

Renaissance der Persönlichkeitstests

Sozioökonomische Veränderungen erfordern neue Führungskompetenzen

Der wirtschaftliche Wandel der letzten Jahre stellt an das Management neue Anforderungen. Für den Erfolg in der New Economy rücken vermehrt Fähigkeiten in den Mittelpunkt, die nicht nur auf der Verhaltensebene erfasst werden sollten. Die Diagnose von stabilen Eigenschaften auf der Persönlichkeitsebene kann hier eine vertiefende Ergänzung zum etablierten Assessment Center liefern – eine Herausforderung für die Entwicklung speziell darauf zugeschnittener Diagnoseinstrumente.

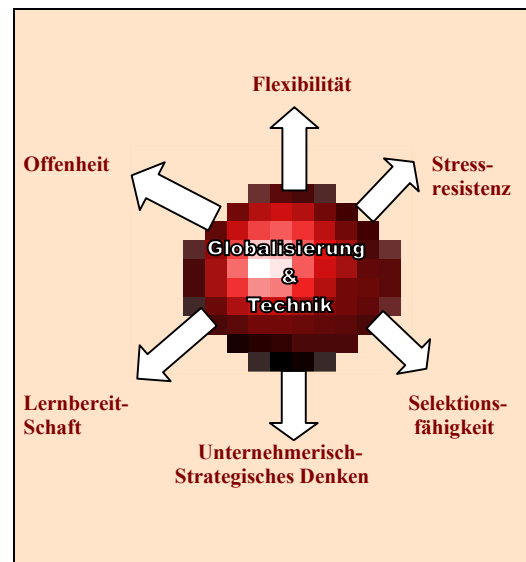
Globalisierung, neue Arbeitsformen, die Neuformierung von Werten, sowie die Schnelligkeit der technischen Entwicklung sind markante Merkmale eines sich immer schneller vollziehenden wirtschaftlichen Wandels. Auch wenn diese weltumspannenden Trends in engster Weise miteinander verflochten sind, können anhand der einzelnen Faktoren spezielle Anforderungen an Führungskräfte formuliert werden, aus denen sich wiederum die am stärksten geforderten Eigenschaften und Fähigkeiten einer „Führungskraft von morgen“ ableiten lassen. Die Erfassung solcher Kompetenzen kann vorhersagekräftige Hinweise auf den langfristigen Erfolg von Führungskräften liefern.

Ansteigende Komplexität erfordert spezielle Fähigkeiten

Organisationen und wirtschaftliche Transaktionen werden im Zeitalter der Globalisierung immer dynamischer und komplexer. Gleichzeitig schreitet die technische Entwicklung rasant voran. Um unter diesen Voraussetzungen hervorragende Leistungen zu erbringen, sollte eine Führungskraft Eigenschaften mitbringen, die sie befähigen, dieser Komplexität und Dynamik angemessen zu bewältigen. Entscheidende Grundmerkmale hierfür sind eine ausgeprägte Flexibilität, Offenheit, unternehmerisch-strategisches Denken, sowie ein hohes Maß an Stressresistenz.

Flexible Führungskräfte sind in der Lage, den permanenten Abstimmungsbedarf zwischen den Anforderungen der Märkte und den Zielen des Unternehmens zu managen. Sie können Aufgaben schnell und teilweise auch parallel erledigen und passen Zielsetzungen dem schnelllebigen Markt an, ohne dabei die kritische Reflexion ihres Zuständigkeitsbereichs aufzugeben.

In international agierenden Unternehmen, deren Expansion infolge deregulierter Märkte und digitaler Vernetzung rapide zunimmt, ist ein verstärkter kommunikativer Austausch zwischen den unterschiedlichsten Interessengruppen erforderlich. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Anspruchsgruppen stammen dabei oft aus verschiedenen Kulturkreisen – ein Tatbestand, der mit großen Chancen zur Weiterentwicklung, aber auch Risiken verbunden ist. Der Führungskraft wird dadurch ein hohes Maß an Offenheit abverlangt. Nur wer in der Lage ist, auf die unterschiedlichen Interessensgruppen neugierig zuzugehen und tolerant zu sein, wird die innewohnenden Konflikt- und auch Lernpotentiale optimal meistern können.



