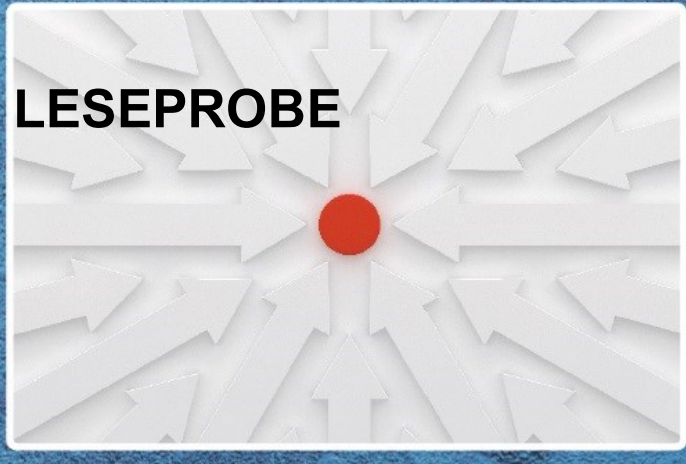
Jörg Knaack

Teil II

Führungskräfte beurteilen - aber wie?



LESEPROBE

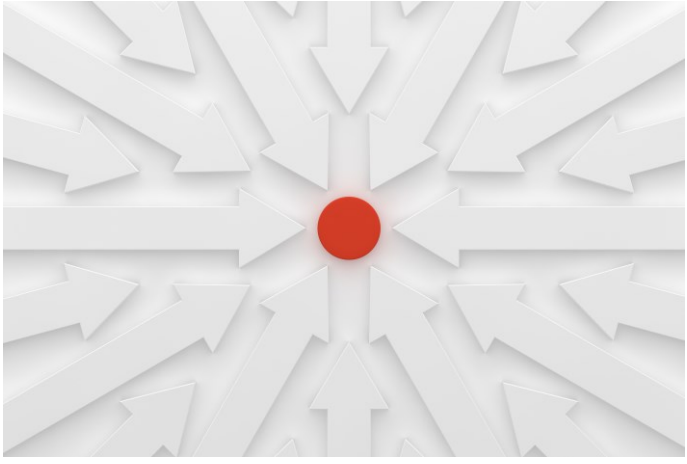
Evidenzbasierte Persönlichkeits-diagnostik – Kompetenzen und Potentiale von Bewerbern

GEHIRN-WISSEN KOMPAKT

Dr. Jörg Knaack

Führungskräfte beurteilen – aber wie?

Teil II



Evidenzbasierte Persönlichkeits-diagnostik – Kompetenzen und Potentiale von Führungskräften

Führungskräfte beurteilen – aber wie?

Teil II:

Evidenzbasierte Persönlichkeits-diagnostik – Kompetenzen und Potenziale von Führungskräften

Autor:
Dr. Jörg Knaack

Verlag:
FQL Publishing, München

Buch: ISBN 978-3-947104-85-7
eBook: ISBN 978-3-947104-86-4

Buchreihe: GEHIRN-WISSEN KOMPAKT
www.KOMPAKT.GEHIRN-WISSEN.de

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. In diesem Buch werden u. U. eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden Schutzbestimmungen. Bildnachweis: Das Abbildungsverzeichnis finden Sie auf der Seite 155.

Inhaltsverzeichnis

1.	**Vorbemerkungen**	**9**
2.	**Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik**	**11**
2.1	**Kompetenzen**	**12**
2.1.1	Kompetenzen und Kompetenzmodelle	16
2.1.2	Kompetenzen und Persönlichkeit	20
2.1.3	Kompetenzkerne	22
2.1.4	Möglichkeiten der Kompetenzdiagnose	24
2.1.4.1	Metakompetenzen	25
2.1.4.2	Basiskompetenzen	28
2.1.4.3	Querschnittskompetenzen	32
2.1.4.4	Führungskompetenzen	33
2.1.4.5	Umsetzungskompetenzen	35
2.1.5	Evidenzen und Implikationen für die Praxis	39
2.2	**Potenziale**	**44**
2.2.1	**Intelligenz**	**50**
2.2.1.1	Was verstehen wir unter Intelligenz?	50
2.2.1.2	Erfassung der Intelligenz	53
2.2.1.3	Soziale und emotionale Intelligenz	57
2.2.1.4	Evidenzen und Implikationen für die Praxis	58
2.2.2	**Selbstkontrolle und Selbstregulation**	**60**
2.2.2.1	Selbstkontrolle und Volition	61
2.2.2.2	Vorhersage der Selbstkontrolle aus Unterschieden der Gehirnaktivierung	65
2.2.2.3	Lässt sich Selbstkontrolle verändern?	66
2.2.2.4	Ermittlung der Selbstkontrolle	67
2.2.2.5	Implikationen für die Praxis	76
2.2.3	**Motivation**	**78**
2.2.3.1	Auslöser menschlichen Verhaltens	79
2.2.3.2	Was sind Motive?	80
2.2.3.3	Motivation – Volition	85

2.2.3.4	Wie lassen sich Motive messen?	88
2.2.3.5	Implikationen für die Praxis	91
2.2.4	**Das Unbewusste**	**93**
2.2.4.1	Definition des Unbewussten	93
2.2.4.2	Nonverbale Faktoren	97
2.2.4.3	Implikationen für die Praxis	100
2.2.5	**Urteilsvermögen und Urteilskraft**	**102**
2.2.5.1	Was ist Urteilsvermögen?	102
2.2.5.2	Urteilsvermögen und Personalauswahl	103
2.2.5.3	Evidente Ergebnisse und Implikationen für die Praxis	104
2.2.6	**Resilienz**	**106**
2.2.6.1	Der Resilienzbegriff	108
2.2.6.2	Lässt sich Resilienz trainieren?	113
2.2.6.3	Implikation für die Praxis	116
2.2.7	**Integrität**	**121**
2.2.7.1	Persönliche Integrität	122
2.2.7.2	Integrität in der Persönlichkeitsdiagnostik	125
2.2.7.3	Ergebnisse und Implikationen	129
2.2.8	**Ausdauer und Grit**	**133**
2.2.8.1	Das Konstrukt Grit	134
2.2.8.2	Operationalisierung	136
2.2.8.3	Implikationen für die Praxis	137
2.2.9	**Das Potenzialprofil**	**139**
2.3	**Individuelles Gesundheitsmanagement**	**141**
2.3.1	Nutzung präventiver Möglichkeiten	141
2.3.2	Beachtung von Warnsignalen	145
2.3.3	Implikationen für die Praxis	147
3.	**Resümee**	**149**
4.	**Abbildungsverzeichnis**	**155**
5.	**Fußnotenverzeichnis**	**156**

1. Vorbemerkungen

Eine der wichtigsten Aufgaben der Personalauswahlverfahren ist neben der Ermittlung der Passfähigkeit zum Unternehmen und zur Position, die möglichst exakte Prognose zukünftiger Leistungen der zu beurteilenden Führungskräfte. Gesucht werden Manager, die erfolgreich die gegenwärtigen Prozesse steuern und gleichzeitig Lösungen für ein sich stetig im Wandel befindliches und digital ausgerichtetes Business erarbeiten. Beide Wege müssen parallel beschritten werden.

Kein Modul und kein Instrument der Persönlichkeitsdiagnostik sollten ohne Beachtung der Komplexität als Ausgangspunkt von Intelligenz, Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zur Anwendung kommen (Malik, 2020).

