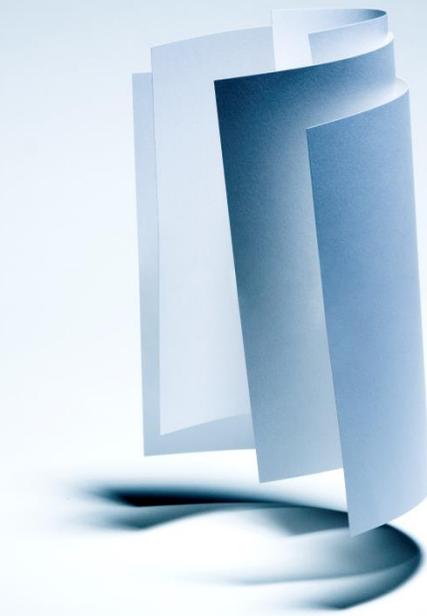


Praxis- Bericht

Ausgabe: August 2015

SONDERDRUCK



Thema: Management-Diagnostik

Wer macht Karriere? - Persönlichkeit zählt!

Wer macht Karriere? – Persönlichkeit zählt!

Karriere und Persönlichkeit

Im üblichen Sprachgebrauch bedeutet „Karriere machen“ meistens, beruflichen Erfolg zu haben.

„Karriererfolg ist ein wichtiges Ziel für viele Berufstätige und insbesondere für Manager ... Personen im Managementbereich [verfolgen] meist eine Karriere im Sinne eines Aufstiegsmodells der Laufbahnentwicklung“ [1].

Ungeachtet der Diskussionen um die Einstellungen zur Karriere und im Hinblick auf „alternative“ Karrieremodelle, wie sie z.B. im Zusammenhang mit den Werthaltungen der sogenannten „Generation Y“ thematisiert werden [2], genießt die „traditionelle“ Form der Karriere unter Führungskräften immer noch ein hohes Attraktivitätspotenzial [3].

Es gibt unzweifelhaft viele Faktoren, die eine Karriere fördern/begünstigen, wie beispielsweise die Bedeutung von Mentoren oder Networking-Aktivitäten [4]. Wir fokussieren uns bei unserer Betrachtung auf die Frage, welchen Einfluss die Persönlichkeit auf die Karriereentwicklung besitzt, denn wenn Persönlichkeitsmerkmale Karriereerfolg vorhersagen können und damit zwischen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Personen zu unterscheiden helfen, dann sind sie aus eignungs-/potenzialdiagnostischer Perspektive interessant, da sie möglicherweise Entscheidungshilfen für oder gegen Kandidaten liefern: wer wird erfolgreich sein/Karriere machen und wer nicht?

Wir legen hierzu das sogenannte „Five Factor Modell“ der Persönlichkeit zugrunde. Die „Big Five“ gelten heute international als das „universelle“ Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung:

„Praktisch alle anderen Konstrukte populärer Persönlichkeitstheorien oder gängiger Persönlichkeitsfragebogen dürften sich weitgehend vollständig in das umfassende Fünf-Faktoren-Modell integrieren lassen.“ [5]

Die Dimensionen dieses Modells sind *Extraversion* (Geselligkeit, Aktivität, Gesprächigkeit, Durchsetzungsfähigkeit), *Verträglichkeit* (Kooperationsbereitschaft, Nachgiebigkeit), *Gewissen-*

haftigkeit (Zielstrebigkeit, Disziplin, Zuverlässigkeit), *Emotionale Stabilität* (Stressresistenz, Belastungsfähigkeit) sowie *Offenheit für Erfahrungen* (Wissbegierde, Phantasie, künstlerisch interessiert).

