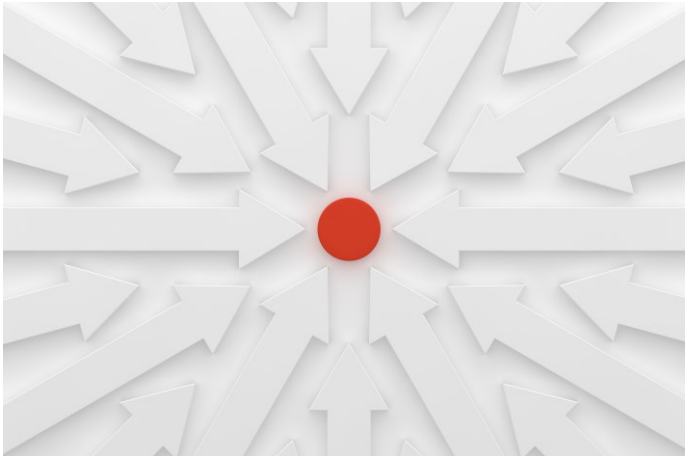


Führungskräfte beurteilen – aber wie? Teil II



**Evidenzbasierte Persönlichkeits-
diagnostik – Kompetenzen und
Potentiale von Führungskräften**

Das Buch und diese Leseprobe sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Grafiken ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Verlages 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.

Dieses Buch bestellen

9,90 € ggfs. zzgl. Versandkosten

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

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 Unter- schieden 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

„Kennst du dich und kennst du den Anderen,
wirst du immer erfolgreich sein.“

Sun Zi

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 sollte 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 Varianzaufklärung² 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**

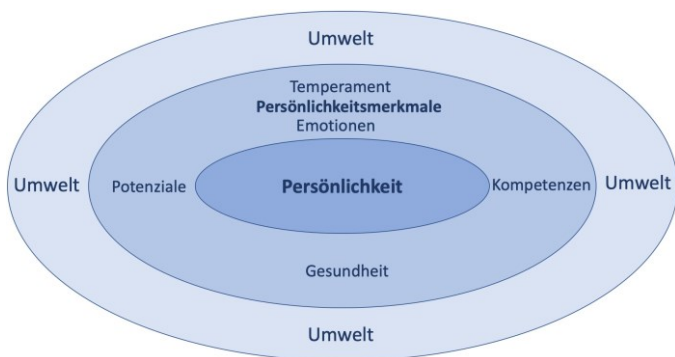


Abb. 1: Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik
©Knaack, 2021

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 Items³ 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 Führungsperson

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 Handlungsdispositionen⁴ 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 Persönlichkeitsdispositionen⁵. 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.

2.1.4.2 Basiskompetenzen

Die vier Basiskompetenzen beinhalten im Kern die Handlungskompetenzen⁶ der Führungskräfte (Abb. 6, Abb. 5: Kompetenzsystematik). Mit diesen Fähigkeiten ist es möglich, Aufgaben und Ziele umzusetzen, sowie unterschiedliche Handlungsanforderungen erfolgreich zu bewältigen.

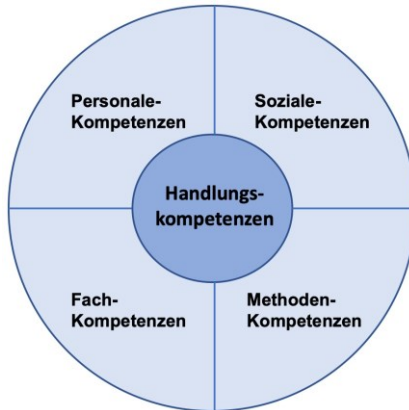


Abb. 6: Die vier Basiskompetenzen, ©Knaack, 2021

Im Prozess der Kompetenzermittlung sind die Basis- bzw. Schlüsselkompetenzen der Fach- und Führungskräfte vordergründig zu ermitteln. Einige, der zu erfassenden und zu beurteilenden Merkmale der Basiskompetenzen beinhaltet die folgende Übersicht:

Sozialkompetenzen

Teamfähigkeit, Fairness, Kooperationsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und soziale Verantwortung

Fachkompetenzen

Fachliche Fertigkeiten, Kenntnisse und Wissen, engagiertes Handeln

Personale Kompetenzen

Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit, Übernahme sozialer Verantwortung, überzeugende Handlungen, realistisches Selbstbild

Methodenkompetenzen

Entscheidungs-, Planungs- und Analysefähigkeiten, Rhetorik, problemlösendes, abstraktes und vernetztes Denken

Die bisher ermittelten wissenschaftlichen Ergebnisse und eigene empirische Daten erlauben zusammenfassend den Schluss, dass die Basis- bzw. Schlüsselkompetenzen relevant für den Erfolg der Fach- und Führungskräfte sind. Eine Erfassung dieser Fähigkeiten ist unabdingbar.

