

# 1 Eignungsdiagnostik im Managementbereich

## 1.1 Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich

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 9.8 *Der gesellschaftliche und ideologische Kontext der Managementdiagnostik*, 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 bzw. 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 nicht behandelt (vgl. dazu v. Rosenstiel, 1994).

### **Bibliographische Angaben:**

Sarges, Werner (1995). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In Werner Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2. Aufl.; S. 1–21). 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 Führung. 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. 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):

- (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.

In den letzten Jahren 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/Beförderung 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. Sie ist von daher immer auf der Suche nach relevanten Personmerkmalen.

- (2) Diesbezüglich hat die Wissenschaft inzwischen bessere Nachrichten: Zum einen zeigten die Studien von Bray und Mitarbeitern, 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 neuere Hinweise darauf, daß kognitive Fähigkeiten und Stile sowie eine Reihe weiterer Persönlichkeitsmerkmale und Fertigkeiten mit dem Vorgesetztenverhalten und mit Indikatoren des Organisationserfolges zusammenhängen (vgl. Fleishman et al., 1991). Und schließlich haben neuere Studien die ursprüngliche Ausgangslage erschüttert, aufgrund derer die früheren Eigenschaftsansätze als unangemessen (weil unergiebig) zurückgewiesen wurden. Z.B. haben Lord, De Vader und Alliger (1986) die Korrelationen metaanalytisch reanalysiert, die in dem einflußreichen Review von Mann (1959) aufgelistet waren, indem sie sie 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).

Aus dieser Perspektive 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).

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.

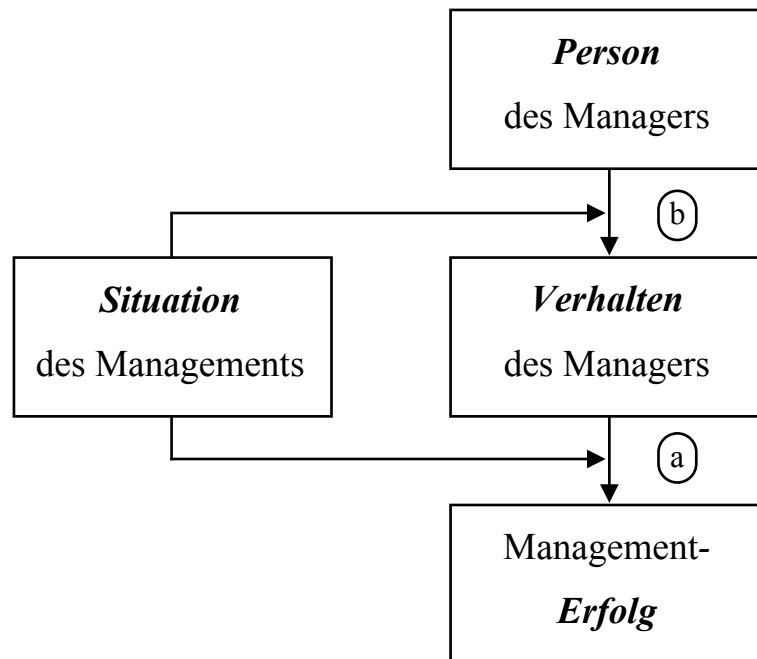


Abbildung 1.1.1

*Bedingtheit des Management-Erfolges durch Person **und** Situation:  
Grundmodell der Kontingenztheorie der Führung  
(modifiziert nach v. 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 die letzten gut zwei Jahrzehnte in der sog. *Person-Situation-* (bzw. *Interaktionismus-* bzw. *Konsistenz-*) *Debatte* beschäftigt hat (z.B. Kenrick & Funder, 1988; Moser, 1991; Pervin, 1989).

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 aufgebracht 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.31ff.). 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 unvalide" 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. stellten 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) daraufhin, 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 Biographischer 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 (hierzu s.a. *2.1 Probleme der Situationsdiagnostik*, in diesem Band; 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 Managementdiagnostik 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 konstruktkonformes 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. D.h. 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 Anforde-



rungen 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 die Sichtweise, Führung als absichtliche und zielbezogene Beeinflussung zu interpretieren (v. Rosenstiel, 1993, S.337). Diese Perspektive ist aber zu eingeschränkt, wenn man den persönlichen Anteil eines Managers am Erfolg seines Bereichs erklären möchte. 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 allozieren 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.

Der Blickwinkel der Betriebswirtschaftslehre ist entsprechend weiter: Sie kennt neben der personenbezogenen Funktion der Führung noch die sachbezogenen Funktionen der Planung, Entscheidung, 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.158ff.; Staehle, 1991a, S.14):

- (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-Untergeordneten, 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 (Staeble, 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), informationsbezogene 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.87ff.) 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.98f).

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 Organisation" (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.20ff.) 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 (dazu s.a. 4.3.9 *Rollenflexibilität*, in diesem Band) 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;
- (2) bei den *Könnensfaktoren*: breite Kommunikationsfähigkeiten, Rollenflexibilität, komplexe kognitive Leistungen (Überblick behalten, Probleme entdecken und lösen, Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen etc.), Durchsetzungsfähigkeit und Streßstabilität.

Interessanterweise decken sich diese Merkmale 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 (inkl. Lernfähigkeit), allgemeine Leistungsmotivation, soziale Kompetenz, Selbstvertrauen, Belastbarkeit (zusammenfassend Schuler & Funke, 1993). Untersuchungen aus dem Managementbereich selbst ergeben ebenfalls diese Prädiktoren, es kommen aber noch hinzu: hohes Energieniveau, emotionale Stabilität, Integrität, Extraversion, mündliche Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Überzeugen-können (beides Komponenten der sozialen Kompetenz), Dominanz, Initiative, Organisation/Planung/Kontrolle, Gedächtnis für Details, Durchhaltevermögen u.a. (vgl. die Übersichten bei Bass, 1990; Bentz, 1990; Howard & Bray, 1988, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; McClelland, 1987; Yukl, 1989, Yukl & Van Fleet, 1992; s.a. 4 *Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren*, in diesem Band). Dabei hat sich gezeigt, daß breite und umfassende Konstrukte, wie z.B. Extra-

version oder Neurotizismus (emotionale Stabilität) eher niedrig mit Erfolgskriterien korrelieren (Barrick & Mount, 1991), daß aber für den Managementbereich spezifischere Subkonstrukte – z.B. Dominanz und Selbstvertrauen – deutlich höhere Korrelationen erbringen (Scholz & Schuler, 1993).