Die Studien, die hierzu durchgeführt wurden, ergeben allerdings kein klares, einheitliches Bild: So finden sich zu den Dimensionen *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit* und *Emotionale Stabilität* sowohl Untersuchungen, die einen positiven Zusammenhang zwischen diesen und Karriereerfolg (gemessen an der hierarchischen Position bzw. der Anzahl an Beförderungen) konstatieren, wie auch Untersuchungen, in denen diese drei Dimensionen keinerlei Vorhersagequalität für den Karriereerfolg haben. Noch uneinheitlicher ist es bei den Dimensionen *Verträglichkeit* und *Offenheit für Erfahrung*: Während einige Forschungsergebnisse keinen Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen mit dem Karriereerfolg präsentieren, zeigt sich in anderen Studien sogar ein negativer Zusammenhang [6].

Einer Übersichtsstudie zufolge – einer sogenannten Meta-Analyse von Einzel-Studien, die den Zusammenhang zwischen den Big Five und dem Karriereerfolg untersucht hat – sind es die Dimensionen *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit* und *Emotionale Stabilität*, die in positiver Beziehung zu Karriereerfolg stehen, während *Verträglichkeit* Karriereerfolg in negativer Weise vorhersagt. Die Dimension *Offenheit für Erfahrung* und *Karriereerfolg* hingegen sind unkorreliert. Allerdings sind die „Effektstärken“ (d.h. die Höhe des Zusammenhangs) zum Teil sehr gering. [7]

Abbildung 1

Dimension	Zusammenhang mit Karriereerfolg
Extraversion	.18
Gewissenhaftigkeit	.06
Emotionale Stabilität	.11
Soziale Verträglichkeit	-.05
Offenheit für Erfahrung	.01

Wer macht Karriere? – Persönlichkeit zählt!

Unsere Studie

In einem unserer Beratungsprojekte sind wir der Frage nachgegangen, was den Karriereerfolg beeinflusst bzw. von welchen Faktoren Karriereerfolg abhängt. Hierzu konnten wir die Berufsbiografien von insgesamt 70 Führungskräften aus der Finanzdienstleistungsbranche unter dem Aspekt der Karriereentwicklung analysieren [8]; aus den Ergebnissen des in diesem Zusammenhang eingesetzten Persönlichkeitsinventars haben wir die Daten zu den Dimensionen des Big Five Modells gewonnen [9].

Den Biografien konnten wir folgende, relevante Informationen entnehmen:

- Alter, Geschlecht, Berufserfahrung und Verweildauer in der aktuellen Funktion
- Die erreichte (hierarchische) Position sowie die Anzahl der beruflichen Stationen bis zur aktuellen Position

Als Indikator für Karriereerfolg haben wir nicht die erreichte Position zugrunde gelegt, da ausschließlich Abteilungs- und Bereichsleiter involviert waren und das Kriterium Position damit zu wenig variiert, sondern die Karrieregeschwindigkeit, definiert als Anzahl der Stationen bis zur heutigen Position unter Berücksichtigung der Positions-„Höhe“ [10].

Beschreibung der Stichprobe

77% der Führungskräfte sind Männer, der Anteil der Frauen beträgt 23%; damit bewegt sich diese Relation unterhalb des Durchschnitts von 30% von Frauen in Führungspositionen in der Bundesrepublik Deutschland [11].

Das Durchschnittsalter der Gesamtstichprobe beträgt 44,8 Jahre; die Frauen sind mit durchschnittlich 41,3 Jahren signifikant jünger als die Männer mit 45,9 Jahren - damit entspricht dieses Ergebnis in etwa der Gesamt-Alterslage zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen [12]. Frauen haben seit durchschnittlich 5,4 Jahren eine Führungsposition inne, die Männer seit 7,9 Jahren; diese Differenz ist allerdings nicht signifikant.

Methode und Ergebnisse

Während in den vorstehend berichteten Ergebnissen die einzelnen Persönlichkeits-Dimensionen singulär betrachtet wurden, haben wir eine komplexere Betrachtung zugrunde gelegt und uns gefragt, ob es bestimmte Persönlichkeits-„Typen“ gibt, die schneller Karriere machen als andere. Dieses „Typologie“ erfolgte in Form einer Clusteranalyse [13]; dabei werden die Datensätze nach ihrer Ähnlichkeit zu homogenen Gruppen, Clustern, geordnet.

