption sozialwissenschaftlicher Forschungsbefunde in der Management-Praxis (<i>M. Bellmann</i>)	1039
10.5 Die Manager des Wirtschaftswunders – Erkenntnisse aus zeitgeschichtlichen Recherchen (<i>N. Grunenberg</i>)	1045
10.6 Zur betrieblichen Funktionalität und gesellschaftlichen Vermittelbarkeit von Managervergütungen (<i>K.-W. Hansmann & T. Tressin</i>)	1051
10.7 Managerhaftung – Pflichten, typische Risikobereiche und Haftungsfolgen (<i>G. Krieger</i>)	1057
10.8 Zeitgemäße Kapitalismuskritik (<i>C. Lütge</i>)	1069
10.9 Praktiken der Management-Diagnostik aus der Perspektive postmoderner (focauldianischer) Organisationsforschung – Anmerkungen eines Skeptikers (<i>A. Kompa</i>)	1076
Die Autorinnen und Autoren des Bandes	1085
Personenregister	1097
Sachregister	1130

Vorwort des Herausgebers

Schon die erste Auflage des Bandes „Management-Diagnostik“ stieß auf eine größere Resonanz und Nachfrage, als wir (der Verlag und der Herausgeber) damals erwartet hatten. Dies wiederholte sich bei der zweiten Auflage und setzte sich fort bei der dritten. Die hier vorliegende vierte Auflage ist vollständig überarbeitet und erweitert worden, um den Umfang des inzwischen erreichten Standes der Forschung zu dieser Thematik in der notwendigen Breite und Tiefe darstellen zu können.

Nach wie vor ist dieses Handbuch auch international der einzige Band, in dem die Probleme und Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik für das besondere Anwendungsfeld des Managements umfassend zusammengestellt und diskutiert werden. Es richtet sich an Praktiker der Eignungsdiagnostik im Managementbereich sowie an entsprechend interessierte Forscher, Hochschullehrer und Studenten.

Das umfangreiche Inhaltsgebiet wurde aufgeschlossen durch eine psychologisch-zweckvolle und differenzierte Gliederungskonzeption, wie sie eher für Monografien typisch ist. Um das vorhandene Wissens- und Erfahrungspotenzial zur Management-Diagnostik so weit wie möglich auszuschöpfen, mussten und konnten viele entsprechend kompetente Wissenschaftler und Praktiker als Autoren gewonnen werden. Die vorliegende vierte Auflage enthält 128 Beiträge von 133 Autoren.

Eine solche Anzahl von Beiträgen von so vielen Autoren aus Wissenschaft und Praxis stellte erhöhte Anforderungen an die herausgeberische Arbeit in allen Phasen des Projekts: bei der Planung der Inhalte, der Auswahl und Gewinnung der Autoren, der Vorabstimmung über den jeweiligen Beitrag, der z. T. nötigen Überarbeitung oder Nachjustierung der ersten Entwürfe und schließlich bei der inhaltlichen Verzahnung durch kurze Einfügungen und Verweise aus der Gesamtsicht. Dass dabei trotz aller Bemühungen eine Einheit nicht zu erzielen ist, liegt in der Natur einer solchen Sache. Ebenso sind gewisse Unterschiede in Stil, Art und Tiefe der Behandlung nicht zu umgehen und tragen hoffentlich zur Lebendigkeit der Lektüre bei.

Bekanntlich sind im Managementbereich Frauen nach wie vor extrem unterrepräsentiert. Gerade deshalb wäre es angebracht – wenigstens als sprachliches Korrektiv –, statt nur von Managern, Kandidaten etc. stets auch von Managerinnen, Kandidatinnen etc. zu sprechen. Die Lesbarkeit des Textes würde dadurch allerdings deutlich verschlechtert. Wenn hier deshalb doch wieder fast durchgehend die maskuline Form gewählt wurde, so nicht als Diskriminierung, sondern als Kürzel:

Wir benutzen diese Begriffe als sprachliche Hermaphroditen, wie „die Jugend“ oder „die Laune“, die ihrerseits ja auch nicht rein weiblicher Natur sind.

Herzlichen Dank sagen möchte ich allen Beiträgern und dem Verlag für die hervorragende Kooperation, und unter den Beiträgern ganz besonders: Dr. Matthias Bellmann und Dr. Georg Birkhan für vielfältige und fruchtbare inhaltliche Anregungen sowie Prof. Dr. Jens Asendorpf, Prof. Dr. Falko Rheinberg und Prof. Dr. Hans Westmeyer für einzelne, aber wesentliche kritische Hinweise, verlagsseitig insbesondere Dipl.-Psych. Tanja Ulbricht für ihr fachlich fundiertes und gründliches Lektorieren sowie Peter Schmidt für seine Umsicht und Sorgfalt im Prozess der Herstellung des Bandes zur Drucklegung.

Hamburg, im Januar 2013

Werner Sarges

Kapitel 1

Eignungsdiagnostik im Managementbereich

Inhaltsübersicht

1.1	Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich	2
1.2	Management-Diagnostik	23
1.3	Geschichte der Management-Diagnostik	33
1.4	Verantwortlichkeiten des HR-Managements für Management-Diagnostik	43
1.5	Juristische Aspekte der Management-Diagnostik	50
1.6	Ethische Aspekte der Management-Diagnostik	63
1.7	Rollen des Management-Diagnostikers	72
1.8	Eignungsdiagnostische Situation aus der Sicht der Diagnostikanden	83
1.9	Strategische Planung des diagnostischen Prozesses	90

1.1 Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich¹

Einleitung

Die leitende Frage der folgenden Überlegungen ist eine alte, gleichwohl nach wie vor aktuelle der Managementpraxis: Was unterscheidet einen erfolgreichen Manager von einem weniger erfolgreichen? Wenn man das wüsste – so die oft vereinfachende Sicht –, könnte man durch Auswahl der „richtigen“ Manager – als Schlüsselpersonen betrachtet – den Erfolg einer Organisation erhöhen.