Der Teil II der „Evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik – Neurobiologische Aspekte“ trägt dazu bei, Kompetenzen und Potenziale der Manager aufzudecken und evidenzbasierte Hinweise und Entscheidungshilfen sowie Entwicklungsmöglichkeiten unter Einbeziehung präventiver Faktoren des Gesundheitsmanagements für Personalverantwortliche anzubieten.

Für die vielseitigen Herausforderungen benötigen Fach- und Führungskräfte evidente anforderungsgerechte Persönlichkeitsmerkmale (Teil I)[1], Kompetenzen als Handlungs- bzw. Problemlösungsfähigkeiten und insbesondere prädiktiv valide Potenziale. Integrierend bilden diese Module neben neurowissenschaftlichen Aspekten der Persönlichkeit und dem individuellen Gesundheitsmanagement den Kern der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik und Personalauswahl.

2. Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik

Die evidenzbasierte Persönlichkeitsdiagnostik benötigt mehrere Herangehensweisen, wenn Berufserfolg, Verhalten, Wertvorstellungen, Kompetenzen und Leistungen valide vorhergesagt werden sollen. Dies umso mehr, da das Kriterium Berufserfolg ein multidimensionales System darstellt. Eine möglichst hohe Varianzaufklärung[2] ist daher mit nur einem Modul kaum möglich. Eine Optimierung der Personalauswahl konnte in den zurückliegenden 30 Jahren mit Hilfe prädiktiver und präventiver Methoden erzielt werden.

Prädiktiv konnten die folgenden Module in der Praxis überzeugen:

- **Persönlichkeit**
- **Kompetenzen**
- **Potenziale**

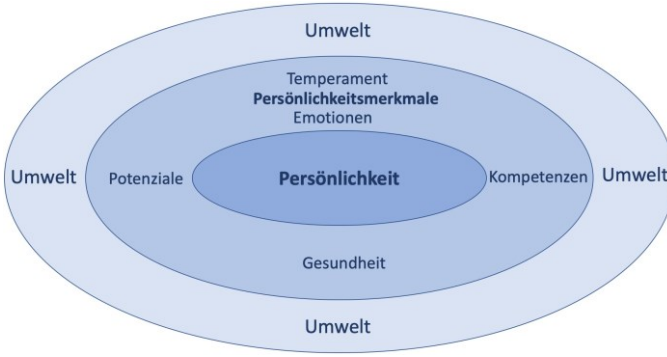


Abb. 1: Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik ©Knaack, 2021

Präventiv führten Tools des individuellen Gesundheitsmanagements zur Stabilisierung und Optimierung der Leistungsfähigkeit von Führungskräften. Persönlichkeitsdiagnostik mit den angeführten Modulen setzt ein tiefes Verständnis der Persönlichkeitsmerkmale, der Kompetenzen und der Potenziale voraus (Abb. 1). Dabei geht es nicht um die Auflistung von möglichst vielen Items[3] zu jedem Tool, sondern um evidente Indikatoren, die eine reliable und valide Vorhersage des Berufserfolgs ermöglichen.

2.1 Kompetenzen

Fach- und Führungskräfte sind kontinuierlich gefordert, Probleme zu lösen, neue Ideen zu entwickeln sowie operativ und strategisch ihren Verantwortungsbereich erfolgreich zu führen. Durch die dynamisch fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft und durch den Übergang der Industrie- zur Informationsgesellschaft werden immer mehr berufliche Tätigkeiten, insbesondere der Führungsalltag, von Nichtlinearität, Komplexität, impliziten Motiven u.a. geprägt sein. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie diesen dynamischen Wandel aktiv gestalten und den unentrinnbaren Anforderungen der permanenten Weiterentwicklung und Weiterbildung sowie der unvermeidlichen Integration neuer Techniken und digitaler Tools gerecht werden.

Kompetenzen als Handlungsfähigkeiten sind Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung. Sie sollten als prädiktive Variablen für die Prognose des Berufserfolgs eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang wird oft der berechtigte Wunsch nach einer talentierten Führungsper-

sönlichkeit geäußert. Bei der Auswahl sollte dieses Anliegen berücksichtigt werden. Erkennbare Fähigkeiten wie Aufgeschlossenheit, Neugier, Führungsqualitäten u.a. sind im Interview zu erfassen und je nach Position / Funktion zu vertiefen. Beide, Talente und Kompetenzen, umfassen Persönlichkeitseigenschaften. Talente, so eigene Erfahrungen, sind im Verborgenen vorhanden. Sie sind sehr rar und sie müssen die Chance zur Entfaltung in einer entsprechenden Umwelt erhalten. Talente können auch als Potenziale für besondere Leistungen in einem bestimmten Bereich wie beispielsweise „Führung" angesehen werden. Kompetenzen besitzt jede Führungskraft. Sie manifestieren sich erst im Handeln und lassen sich entwickeln und trainieren. Das Handeln, die Performance steht dabei im Mittelpunkt. Wiederholt konnte der Autor beobachten, dass Personalentscheider von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskräfte direkt auf die zukünftigen Kompetenzen bzw. Handlungsfähigkeiten schließen.

Von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten zu schließen ist nicht zielführend und falsch. Personalentwicklung ist demzufolge keine Entwicklung der Persönlichkeitsmerkmale, sondern eine Weiterentwicklung der Kompetenzen. Den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten, Kompetenzen und Performance zeigt Abbildung 2. Emotionale, kognitive und motivationale Faktoren, Fertigkeiten, physische Fähigkeiten, individuelles Wissen und persönliches Können sind die Determinanten von Kompetenzen. Es sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln und Verhaltensdispositionen. Fach- und Führungskräfte agieren zunehmend in einer Informations- und Wissensgesellschaft.

Aus Daten werden durch den Bezug zum Kontext Informationen und Kenntnisse über Sachverhalte oder Personen. Erst durch die Verarbeitung, Verknüpfung oder Speicherung wird aus der Information Wissen.

Welche Werte hat die Ressource Wissen für die Leistungsträger und welche Aspekte sind bei der Personalauswahl zu berücksichtigen? Beste Ergebnisse erzielen Führungskräfte, wenn die drei Dimensionen:

- Wissen und Können
  (Kenntnisse, Qualifikation, Talent und Erfahrung),
- Wollen (innere Bereitschaft)
- und Möglichkeiten (Kontext) gegeben sind.

Fehlt eine der Dimensionen, sind nachhaltig hohe Leistungen kaum zu erwarten. Frustrierte Führungskräfte waren immer dann zu beobachten, wenn vorhandenes Wissen und Können,

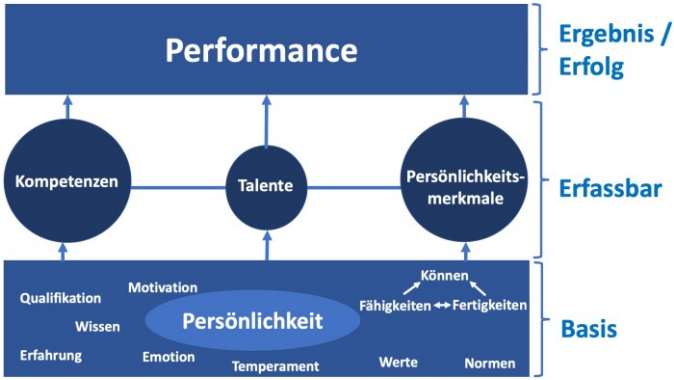


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Performance ©Knaack, 2021

anforderungsgerechte Kompetenzen sowie eine hohe Motivation nicht ergebnisorientiert eingesetzt werden konnten, weil der Rahmen dies nicht zuließ oder der Handlungsspielraum zu gering war. Voraussetzungen für hohe Leistungen sind ein breites solides Wissen und Können, positionsspezifische Kompetenzen und Potenziale, aber auch hoch motivierte Führungskräfte (Abb. 3). Zu prüfen ist, ob diese Ressourcen des intellektuellen Kapitals der Manager mit den Unternehmenszielen und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmen. Diese Ressourcen bergen große Chancen, aber bei Demotivation auch Risiken. In der Praxis finden sich diese Aspekte in der sogenannten Leistungsformel wieder (Sarges, 2010):