Das Ergebnis dieser Analyse sind zwei gut differenzierende Cluster über die fünf Persönlichkeitsdimensionen, die sich hinsichtlich ihrer Karrieregeschwindigkeit („Schnelle versus langsame“ Karrieren) signifikant unterscheiden. Hinsichtlich ihrer soziodemografischen Variablen (Alter, Geschlecht, Berufserfahrung, Verweildauer in der Position) gibt es keine Unterschiede zwischen den Clustern.

Abbildung 2

Cluster	Dimensionen				
	Extraversion	Emotionale Stabilität	Gewissenhaftigkeit	Soziale Verträglichkeit	Offenheit für Erfahrung
	Ausprägungsintensität				
„Schnelle“ Karrieren	hoch	hoch	hoch	niedrig	hoch
„Langsame“ Karrieren	moderat	moderat	hoch	moderat	moderat

Demnach machen extravertiertere Personen mit einem höheren Maß an emotionaler Stabilität und Offenheit für Erfahrung bei gleichzeitig niedrigerer sozialer Verträglichkeit rascher Karriere (Cluster „Schnelle“ Karriere: 69% der Stichprobe) als andere [14].

Der Aspekt, dass die Dimension *Soziale Verträglichkeit* im Cluster „Schnelle Karrieren“ niedrig ausgeprägt ist, mag zunächst überraschen, steht aber im Einklang mit den Forschungsergebnissen zum sogenannten *Leadership Motiv Pattern*: damit wird eine Konstellation aus einem hohen *Machtmotiv* und einem niedrigen *Anschlussmotiv* (Verträglichkeit) bezeichnet, und in mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass Manager mit dieser Motivkonstellation im Hinblick auf ihre

Wer macht Karriere? – Persönlichkeit zählt!

Karriere deutlich erfolgreicher waren als Personen mit einer anderen Motivkombination. Daraus wurde die Schlussfolgerung abgeleitet, dass *Verträglichkeit* eher hinderlich für die Karriere sei [15]. Insofern ist der hier in unserer Studie negative Zusammenhang zwischen *Verträglichkeit* und den „Schnellen Karrieren“ plausibel und kongruent.

Interessant ist noch zu erwähnen, dass es eine signifikante Korrelation zwischen dem Alter und *Gewissenhaftigkeit* ($r=.21$) gibt, d.h. ältere Personen sind gewissenhafter als jüngere; damit replizieren wir auch in unserer Studie diesen in der Forschung hinreichend etablierten Zusammenhang [16]. Und es gibt eine Korrelation zwischen dem Geschlecht und *Gewissenhaftigkeit* ($r=.30$), d.h. Frauen schreiben sich ein höheres Maß an *Gewissenhaftigkeit* zu als Männer [17]; dieser Befund scheint allerdings stichprobenspezifisch zu sein - für einen solchen Zusammenhang gibt es in der Literatur keinen Beweis.

Zusammenfassung

Karriere hängt sicherlich von einer Vielzahl von Faktoren ab, wobei an erster Stelle sicherlich die Verfügbarkeit von entsprechenden („Karriere-tauglichen“) Positionen steht. Wir haben in der hier präsentierten Studie untersucht, inwieweit Persönlichkeitsattribute und Karriereerfolg von Führungskräften zusammenhängen. Die Resultate lassen sich in einem Satz ausdrücken: Aufgeschlossene Persönlichkeiten machen schneller Karriere als andere. Persönlichkeitsmerkmale sind also in der Lage Karriereerfolg vorherzusagen zu können und damit zwischen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Personen zu unterscheiden. Damit sind sie für die eignungs-/ potenzialdiagnostischer Perspektive interessant, denn sie liefern (neben anderen Merkmalen) Entscheidungshilfen für oder gegen Kandidaten liefern: wer wird erfolgreich sein/Karriere machen und wer nicht?

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt

mario.lukie@manager-berater.com

Wer macht Karriere? – Persönlichkeit zählt!