Dieser monokausalen Sicht, in der manche Kritiker (z. B. Kompa in *10.9 Praktiken der Management-Diagnostik aus der Perspektive postmoderner Organisationsforschung – Anmerkungen eines Skeptikers*, in diesem Band; Neuberger, 1990; Staehle, 1992) unverkennbar eine Glorifizierung des Berufsstandes der Manager sehen, wird schon seit längerem entgegengehalten:

1. Der Erfolg einer Organisation oder Organisationseinheit lässt sich nicht allein auf der Ebene individuellen Manager-Verhaltens festmachen.
2. Verhalten – und damit auch Managerverhalten – ist weniger bis kaum aus Persönlichkeitsmerkmalen allein erklärbar, als vielmehr aus den Gegebenheiten der Situation bzw. aus der Interaktion von Person und Situation.
3. Selbst wenn es persönlichkeitsbedingte Einflüsse eines Managers auf den Erfolg gibt, ist ein in einer bestimmten Position bzw. in einem bestimmten Umfeld erfolgreicher Manager nicht notwendig in jeder anderen Position bzw. in jedem anderen Umfeld auch erfolgreich.
4. Schließlich wird „Erfolg“ nicht nur objektiv bestimmt.

Diese Einwände werde ich – nach einem kurzen Abriss der einschlägigen Forschungsentwicklung – nachfolgend diskutieren, um anschließend die Frage der verbleibenden Eignung von Eignungsdiagnostik im Managementbereich wieder aufzugreifen. Interesseleitend ist also die *Selektionsfrage*, d. h. wen man auswählen, platzieren oder befördern sollte, weil er grundsätzlich so disponiert ist, dass er in bestimmten Umfeldern erfolgreich managen könnte. Die *Modifikationsfrage*, wie man unter welchen Umständen erfolgreich managt, d. h. welches Verhalten man zur weiteren Optimierung schulen, trainieren oder weiterbilden sollte, wird hier nur am Rande behandelt (vgl. dazu von Rosenstiel, 1995, sowie Kapitel 9 *Bedeutung der Management-Diagnostik für die Entwicklung von Führungskräften*, in diesem Band).

¹ Dieser Beitrag ist die aktualisierte und überarbeitete Fassung eines Beitrags des Verfassers mit gleichem Titel, der zuerst erschienen ist in: Bartussek, D. & Amelang, M. (Hrsg.). (1994). *Fortschritte der Differentiellen Psychologie und Psychologischen Diagnostik. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Kurt Pawlik* (S. 415–434). Göttingen: Hogrefe.

Die Erforschung interindividueller Unterschiede im Führungsbereich: historische Entwicklung

Die Betrachtung und Erforschung von Unterschieden zwischen „guten“ und „schlechten“ Führern bzw. zwischen Führern und Nicht-Führern in Eigenschafts- und Verhaltensmerkmalen geht zurück auf die „great man“-Theorien über das Erreichen großer Leistungen bzw. hohen Rangs (Carlyle, 1841; Galton, 1869). Die ursprüngliche Annahme genetischer Determiniertheit von „Führungsqualitäten“ wurde später als nicht zwingend angesehen, und man untersuchte v. a. in der ersten Hälfte dieses Jahrhunderts den Zusammenhang einer großen Anzahl von Personmerkmalen von Führern mit Kennwerten von Führungsergebnissen. Diese Befunde wurden dann in mehreren Reviews zusammenschauend berichtet, von denen diejenigen von Stogdill (1948) und Mann (1959) eine gewisse Berühmtheit erlangten. Sie kamen nämlich zu dem Schluss, dass keines der vielen untersuchten Persönlichkeitsmerkmale (z. B. Intelligenz, Extraversion, Dominanz) und auch keine Merkmalskonstellation *generell*, d. h. deutlich und konsistent über verschiedene Führungssituationen hinweg, zwischen Führern und Nicht-Führern zu differenzieren vermochte (vgl. auch Neuberger, 1976). Daraufhin kam es aus der Mode, Konzeptionen über Führung (allein) auf *Persönlichkeitsmerkmale* von Führern zu gründen.

Als Alternative nahm man jetzt *Verhaltensmerkmale* der Führung in den Blick. Hier gab es drei verschiedene Richtungen (Fleishman, Zaccaro & Mumford, 1991; siehe auch 3.3.9 *Führungsstile und Führungsverhalten*, in diesem Band):

1. Beschreibung des Führungsverhaltens mit der Absicht, charakteristische Muster oder Stile des Verhaltens bei Führungspersonen (vs. Geführten) bzw. von „guten“ und „schlechten“ Führern zu finden.
2. Fokussierung auf die situativen Faktoren, die das Führungsverhalten und die Führungspersonen selbst beeinflussen. Ein Zweig dieser Richtung betonte auch die situativen Kontingenzen, die die Wirksamkeit einzelner Persönlichkeitsmerkmale oder Führungsstile erleichterten oder erschwerten (Situation als Moderatorvariable).
3. Betrachtung des sozialen Austauschs zwischen Führern und Geführten (transaktionaler Ansatz). Damit wurde der Blick stärker auch auf die Geführten gerichtet. Spätere Ausweitungen dieses Ansatzes haben aber wieder die besondere Rolle des Vorgesetzten betont, die darin besteht, die Motivation, die Kompetenzen und das gemeinsame Verantwortungsbewusstsein der unterstellten Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

Vor mehr als zwei Jahrzehnten nun hat das Interesse an Persönlichkeitsmerkmalen von Führungspersonen wieder deutlich zugenommen. Grund dafür ist m. E. die positive Rückkopplung zweier Ursachen:

1. Die Erträge der *verhaltensbezogenen* Forschung haben bislang kaum Hilfen für die Behandlung von Problemen der Selektion von Führungspersonal geliefert. Die Praxis aber macht derartige Entscheidungen permanent erforderlich und

landet spätestens bei der Frage des „person-job-fit“ wieder bei der Person (des Kandidaten) als Objekt und Engpass der Entscheidung. Praxis ist von daher immer auf der Suche nach relevanten Personmerkmalen.