Leistung = Können x Wollen x Möglichkeiten

Funktional können Kompetenzen in die Dimensionen des Wissens (Kenntnisse und Qualifikationen), des Könnens (Fähig-



Abb. 3: Funktionale Dimensionen der Kompetenzen ©Knaack, 2021

keiten und Fertigkeiten, Talente) und des Wollens (Engagement und Motivation) differenziert werden (Wolf, 2012). Das optimale Zusammenspiel dieser Dimensionen ermöglicht Managern, überzeugende Resultate zu erzielen. Die gegenwärtige digitale Transformation führt oft zu Situationen, in denen die vorliegenden Informationen, Qualifikationen, Erfahrungen und Persönlichkeitseigenschaften für die Beurteilung von Managern nicht mehr ausreichen. Hier gilt es, die Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln einzubeziehen. Dadurch wird es möglich, von Handlungsergebnissen auf implizite Handlungsdispositionen[4] zu schließen. Im Rahmen der Personalentwicklung sind Kompetenzen entscheidend, da sie entwickelt und trainiert werden können. Persönlichkeitseigenschaften sind keine Kompetenzen.

Eigenschaften können Fähigkeiten zugrunde liegen und sich im Laufe des Lebens verändern. Sie können aber kaum gezielt trainiert werden.

2.1.1 Kompetenzen und Kompetenzmodelle

Insbesondere in den letzten Jahren wurde der Begriff „Kompetenz" inflationär gebraucht (Weinert, 2001b; Bergmann, 2003). Es gibt kaum eine Veröffentlichung zur Persönlichkeitsdiagnostik ohne den Begriff „Kompetenz". Analog zum Begriff „Persönlichkeit" wird „Kompetenz" unterschiedlich definiert und interpretiert (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). Das Wort Kompetenz beschreibt in Kurzform die besonderen Fähigkeiten einer Person in einem bestimmten Arbeitsbereich. Als einer der Ersten wies McClelland (1973) auf die Bedeutung von Kompetenzen im beruflichen Kontext hin. Kompetenzen wa-

ren für ihn Wissensstrukturen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsdispositionen[5]. Er empfahl besser Kompetenz statt Intelligenz zu erfassen, da Intelligenz nur unzureichend berufliche Leistungen prognostizieren kann. Kompetenzen tragen auch zur Lösung von Problemen unter Unsicherheit bei. Sie zeigen sich im effizienten Handeln und gehen weit über das im Curriculum erworbene explizite Wissen, die Qualifikation, hinaus.

Was sind Kompetenzen?

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Kompetenzdefinitionen veröffentlicht. Bemerkenswert sind die folgenden Kompetenzinterpretationen. Nach Weinert (2001) sind Kompetenzen die bei Personen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen. Die motivationalen, volitionalen und sozialen Fähigkeiten sind einzubeziehen. Kompetenzen sind Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie neuen Situationen (Heyse, Erpenbeck & Ortmann, 2010; Erpenbeck et al., 2013). Selbstorganisation beinhaltet, dass sich Führungskräfte selbst Ziele setzen, Pläne und Strategien zu ihrer Verwirklichung erarbeiten und aus dabei gesammelten Erfahrungen lernen. Für Zimmer und Wottawa (2016) sind Kompetenzen gelernte, wiederholbare Verhaltensweisen und abrufbare Wissensbestände zur erfolgreichen Bewältigung beruflicher Aufgaben. Die Erfassung der Ausprägung von Kompetenzen ist vor allem für die Eignungsbeurteilung von Personen relevant. Eine weitere Konkretisierung der Kompetenzen erfolgte durch Roth (2019). Danach sind Kompetenzen Kombinationen von bereits vorhandenen Fähigkeiten und erlernbaren

Fertigkeiten zum Erfüllen einer spezifischen Aufgabe. Die Ausführungen des Autors basieren auf der Kompetenzdefinition von Heyse, Erpenbeck & Ortmann (2010) sowie Roth (2019). Sie stehen in Übereinstimmung mit eigenen Erkenntnissen. Die erfolgreichsten Manager zeichneten sich durch eine hohe Selbstorganisationsfähigkeit aus. Erfolgreiche Führungstätigkeit in einer unsicheren Welt erfordert ein selbstorganisiertes, selbstbestimmtes Handeln, das durch Persönlichkeitseigenschaften, Erfahrungen, Wissen und Können der handelnden Personen bedingt ist. Danach sind Kompetenzen Fähigkeiten, die Leistungen erst ermöglichen. Können schließt Fähigkeiten und Fertigkeiten ein. Selbstorganisation oder selbstbestimmtes Handeln ist für Führungskräfte unabdingbar. Sie müssen Ziele setzen, Pläne und Strategien zu ihrer Verwirklichung erarbeiten sowie deren Umsetzung steuern. Kompetenzen sind nicht angeboren, sondern entwickeln sich im Laufe des Lebens auf Basis der neurobiologischen Systeme (Teil I). Bestimmte evidente Kompetenzen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, Anforderungen der Position / Funktion erfolgreich zu bewältigen. Die tatsächlichen Kompetenzen einer Führungskraft zeigen sich jedoch erst in der Praxis, in komplexen, kritischen Situationen. Dies bedeutet, dass Persönlichkeits-, Eignungs- und Wissenstests für die valide Kompetenzerfassung nicht geeignet sind. Sie liefern wichtige Hinweise für die Beurteilung von Führungskräften, aber keine optimalen Ergebnisse, um den beruflichen Erfolg vorherzusagen. Zu beachten ist, dass Kompetenzen Dispositionen, aber keine Garantien für kompetentes Verhalten sind (Kanning, 2003). Der Einfluss der Umwelt, der Kontext darf nicht unberücksichtigt bleiben, denn Kompetenzen allein determinieren Verhalten nicht vollständig. Kompetenzen

können entwickelt und verändert werden und bilden die Basis beruflicher Leistungen und Erfolge (Weinert, 2020). Ausgehend von der Bedeutung der Kompetenzen haben zahlreiche Unternehmen Kompetenzmodelle erarbeitet, die relevante Aspekte der Arbeitsleistung bzw. der Performance in Unternehmen beschreiben.

Was ist ein Kompetenzmodell?

Ein Kompetenzmodell ist eine für die Kommunikation in einer Organisation geeignete, aufbereitete und gestaltete Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in Teilen der jeweiligen Organisation oder der Gesamtorganisation erfolgreich agieren zu können (Krumm, Mertin & Dries, 2012).