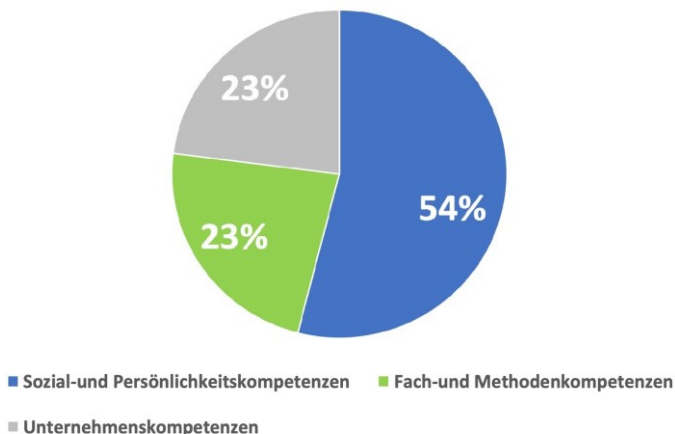


Abb. 7: Kompetenzmodelle in deutschen Unternehmen nach Weinert (2020)

Wie ist der gegenwärtige Stand und welche Kompetenzen werden ermittelt? Im Ergebnis einer Studie konnte Weinert (2020) ermitteln, dass in den Kompetenzmodellen deutscher Unternehmen gegenwärtig die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen mit 54 % überwiegen. Fach- und Methodenkompetenzen sowie Unternehmenskompetenzen machten je einen Anteil von 23 % aus (Abb. 7).

Die Forschungsergebnisse zu Unternehmenskompetenzen manifestierten sich in folgenden Fähigkeiten:

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Kunden und Serviceorientierung
- Lernbereitschaft

Insbesondere die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen waren relevant für den Erfolg der Fach- und Führungskräfte in der jeweiligen Position. Die Kombination evidenzbasierter Persönlichkeitsmerkmale mit Sozialkompetenzen führte zu einer guten Voraussage erfolgreicher Führungstätigkeit und Leistungen.

Soziale Kompetenzen

Seit Jahren wird den sozialen Kompetenzen als eine der Basiskompetenzen eine große Bedeutung für den Berufserfolg zugeschrieben (Crisan, 2002). Ein Überblick bisheriger wissenschaftlicher Ergebnisse findet sich bei Jansen et al. (2012). Die sozialen Kompetenzen sind ein übergeordnetes Konstrukt mit Multidimensionalität analog dem Konstrukt der Persönlichkeit. Es sollte in keinem Diagnostikprozess fehlen. Mit dem Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) steht für die evidente Personalauswahl ein praktikables Instrument zur Verfügung, dass die

Sozialkompetenzen mit vier Dimensionen und Facetten in einem Selbstberichtsverfahren erfasst (Kanning, 2009):

1. **Soziale Orientierung:** Prosozialität, Zuhören, Kompromissbereitschaft, Wertepluralismus⁷, Perspektivübernahme
2. **Offensivität:** Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktbereitschaft, Extraversion, Entscheidungsfreudigkeit
3. **Selbststeuerung:** Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Internalität
4. **Reflexivität:** Selbstdarstellung, Selbstaufmerksamkeit, Personenwahrnehmung

Insgesamt zeichnet sich der Trend ab, dass für den Führungserfolg die Sozialkompetenzen und Führungskompetenzen eine besondere Rolle spielen. Die Zuverlässigkeits- und Validitätserhebungen des ISK weisen auf gute bis zufriedenstellende Kennwerte des Verfahrens hin. Deutliche Zusammenhänge konnten zwischen den Merkmalen der sozialen Kompetenzen und der Arbeitsleistung sowie Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. In einem Beitrag sozialer Kompetenzen zur Vorhersage beruflicher Leistung, kamen die Züricher Psychologen Jansen, Melchers und Kleinmann (2012) zu dem Ergebnis, dass das Inventar sozialer Kompetenzen Arbeitsleistung so gut wie ein Assessment Center (AC) oder ein strukturiertes Interview vorher sagte. Sie verwendeten die Kurzform des Inventars sozialer Kompetenzen (ISK) nach Kanning (2009) mit 33 Items. Dabei sagten soziale Orientierung und Selbststeuerung am besten Arbeitsleistung und Engagement voraus....