2. Diesbezüglich hat die Wissenschaft schon des längeren bessere Nachrichten:
 - Zum einen haben spätere Studien die ursprüngliche Ausgangslage erschüttert, aufgrund derer die früheren Eigenschaftsansätze als unangemessen (weil unergiebig) zurückgewiesen wurden. Lord, De Vader und Alliger (1986) etwa haben die Korrelationen metaanalytisch reanalysiert, die in dem einflussreichen Review von Mann (1959) aufgelistet waren, indem sie die Korrelationen in Bezug auf Stichprobenfehler, mangelnde Zuverlässigkeit und Varianzeinschränkung korrigierten. Sie kommen – auch unter Einbezug neuerer Studien – zu dem Schluss: „Personality traits are associated with leadership perceptions to a higher degree and more consistently than the popular literature indicates“ (S. 407). Auch die Studien von Bray und Mitarbeitern zeigten, dass Personmerkmale von Managerkandidaten als Prädiktoren in der Lage waren, Kriterienvariablen wie spätere Karrierestufen in überraschender Höhe vorherzusagen, und das in einer ausgedehnten und umfangreichen Längsschnittstudie mit Blindbedingung (d. h. weder die Kandidaten noch die für die Beförderung Verantwortlichen kannten die früheren Diagnose-/Prognosewerte; Howard & Bray, 1988).
 - Zum anderen gibt es eindeutige Befunde (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999), dass kognitive Fähigkeiten (= allgemeine Intelligenz: Informationen verarbeiten, Komplexität bewältigen, Probleme lösen, Denkfehler vermeiden) in allen beruflichen Situationen, und im Managementbereich noch stärker, eine große berufserfolgsrelevante Rolle spielen (Korrelationen von .50 und mehr).
 - Und schließlich änderte sich die vorher skeptische Beurteilung der Tauglichkeit von nicht-kognitiven Persönlichkeitsmerkmalen zur Vorhersage von Berufserfolg geradezu schlagartig, als Barrick und Mount (1991) einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsselbstbeurteilung und Vorgesetztenurteilen im Hinblick auf Eignung und Entwicklung für den Arbeitsplatz nachweisen konnten – obwohl die berichteten Einzelkorrelationen damals wie auch später (Barrick, Mount & Judge, 2001) nicht einmal beeindruckend hoch waren. Allerdings ergab sich eine beachtliche *kombinierte* Prognosefähigkeit der „Big Five“ (Extraversion, Emotionale Stabilität, Offenheit für Neues, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit) für die Eignung als Führungskraft von $r = .45$ (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; vgl. auch Borkenau et al., 2005 sowie Brandstätter, 2010). Auch enger gefasste Persönlichkeitsmerkmale wie Durchsetzungsfähigkeit, Kontrollüberzeugung, Selbstwert und Leistungsmotivation stehen deutlich mit Führungserfolg in Zusammenhang (Yukl, 2010). „Insgesamt zeigen die Befunde, dass Persönlichkeitseigenschaften sowohl bei der Frage, ob jemand eine Führungsrolle übernehmen wird, als auch bei der Vorhersage des Erfolgs als Führungskraft eine bedeutende Rolle spielen“ (Felfe & Gatzka in 3.2.9 *Führungsmotivation*, in diesem Band).

Dies alles hat frühere Annahmen über interindividuelle Differenzen zwischen Führungspersonen wieder aufleben lassen und erneut das Interesse auf Personeneigenschaften gelenkt: zum genaueren Verstehen von Wählbarkeit und Erfolg von Führungspersonen/Managern. Jüngst wurde sogar ein integratives Eigenschafts-Verhaltens-Modell zur Führungseffektivität vorgelegt, nach dem via Metaanalyse der Einfluss von Eigenschaften (intelligence, personality) in Kombination mit Verhaltensmerkmalen von Managern (transformational-transactional, initiating structure-consideration) auf vier verschiedene Effektivitätskriterien (leader effectiveness, group performance, follower job satisfaction, satisfaction with leader) geprüft wurde (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Das Ergebnis war, dass Eigenschaften und Verhalten mindestens 30 % der Varianz in den Effektivitätskriterien vorhersagen und Verhaltensvariablen die Korrelationen zwischen Eigenschaften und Kriterien moderieren.

Aus dieser Perspektive jedenfalls erscheint die von manchen Kritikern vertretene Ablehnung des Eigenschaftsansatzes, der als Rückfall in frühere „great man“-Glorifizierungen angesehen wird, zwar noch ideologisch, nicht aber mehr logisch verständlich – zumal die Annahme einer Determination von Managementenerfolg ausschließlich durch Eigenschaften des Managers sowie eine Generalisierung seiner Leistungsfähigkeit über verschiedenste Situationen und Kriterien hinweg ohnehin nicht haltbar ist.