Anmerkungen

- [1] Abele, A.E./Spurk, D.: Messung von Karriererfolg. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik. 4. Auflage, Göttingen 2013, S. 955 ff.
- [2] Vgl. bspw. Arthur, M.B.R. & Rousseau, D.M.: The boundary-less career: A new employment principle for a new organizational era. New York: 1996; Hall, D.T.: Careers in and out of organizations. Sage 2002. Mannsky, A./Martin, R.: Moderne Karrierewege. In: Panorama 4/2013, S. 6ff.; Funken, C. et al.: Vertrackte Karrieren. Frankfurt/M. 2015
- [3] Vgl. Zwoll, J.v.: Manager-Barometer 2013. Wie deutsche Führungskräfte arbeiten und gefördert werden wollen. <http://www.odgersberndtson.de/presseevents/studien/artikel/managerbarometer-2013-7526/>. Oder: "Wer will heute noch Chef werden?" – Karriereorientierungen von Führungskräften". <http://www.fki-online.de/informationen-mit-mehrwert/umfragen/umfragendetail/article/juli-12-wer-will-heute-noch-chef-werden-karriereorientierungen-von-fuehrungskraeften.html>
- [4] So z.B. Blickle, G. et al.: Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. In: Journal of Vocational Behavior 2/2009; S. 181 ff.; Forret, M.L./Dougherty, T.W.: Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? In: Journal of Organizational Behavior 25/2004, S. 420; Rasdi, R.M. et al.: Networking behaviours and managers' career success in the Malaysian public service. In: Personnel Review 6/2013; S. 684 ff.
- [5] Ostendorf, F.: Das Fünf-Faktoren-Modell als umfassendes Modell der Persönlichkeitsbeurteilung: Konsequenzen für die Eignungsdiagnostik. In: Schuler, H./Funke, U. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Göttingen 1991, S. 234 ff.
- [6] Vgl. die zusammenfassende Darstellung bei Judge, T.A./Kammeyer-Mueller, J.D.: Personality and career success. In: Gunz, H.P./Peiperl, M. (Hrsg.): Handbook of career studies. Sage 2007, S. 59
- [7] Ng, T.W.H. et al.: Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. In: Personnel Psychology 2/2005, S. 367 ff.
- [8] Zum methodischen Vorgehen bei Biografieanalysen vgl. Sackmann, R.: Lebenslaufanalyse und Biografieforschung. Wiesbaden 2007 sowie Stegmann, M. et al.: Sequenzmusteranalyse. München 2013
- [9] Schupp, J./Gerlitz, J.-Y.: Big Five Inventory-SOEP (BFI-S). In: Danner, D./Glöckner-Rist, A. (Hrsg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis54, 2014
- [10] Vgl. zur Methodik der Kennziffernbildung Hall, J.: To Achieve or Not: The Manager's Choice. http://ontrackleadership.homestead.com/The_Achieving_Manager_Study.pdf; Dries, N. et al.: Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. In: Journal of Organizational Behavior 30/2009, S. 543 ff.
- [11] Holst, E. et al.: Führungskräfte-Monitor 2012. Berlin 2012
- [12] Ebenda
- [13] Vgl. Bspw. Bacher, J. et al.: Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. 3. Aufl. München 2010
- [14] Die Ausprägungsgrade der Dimensionen in niedrig, moderat und hoch wurde entlang der Skalenverteilung (Skalenbandbreite von 1-6) definiert
- [15] Vgl. dazu stellvertretend Rheinberg, F.: Leistungs-, Macht- und Bindungsmotivation. In: Sarges 2013, S. 292 ff.; hierzu bereiten wir gerade im Rahmen einer eigenen Studie zum Leadership Motive Pattern eine gesonderte Publikation vor
- [16] Vgl. Rammstedt, B. et al.: Eine kurze Skala zur Messung der fünf Dimensionen der Persönlichkeit: Big-Five-Inventory-10 (BFI-10). GESIS-Working Papers 2012|22
- [17] Männer mit „1“, Frauen mit „2“ codiert

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!