Ein Überblick zum Kompetenzmanagement, der Kompetenzmodellierung und dem Kompetenzmodell findet sich bei Nachtwei (2018) und Liebenow et al. (2020). Daraus ist abzuleiten, dass evidente Persönlichkeitsdiagnostik die Einbeziehung eines Kompetenzprofils erfordert. Dieses Profil ermöglicht einen schnellen Überblick der Handlungsfähigkeiten der Fach- und Führungskräfte. Da Kompetenzen die größte Nähe zur Performance haben, sind für die Prognose zukünftiger Leistungen insbesondere die validen erfolgskritischen Kompetenzen zu erfassen. Kompetenzmodellierungen sind kein Ersatz für Anforderungsanalysen. Entscheidend ist die Qualität der Modelle. Nachtwei et.al. (2018, 2020) erarbeiteten Qualitätsstandards und Instrumente zur Evaluation der Güte von Kompetenzmodellen. Diese stehen in Übereinstimmung mit den Ergebnissen weiterer Experten (Hoffmann et al., 2011; Campion

et al., 2011; Liebenow et al., 2020). Für die Ermittlung der Kompetenzen sollten maximal 10 bis 12 Kompetenzen mit den entsprechenden Ausprägungen (z.B. gering, mittel, hoch) einbezogen werden. Zu beachten ist ferner, dass zu jeder Kompetenz eine Definition mit mindestens zwei verschiedenen Items festgelegt wird (Campion, 1973; Nachtwei, 2019). Gegenwärtig wird sehr intensiv versucht, Anforderungen der Digitalisierung in Kompetenzmodellen abzubilden. Mit dem European Digital Competence Framework lieferte die EU ein konkret auf das Digitale ausgerichtete Kompetenzmodell (Nachtwei, 2019). Vorgeschlagen wurden 21 auf fünf Bereiche aufgeteilte Kompetenzen. Evident sind laut Campion et al. (2011) und Nachtwei (2018) jedoch nur 10 bis 12 Kompetenzen. Dieses Modell ist gegenwärtig das fundierteste Material für die Personalentwicklung und ein positiver und tauglicher Ansatz, um den Anforderungen der Digitalisierung zu entsprechen (Nachtwei, 2019). Als Entscheidungshilfe gilt: Lieber weniger Kompetenzen ermitteln, dafür detailliertere Beschreibungen einzelner Kompetenzen verwenden.

2.2.3.2 Was sind Motive?

Motive sind allgemeine Beweggründe menschlichen Handelns, die antreiben, orientieren und auswählen (McClelland, 1985). Es sind Persönlichkeitsmerkmale, die Richtung, Intensität und Ausdauer des Verhaltens bestimmen (Schneider & Schmolt, 2000). Es sind psychologische Konstrukte, latente Merkmale, die zum Teil nicht direkt beobachtbar sind und menschliches Verhalten erklären und vorhersagen können (Asendorpf, 2007). Relevante Motive haben vermutlich teilweise eine genetische Basis, da sie in vielen Kulturen anzutreffen sind. Es sind evolutionäre Anpassungen an grundlegende adaptive Anforderungen (Goschke, 2013, 2014). Dies trifft sowohl auf die Motive Leistung, Macht und Anschluss zu, als auch auf das Motiv, Ereignisse vorhersagen und kontrollieren zu können. Kultur und Lernen führen zur individuellen Ausprägung von Motiven. Es sind psychische Antriebszustände für Dinge, die nicht hochautomatisiert und selbstverständlich ablaufen, sondern eine bestimmte Schwelle beziehungsweise bestimmte Widerstände überwinden müssen.

Im Mittelpunkt stehen die motivationalen „Big Three“:

- Das Leistungsmotiv
- Das Machtmotiv
- Das Anschlussmotiv (Krug & Kuhl, 2006)

Die „Big Three“ können je nach genetischer Disposition und individueller Entwicklung sowohl als implizite als auch als explizite Motive beobachtet werden. Sie zeigen sich in unterschiedlichen Verhaltensweisen. Explizite Motive sagen unmittelbares, bewusst abgewogenes Verhalten vorher. Implizite Motive

deuten eher auf selbstinitiiertes Handeln und langfristige Verhaltenstrends hin (McClelland, 1989). Sie beruhen auf frühkindlich erlernten Assoziationen zwischen Handlungen und Emotionen, wie erlebte Freude und Stolz. Diese vorsprachliche Verankerung kann über eine Selbstbeurteilung nicht erfasst werden. Analog verhält es sich zum Motiv Macht mit dem Gefühl andere beeinflussen und kontrollieren zu können sowie dem Motiv Anschluss mit positiven Affekten beim Aufbau sozialer Beziehungen. Es erfolgt demzufolge eine frühe Prägung durch Interaktionsmuster. Leistungsanforderungen in den ersten zwei Lebensjahren wie zum Beispiel feste Zeiten im Tagesablauf prognostizierten berufliche Leistungen nach 26 Jahren (McClelland & Franz, 1992). Dies bedeutet, dass frühe Selbständigkeit zu einem hohen Leistungsmotiv führt (Teil I). Leistung, Macht und Anschluss sind die drei wesentlichen Motive, die menschliches Verhalten beeinflussen. Jedem der Motive liegen sowohl Hoffnungen als auch Befürchtungen zugrunde. Es sind zwei Seiten einer Medaille: Hoffnung und Furcht. Aus der Differenz zwischen beiden ergibt sich nach Heckhausen (1963) die Netto-Hoffnung bzw. Netto-Furcht, je nachdem ob Annäherungs- oder Vermeidungstendenzen überwiegen .



Abb. 10: Die Big Three, ©Knaack, 2021

Der Motivbereich Sozialer Kontakt / Anschlussmotiv beinhaltet das Streben nach sozialer Nähe und Interaktion. Es ist das Streben nach Geselligkeit, zwischenmenschlichen Beziehungen sowie Freundschaft (Krug & Kuhl, 2006; Roth, 2020). Leistungsbezogenes Verhalten manifestiert sich im Spannungsfeld gegensätzlicher Motive. Leistungssituationen aktivieren sowohl die Hoffnung auf Erfolg als auch den Wunsch Misserfolge zu vermeiden, so dass ein Annäherungs-Vermeidungskonflikt entsteht. Diese Sichtweise spiegelt sich in der Theorie der Affektoptimierung wider. Diese Theorie besagt, dass jede Person nach positiven bzw. der Vermeidung von negativen Gefühlszuständen strebt (Roth, 2019; Neyer und Asendorpf, 2018). Im beruflichen Kontext und in der Personalauswahl kommt den impliziten Motiven eine besondere Bedeutung zu, da sie Leistungen und beruflichen Erfolg relativ gut und meist über einen langen Zeitraum vorhersagen (Leadership Motive Pattern)[6]. Sie sind in ihrer Vorhersagekraft bezüglich der Leistungen expliziten Motiven deutlich überlegen. Resultate für die angeführten Zusammenhänge zwischen Motiven und Erfolgen erbrachte die Forschung zu den „Leadership Motive Pattern“ (LMP, McClelland & Boyatzis, 1982).