Bedingungen für Managementenerfolg: nicht nur Merkmale der Person des Managers, sondern auch Merkmale der Situation des Managements

Außer der Person des Managers sind die Einflussbedingungen für den Erfolg organisierter Arbeit in der konkreten Situation, in der ein einzelner Manager steht (hier kurz „Situation des Managements“ genannt), sehr vielfältig: Organisationsstrukturen und -abläufe, Qualität der Mitarbeiter, finanzielle und sonstige Zugriffs-Ressourcen, unternehmenskulturelles Klima, Marktgegebenheiten etc. Die Einflussmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten eines Managers können im einen extremen Fall gegen Null gehen, im anderen erheblich sein. Managementenerfolg lässt sich also nicht auf einen einzigen Faktor, nämlich die Managerpersönlichkeit, zurückführen (siehe Abbildung 1.1.1) (für eine mehr ins Detail gehende Modellierung siehe 3.3.7 *Personale Führung*, in diesem Band).

Die Situation ist aber in zweifacher Weise einflussnehmend: Zum einen gibt es einen direkten Einfluss auf den Erfolg (z. B. „windfall-profits“ oder hochgradig sich selbst organisierende Mitarbeiter – als positive Wirkung; rezessive Markttendenzen oder der Weggang schwer ersetzbarer Experten – als negative Wirkung) –, der in Wirkpunkt (a) der Abbildung 1.1.1 repräsentiert ist. Zum anderen gibt es den indirekten Einfluss auf den Erfolg über das Verhalten des Managers, der in Wirkpunkt (b) repräsentiert ist.

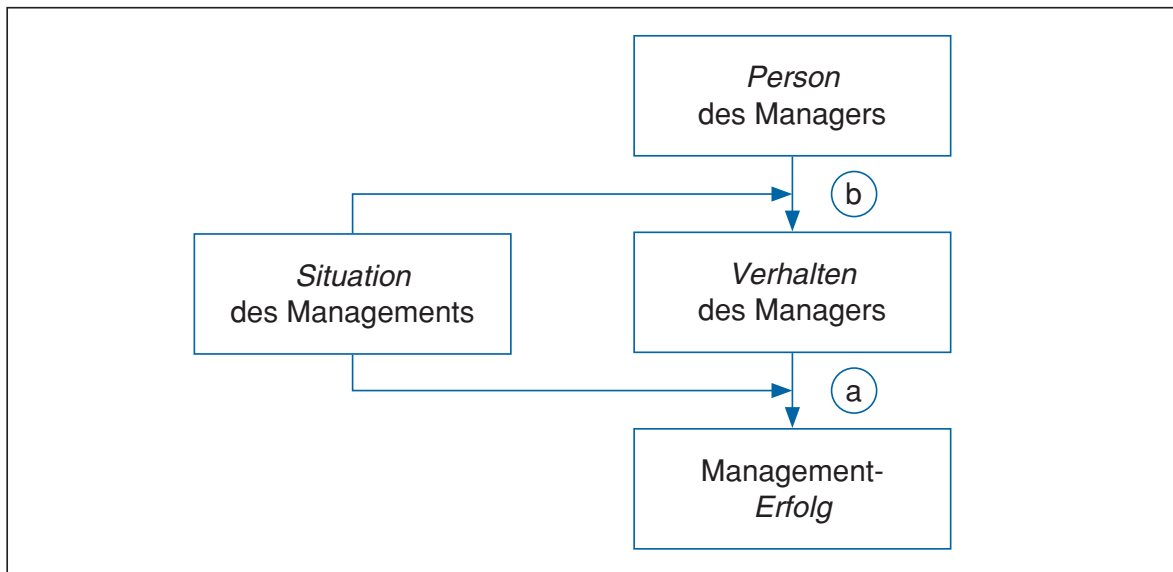


Abbildung 1.1.1: Bedingtheit des Managementenerfolges durch Person *und* Situation: Grundmodell der Kontingenztheorie der Führung (modifiziert nach von Rosenstiel, 1993, S. 339)

Wir wollen nun diesen Punkt (b) genauer betrachten, weil hierdurch die obige Relativierung des Einflusses des Managers auf den Erfolg durch Wirkpunkt (a) sogar noch weitergehend sein könnte: Ein Einfluss seiner Person ist nämlich nur dann anzunehmen, wenn die vermuteten Einflussmerkmale seiner Persönlichkeit (Verhaltenstendenzen bzw. Persönlichkeitsmerkmale) hinreichend stabil sind, stabil über die Zeit und über – zumindest bestimmte – Situationen. Genau damit aber ist *der* generelle Streitpunkt berührt, der die Persönlichkeits- und Differentielle Psychologie gut zwei Jahrzehnte lang in der sog. *Person-Situation-* (bzw. *Interaktionismus-* bzw. *Konsistenz-*) *Debatte* beschäftigt hat (z. B. Kenrick & Funder, 1988; Moser, 1991; Pervin, 1989; Sternberg & Vroom, 2002).

Ausgangspunkt dieser Debatte war die Kritik an der traditionellen Persönlichkeitspsychologie (v. a. Mischel, z. B. 1968, 1973; Magnusson & Endler, z. B. 1977), dass Persönlichkeitsmerkmale – zumindest solche des nicht-kognitiven Bereichs – zur Verhaltensvorhersage kaum taugten, da Personen in ihrem Verhalten nur wenig Konsistenz – weniger über die Zeit als – über verschiedene Situationen zeigten, und dass der Einfluss der Situation auf das Verhalten viel zu wenig berücksichtigt werde.