Wenn wir trotzdem unter Heranziehung von mehr und auch spezifischeren Prädiktoren bislang nur einen eher kleinen Teil der Varianz im Kriterium Managementenerfolg erklären können (20 - 30 %), 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 besritten wurden bzw. noch (weiter) zu beschreiten wären.

Fraglos sind Überlegungen zur *Dynamik* des Managementprozesses nützlich, wie sie vor kurzem 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 Informationssverarbeitungsparadigmas zusammenschauend kommentiert. Ziel derartiger Bemühungen ist es nun nicht, möglichst *vielen* 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; die Frage ist aber noch offen, ob nicht auch andere Intelligenz-Konstrukte ("vielfache Intelligenzen" (Gardner, 1991) oder "praktische Intelligenz" (Sternberg & Wagner, 1986)) eine wichtige Rolle spielen. Doch finden sich dann auch spezifischere Komponenten. Aus der Menge dieser und weiterer Hypothesen sind nach meiner Ansicht besonders drei interessant: (1) Das Problemfinden ist noch wichtiger als das Problemlösen (insbesondere für die zukünftig steigenden Anforderungen bzgl. Innovation). (2) Beim Problemlösen unter Belastung ist zutreffendes "deklaratives Vereinfachen" (Klauer, 1993), d.h. das Heranziehen eines lösungsrelevant reduzierten subjektiven Problemraums (Expertenmodus; vgl. Shanteau, 1992), wichtiger als elaborierte Problemlösestrategien. Dies bewahrt vor dem "Fehler 3. Art", nämlich das falsche Problem präzise zu lösen. (3) Höhere Ausprägungen in 'self-monitoring' machen eine sozialintelligente und zielführende Verhaltensflexibilität überhaupt erst möglich (Hollander, 1992). Eine stringente empirische Prüfung solcher Hypothesen steht aber noch aus.

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 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 um so bedeutender, je autonomer der Stelleninhaber über das "Was" und "Wie" seiner Aktivitäten entscheiden kann. (Krug & Rheinberg, 1987, Sp.1511)

Erst vor kurzem hat McClelland (1987) wieder die Bedeutung der Motivstruktur für den Erfolg von Managern und Unternehmern hervorgehoben. Auch Atkinson (1978) hat darauf hingewiesen, daß die Motivation wahrscheinlich eine größere Rolle für die berufliche Leistung spielt als Fähigkeiten, und er hält es für möglich, mehr als die Hälfte der Gesamtvarianz beruflicher Erfolgskriterien aufzuklären, wenn man neben der allgemeinen Leistungsmotivation auch die jeweils tätigkeitsfeldspezifische Leistungsmotivation – für den Managementbereich hat man diesbezüglich bislang v.a. die Macht- und die Gesellungsmotivation in den Blick genommen – zu erfassen in der Lage wäre (vgl. auch Schuler & Moser, 1992, Sp.1914). Praktiker formulieren die zentrale Bedeutung der Motivation salopp so: Es genügt nicht, daß jemand viele PS hat, er muß sie auch auf die Straße bringen (wollen). Auch aus der Hochbegabtenforschung ist hinreichend bekannt, daß selbst exzellente Fähigkeiten nichts bewirken, wenn nicht ein stark ausgeprägter Leistungs- und Gestaltungswille dazukommt.

Für den – im "mainstream" der Managementforschung deutlich vernachlässigten – motivationalen Bereich seien deshalb hier zwei neuere Konzepte empfohlen, die zur Auffindung präziserer Prädiktoren führen könnten: das Konzept der 'personal strivings' und der evolutionspsychologische Ansatz. Sie mögen auch illustrieren, daß unser Blick bislang vielleicht zu wenig makroskopisch in Breite und Weite war, so daß uns in diesen beiden Hinsichten Merkmalskonsistenz entgangen ist, die im Managementbereich erfolgsrelevant sein könnte.

Mit dem Konzept der 'personal strivings' (Emmons, 1989, 1991) eröffnet sich die Möglichkeit, in äußerlich sehr unterschiedlichen Mustern individuellen Verhaltens sinnhafte Konsistenz zu entdecken. 'Persönliche Bestrebungen' können verstanden werden als idiographische Versionen eines der prominentesten nomothetischen Konzepte in der Persönlichkeitspsychologie, dem Konzept der Motiv-Dispositionen. Persönliche Bestrebungen sind die von einem Individuum selbst festgelegten Spezifikationen eines generellen Motivs (vgl. Krahe, 1992, S.189ff.). Zur Illustration:

A striving such as 'becoming a more independent person' may lead to different tasks for a person in late adolescence (for example, becoming more independent from parents; being less dependent on the approval of friends), which, in turn, suggests different actions (such as leaving home; acting against the advice of a friend). In

adult life, the same striving may be expressed in the attempt to stand up against one's boss, at the task level, by disregarding orders or voicing open criticism, at the specific action level. (Krahé, 1992, S.190)

Persönliche Bestrebungen sind also konzeptionell zu verorten auf einer mittleren Abstraktionsstufe zwischen übergeordneten motivationalen Dispositionen und weiter darunter stehenden spezifischen Handlungsbemühungen einer Person. "More discriminating than global motives yet more stable than specific plans, personal strivings occupy a desirable yet unexplored position in the hierarchy of personality functioning" (Emmons, 1989, S.121). Bei diesem Konzept wird deutlich, daß manche Verhaltensvorhersagen für ein Individuum erst dann möglich werden, wenn man seine idiosynkratische Definition von persönlichen Bestrebungen kennt. Und dies bedeutet zugleich, daß der alte Gegensatz zwischen nomothetischem und idiographischem Ansatz nicht länger mehr haltbar ist. Beide Ansätze werden hier fruchtbar kombiniert und erhöhen dadurch unser Verständnis von interindividuellen Differenzen *und* individueller Eigenart (Krahé, 1992, S.193).