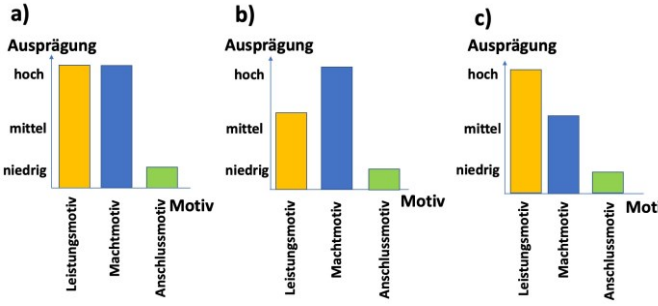


Abb. 11 a-c: Ausprägung der Motive Leistung, Macht und Anschluss, ©Knaack, 2021

Anstelle von einzelnen Motiven werden bestimmte Konstellationen von Motiven betrachtet. Diese Motivkonstellationen sind auch unter dem Namen „imperiales Motivationssyndrom" bekannt (McClelland, 1978). Das LMP besteht aus einem ausgeprägten Machtmotiv bei gleichzeitig starker Aktivitätshemmung[7] (einem sozialisierten Machtmotiv) und einem vergleichsweise niedrigen Anschlussmotiv (Abb. 11 b). Gelegentlich wird auch ein mittelstarkes Leistungsmotiv in dieser Kombination als förderlich angesehen. In der Folgezeit konnte eine Vielzahl von Studien das LMP als guten Prädiktor für den Erfolg einer Führungskraft bestätigen. Hervorzuheben sind die Langzeitstudien, die den Effekt des LMP auf den Berufserfolg von Managern nach acht bzw. 16 Jahren nachweisen konnten (McClelland und Burnham, 2003). Ergänzend fanden Steinmann et al. (2015) bessere Ergebnisse, wenn alle drei Komponenten der Motivkonstellation, Annäherung, Leistung und Macht, einbezogen wurden. Interessant war, dass dieses Motivmuster mit der Höhe der Führungsposition korrelierte. Der Befund wurde von Winter (1991) und Krug & Kuhl (2005) repliziert. In einer siebenjährigen Längsschnittstudie mit mittelständischen Firmengründern konnte die Konstellation starkes „Macht- und Leistungsmotiv", aber „schwaches Bindungsmotiv " (Abb. 11 a) als der beste Prädiktor für das erfolgreiche Bestehen der gegründeten Firma ermittelt werden (Kock, 1974). Erfolgreiche Führungskräfte, so empirische Daten des Autors, wiesen häufig auch die folgende Konstellation auf: ein hohes Leistungsmotiv, ein mittleres Machtmotiv, ein geringes Anschlussmotiv und eine hohe Aktivitätshemmung (Abb. 11 c). Die impliziten Motive Leistung und Macht sind nach den bisherigen evidenten Ergebnissen unter Berücksichtigung des Umfelds wie z.B. der Unternehmensgröße u.a. Faktoren in die Persönlichkeitsdiagnostik einzubeziehen. In den zurückliegenden

Jahren wurde die Dominanz des impliziten Leistungsmotivs in verschiedenen Studien bestätigt (Spreier et al., 2006; Marno, 2017). In der neueren Literatur wird zwischen Motiven und Zielen unterschieden. Motive sind unbewusste, während Ziele bewusste Handlungsabsichten darstellen. Zwischen Zielen und Motiven kann es zu Konflikten, zu Inkongruenzen kommen. Im Interview, insbesondere im narrativen Interview sollte versucht werden, mögliche Konflikte in Erfahrung zu bringen. Da Ziele als explizite Motive gemeinsam mit den impliziten Motiven menschliches Verhalten antreiben, sind potenzielle Zielkonflikte leistungshemmend. Eine hohe Selbstregulation verringert das Erleben von Zielkonflikten (Schnelle et al., 2008 und 2009). Ziele führen nur dann zum Erfolg, wenn sie bewusst und kongruent mit den impliziten Motiven übereinstimmen.
Inkongruente Motive und Ziele bewirken vermindertes Wohlbefinden und Unzufriedenheit. Der Zielfortschritt wird gehemmt (Kehr, 2009). Beachten Führungskräfte bei der Festlegung von Zielen eigene Bedürfnisse und Interessen, können Zielkonflikte zum Teil vermieden werden.
Für die Personalauswahl sind die Motive hinter dem Verhalten und die Kongruenz zwischen impliziten Motiven und Zielen relevant. Zu beachten ist, dass das wirklich Unbewusste außerhalb unserer Zugriffsmöglichkeiten liegt. Direkte Fragen bezüglich der Motive und Aktivitätshemmungen sollten aus neurobiologischen Erkenntnissen heraus unterbleiben, da diese im Unbewussten lokalisiert sind und somit nicht direkt abgerufen werden können (Roth, 2019). Implizite Motive sagen selbstinitiiertes Handeln und langfristiges Verhalten voraus. Sie haben eine bessere Vorhersagekraft in Bezug auf den Berufserfolg gegenüber expliziten Motiven bzw. Zielen. Diese sagen jedoch unmittelbares, bewusstes abgewogenes Verhalten voraus.

2.2.6.1 Der Resilienzbegriff

Resilienz entstammt dem lateinischen Wort „resilire“ und bedeutet abprallen, zurückspringen. Ursprünglich wurde Resilienz zur Bezeichnung der Spannkraft und Strapazierfähigkeit hochelastischer Werkstoffe verwendet, die nach Verformung wieder in die Ausgangsform zurückkehren. In der Medizin und Psychologie wird Resilienz zur Charakterisierung der jedem Menschen innewohnenden „seelischen Widerstandskraft“ verwendet. Der Begriff „Resilienz“ lässt sich allgemein als „psychische Widerstandsfähigkeit“ übersetzen. Er bedeutet, dass Personen ungeachtet hoher Belastungen und Risiken länger gesund bleiben und vergleichsweise leichter Störungen verarbeiten. Unter Resilienz wird auch die Fähigkeit zur Aufrechterhaltung oder schnellen Rückgewinnung der psychischen Gesundheit während oder nach widrigen Lebensumständen verstanden. Es ist die in jedem Menschen innewohnende „psychische Widerstandskraft“, die Stabilität der mentalen Gesundheit trotz Belastung (Kalisch, 2017; Chmitorz et al., 2020). Die Definition lässt offen, ob es sich bei der Resilienz um eine mehr oder weniger stabile Fähigkeit, um eine Eigenschaft oder um einen dynamischen Anpassungsprozess handelt. Noch in den 1950er-Jahren galt Resilienz als eine stabile Persönlichkeitseigenschaft. Diese Annahme hat sich jedoch gewandelt. Seit 2014 wird Resilienz in Deutschland interdisziplinär erforscht. Im Mittelpunkt des Forschungsprogramms steht das Gehirn als „Resilienz-Organ“. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass im Gehirn resilienter Personen übergeordnete Resilienz-Mechanismen existieren, die als Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen genutzt werden können (Lieb, 2014).