Im Verlaufe dieser Kritik (an den sog. „Personalisten“ bzw. „Traitisten“) gab es einerseits (zuerst) die situationistische Auffassung, dass Verhalten deutlich mehr von der Situation als von der Person determiniert sei. Gängige Beispiele dafür waren: Menschen schreien laut (fluchen, jubeln) bei Fußballspielen und sind schweigsam bei Beerdigungen; Studenten in einer Vorlesung schreiben mit, nicht aber bei der Predigt in einem Gottesdienst.

Andererseits gab es (danach) die interaktionistische Auffassung, dass die eigentliche Prognosefähigkeit von Verhalten weder in der Situation noch in der Person, sondern in der (spezifischen) Interaktion von Person und Situation zu suchen sei.

Übliche Beispiele hierzu waren: Menschen mit hohen Ausprägungen in dem Persönlichkeitsmerkmal „Angst“ werden aufgebrachter sein als Menschen mit niedrigen Ausprägungen, wenn sie in eine Höhle gelangen; Menschen mit hoher Ausprägung in „Gewissenhaftigkeit“ (einem der „Big Five“-Persönlichkeitsfaktoren) werden bei Aufgaben, die dies als Anforderung stellen, anders (nämlich „gewissenhafter“) reagieren als Menschen mit niedrigeren Ausprägungen.

Gegen beide Auffassungen lässt sich zunächst sagen, dass man *leicht* Situationen so auswählen (und damit andere ausblenden) bzw. so gestalten kann, dass sie die jeweilige Position unterstützen, d. h. hier: Verhaltensvarianz minimieren resp. maximieren (Moser, 1991, S. 31 ff.). Im übrigen ist die Bedeutsamkeit des Situationseinflusses für Verhalten aus der Allgemeinen Psychologie hinlänglich bekannt; diese beschäftigt sich sogar explizit – zum Zwecke sinnvoller Arbeitsteilung zwischen den Subdisziplinen der Psychologie – mit der Abhängigkeit des Verhaltens von äußeren (situativen) Bedingungen. Und die Bedeutsamkeit der Interaktion von Person und Situation für das Verhalten wird in der frühen Variante des Interaktionismus – dem sog. *statischen Interaktionismus* – überschätzt, weil deren varianzanalytische Untersuchungspläne Versuchspersonen „ökologisch unvalid“ in Situationen brachten, in die sie „natürlicherweise“ gar nicht gekommen wären (Pawlik, 1982).

In der späteren Variante des Interaktionismus, dem sog. *dynamischen Interaktionismus*, wird zweierlei behauptet: einerseits ein wechselseitiger Einfluss von Person und Situation und andererseits eine „Selbstselektion“ von Situationen durch Personen. Auch hier finden wir Wiederentdeckungen altbekannter Phänomene. So ist z. B. das Postulat, dass Personen Situationen aktiv aufsuchen und dass verschiedene Personen unterschiedliche Situationen aufsuchen als Konzeption seit Jahrzehnten in der Persönlichkeitspsychologie eingeführt (Pervin, 1989) und in vielen Persönlichkeitsmerkmalen enthalten:

Eine Vielzahl von klassischen Persönlichkeitsmerkmalen lässt neben Prognosen über Verhaltenstendenzen in verschiedenen Situationen auch Aussagen über die Auswahl von Situationen zu bzw. stellte sie sogar in den Mittelpunkt des Interesses. Beispielsweise kann über Extravertierte gesagt werden, dass sie eher gesellige Situationen aufsuchen oder für unterschiedlich Leistungsmotivierte kann postuliert werden, dass sie unterschiedlich schwierige Aufgaben wählen. (Moser, 1991, S. 81)

Darüber hinaus weist Moser (1991) darauf hin, wie eine Grundlagendisziplin, nämlich die Persönlichkeitspsychologie, mit ihrem Programm des dynamischen Interaktionismus von einer angewandten Disziplin, der organisationspsychologischen Eignungsdiagnostik, lernen kann. Im Hinblick auf den Aspekt der Situationsselektion etwa gibt es bereits seit längerem entsprechende Anwendungen und Konzepte: in Inhalten Biografischer Fragebogen, in Modellen der anforderungsorientierten Personalauswahl sowie im ASA-Modell von Schneider (1987). „Hier werden Situationsselektionen durch Personen als (inhaltliche) Haupteffekte untersucht. Zugleich vermögen Situationsselektionen differentielle Validitäten von Diagnostica für verschiedene Situationen oder Berufe zu erklären“ (Moser, 1991, S. 99).

Dennoch kann als eigentlicher Ertrag der Konsistenz-Debatte die differenziertere Sicht der Beziehung von Person und Situation angesehen werden (Moser, 1991, S. 100). Für unsere Überlegungen hier ist vor allem die auf Mischel (1977) zurückgehende, nach dem Merkmal „situational constraint“ vorgenommene Unterscheidung von „starken“ (strukturierten, beschränkenden) und „schwachen“ (mehrdeutigen, erleichternden) Situationen fruchtbar. Ähnliche Konzepte finden sich (dann) z. B. bei Tomaszewski (1978), Hoff, Lappe und Lempert (1982) und Schneider (1987). Persönlichkeitsmerkmale lassen nur in eher schwachen Situationen vielfältige Verhaltensweisen bzw. viel Verhaltensvariabilität zu – d. h. hier kann überhaupt erst Persönlichkeit gezeigt werden – und erlauben dann auch entsprechende Prognosen (vgl. Ickes, 1982; Monson, Hasley & Chernik, 1981). Schwache Situationen sind für einen Akteur (mit-)gestaltbar, starke Situationen (wie z. B. die Arbeit am Fließband mit genauen Taktzeiten) nicht. Da nun die Arbeitssituation, in der ein Manager agiert, eher als schwache denn als starke Situation anzusehen ist, sind wir in der Management-Diagnostik von vornherein in der prognostisch günstigeren Ausgangsposition.