Eine noch weiterreichende Suchfelderweiterung für stabile Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Verhaltenskriterien stellt der auf Bischof (1981) zurückgehende Vorschlag dar, eine darwinistisch *teleonome* Denkweise (in Weiterführung der galileisch *dimensionalen* ('traits' als Ergebnis) und der aristotelisch *taxonomischen* Betrachtung ('types' als Ergebnis, s.u.)) zu versuchen. Danach wird Verhalten durch seine *Zweckmäßigkeit* (im Sinne eines evolutionären Kriteriums) bestimmt. "Wenn Verhalten teleonom organisiert ist, dann lassen sich daraus Vorhersagen über Verhaltensähnlichkeiten machen, die sich weder aus aristotelischer noch aus galileischer Sicht ableiten lassen" (Asendorpf, 1990, S.143). Asendorpf ist allerdings nicht sehr optimistisch in bezug auf die Bestimmung der notwendigen Homologien (Ähnlichkeiten) zwischen Verhaltensweisen, da dies den Nachweis einer gemeinsamen evolutionären Vergangenheit dieser Verhaltensweisen voraussetzt. Aber bevor wir Homologien nachweisen können, müssen wir auf *Ideen* von Homologien kommen. Und diesbezüglich hat kürzlich von Cube (1988) eindrucksvoll illustriert, welche oberflächlich betrachtet teilweise grundverschiedenen Verhaltensweisen – zumindest heuristisch-interpretativ – als Indikatoren für das Konstrukt "Aggression" aufgefaßt werden können. Gerade dieses Konstrukt ist für den Managementbereich nicht unwesentlich, da es enthalten ist in den gängigen Anforderungsmerkmalen "Durchsetzung" resp. "Dominanz" (vgl. Megargee & Carbonell, 1988). "If there ist a zeitgeist in personality psychology today, it undoubtedly lies in the rapidly growing acceptance of biologically based models of personality functioning" (Krahé, 1992, S.240; vgl. auch Buss, 1991). Als fruchtbare Ergänzung dieses soziobiologischen bzw. evolutionspsychologischen Ansatzes schlägt Becker (1993) vor, die in ihm enthaltene "Rationalität", die mit der genetischen Selektion zusammenhängt und so gesehen nur eine Rationalität 'von unten' ist, durch eine Rationalität 'von oben' zu ergänzen. Denn in den soziobiologischen Modellen kommen keine rationalen Akteure vor, "die Nutzenfunktionen in Abhängigkeit von begrenzten Ressourcen maximieren" (Becker, 1993, S.319). Auch Neuberger's Vorschlag

(1990, S.291ff.), das mikropolitische Machtverhalten nicht unberücksichtigt zu lassen, ließe sich zwanglos hier einordnen.

### *Prädiktoren für spezifische (situationsbezogene) Managementeignung*

"Gandhi's simplicity and saintliness might not have dealt effectively with Hitler's war machine, and Churchill's bombast and epicurean self-indulgence would not have endeared him to the Indian masses" (Lykken et al., 1992, S.1571). Geschichte wird also weder von "great men" (personalistische Sicht) noch von "great times" (situationistische Sicht) gemacht, entscheidend ist die individuelle Passung von Person und Situation (Sichtweise des dynamischen Interaktionismus, aber auch des vorher schon in der Organisationspsychologie bekannten 'person-job-fit'-Konzepts, s.u.).

Analog wird ein erfolgreicher Marketingmanager etwa (nicht selten aktionsorientiert nach der Maxime "try it, do it, fix it") auf gleichem hierarchischem Niveau als Stabsmanager für die Konzernstrategie in der Regel weniger tauglich sein, ebensowenig ein erfolgreicher Produktionsmanager aus "rauhem" Umfeld im "feineren" Finanzmanagement. Es gibt kein homogenes Anforderungsprofil: Je nach Bereich (Wirtschaft, Militär, Politik, Kirche etc.), hierarischer Position (z.B. Meister vs. Geschäftsführer), Ressort/Funktion (z.B. Produktion vs. Vertrieb), Branche (z.B. Handel vs. Industrie), Unternehmensgröße (z.B. Mittelstand vs. Konzern), Entwicklungsphase (z.B. Pionierunternehmen vs. reife "Bürokratie"), Technologie (z.B. Pharma vs. Dachziegelhersteller) etc. werden unterschiedliche Gewichte der generellen Eignungsprädiktoren und zusätzlich spezifische Anforderungen der besonderen Situation eine Rolle spielen (vgl. auch Neuberger, 1990, S.63ff.).

Nach Feststellung der generellen Managementeignung muß also ein 'Feintuning' für die konkrete Situation betrieben werden. Meist ist es zwar notwendig, daß schon bei den generellen Prädiktoren die Gewichtungen an der in Rede stehenden Management-situation ausgerichtet werden. Dann aber müssen *darüberhinaus* die Besonderheiten der Situation und die notwendigen Persönlichkeitsvoraussetzungen dafür spezifiziert werden. Auf die Vorrangigkeit der generellen vor den speziellen Eignungsprädiktoren sei ausdrücklich hingewiesen, denn in der Praxis ist gar nicht so selten noch immer eine Umkehrung dieser Priorisierung zu beobachten, nämlich eine Vorgeordnetheit der speziellen Eignungsvoraussetzungen (v.a. bezüglich beruflich-fachlicher Vorerfahrungen und Leistungen) – wonach dann oft die sorgfältige (und dringlichere) Prüfung auf generelle Managementeignung nur halbherzig vorgnommen bis praktisch unterlassen wird.