Resiliente Manager schaffen es mit ihren eigenen Ressourcen nach einer Stressexposition psychisch stabil zu bleiben. Sie sind in der Lage, sich nach Stresseinwirkungen relativ schnell und erfolgreich zu erholen (Regeneration und Rekonfiguration). Besondere Aufmerksamkeit erhielt der Begriff „Resilienz" durch die Langzeitstudie der amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner. Sie unternahm einen ersten Schritt in Richtung Ermittlung von Schutzfaktoren. Von 1955 bis 1999 untersuchte sie die psychische und soziale Entwicklung von 698 Kindern auf der Hawaiianischen Insel Kauai. Sie konnte feststellen, dass ein Drittel der Kinder trotz widriger Lebensumstände und Belastungen psychisch gesund waren. Für die positive Entwicklung der durch Armut, Alkoholismus und anderen Schwierigkeiten geprägten Kinder identifizierte die Forscherin unter anderem Optimismus, Humor und die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen. Sie waren resilienter und mussten, so die Annahme, protektive Faktoren besitzen. Resilienz-Faktoren, die eine erfolgreiche Anpassung an Stress und kritische Lebensereignisse ermöglichen. Aus dieser Studie und zahlreichen neueren Studien wurden Ursachen und Faktoren der Resilienz abgeleitet. Protektive- oder Schutzfaktoren sind danach Fähigkeiten, die bei der Bewältigung des Stressors helfen oder die ein negatives Entwicklungsergebnis verhindern (Helmreich et al., 2015). Die angeführte neue Konzeptualisierung von Resilienz ergab sich aus empirischen Erkenntnissen, da das Ausmaß psychischer Beeinträchtigungen durch Stress nicht ausreichend von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen oder auch einzelnen Biomarkern vorhergesagt werden konnte (Wessa, 2019). Zu den bisher ermittelten evidenten Faktoren gehört die Selbstwirksamkeitserwartung, die Überzeugung,

schwierige Situationen aus eigener Kraft bewältigen zu können. Des Weiteren konnten ein hohes Selbstwertgefühl, Optimismus, kognitive Flexibilität, das Erleben positiver Emotionen, Hardiness[8] (Situationen als Herausforderung und kontrollierbar zu erleben) sowie ein Kohärenzgefühl (Anforderungen werden als verstehbar, realisierbar und sinnhaft verstanden) u.a. als evidente Faktoren ermittelt werden. Im Erwachsenenalter sind folgende personale Ressourcen als Resilienzfaktoren gut belegt (Helmich & Lieb, 2015):

- Positive Emotionen
- Optimismus
- Hoffnung
- Selbstwirksamkeitserwartung
- Soziale Unterstützung

Die bisherigen Ausführungen unterstreichen, dass Resilienz ein multikausaler, dynamischer Prozess ist und nicht ausschließlich auf personale Ressourcen reduziert werden sollte. Zu berücksichtigen sind die Interaktionen mit den physiologischen und psychologischen Merkmalen der Manager, dem Entwicklungsprozess, den Umweltbedingungen und dem gesellschaftlichen Kontext. Die evidenten Resilienzfaktoren ergeben sich aus dem Zusammenspiel von neurobiologischen, physiologischen und psychosozialen Prozessen sowie den Gen-Umwelt-Interaktionen. Diese Erkenntnisse erschweren die Erfassung und Operationalisierung der Resilienz. Die angeführten Resilienzfaktoren können die Varianz der individuellen Resilienz nach Stressbelastungen nur zu einem kleinen Teil aufklären bzw. nur unzureichend vorhersagen, ob ein Manager nach einer starken Stressbelastung psychisch gesund bleibt oder wie

schnell er sich wieder erholt. Aufgrund dieser Ergebnisse konzentrierte sich die Forschung auf die Suche nach Mediatoren, die eine Vermittlerrolle zwischen den Resilienzfaktoren und der Resilienz einer Person einnehmen (Helmreich und Lieb, 2015; Wessa, 2019). Die Mediatoren sind aktive Mechanismen, die adaptiv und durch gezielte Interventionen veränderbar sind. Zu den erfolgversprechenden Mediatoren gehören nach Werff et al. (2013):

- Effektive Emotionsregulation
- Kognitive Flexibilität
- Stressimmunisierung

Die Emotionsregulation bezeichnet nach Gross (1998) alle Prozesse, mit denen ein Individuum beeinflusst, welche Emotionen es wann und wie intensiv erlebt und wie es diese Emotionen ausdrückt. Unterschiedliche Strategien können zur erfolgreichen Emotionsregulierung eingesetzt werden:

- Neu- oder Umbewertung,
- Vermeidung,
- Ablenkung,
- Unterdrückung und
- Akzeptanz.

Als eine der effektivsten Strategien zur Regulation von Emotionen gilt die kognitive Umbewertung. Sie geht mit einer erhöhten Aktivierung von präfrontalen Hirnregionen einher (Kanske et al., 2016) und ist ein Zeichen kognitiver Flexibilität. Bekannt ist, dass Kontrollverlust beim Menschen zu Einbußen der kognitiven Leistungsfähigkeit führt. Die Effekte der Stressimmunisierung beruhen nicht nur auf Kontrollierbarkeit von Stres-

soren, sondern schließen auch die Bewertung oder Umbewertung mit ein. Nach extremen Belastungssituationen kann es auch zu positiven Reaktionen kommen. Es ist die Stressimmunisierung oder Stählung / Abhärtung, die nach belastenden Lebensereignissen wie Scheidung, Arbeitslosigkeit, Unfall eintreten kann (Kalisch, 2018). Personen, die in ihrer Vergangenheit einer moderaten Anzahl negativer Lebensereignisse ausgesetzt waren, sind mit ihrem Leben zufriedener und reagieren weniger auf Stressimpulse. Das Erleben von Krisen kann die Widerstandskräfte erhöhen, setzt jedoch eine aktive Auseinandersetzung mit den Geschehnissen voraus. Die kognitive Flexibilität als Teil der exekutiven Funktionen ist die Fähigkeit des Gehirns sich an neue, verändernde oder unerwartete Ereignisse anzupassen. Die mentale Verlagerung gilt als Hauptkomponente der kognitiven Flexibilität. Eine ausgeprägte mentale Flexibilität ermöglicht es Führungspersönlichkeiten sich schnell an unerwartete Situationen anzupassen, diese zu akzeptieren und alternative Lösungen zu finden. Manager mit hoher kognitiver Flexibilität tolerieren Fehler besser und sind in der Lage Kompromisse einzugehen. Hervorzuheben ist, dass mentale Flexibilität trainiert werden kann und zum erfolgreichen Verhalten und Handeln von Managern beiträgt. Beachtet werden müssen weiterhin die individuellen Lernerfahrungen, Überzeugungen und vor allem die Selbstwirksamkeitserwartungen. Zu beantworten ist die Frage, ob der Manager in der Lage ist, durch sein eigenes Handeln, den Ausgang einer Situation maßgeblich zu bestimmen. Es konnte gezeigt werden, dass eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung mit einer weniger aversiven Wahrnehmung eines Stressors einhergeht. Dieser Zusammenhang könnte stark mit der Fähigkeit einer effek-

tiven Emotionsregulation einhergehen. Bereits eine positive Stimmung beschleunigt die Erholung und steigert die Leistungsfähigkeit, so eine Studie der Harvard Universität. Auch die Produktivität des Gehirns erhöhte sich um 31 % (Achor, 2016).