Nur am Rande sei vermerkt, dass die obigen Beispiele zur situationistischen Auffassung der Verhaltensdetermination (Fußball, Beerdigung; Vorlesung, Predigt) *starke* Situationen waren. Wollten wir das beobachtbare Verhalten „Schreien“ bzw. „Schweigen“ z. B. durch das Persönlichkeitsmerkmal „Extraversion“ erklären, so müssten wir wegen der zu geringen Varianz im Kriterium (fast *alle* Personen schreien bzw. schweigen) schon scheitern. Das würde aber nicht besagen, dass Introvertierte und Extravertierte nicht in anderen (schwachen) Situationen konstruktionskonformes Verhalten zeigen würden, denn im testtheoretischen Sinne ist die Fußballsituation eine zu leichte Situation (auch Introvertierte schreien), die Beerdigungssituation eine zu schwere (auch Extravertierte schweigen). Schwache Situationen sind testtheoretisch solche von mittlerer Schwierigkeit, die vorhandene Persönlichkeitsunterschiede erst verhaltenswirksam werden lassen (vgl. Moser, 1991, S. 77).

Wir wollen nun zunächst untersuchen, welche zusätzlichen Aussagen über psychologisch relevante Charakteristika von Managementsituationen sich noch treffen lassen – außer dass sie als eher schwache Situationen anzusehen sind. Das heißt, es ist erst zu klären, welches die Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten von Managern sind, bevor wir fragen können, ob und evtl. welche Personmerkmale bezogen auf diese situativen Anforderungen und gerichtet auf die Beeinflussung von Managementenerfolg in Betracht kommen könnten.

Managementtätigkeiten: mehr als Führung

In der psychologischen Literatur werden die Themen „Manager“ und „Management“ vorwiegend personenbezogen betrachtet und unter den Begriffen „Vorgesetzter“ bzw. „Führer“ und „Führung“ behandelt. Dabei dominiert nach wie vor die Sichtweise, Führung als absichtliche und zielbezogene Beeinflussung zu in-

interpretieren (von Rosenstiel, 1993, S. 337; von Rosenstiel, 2009, S. 196). Diese Perspektive ist aber zu eingeschränkt, wenn man den persönlichen Anteil eines Managers am Erfolg seines Bereichs erklären möchte (Mintzberg, 2010). Sie übersieht, (1) dass ein Manager nicht nur führt, sondern auch noch andere Ressourcen als menschliche Arbeit (Geld, Maschinen, Material, Informationen etc.) – wenn auch oft in Interaktion mit anderen Menschen – optimierend allokieren muss, und (2) dass er für die ständigen Ziel-Mittel-Überlegungen sowohl für diese letztgenannten Tätigkeiten als auch für den Aufgabenbereich des Führens eine Menge kognitiver Aktivitäten betreiben muss (siehe hierzu auch 2.2 *Management und Führung*, in diesem Band).

Der Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre ist entsprechend weiter: Sie kennt neben der personenbezogenen Funktion der Führung noch die sachbezogenen Funktionen der Leitung, Planung, Organisation, Kontrolle u. a. (vgl. Staehle, 1990). Wiewohl weitergehend, beschreibt dieser sog. analytisch-funktionsorientierte Ansatz allenfalls abstrakte *Funktionen*, kein beobachtbares *Verhalten*. Auch sonst gibt uns die äußerst umfangreiche betriebswirtschaftliche Managementliteratur in ihrer Formalität und Normativität wenig praktischen Aufschluss über die Arbeits- und Berufssituation von Managern (Carroll & Gillen, 1987; Eberwein & Tholen, 1990; Hales, 1986), also darüber, wie die Aufgaben, der Arbeitsinhalt und der Arbeitsalltag von Managern wirklich aussehen. Licht in dieses Dunkel brachte erst der sog. empirisch-handlungsorientierte Ansatz (Kotter, 1982; Luthans, Hodgett & Rosenkrantz, 1988), der einfach fragt, was Manager tatsächlich *tun*. Die wichtigsten empirischen Befunde dieses Ansatzes lassen sich so zusammenfassen (Neuberger, 1990, S. 158 ff.; Staehle, 1991a, S. 14; siehe auch 2.1 *Managerhandeln und Managerrollen*, in diesem Band):

1. Die Managementaktivitäten sind kurz, abwechslungsreich und stark fragmentiert – es wechseln wichtige und unwichtige, dringliche und nicht dringliche, bedeutsame und unbedeutsame Inhalte in bunter Folge; der Manager reagiert mehr als er agiert; etwa die Hälfte der Aktivitäten dauert weniger als neun Minuten; nur 10 % dauern länger als eine Stunde; und bei alledem herrscht i. d. R. ein enormer Zeitdruck.
2. Der Manager betreibt in Wirklichkeit sehr viel stärker kommunikative, interpersonale Aktivitäten als es aus den in den Lehrbüchern der Betriebswirtschaftslehre dargestellten mehr sachbezogenen Funktionsbeschreibungen des Managements zu vermuten ist. Er verbringt oft mehr als 50 % seiner Zeit mit Nicht-Unterstellten, d. s. seine eigenen Vorgesetzten, Kollegen in der Firma oder von anderen Firmen, Mitarbeiter anderer Funktionsbereiche oder Betriebe und Außenstehende. Dies weist auf die Bedeutsamkeit und Komplexität seines Netzwerkes hin.
3. Dabei hat er eben nicht nur die Führungsrolle inne, sondern noch eine Vielzahl anderer Rollen. Als managementbedeutsame Rollen wurden anzahlmäßig zwischen 10 (Mintzberg, 1973) und 24 (Staehle, 1991b) identifiziert. Da sich alle Rollenkonzepte im Grunde auf Mintzbergs weithin akzeptierten Vorschlag rückbeziehen, seien diese der Illustration wegen kurz genannt. Mintzberg unterscheidet interpersonelle Rollen (Repräsentant, Führer, Koordinator), informa-

tionsbezogene Rollen (Informationssammler, Informationsverteiler, Informant von externen Gruppen) und Entscheidungsrollen (Unternehmer, Krisenmanager, Ressourcenzuteiler, Verhandlungsführer).