Das organisationspsychologische Modell des 'person-job-fit', des Zusammenpassens von Person und spezifischer Arbeitsumwelt, geht auf die schon in den 60er Jahren entwickelte Berufswahltheorie von Holland (jüngst 1985; erweitert von Meir & Melamed, 1986) zurück. Für die Passung spielen zwei interagierende Beziehungen eine Rolle: (1)



die Korrespondenz von Anforderungen der Situation und Fähigkeiten der Person sowie (2) die Korrespondenz von individuumspezifischen Bedürfnissen und Möglichkeiten zu deren Befriedigung in der Arbeitssituation (Lofquist & Dawis, 1984). Danach sind Personen am produktivsten und zufriedensten in Arbeitsumwelten, die kongruent sind zu ihren Persönlichkeitsmerkmalen, hier auch oft im Sinne von Persönlichkeitstypen verstanden.

Nun wurde auch in der Differentiellen Psychologie der längst totgesagte Typenbegriff vor kurzem wiederbelebt (Gangestad & Snyder, 1985).

There is a strong tradition in psychology to eschew categorial in favor of dimensional thinking, a tradition in psychometrics that runs unbroken from Spearman to Eysenck. But taxonomy, the classification of types of entities, is an integral part of all of the natural sciences from biology to astronomy" (Lykken et al., 1992, S.1575).

Auch Meehl (1992) ist der Ansicht, daß relevante Merkmalsgruppierungen außer in der Psychopathologie auch in der Normalbreite der Psychologie existieren. Es ist sehr plausibel anzunehmen, daß eine komplexe Kompetenz auf Gebieten wie Management, Kunst, Erziehung, Lehren u.a. eher eine jeweils bestimmte Konfiguration als bloß eine bestimmte Aggregation von Einzelmerkmalen erfordert (vgl. Lykken et al., 1992, S.1576; Yukl & Van Fleet, 1992, S.153f.), insbesondere bei der Frage der konkreten Passung von Person und Situation. Oder, wie Praktiker es manchmal ausdrücken: Um in einer bestimmten Situation erfolgreich zu managen, bedarf es einer ganzen Anzahl von Merkmalen, aber das Fehlen eines einzigen kann schon den Mißerfolg verursachen.

Wenn man für die genauere Passungsfrage die Beziehung zwischen Person und Situation in den Mittelpunkt stellt, lassen sich Situationsmerkmale nicht ohne Bezug auf gewisse Personcharakteristika beschreiben und Personmerkmale nicht ohne Bezug auf gewisse Situationscharakteristika. Personbezogen spielen zunächst natürlich die beruflich-fachlichen Vorbedingungen eine große Rolle, dann aber auch weitere situationsrelevante Merkmale, wie Branchenneigung bzw. -erfahrung etc. bis hin zu teilweise hochspezifischen Kriterien (z.B. Vorerfahrung im Verhandeln mit chinesischen Geschäftspartnern).

Im konkreten Fall der Praxis sind Passungsfragen anhand der generellen, speziellen und teilweise hochspezifischen Situations- und Personmerkmale problemlösend zu optimieren. Die Wissenschaft nun kann all die zahllosen, praktisch vorkommenden relevanten Variablen nicht berücksichtigen, sondern muß aggregieren und nach allgemeiner anwendbaren Diskriminationen suchen. Es böte sich an, relevante Typen von Personen und Situationen zu bilden, um geeignete Zuordnungen beider wenigstens auf molarer Ebene zu ermöglichen.

Eine für für die Managementdiagnostik fruchtbare Typisierung, die auch in der Praxis große Beachtung gefunden hat (Kotter, 1991), geht auf Zaleznik (1977, 1989) zurück: Er unterscheidet Manager und Leader. "Der Manager hat eine eher unpersönliche, di-



stanzierter Einstellung gegenüber den Unternehmenszielen, bevorzugt bekannte Problemlösungen (inkrementelles Vorgehen), sieht in Kollegen und Mitarbeitern lediglich Funktionsträger. Leaders sind dagegen von neuen Ideen zu begeistern, arbeiten mit Visionen, sind risikofreudig, haben empathische Einstellungen zu ihren Mitarbeitern, treiben Veränderungen voran" (Stahle, 1991a, S.20). Bennis und Nanus (1985) bringen dies auf die prägnante Formel: "Managers do the things right, leaders do the right things". Diese beiden Typen sind vor kurzem noch um die Variante des Unternehmers (Entrepreneur/Intrapreneur) ergänzt worden (Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991), deren bedeutsamster Unterschied zu den beiden anderen Typvarianten in dem starken Drang zur Autonomie liegt ("to be one's own boss"; detaillierter: Hisrich, 1990). In den Beschreibungen aller drei Typen sind auch immer schon die Umfeldbedingungen, in die der jeweilige Typus optimal passen würde, mitdiskutiert worden.

Darüberhinaus gibt es noch eine Anzahl weiterer Managertypen, die für bestimmte Situationstypen passen sollen (hierzu s.a. *4.4 Gesamtkonzepte der Persönlichkeit*, in diesem Band). Zur Lösung von konkreten Praxisproblemen sind solche Typenbeschreibungen heuristisch sehr hilfreich; indes fehlen bei diesen Ansätzen – mit Ausnahme von Bass und Avolio (1990) sowie Briggs Myers und Briggs (1989) – noch akzeptable Meßinstrumente für die Person- und die Situationstypen.