Abb. 13: Mediatoren und Resilienzfaktoren © Knaack, 2021

2.2.7.3 Ergebnisse und Implikationen für die Praxis

Integrität kann nach Mussel (2003) als stabiles Persönlichkeitsmerkmal gewertet werden, so dass eine Prognose über das Auftreten devianter Handlungen möglich ist. Integre Personen verletzen berufliche Normen und Regeln in geringerem Ausmaß. Sie sind nicht oder seltener korrumpierbar. Von Vorgesetzten werden sie auch als leistungsfähiger beurteilt (Schmidt / Hunter, 1998). Integrität wirkt sich positiv auf die Vorhersage von kontraproduktivem Verhalten, insbesondere im Hinblick auf Fehlzeiten, Hinterziehungen und zu erwartende Arbeitsleistungen aus. Es ist auch möglich, die dunkle Triade mit den Eigenschaften Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus zur Erklärung der Integrität heranzuziehen (Böhme et al., 2012). Integritäts-Tests können zur evidenten Vorhersage von kontraproduktivem Verhalten wie Veruntreuung, Absentismus und anderer disziplinarischer Probleme eingesetzt werden. Eine Kombination von Prädiktoren, die untereinander nicht korrelieren, ermöglichen eine höhere Kriteriumsvalidität. So konnte für die Integritäts-Tests eine inkrementelle Validität über Intelligenztests hinaus für berufliche Leistung um 27 % ($r = .14$) errechnet werden. Die Kombination beider ergab eine Korrelation von $r = .65$ mit dem Kriterium beruflicher Leistung (Ones et al., 2007). Untersucht wurden auch Korrelationen zwischen Integrity-Tests und Dimensionen der Big Five. Die größte Korrelation zu den Integrity-Tests wies die Dimension Gewissenhaftigkeit, gefolgt von emotionaler Stabilität und Verträglichkeit auf. Gewissenhaftigkeit beinhaltete die Facetten Zuverlässigkeit und Leistungsstreben. Besteht das Ziel in einer Verringerung kontraproduktiven Verhaltens, könnte die

Messung der Gewissenhaftigkeit bereits ausreichen (Ones et al., 2001). Dem steht jedoch gegenüber, dass Manager delinquente Vorhaben intensiv planen und überlegt realisieren. Neben der Dimension Gewissenhaftigkeit weisen auch andere Persönlichkeitsmerkmale wie eine geringe Selbstkontrolle, eine hohe Selbstsicherheit, Hyperaktivität, Psychopathie u.a. auf mögliche Integritätsverluste hin, so die Ergebnisse kriminologischer Forschung (Frintrup et al., 2004). Bereits 1989 konnte Brandstätter die zeitliche Stabilität devianter Verhaltensweisen nachweisen. Er kommt zu dem Schluss, dass nicht die „Gelegenheit" für deviantes Verhalten verantwortlich ist, sondern die persönliche Disposition. Neuere Ergebnisse zeigen jedoch, dass „Gelegenheit", „Anreize" und „innere Rechtfertigung" des Fraud-Triangle gleichwertig wirken. Diese Ergebnisse wurden bei der Entwicklung des Persönlichkeitsinventars zur Integritätsabschätzung (PIA) berücksichtigt. Das evaluierte Verfahren PIA erfasst insbesondere die berufsbezogene Integrität. Mit 9 Dimensionen und insgesamt 45 Items und einer Bearbeitungszeit von ca. 10 Minuten ist es relativ anwenderfreundlich. Nach Marcus & Schuler (2004) und Armutat (2011) beinhaltet der berufsbezogene Integritätstest die folgenden Dimensionen:

1. Integre Verhaltensabsichten
   (keine Beschäftigung mit deviantem Verhalten)
2. Verzicht auf Rechtfertigungen (Deviantes Verhalten wird nicht durch einen Grund legitimiert)
3. Integritätsvermutungen
   (Vermutete deviante Verhaltensweisen bei anderen)

4. Gelassenheit (Tendenz zu überlegtem Verhalten auch in kritischen Situationen)
5. Vertrauen (Angenommene Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit anderer)
6. Zuverlässigkeit (Gewissenhafte, auch vorausschauende Erledigung übertragener Aufgaben)
7. Gefahrenvermeidung (Meidung gefährlicher und riskanter Situationen)
8. Integrationsverhalten (Tiefergehendes Interesse an anderen Personen)
9. Friedfertigkeit (Vermeidendes bzw. schlichtendes Verhalten in Konfliktsituationen)

Je nach Kriterium schwankten die Validierungsergebnisse zwischen r = .27 und r = .78 für den Prädiktor „selbstberichtetes deviantes Verhalten". Ein Einsatz in der Personalauswahl ist somit möglich. Der Test ermöglicht eine Vorhersage von kontraproduktivem Verhalten am Arbeitsplatz. Einstellungs- und eigenschaftsorientierte Integritätstests finden sich auch in deutschen Verfahren zur Integritätsmessung wie dem Inventar Berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen (IBES) und dem Psychologischen Integritätstest (PIT) wieder (Marcus, 2006). Ungeachtet dessen ist noch umstritten, ob integres Verhalten eigenschafts- oder situationsabhängig ist. Sicher ist jedoch, dass die Werte der Manager, wie Toleranz, Ehrlichkeit, Höflichkeit u.a. durch die frühkindliche Entwicklung geprägt werden. Weitere Untersuchungen zur Interaktion „Person" und „Situation" sind notwendig. Als „Frühwarnsystem" liefern auch die drei Faktoren Anreize, Gelegenheit und Rechtfertigung des Fraud Triangle bzw. die vier Faktoren des Fraud

Diamond wertvolle Hinweise. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, ob der Personalentscheider über ausreichende Informationen zur Beurteilung von Risiken, Korruption und betrügerischen Handlungen verfügt. Im Mittelpunkt steht daher die Erfassung verlässlicher Informationen zur Integrität der Führungspersönlichkeit, denn Mitarbeiter orientieren sich an der Vorbildwirkung, den moralischen Werten ihres Vorgesetzten. Im Endeffekt entscheidet jeder Manager selbst, wo seine Grenzen liegen. Niedrige Hemmschwellen, so eigene Beobachtungen, erhöhen die Gefahr und Bereitschaft von Personen zu dolosen Handlungen. Wie bereits angeführt, sind auch die ethischen Fragen bei der Durchführung und Auswertung des Integritätstests zu beachten. Als sicher gilt, dass Integritätstests auf wissenschaftlicher Basis in der Lage sind, kontraproduktives und deviantes Verhalten von Führungskräften vorherzusagen. Mitarbeiter mit hohen Integritätswerten sind im Beruf auch nachweislich erfolgreicher (Mussel, 2003). Ist eine Führungskraft nicht integer, sinken Vertrauen und Leistungen. Bei sensiblen Positionen, die Fach- und Führungskräfte innehaben, ist Integrität ein relevantes Potenzial, eine wertvolle Ressource, um Risiken zu minimieren und richtig zu bewerten. Sie trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

2.2.8 Ausdauer und Grit

Für das Wort „Grit“ gibt es kein deutsches Pendant. Grit beschreibt das Potenzial einer Person, langfristige Ziele mit Begeisterung und Ausdauer zu verfolgen und bildet eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg in der Ausbildung und im Beruf. Eine Frage, die Wissenschaftler seit mehr als 100 Jahren beschäftigt:

Was zeichnet erfolgreiche Personen aus?

Bereits Galton[9] veröffentlichte 1869 eine Studie über die Grundlagen herausragender Leistungen.

Er fand drei Einflussfaktoren:

- große intellektuelle Fähigkeiten,
- Arbeitseifer und
- die Kapazität, anstrengende Arbeit zu verrichten.

Herausragende Leistungen basierten auch für den außergewöhnlich scharfen Beobachter Charles Darwin auf Fleiß und Arbeitseifer. Diese Faktoren waren für ihn wichtiger als intellektuelle Fähigkeiten. In den letzten Jahren wurde insbesondere durch die Veröffentlichungen von Duckworth das Potenzial Grit als relevante Voraussetzung für akademische und berufliche Leistungen propagiert. Ausgangspunkt war die Annahme, dass Intelligenz, Begabung und Talent nicht ausreichen, um in der Ausbildung und im Beruf erfolgreich zu sein. In ihren Studien waren immer die Personen am erfolgreichsten, die über ein großes Durchhaltevermögen und ausgeprägte Leidenschaft verfügten (Duckworth et al., 2007). Analoge Studienergebnisse erzielte Sutter (2014). Beharrlichkeit und Geduld führten zum Erfolg und waren wichtiger als Begabung und Talent. Ausdauer ist somit, insbesondere in unserer dynamischen digitalen Welt, ein relevanter Faktor der Persönlichkeitsdiagnostik.