Immer wichtiger wird die unternehmerisch-strategische Ausrichtung des Managers, ohne die der globalisierungsbedingte, kontinuierliche strukturelle Wandel von Unternehmen nur schwer gelingen kann. Führungskräfte sollten einzelne Aufgabenbereiche nicht isoliert wahrnehmen, sondern in Gesamtzusammenhänge integrieren können und kurzfristiges Erfolgsdenken längerfristigen Zielbindungen nachordnen.

Die wirtschaftliche Dynamik der Zukunft wird von vielen Stressoren begleitet. Gute Manager müssen daher auf ein großes Potential an Ressourcen zur Stressbewältigung zurückgreifen können, um nicht in die Falle

des persönlichen Burnouts zu geraten. Ein hohes Ausmaß an **Stressresistenz** sollte also die „Führungskraft von morgen“ auszeichnen.

Hinzu kommen eine hohe **Lernbereitschaft** und **Selektionsfähigkeit**, um mit der technischen Entwicklung stets mithalten und sich in der Informationsflut der Kommunikationsgesellschaft zurechtfinden zu können.

Soziale Kompetenzen werden immer wichtiger



Unternehmen operieren heute am wirkungsvollsten durch vernetzte Strukturen. Angesichts der zunehmenden Etablierung von sehr kommunikativen Arbeitsformen wie Team- und Projektarbeit werden interaktionelle Führungsstile in Wirtschaftsumfragen mittlerweile als wichtiger eingestuft als die „klassischen“ fachlichen und strategischen Kompetenzen (z.B. Mühlemeyer & Malcher, 1997; Wilbs, 1997). Gruppenführung wird in Zukunft zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Dabei sollten Gruppen als dynamische Relationssysteme verstanden werden, die um so effizienter werden, je größer ihre Entscheidungsspielräume sind. Neben der Förderung günstiger Rahmenbedingungen und Zieldefinitionen wird so der sichere Umgang mit Gruppenprozessen für Führungskräfte zu einer Schlüsselqualifikation; soziale Kompetenzen rücken in den Vordergrund.

Teamfähigkeit ist die Grundbedingung erfolgreicher Gruppenführung, da sie die allgemeine Bereitschaft und Fähigkeit zur aktiven Teilnahme an den sozialen und

aufgabenbezogenen Gruppenprozessen beinhaltet. Als Kriterien für Teamfähigkeit können eine sachliche und verständliche Kommunikation von Aufgabenzielen sowie eine offene und wertschätzende Beziehungsgestaltung gelten (Marggraf, 1995).

Doch darüber hinaus ist es für den Erfolg wesentlich, seine **Mitarbeiter motivieren** zu können, was bedeutet, sachliche Aufgaben mit positiven Emotionen zu besetzen und zielorientierte Aktionen zu initiieren. Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch **Überzeugungsfähigkeit** sowohl gegenüber Mitarbeitern als auch Vorgesetzten aus und ist in der Lage, anspruchsvolle Tätigkeiten auf andere zu übertragen, ohne von ständigen Kontrollbedürfnissen geplagt zu sein. Diese **Delegationsfähigkeit** wird umso bedeutender, je schwieriger es fällt, komplexe Aufgaben alleine zu bewältigen. Eine Führungskraft muss dabei wissen, welche Aufgabe sie in welcher Form an welchen Mitarbeiter übertragen kann.

Wertewandel in der Arbeitswelt – mit Unsicherheiten umgehen

Seit wenigen Jahren deutet sich eine Wiederbelebung älterer Werte wie Disziplin und Leistung, kombiniert mit gleichzeitig wachsenden Sinnansprüchen an die Arbeit an. Diese sich anbahnende Wertekombination kann als wichtige Bedingung für gelungene Mitarbeiterpartizipation gelten und das Selbstverständnis des Mitarbeiters als „Mitunternehmer“ fördern (vgl. das Konzept zum Mitunternehmertum, Wunderer, 2000). Nicht zuletzt für Führungskräfte bedeutet der sich gerade vollziehende Wandel allerdings eine wachsende Unsicherheit darüber, welche Werte angesichts zunehmender kultureller Heterogenität und organisatorischer Veränderung noch verbindlich gelten. Die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen und die Auflockerung von Hierarchien erzeugen ambivalente Situationen, in denen Manager auch mit der Infragestellung der eigenen Funktionen konfrontiert werden.