Der Bestimmung der spezifischen Managementeignung scheint nun die Idee der Jobrotation entgegenzustehen, die in vielen Firmen verfolgt wird. Jobrotation soll der Erweiterung des Horizonts und der erfolgsorientierten Handlungsflexibilität dienen und eine auch multifunktionale Verwendbarkeit von Managern unterstützen. Doch dieser Widerspruch löst sich auf einer höheren Stufe der Betrachtung wieder auf: Es geht bei der Jobrotation nicht darum, daß jeder Manager in jede beliebige Funktion rotieren soll und kann; vielmehr werden für jeden Manager sog. 'job-families' gebildet, die für seine Fähigkeiten/Fertigkeiten und Interessen, Motive, Ziele und Absichten am besten passen. Am Ende geht es um die – wenn auch schwierige, so doch – bessere und ausgedehntere Balance zwischen Experten- und Generalistenfunktion.

Die bisherigen Hinweise auf generelle und spezifische Prädiktoren der Managementeignung sollten der Auffindung von Möglichkeiten zur Erhöhung der Varianzaufklärung im Kriterium dienen. Eine zusätzliche Chance zu höheren Prädiktor-Kriteriumskorrelationen besteht allerdings auch noch in der Reduzierung von Problemen bei der Bestimmung und Messung des Kriteriums selbst.

### **Managementenerfolg: (noch) eher eine subjektive als eine objektive Größe**

Das Endprodukt des Managens, der Managementenerfolg, hat viel weniger theoretische und empirische Beachtung erfahren als das hier betrachtete Mittel, die Person- und Verhaltensmerkmale des Managers. Die Forscher haben als Kriterium pragmatisch das genommen, was gerade greifbar war. Am häufigsten wurden Leistungseinschätzungen

durch nächsthöhere Vorgesetzte herangezogen, dann "direkte" Leistungsmaße (Verkaufs- und Umsatzzahlen, Marktanteile, Produktionsziffern, Arbeitsproben), und schließlich indirekte Maße (Gehaltshöhe, erreichte Position, Fluktuationsdaten, Fehlzeiten, Ausschußzahlen, Reklamationen, wahrgenommene Führungseignung durch Peers oder Unterstellte; Neuberger, 1990, S. 147f.). Aber: "Leader perception, leader emergence, and leader effectiveness are not equivalent dependent variables, and we should not assume that factors related to one of them will necessarily be related to others" (Lord & Hall, 1992, S.154). In der Tat haben Manager, die schnell aufsteigen ('successful managers') nicht viel gemeinsam mit Managern, die mit ihrer Einheit einen quantitativ und qualitativ hohen Output produzieren ('productive managers'). Nach einer ausgedehnten Studie von Luthans (1988) liegen die Unterschiede darin, daß für 'successful managers' das Netzwerkbildnen (interacting with outsiders, socializing/politicking) der Schlüsselfaktor für *ihren* Erfolg (= Aufstieg) ist und daß für 'productive managers' die Kommunikation (exchanging information, paperwork) sowie Aktivitäten der Personalführung (motivating/reinforcing, managing conflict, staffing, training/developing, disciplining/punishing) die entscheidenden Faktoren *ihres* Erfolges (= Produktivität) sind.

Zur Überwindung einer solchen "Quod-libet-Strategie" der Kriterienmessung könnten folgende "Kriterien für Kriterien" dienen. Erfolgsmaße müßten

- zuverlässig (zeitlich stabil),
- relevant (d.h. nicht nebensächlich),
- nicht defizient (d.h. alle wesentlichen Aspekte erfassend),
- kontaminationsfrei (d.h. nicht "verunreinigt" durch dritte Einflüsse),
- differenzierend (d.h. die "guten" Manager von den "schlechten" tatsächlich trennend) sein (Neuberger, 1990, S. 147).

Die sehr verbreitete Beurteilung durch direkte Vorgesetzte ist gemessen an diesen Forderungen nicht adäquat, denn Beurteiler neigen bei Verhaltensbeurteilungen zu globalen Eigenschaftseinschätzungen (Ilgen & Schneider, 1991). Aber auch sonst reichen einzelne Kennwerte für gerechte Leistungsvergleiche nicht aus. Vielmehr benötigen wir jeweils Bündel von Kennwerten (multiple resp. kompositive Erfolgskriterien), die die in der Praxis relevanten Zielsysteme abbilden, um die quantifizierende Bewertung zu verbessern. Hier gibt es natürlich Schwierigkeiten bei der Zurechnung von Leistungen und in der geeigneten Berücksichtigung von weniger quantifizierbarer Zielvereinbarungen, v.a. bei Vergleichen über verschiedene Abteilungen/Ressorts (zu Modellen vgl. dazu Weinert, 1993, Kap. 5). Dachler (s.a. 9.7 *Managementdiagnostik als sozialer Prozeß* ..., in diesem Band) schlägt vor, mit Methoden der Organisationsentwicklung die impliziten Vorstellungen über Managementenerfolg explizit zu machen, indem systematisch und offen auf allen Ebenen der Gesamtorganisation die Managementenerfolgskriterien im Rahmen der Unternehmensstrategien und den daraus folgenden Personalpolitiken diskutiert, reflektiert und im gemeinsamen Dialog ausgehandelt werden.

Dennoch werden Unzulänglichkeiten verbleiben: Manchmal – v.a. für höhere Hierarchieebenen und bei Einzelfallbetrachtungen – spielt nämlich auch die *qualitative* Be-

wertung eine Rolle. Managementenerfolg ist dann noch weniger eine (technische) Meßfrage ("Suchleistung"), als vielmehr nur noch eine Interpretationsfrage ("Bestimmungsleistung"; Hofstätter, 1986). Dies ist machtgruppen- und/oder zeitabhängig. Beispielsweise kann der von den einen (bzw. der eben noch) gefeierte harte Sanierer den anderen (bzw. in der konsolidierten Firma) als unsensibler und autoritärer Manager untragbar sein (werden). Oder: Der als bisher in einem anderen Unternehmen erfolgreiche Manager wird in der neuen Firma als produktiver Querdenker aufgenommen und jahrelang so betrachtet, bis er durch einen markanten Wechsel im Kollegenkreis gehen muß und nun intern vielen als Versager gilt. Ähnliches trifft gelegentlich auch für Urteile externer Expertengremien zu: So mancher "Manager des Jahres" wurde später diskret entthront.