2.2.8.1 Das Konstrukt Grit

Grit beinhaltet das Potenzial, längerfristige Ziele trotz Herausforderungen, Misserfolgen und Rückschlägen mit Ausdauer und Beharrlichkeit sowie Leidenschaft und Entschlossenheit zu

verfolgen (Duckworth, 2016). Dem Konstrukt liegt eine motivationale Antriebsfunktion zu Grunde, die strategisches Verhalten begünstigt und zu höherer Ausprägung von Engagement und Arbeitsqualität sowie besseren Ergebnissen führt (Fleckenstein et al., 2014; Bowman et al., 2015; Hodge et al., 2017). In den letzten Jahren wurden jedoch Studien veröffentlicht, die das Konstrukt Grit in Frage stellten und seine Unterscheidbarkeit von Gewissenhaftigkeit bezweifelten (Crede et al., 2017; Schmidt et al., 2018). Sie führten an, dass einzelne Items der Dimension Ausdauer der Grit-Skala deckungsgleich mit den Skalen der Gewissenhaftigkeit sind. Kritisch vermerkten sie, dass die Gültigkeit von Grit außerhalb des akademischen Kontextes noch nicht nachgewiesen wurde. Interventionen zur Verbesserung von Grit könnten demnach verfrüht sein. Nach Lechner et al. (2019) wurden sowohl in der Erstveröffentlichung von Duckworth (2016) als auch von Crede et al. (2017) psychometrische Voraussetzungen nicht erfüllt. Die Messinvarianz[10] wurde von den vorgenannten Wissenschaftlern nicht getestet. Des Weiteren waren die Gruppengrößen zu gering und selektiv gewählt (z.B. Rekruten der West-Point Academy, Lehrer, Verkäufer u.a.) und somit zum Teil nicht repräsentativ. Schmidt et al. (2018) ermittelten empirisch, dass Beharrlichkeit / Ausdauer und Gewissenhaftigkeit 95 % der Varianz teilen und daher die Dimensionen von Grit keine eigenständigen Konstrukte darstellen. Vermutet wurde auch ein Fall von jangle fallacy[11], ein Konstrukt, für das verschiedene Namen vergeben wurden, welches ansonsten identisch ist. Dennoch argumentieren Schmidt et al. (2018), dass die Beharrlichkeitsskala ihre Berechtigung hat und ein ökonomisches Instrument zur

Erfassung von Gewissenhaftigkeit darstellt (Steinmayr et al., 2018). Gegenwärtig kann davon ausgegangen werden, dass Ausdauer / Beharrlichkeit eine Facette der Gewissenhaftigkeit sein könnte. Grit ist, soweit existiert Konsens, ein stabiles und fachübergreifendes Persönlichkeitsmerkmal (O`Neal et al., 2018). Hervorzuheben ist zum anderen die ökonomische Erfassung der Perseverance scale (Ausdauer / Beharrlichkeits-Skala) mit vier Items und der zusätzlichen Dimension Consistency of Interest (Kontinuität der Interessen). Die Verfolgung langfristiger Ziele scheint ein zentrales Alleinstellungsmerkmal von Grit zu sein. Im Vergleich zur Gewissenhaftigkeit und Selbstkontrolle betont Grit stärker die Aspekte Passion und Ausdauer und besitzt das Potenzial, Vorgehensweisen in unterschiedlichen Leistungskontexten zu beeinflussen (Duckworth und Quinn, 2009). Positive Zusammenhänge konnten auch zwischen Grit (insbesondere Beharrlichkeit) und motivationalen Konstrukten wie Selbstwirksamkeit, Anstrengungsbereitschaft und Erfolgserwartung nachgewiesen werden, die sich in höheren Bildungsabschlüssen und einer geringeren Anzahl von Jobwechseln widerspiegelten. Die Erklärungskraft von Grit beträgt ca. 2 bis 8 % der inkrementellen Varianzaufklärung beruflicher Leistung (Crede et al., 2017). Auf Basis einer umfangreichen Zwillingsstudie wurde ermittelt, dass substantielle Anteile von Grit erblich bedingt sind (Rimfeld et al., 2016). Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die frühen Entwicklungsjahre einer Person, denn hier erfolgt die Prägung zahlreicher non-kognitiven Eigenschaften wie Geduld, Selbstkontrolle und Frustrationstoleranz. Dabei kommt dem Elternhaus eine besondere Bedeutung zu. In aller Regel, so das Ergebnis von Fehr und Sutter (2014), werden Kinder genauso geduldig oder

ungeduldig wie ihre Eltern. Ein unbeständiges und unzuverlässiges Umfeld führt schnell dazu, dass Kinder ungeduldig werden (Kidd et al., 2012). Hill et al. (2016) fordern auf, Grit zu entwickeln und die Bedeutung von Beharrlichkeit, harter Arbeit sowie Fleiß zu vermitteln, denn Talent und hohe Intelligenzwerte sind für den nachhaltigen beruflichen Erfolg nicht ausreichend. Sie als primäre oder ausschließliche Faktoren des beruflichen Erfolgs zu bezeichnen, sind Mythen (Alan et al., 2019).

5. Fußnotenverzeichnis

[1] Führungskräfte beurteilen - aber wie? Teil I – Dr. Jörg Knaack 2020

[2] Varianzaufklärung: In der Statistik ist Varianzaufklärung ein Maß dafür, inwieweit ein mathematisches Modell die Streuung (Varianz) eines empirischen Datensatzes erklären kann. Sie gibt an, welcher Anteil der Streuung eines Merkmals auf die Veränderung von unabhängigen Variablen zurückzuführen ist. Varianzaufklärung beziffert den Beitrag der Prädiktoren am Ausmaß der Aufklärung der Variablen Berufserfolg.

[3] Item: Bezeichnet eine einzelne Frage oder Testaufgabe in einem psychologischen Test.

[4] Handlungsdispositionen: Persönlichkeitseigenschaften, die das zielgerichtete Verhalten - das Handeln - leiten: Bedürfnisse, Motive, Handlungsüberzeugungen, Bewältigungsstile.

[5] Persönlichkeitsdisposition: Begriff zur Erklärung interindividueller Wahrscheinlichkeiten des Auftretens bestimmter Verhaltensweisen, Emotionen, Symptome.

[6] Leadership Motive Pattern: Muster von Motiven erfolgreicher Führungskräfte.

[7] Aktivitätshemmung: Bezeichnet die Fähigkeit, Impulse kontrollieren zu können.

[8] Hardiness (engl. für Widerstandsfähigkeit): Bezeichnet einen Persönlichkeitsfaktor, der Menschen trotz großer Belastungen und kritischer Lebensereignisse vor Krankheit zu schützen vermag.

[9] Francis Galton (1822 - 1911): Englischer Entdecker, Anthropologe und Eugeniker, bekannt für seine bahnbrechenden Studien zur menschlichen Intelligenz. (Quelle: Britannica Encyclopida, 2020).

[10] Messinvarianz: Sie ist gegeben, wenn ein Set von Items in verschiedenen Populationen und unter verschiedenen Bedingungen dasselbe Konstrukt er fasst.

[11] Jangle Fallacy: Gleiche Konstrukte können unterschiedliche Namen aufweisen, obwohl sie gleiche Eigenschaften haben.