Welche Rollen im Einzelnen man bei einer praktischen oder wissenschaftlichen Fragestellung auch heranziehen mag, das Rollenkonzept hat den großen Vorteil, erheblich verhaltensnäher als das Funktionenkonzept zu sein. Andererseits sind Rollen aber auch keine starren Verhaltensschablonen, sondern Erwartungen, die an den Inhaber einer Position gestellt werden. Erwartungen im Kontext der Managementsituation sind: Vereinbarungen, die zwischen dem Manager und den relevanten anderen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Externe) implizit oder explizit ausgehandelt werden. Aus Sicht des symbolischen Interaktionismus der Soziologie sind Rollen

nicht fertig, objektiv, generell gültig, sondern einmalig und fragwürdig. Zwar haben alle Handelnden aneinander Erwartungen, die zunächst gesellschaftsüblichen Typisierungen folgen; was jemand aber aus seiner Rolle macht, ist – abgesehen von den je unterschiedlichen Konstellationen – vor allem von ihm und seinen Mitspielern abhängig. (Neuberger, 1990, S. 86)

So gesehen ist der Manager zwar fremdbestimmt, er hat aber auch Möglichkeiten der Selbstbestimmung. Er ist sowohl „Opfer“ als auch „Täter“ (Neuberger, 1990, S. 87 ff.) und befindet sich mit seinen Verhaltensmöglichkeiten – um auf Mischels Unterscheidung zurückzukommen – irgendwo zwischen einer „starken“ und einer „schwachen“ Situation – je nach konkretem Fall.

Zumindest ist es gut vorstellbar, dass zur erfolgsausgerichteten Übernahme solcher Rollen und zu deren zielführender Verhaltensausfüllung („role-taking“ und „role-making“; Graen & Scandura, 1987) bei der Bewältigung der vielfältigen und häufig wechselnden Managementaufgaben gewisse Persönlichkeitsausstattungen eines Managers generell und manche im besonderen Fall begünstigend wirken.

Managementeignung: generelle und spezifische Prädiktoren

Prädiktoren für generelle Managementeignung

Von rollenangemessenem auf dispositionales Verhalten zu schließen, ist nach dem Konzept der Situationsselektion (dynamischer Interaktionismus) durchaus möglich. Denn danach wird die Erklärung dafür, warum sich bestimmte Personen immer wieder in spezifischen Situationen finden, in den Personen bzw. deren Merkmalen gesucht. Deshalb kann man unter bestimmten Bedingungen (so auch im Managementbereich) von der zeitlichen auf die transsituative Konsistenz und damit auf Dispositionen schließen (vgl. Moser, 1991, S. 98 f.).

Konsistenz ist hier allerdings zu relativieren. Im Managementbereich ist es nicht nur nicht erforderlich, sondern sogar dysfunktional, auf der Ebene *spezifischen* Verhaltens Konsistenz zu zeigen. Der Manager – als „Lückenbüßer der Organisa-

tion“ (Luhmann, 1964) – muss nämlich in den verschiedenen Situationen flexibel, und d. h. teilweise sehr unterschiedlich reagieren und agieren. Der oft rasche Wechsel und die effiziente Übernahme verschiedener Rollen macht *Inkonsistenz* auf der Ebene spezifischen Verhalten geradezu zur Voraussetzung seines Erfolges. Konsistent allerdings muss die *Zielorientierung* all seiner Aktionen sein. Solche Merkmale (und Komponenten davon, z. B. Lernfähigkeit, Verhaltensflexibilität) lassen sich als „konsistente Dispositionen bei inkonsistentem Verhalten“ (Moser, 1991, S. 20 ff.) oder als „Dispositionen höherer Ordnung“ (Cronbach, 1975) auffassen. Derartige Prädiktoren als zusammenfassende Verhaltensbeschreibungen machen natürlich, ebenso wie das Kriterium „Managementenerfolg“, ausgedehnte Aggregationen über viele Handlungen, Ereignisse, Situationen und Ergebnisse sowie über längere Zeiträume erforderlich.

Konsistente Dispositionen genereller Art für eine im Managementbereich zielführende Rollen- und Verhaltensflexibilität dürften allein schon aus Sicht der oben nur gerafften arbeitsanalytischen Befunde folgende sein:

1. bei den *Wollensfaktoren*: außer der Neigung, derartiges Verhalten interessant und reizvoll zu finden, die Motivation, hier Leistungen erbringen und mitgestaltend tätig werden zu wollen (siehe hierzu 3.2.1 *Berufliche Interessen*, 3.2.7 *Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation* und 3.2.9 *Führungsmotivation*, in diesem Band).
2. bei den *Könnensfaktoren*: eine hohe kognitive Leistungsfähigkeit (Überblick behalten, Probleme entdecken und lösen, Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen etc.), breite Kommunikationsfähigkeiten, Rollenflexibilität, Durchsetzungsfähigkeit und Stresstabilität (siehe hierzu die Kapitel 3.1 *Kognition*, 3.2 *Motivation und Emotion* sowie 3.3 *Soziale Interaktion*, in diesem Band).