### **Abschließende Bemerkungen**

Von der in den 60er und 70er Jahren weit verbreiteten Ansicht, Persönlichkeitsmerkmale seien als Prädiktoren für Berufserfolg nicht recht tauglich, ist man inzwischen aufgrund neuerer Forschungsbefunde deutlich abgerückt (Anastasi, 1985; Brandstätter, 1993; Hogan, 1991; Kline, 1993). Und während man dabei zunächst glaubte, daß zur Vorhersage von Berufserfolg vor allem kognitive Merkmale entscheidend seien, hat sich doch abgezeichnet, daß auch nicht-kognitive Merkmale zu einem bedeutsamen Anteil Erfolgsvoraussagen erlauben, z.T. auch in Erfolgsfacetten, die nicht durch kognitive Merkmale (mit-)erklärt werden (z.B. Baehr & Orban, 1989; Chell, Haworth & Brearley, 1991; Gellatly, Paunonen, Meyer, Jackson & Goffin, 1991; Robertson, 1993). Auch (ideologische) Kritiker der Eignungsdiagnostik, die von Unternehmen fordern, mehr auf die individuellen Besonderheiten der einzelnen Mitarbeiter (z.B. bei der Arbeitsgestaltung) einzugehen, gehen ja implizit von einer Stabilität arbeitsrelevanter interindividueller Unterschiede aus. Und institutionelle Personalentscheidungen basieren implizit oder explizit ohnehin auf Persönlichkeitseinschätzungen. Die Frage ist bloß, wie rational dies geschieht.

Im Managementbereich war die Ablehnung des eigenschaftstheoretischen Ansatzes als Rückfall in die "great man"-Theorie weniger von Rationalität als von Emotionalität getragen. Man störte sich offenbar an Auflistungen überaus positiv formulierter Eigenschaften für erfolgreiche Manager, die zu einer Glorifizierung des Berufsstandes der Manager führe (z.B. Kompa in 9.8 *Der gesellschaftliche und ideologische Kontext der Managementdiagnostik*, in diesem Band). Nun ist eine Glorifizierung in der Tat fehl am Platze, wie die derzeit in Wirtschaftsmagazinen diskutierten Fehlleistungen nicht weniger (Top-)Manager verdeutlichen. Aber mit dem mehr denn je zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck wächst die Notwendigkeit zur Leistung. Um mehr Leistung zu erreichen, brauchen wir nur die Beförderungspraxis für die oberen und obersten Hierarchiestufen zu ändern: weg von der bisher dominierenden Promotion mikropolitisch geschickter Selbstdarsteller, hin zur Beförderung von mitarbeiterorien-

tierten und produktiven Könnern. Erst wenn Status und Prestige durch Leistung legitimiert sind, sind sie akzeptabel und in soziobiologischer Sicht auch funktional.

Der 'moderne' eigenschaftstheoretische Ansatz in der Managementdiagnostik faßt Persönlichkeitsmerkmale als "Systeme dynamischer Person-Situation-Interaktionen" (Moser, 1991, S.96) auf, die nur als günstige Vorbedingung und nicht als Garanten des Managementerfolgs verstanden werden, d.h. als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. Läßt sich dagegen auch nicht mehr so viel einwenden, so stellt sich doch die Frage der Universalität der herangezogenen Persönlichkeitskonstrukte. Viele Firmen, nicht nur die großen Konzerne, operieren in Distribution und Produktion ihrer Güter und Dienstleistungen zunehmend international. Dazu müssen auch ausländische Führungskräfte ausgewählt, plazierte und gefördert werden. Ob die für unseren Kulturkreis entwickelten Konstrukte und Meßinstrumente auch für diese Personen gelten, ist zumindest für die uns ferneren Kulturkreise zunächst fraglich.

Allport hat schon in den 30er Jahren die Abhängigkeit der Persönlichkeitstheorien von der tradierten Weltanschauung und damit dem Menschenbild der jeweiligen Kultur, in der sie entstanden sind, durch Markieren einschlägiger Unterschiede aufgezeigt – damals am Beispiel europäisch-kontinentaler und angelsächsischer Persönlichkeitstheorien (vgl. Herrmann, 1976, S.26ff.). Nun hat zwar *diese* Unterschiedlichkeit seither ihre Bedeutung verloren, weil in Kontinentaleuropa die angelsächsischen Einflüsse rezipiert wurden und umgekehrt. Eine andere Unterschiedlichkeit ist aber virulent geworden. Die beiden früheren Machtzentren der Weltwirtschaft, Nordamerika und Europa, haben in den letzten beiden Jahrzehnten mit dem asiatisch-pazifischen Raum als neuem Machtzentrum einen bedeutsamen Zuwachs erfahren. Zumindest für diesen Wirtschafts- und Kulturraum stellt sich die Frage der Kulturspezifität vs. Universalität unserer Persönlichkeitskonstrukte neu. In Japan etwa – der führenden Wirtschaftsmacht des asiatisch-pazifischen Raumes – existiert ein deutlich anderes Menschenbild als bei uns. Der Sozialpsychologe Hamaguchi (1990) stellt in seinem "Menschenmodell" dem in unserem Kulturraum anzutreffenden Typ des unabhängigen "Einzelmenschen" den für Japan typischen "Beziehungsmenschen" gegenüber. Dieser Beziehungsmensch wird durch seine Interdependenz mit anderen definiert und nicht – wie in westlichen Kulturen – von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen des Einzelnen her; demgemäß hat er ein ganz anderes Ich-Bewußtsein (vgl. auch Adami, 1994). Von derartigen "Menschenmodellen" brauchen wir mehr. Denn diese Modelle thematisieren die Beziehung zwischen der Persönlichkeit einzelner (Mentalität, Charakter) und der kulturellen Einheit, zu der sie gehören. Und daraus ließen sich Persönlichkeitskonstrukte entwickeln, die eignungsdiagnostisch speziell-kulturell und teilweise vielleicht auch interkulturell prüf- und anwendbar wären (vgl. auch Eckensberger & Krewer, 1985; s.a. 4.6 *Internationalität/Interkulturalität der Konstrukte und Meßinstrumente*, in diesem Band).