Daher sollten Führungskräfte über ein hohes Maß an **Ambiguitätstoleranz** verfügen. Diese kognitiv-emotionale Fähigkeit erlaubt, situative Mehrdeutigkeiten und Widersprüche auszuhalten, ohne vorschnell zu eingeschliffenen Denkweisen zurückzukehren. Vor dem Hintergrund sich ändernder Rollenerwartungen ist eine ausgeprägte **Rollenflexibilität** von Vorteil. Wir verstehen darunter die Fähigkeit, sich auf wechselnde Interaktionspartner durch aktive und vielgestaltige Übernahme sozialer Rollen und Kommunikationsvarianten einzustellen.

Um konfliktträchtige Wertvorstellungen bei Mitarbeitern und sich selbst rechtzeitig wahrzunehmen und adäquat zu reagieren, sollten Führende schließlich ein hohes Maß an **Sensitivität** für unerschwingliche soziale Prozesse besitzen.

Diagnose spezifischer Fähigkeiten

Die Diagnose dieser zeitlich überdauernden, stabilen Eigenschaften auf der Persönlichkeitsebene kann als Ergänzung zum etablierten Assessment Center einen konstruktiven Beitrag bei der Auswahl von Führungskräften leisten. Allerdings befinden sich zur Zeit auf dem Testmarkt kaum etablierte Diagnoseinstrumente, die auf diese durch den wirtschaftlichen Wandel geforderten Kompetenzen speziell zugeschnitten sind – eine Herausforderung für die Testentwicklung. Wir von alpha-test entwickeln zur Zeit ein speziell auf die Zielgruppe der Bewerber auf Führungspositionen zugeschnittenes Instrument (FAF), das die genannten Fähigkeiten abdeckt. Solche spezifischen Persönlichkeitstests können auch einen Beitrag zur besseren Akzeptanz von Testverfahren beitragen. Viele Persönlichkeitstests beziehen sich auf eine breite und daher undifferenzierte Zielgruppe und genießen so bei der Personalauswahl eine geringere Akzeptanz als verhaltensorientierte Assessment Center. Gute Testinstrumente mit speziellem Zuschnitt können hier Abhilfe schaffen. Zudem hat sich mittlerweile ein beeindruckender Fortschritt bei der Beachtung von Validitätskriterien vollzogen, was zumindest in den USA zu einer regelrechten Renaissance von Persönlichkeitstests geführt hat. Bei Führungskräften kann vor diesem Hintergrund eine hohe Akzeptanz von Persönlichkeitstests erreicht werden, wenn einige Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu gehört z.B. die transparente Zielsetzung des Verfahrens, eine rasche und offene Rückmeldung der Ergebnisse sowie nicht zuletzt der Umstand, dass das Testergebnis nur ein Auswahlkriterium neben anderen sein sollte (Hossiep & Paschen, 1998).

Zu den Autoren:

Klaus Podufal (Dipl.Psych.)
ist Diplom-Psychologe und arbeitet bei der alpha-test GmbH zur Zeit an der Testentwicklung des FAF (Fragebogen zur Auswahl von Führungskräften).
Kontakt:
Klaus Podufal
alpha-test GmbH
Weinheimer Str.68
D-68309 Mannheim
Tel:0621 7245641
Fax:0621 727 7779
Mail: klaus.podufal@alpha-test.de
www.alpha-test.de

Nicola Göhs (Dipl.Psych)
ist Diplom-Psychologin und bei alpha-test im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit tätig.
Kontakt:
Nicola Göhs
alpha-test GmbH
Weinheimer Str.68
D-68309 Mannheim
Tel:0621 7245641
Fax:0621 727 7779
Mail: nicola.goehs@alpha-test.de
www.alpha-test.de

Literatur :

Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Handanweisung. Hogrefe.

R. Wunderer (Hrsg.) (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele. Luchterhand.

Marggraf, C. (1995). Teamkompetenz: Ein Qualifikationsziel der Berufsausbildung. In: C. Marggraf (Hrsg.) Soziale Kompetenz und Innovation. Lang, s. 11-103.

Mühlemeyer, P. & Malcher, W. Führungskompetenz in Handel und Dienstleistung. Personalführung 4/1997. S. 340-345.

Wilbs, D. Rolle im Wandel. Personalführung 1/1997.S. 48-52.