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 Galton⁸ 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.

2.3 Individuelles Gesundheitsmanagement

Es gibt keine bessere Investition als die in die eigene Gesundheit. Für Manager gilt, den eigenen Körper nicht aus den Augen zu verlieren, gerade weil er oft geduldig und umfangreich Kredit gewährt. Wer dauerhaft, wie Fach- und Führungskräfte, in stressreichen Umwelten engagiert tätig ist, sollte ab und zu innehalten. Schwerpunkte sind der achtsame Umgang mit sich selbst und präventiv an sich zu arbeiten. Es ist nie zu früh, aber auch nie zu spät, die eigene Gesundheit zu beachten. Jederzeit kann mit Möglichkeiten der Stabilisierung und Verbesserung begonnen werden. Die von Fach- und Führungskräften erwarteten Leistungen, auf der Basis der angeführten prädiktiven validen Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Potenziale, lassen sich nachhaltig nur mit einer stabilen Gesundheit realisieren. Beeinträchtigungen führen zum Verlust der Leistungsfähigkeit bis hin zur Aufgabe der Funktion oder Position. Deutliche Zusammenhänge existieren zwischen der Gesundheit der Führungskräfte und der Leistungsfähigkeit sowie dem Unternehmenserfolg. Gravierende gesundheitliche Probleme von Führungskräften sind demzufolge nicht nur ein individuelles Problem. Sie führen auch zu negativen Auswirkungen auf das Unternehmen.

4. Abbildungsverzeichnis

Abb. Nr.	Titel	Seite
	Titel	<i>iStock</i>
Abb. 1	<i>Die Module der evidenzbasierten Persönlichkeitsdiagnostik, ©Knaack, 2021</i>	13
Abb. 2	<i>Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Performance, ©Knaack, 2021</i>	16
Abb. 3	<i>Funktionale Dimensionen der Kompetenzen, ©Knaack, 2021</i>	17
Abb. 4	<i>Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Performance, ©Knaack, 2021</i>	23
Abb. 5	<i>Kompetenzsystematik, ©Knaack, 2021</i>	27
Abb. 6	<i>Die vier Basiskompetenzen, ©Knaack, 2021</i>	30
Abb. 7	<i>Kompetenzmodelle in deutschen Unternehmen nach Weinert (2020)</i>	31
Abb. 8	<i>Kompetenzprofil, ©Knaack, 2021</i>	45
Abb. 9	<i>Persönlichkeit und Potenziale, ©Knaack, 2021</i>	51
Abb. 10	<i>Die Big Three, ©Knaack, 2021</i>	83
Abb. 11	<i>Ausprägung der Motive Leistung, Macht und Anschluss, ©Knaack, 2021</i>	84
Abb. 12	<i>Die 7-38-55-Prozent-Regel nach Mehrabian</i>	100
Abb. 13	<i>Mediatoren und Resilienzfaktoren, ©Knaack, 2021</i>	115
Abb. 14	<i>Betrugsdreieck in Anlehnung an Donald R. Cressey</i>	130
Abb. 15	<i>Das Potenzialprofil, ©Knaack, 2021</i>	142
Abb. 16	<i>Potenziale der Leistungsfähigkeit, ©Knaack, 2021</i>	147

Dieses Buch ist in der Buchreihe

GEHIRN-WISSEN KOMPAKT erschienen:

www.Kompakt.Gehirn-Wissen.de

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 Handlungskompetenz: Ist die Fähigkeit, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen.
- ⁷ Wertepluralismus: Zur gleichen Zeit können verschiedene Wertorientierungen existieren, die alle gültig sind.
- ⁸ Francis Galton (1822 - 1911): Englischer Entdecker, Anthropologe und Eugeniker, bekannt für seine bahnbrechenden Studien zur menschlichen Intelligenz. (Quelle: Britannica Encyclopaedia, 2020).