Werner Sarges

(Dieser Beitrag ist die überarbeitete und ergänzte Fassung eines gleichlautenden Beitrags des Verfassers, 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)

## Literatur

**Adami, N. (1994).** Die Gruppe und der Einzelne. In M. Esser & K. Kobayashi (Hrsg.), *KAISHAIN: Personalmanagement in Japan. Sinn und Werte statt Systeme* (S.50-59). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. - **Anastasi, A. (1985).** The use of personality assessment in industry: Methodological and interpretive problems. In H.J. Bernardin & D.A. Bownas (Eds.), *Personality assessment in organizations* (pp.10-20). New York. - **Asendorpf, J. (1990).** *Die differentielle Sichtweise in der Psychologie*. Göttingen: Hogrefe. - **Atkinson, J.W. (1978).** Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In J.W. Atkinson & J.O. Rynor (Eds.), *Personality, motivation, and achievement* (pp.221-242). Washington: Hemisphere. - **Baehr, M.E. & Orban, J.A. (1989).** The role of intellectual abilities and personality characteristics in determining success in higher-level positions. *Journal of Vocational Behavior*, 35, 270-287. - **Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991).** The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-16. - **Bass, B.M. (1990).** *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press. - **Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990).** *Transformational leadership development program*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. - **Becker, G.S. (1993).** *Ökonomische Erklärung menschlichen Verhaltens* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr. - **Bennis, W. & Nanus, B. (1985).** *Leaders*. New York: Harper & Row. - **Bentz, V. J. (1990).** Contextual issues in predicting high level leadership performance: Contextual richness as a criterion consideration in personality research with executives. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 131-143). West Orange, NJ: Leadership Pibrary of America. - **Bischof, N. (1981).** Aristoteles, Galilei, Kurt Lewin - und die Folgen. In W. Michaelis (Hrsg.), *Bericht über den 32. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich 1980* (S.17-39). Göttingen: Hogrefe. - **Brandstätter, H. (1993).** Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.213-233). Bern: Huber. - **Briggs Myers, I. & Briggs, K.C. (1989).** *Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. - **Buss, D.M. (1991).** Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491. - **Carlyle, T. (1841).** *Heros and hero worship*. Boston: Adams. - **Carroll, S.J. & Gillen, D.J. (1987).** Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12, 38-51. - **Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991).** *The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories*. London: Routledge. - **Czarniawska-Joerges, B. & Wolff, R. (1991).** Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, 12, 529-546. - **Cronbach, L.J. (1975).** Beyond the two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 30, 116-127. - **Cube, F.v. (1988).** *Besiege Deinen Nächsten wie Dich selbst. Aggression im Alltag*. München: Piper. - **Eberwein, W. & Tholen, J. (1990).** *Managermentalität - Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik*. Frankfurt/M.: FAZ. - **Eckensberger, L.H. & Krewer, B. (1985).** Die kulturvergleichende Perspektive. In T. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie* (S.116-124). München: Urban & Schwarzenberg. - **Emmons, R.A. (1989).** The personal strivings approach to personality. In L.A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp.87-126). Hillsdale, NJ: Erlbaum. - **Emmons, R.A. (1991).** Personal strivings, daily life events, and psychological and physical well-being. *Journal of Personality*, 59, 453-472. - **Fleishman, E.A., Zaccaro, S.J. & Mumford, M.D. (1991).** Individual differences and leadership: An overview. *Leadership Quarterly*, 2, 237-243. - **Galton, F. (1869).** *Hereditary genius*. New York: Appleton. - **Gangestad, S. & Snyder, M. (1985).** "To carve nature at its joints": On the existence of discrete classes in personality. *Psychological Review*, 92, 317-349. - **Gardner, H. (1991).** *Abschied vom IQ - Die Rahmen-Theorie der vielfachen Intelligenzen*. Stuttgart: Klett-Cotta. - **Gellatly, I.R., Pajonen, S.V., Meyer, J.P., Jackson, D.N. & Goffin, R.D. (1991).** Personality, vocational interest, and