Interessanterweise decken sich diese Merkmale praeter propter zu einem guten Teil mit denen, die sich nach den im letzten Jahrzehnt durchgeführten Studien zur Validitätsgeneralisierung bzw. Metaanalyse über die unterschiedlichsten Berufsfelder hinweg als erfolgsrelevant erwiesen haben; das sind v. a. Intelligenz (Lernfähigkeit), allgemeine Leistungsmotivation, soziale Kompetenz, Gewissenhaftigkeit, Belastbarkeit; dies gehört inzwischen zum Standardwissen der Personalpsychologie. Untersuchungen aus dem Managementbereich selbst ergeben ebenfalls diese Prädiktoren, es kommen aber noch hinzu: Selbstsicherheit, Integrität, Dominanz, Initiative, Organisation/Planung/Kontrolle, u. a. (vgl. Kapitel 3 *Personale Konstruktbereiche für Eignungsprädiktoren*, in diesem Band). Dabei hat sich gezeigt, dass breite und umfassende Konstrukte, wie z. B. Extraversion oder Neurotizismus (emotionale Stabilität), eher niedrig mit Erfolgskriterien korrelieren (Barrick & Mount, 1991), dass aber für den Managementbereich spezifischere Subkonstrukte – z. B. Kontrollüberzeugungen und Selbstvertrauen – deutlich höhere Korrelationen erbringen (Scholz & Schuler, 1993; Yukl, 2010; siehe auch 6.1 *Validitätsbasis für Eignungs- und Potenzialbeurteilungsprozeduren*, in diesem Band).

Wenn wir trotzdem unter Heranziehung von mehr und auch spezifischeren Prädiktoren bislang nur einen eher kleinen Teil der Varianz im Kriterium Management-

erfolg erklären können, muss man den unerklärten Anteil nicht voll und ohne Weiteres der Situation und/oder dem Zufall zuschreiben. In noch offenem Ausmaß kann man dies auch der bisherigen Unkenntnis oder Unfähigkeit anlasten, zusätzliche bzw. präzisere Komponenten zu finden. Schuler und Funke (1993, S. 253) berichten über einzelne Studien mit hohem N, die immerhin schon bis zu 47 % der Kriterienvarianz aufklären konnten. Nachfolgend seien kurz einige Wege in dieser Richtung aufgezeigt, die schon beschritten wurden bzw. noch (weiter) zu beschreiten wären.

Fraglos sind Überlegungen zur *Dynamik* des Managementprozesses nützlich, wie sie in einer Serie von Beiträgen in der Zeitschrift *Leadership Quarterly* angestellt worden sind. Lord und Hall (1992) haben diese Beiträge im Hinblick auf die Prädiktorbereiche „vorgängige Arbeitserfahrungen“, „Intelligenz“, „kreatives Problemlösen“ und „soziale Kompetenz“ auf Basis des Informationsverarbeitungsparadigmas zusammenschauend kommentiert. Ziel derartiger Bemühungen ist es nun nicht, möglichst *viele* neue Prädiktoren zu finden, sondern durch treffende Rekonstruktion des Führungs-/Managementprozesses einzelne für das Kriterium Managementenerfolg „neuralgische“ Prädiktoren – z. B. bezüglich der kognitiven Merkmale:

When we consider that leaders must be able to simultaneously manage task and social demands while behaving flexibly and keeping multiple goals in mind ..., it is easy to see why individual differences like cognitive complexity, general intelligence, or expertise are critically important. We can also see why leaders must often rely on the more efficient expert processing rather than rational processing to accomplish some aspects of their jobs in a timely fashion. (Lord & Hall, 1992, S. 150)

Allgemeine Intelligenz taucht also immer wieder auf (siehe hierzu *3.1.1 Intelligenz und Kreativität*, in diesem Band). Produktiv eingesetzt dürfte sie entscheidend zur Vermeidung verhängnisvoller Denkfehler (siehe hierzu *3.1.3 Wissen und Denken*, in diesem Band) beitragen. Zu dieser Thematik gab übrigens einer der führenden Denker des Managements, Peter Drucker, immer wieder die Empfehlung, bei Strukturierungsbemühungen zum Zweck der Lösung komplexer Probleme den Fokus weniger auf Trends, sondern mehr auf Trendbrüche zu legen, weniger auf Kontinuitäten, sondern mehr auf Diskontinuitäten, weniger auf Bewahrung, sondern mehr auf Erneuerung (vgl. Beatty, 1998).

Doch so wichtig dies alles sein mag: Nicht zu übersehen bleibt eine Prävalenz der kognitiven und sozial-interaktiven Fähigkeiten/Fertigkeiten (Könnensfaktoren). Der Bereich der *Motivation* (Wollensfaktoren) dagegen kommt quantitativ jedenfalls und nach meiner Meinung auch bedeutungsmäßig immer noch zu kurz. Dies ist verwunderlich, da es eine lange und bedeutende Forschungstradition zu diesem Thema gibt:

Die Tatsache, dass gerade Führungskräfte im Mittelpunkt dieses Forschungsschwerpunktes (berufsspezifische Motivforschung, v. a. Maslows und McClellands) standen, dürfte vor allem zwei Gründe gehabt haben: zum einen scheint es mit aufsteigender Position immer schwieriger zu werden, konkrete erfolgssichernde Könnens-Faktoren zu definieren, zum anderen werden motivationale Faktoren offenbar umso bedeuten-