cognitive predictors of managerial job performance and satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 12, 221-231. - **Graen, G.B. & Scandura, B.A. (1987)**. Theorie der Führungsdyaden. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp.377-389). Stuttgart: Poeschel. - **Hales, C.P. (1986)**. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, 88-115. - **Hamaguchi, E. (1990)**. Ein Modell zur Selbstinterpretation der Japaner - "Inter-subjekt" und "Zwischensein". In J. Heise (Hrsg.), *Die kühle Seele: Selbstinterpretationen der japanischen Kultur* (S.138-147). Frankfurt/M.: Fischer. - **Herrmann, T. (1976)**. *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung* (3., neubearb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. - **Hisrich, R.D. (1990)**. Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45, 209-222. - **Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (1982)**. Sozialisierungstheoretische Überlegungen zur Analyse von Arbeit, Betrieb und Beruf. *Soziale Welt*, 33, 508-536. - **Hofstätter, P.R. (1986)**. *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie* (vollst. überarb u. erw. Neuausgabe). Reinbek: Rowohlt. - **Hogan, R.T. (1991)**. Personality and personality measurement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2; 2nd ed.; pp.873-909). Palo Alto: Consulting Psychologists Press. - **Holland, J.L. (1985)**. *Making vocational choices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. - **Hollander, E.P. (1992)**. Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3, 43-53. - **Howard, A. & Bray, D.W. (1988)**. *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press. - **Ickes, W. (1982)**. A basic paradigm for the study of personality, roles, and social behavior. In W. Ickes & E. Knowles (Eds.), *Personality, roles, and social behavior* (pp.305-341). New York: Springer. - **Ilggen, D.R. & Schneider, J. (1991)**. Performance measurement: A multi-discipline view. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1991* (Vol 6; pp. 71-108). Chichester: Wiley. - **Kenrick, D.T. & Funder, D.C. (1988)**. Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43, 23-34. - **Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991)**. Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5, 48-60. - **Klauer, K.C. (1993)**. *Belastung und Entlastung beim Problemlösen. Eine Theorie des deklarativen Vereinfachens*. Göttingen: Hogrefe. - **Kline, P. (1993)**. *Personality. The psychometric view*. London: Routledge. - **Kotter, J.P. (1982)**. *The general managers*. New York: Free Press. - **Kotter, J.P. (1991)**. *A force for change - How leadership differs from management*. New York: Free Press. - **Krahé, B. (1992)**. *Personality and social psychology. Towards a synthesis*. London: Sage. - **Krug, S. & Rheinberg, F. (1987)**. Motivation von Führungskräften. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp.1510-1520). Stuttgart: Poeschel. - **Lofquist, L.H. & Dawis, R.V. (1984)**. *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press. - **Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986)**. A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perception: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410. - **Lord, R.G. & Hall, R.J. (1992)**. Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly*, 3, 137-157. - **Luhmann, N. (1964)**. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot. - **Luthans, F. (1988)**. Successful vs. effective managers. *The Academy of Management Executive*, 2, 127-132. - **Luthans, F., Hodgett, R.M. & Rosenkrantz, S. (1988)**. *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger. - **Lykken, D.T., McGue, M., Tellegen, A. & Boucharde, T.J. (1992)**. Emergenese. Genetic traits that may not run in families. *American Psychologist*, 47, 1565-1577. - **Magnusson, D. & Endler, N.S. (1977)**. Interactional psychology: Present status and future prospects. In D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp.3-36). Hillsdale, N.J.: Erlbaum. - **Mann, R.D. (1959)**. A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270. - **McClelland, D.C. (1987)**. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21, 219-233. - **Meehl, P.E. (1992)**. Factors and taxa, traits and types - Differences of degree and differences in kind. *Journal of Personality*, 60, 117-174. - **Meir, E.J. & Melamed, S. (1986)**. The accumulation of person-environment-congruences and well-being. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 315-323. -



**Megargee, E.I. & Carbonell, J.L. (1988).** Evaluating leadership with the CPI. In C.D. Spielberger & J.N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 7; pp.203-219). Hillsdale, NJ.: Erlbaum. - **Mintzberg, H. (1973).** *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. - **Mischel, W. (1968).** *Personality and assessment*. New York: Wiley. - **Mischel, W. (1973).** Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283. - **Mischel, W. (1977).** The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp.333-352). Hillsdale, N.J.: Erlbaum. - **Monson, T.C., Hasley, J.W. & Chernik, L. (1981).** Specifying when personality traits can and cannot predict behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 385-399. - **Moser, K. (1991).** *Konsistenz der Person*. Göttingen: Hogrefe. - **Neuberger, O. (1990).** *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke. - **Pawlik, K. (1982).** Multivariate Persönlichkeitsforschung: Zur Einführung in Frage und Methode. In K. Pawlik (Hrsg.), *Multivariate Persönlichkeitsforschung* (S.17-54). Bern: Huber. - **Pervin, L.A. (1989).** Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *Academy of Management Review*, 14, 350-380. - **Robertson, I.T. (1993).** Personality assessment and personnel selection. *European Review of Applied Psychology*, 43, 187-194. - **Rosenstiel, L.v. (1993).** Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.321-351). Bern: Huber. - **Rosenstiel, L.v. (1994).** Führungsverhalten: Feststellung - Wirkung - Veränderung. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S.34-56). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. - **Schneider, B. (1987).** The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. - **Scholz, G. & Schuler, H. (1993).** Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 73-85. - **Schuler, H. & Funke, U. (1993).** Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.235-283). Bern: Huber. - **Schuler, H. & Moser, K. (1992).** Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (Sp.1910-1921). Stuttgart: Poeschel. - **Shanteau, J. (1992).** How much information does an expert use? Is it relevant? *Acta Psychologica*, 81, 75-86. - **Staehele, W.H. (1990).** *Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (5. Aufl.). München: Vahlen. - **Staehele, W.H. (1991a).** Einführung in die Managementforschung und in das Konzept des Handbuchs. In W.H. Staehele (Hrsg.), *Handbuch Management - Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft* (S.11-23). Wiesbaden: Gabler. - **Staehele, W.H. (1991b).** *Handbuch Management - Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler. - **Staehele, W.H. (1992).** Unternehmer und Manager. *management revue*, 3, 95-108. - **Sternberg, R.J. & Wagner, R.K. (1986).** *Practical intelligence*. New York: Cambridge University Press. - **Stogdill, R.M. (1948).** Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. - **Tomaszewski, T. (1978).** *Tätigkeit und Bewußtsein*. Weinheim: Beltz. - **Weinert, A.B. (1993).** *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3. erw. Aufl.). München: Psychologie Verlags Union. - **Yukl, G. (1989).** *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood-Cliffs, NJ.: Prentice Hall. - **Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992).** Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.; vol. 3; pp.147-197) Palo Alto: Consulting Psychologists Press. - **Zaleznik, A. (1977).** Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* (May/June), 67-78. - **Zaleznik, A. (1989).** *The managerial mystique - Restoring leadership in business*. New York (deutsch: Führen ist besser als managen. Freiburg: Haufe).