

Im Zweifel – lieber nicht

Ein Experten-Gespräch mit Dr. Rüdiger Hossiep zur Besetzung von Top Management Positionen

Die Besetzung von Top Management Positionen mit den richtigen Persönlichkeiten ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen. Doch auf welche Faktoren sollten Unternehmen bei der Auswahl ihrer Spitzen-ManagerInnen achten und welche Rolle spielen Persönlichkeitsfaktoren für den Managementenerfolg? Wir haben mit Dr. Rüdiger Hossiep, Leiter des «Projektteam Testentwicklung» an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum, über erfolgskritische Managementkompetenzen, die gelebte Praxis der Top Management-Auswahl und seine daraus folgenden Empfehlungen gesprochen.

OE: Herr Hossiep, Sie beschäftigen sich seit über 30 Jahren mit der Messung von Persönlichkeitsfaktoren zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. Welche Persönlichkeitsfaktoren sind für Top ManagerInnen besonders relevant, um Organisationen erfolgreich zu führen?

Hossiep: Für den beruflichen Erfolg auf der Top Ebene ist ein hohes Maß an intellektueller Leistungsfähigkeit ein ganz wesentlicher Prädiktor. Das wird meines Erachtens in Deutschland häufig unterschätzt und damit bei der Auswahl von Top Führungskräften vernachlässigt. Die kognitive Leistungsgeschwindigkeit und eine hohe Auffassungsgabe sind wichtig, um dazuzulernen und in komplexen Situationen nicht zu rasch an seine Grenzen zu kommen. Zudem sollten Top ManagerInnen eine solide psychische Konstitution aufweisen, also über Selbstbewusstsein, Selbstwirksamkeit und psychophysische Belastbarkeit verfügen sowie weitgehend frei von neurotischen Tendenzen sein. Eine ausgeprägte berufliche Motivation wie z. B. Leistungsexzellenz ist ebenso wichtig wie der Wille zur Gestaltung und zur Führung. Alfred Herrhausen hat zu Recht gesagt «Führen muss man wollen.»

OE: Welche weiteren Faktoren sind wichtig, um als Führungskraft erfolgreich zu sein?

Hossiep: Es gilt, ein Klima herzustellen, das es mir als Top Führungskraft ermöglicht, notwendiges Feedback, insbesondere kritischer Natur, wirklich zu erhalten. Denn das hilft, den Erfolg zu stabilisieren und auszubauen. Oft gibt es den unheilvollen

Mechanismus in Organisationen, dass Informationen quasi mundgerecht aufbereitet und Stufe für Stufe nach oben gereicht werden, so dass irgendwann in der Top Etage alles als Erfolg ankommt. Ich brauche somit als Top Führungskraft die Fähigkeit, mich selbst kritisch zu hinterfragen und zu merken, wenn alle nur noch sagen «Chef, bist du gut!». Wenn jemand drei oder vier Jahre Vorstandsvorsitzender war, ist es kaum zu vermeiden, dass mentale Zentralverriegelung und Wirklichkeitsverlust einsetzen. Man glaubt, man könne über Wasser schreiten, das geht bis hin zu magischem Denken, und dann fährt man an die Wand.

Warum folgen Mitarbeitende einer Führungskraft? Erstens, weil sie davon ausgehen, dass man es gut mit ihnen meint und das Gegenüber das Wertpotenzial in ihnen erkennt. Und zweitens fragen sie sich: «Sagt man mir die Wahrheit? Wird also wahrhaftig mit mir umgegangen?». Es geht um Werte wie Vertrauen und Aufrichtigkeit. Wenn beide Dimensionen nicht bejaht werden können, wird nur so getan, als ob man folgen würde. Die Simulation von Gefolgschaft und dass man keine realistische Rückmeldung mehr bekommt, sind aus meiner Sicht das Gefährlichste überhaupt. Wenn Sie Mitarbeitende aus größeren Organisationen fragen, in welchem Umfang sie der Geschäftsleitung, dem Top Management, dem Vorstand vertrauen, dann bekommen sie – wenn Ehrlichkeit möglich ist – nicht selten katastrophale Reaktionen.

OE: Das hört sich an, als ob die berufliche Situation stark die Persönlichkeit verändert, was uns gleich zur nächsten Frage führt: Bleiben Persönlichkeitseigenschaften wie z. B. die kogni-

tive Leistungsfähigkeit oder psychische Konstitution über die Zeit stabil oder verändert der Job unsere Persönlichkeitseigenschaften?

Hossiep: Das ist eine komplexe Dynamik und insofern ist beides richtig, was Sie ansprechen. Kommen wir zunächst zur intellektuellen Leistungsfähigkeit: Die Denkgeschwindigkeit, die man mit Mental Speed-Tests erheben kann, nimmt ab Anfang 20 ab. Aber wir haben einen Zugewinn an Erfahrung, die mehr als kompensieren kann, was uns an Geschwindigkeit abhanden kommt. Erfahrung lässt eine enorme kapazitive Entlastung zu. Man kann sich auf die entscheidenden Dinge fokussieren, die man aber nur mit der nötigen Erfahrung erkennen kann. Wissen als investierte Intelligenz spielt ebenfalls eine enorme Rolle. Jemand mit einer hohen Grundschnelligkeit wird diesen Vorteil über die Jahre erhalten, sofern dieser nicht durch Substanzmissbrauch – «steter Tropfen höhlt das Hirn» – oder sonstige Erkrankungen mutwillig oder schicksalhaft abgebaut wird. Hier verhält es sich wie im Sport: Entweder haben Sie eine hohe Grundschnelligkeit oder Sie haben sie nicht. Die werden Sie im Vergleich zu Ihrer Referenzgruppe immer behalten – es sei denn, es passiert irgendein Unglück.

Was Persönlichkeitsdispositionen angeht, können wir davon ausgehen, dass diese ebenfalls sehr stabil sind. Der extrovertierte 25-Jährige bleibt auch im Alter von 45 oder 65 Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit extrovertiert, wenn nicht persönli-

che Lebensschicksale – und das ist ja nicht die Regel – Dinge grundlegend verändern. Endogene Persönlichkeitsdispositionen sind wiederum dafür verantwortlich, welche Situationen man aufsucht – das macht die Interaktion zwischen Disposition und Situation enorm komplex.

OE: Wenn Persönlichkeitsfaktoren relativ stabil sind, wäre es doch sinnvoll, diese bei der Auswahl von Top Managern vermehrt zu berücksichtigen?

Hossiep: Ja, das lässt sich gut machen, wenn man beispielsweise zusätzlich zum Gespräch valide Persönlichkeitsverfahren hinzuzieht, die den Vergleich der individuellen Ergebnisse mit einer äquivalenten Referenzgruppe ermöglichen. Und das eben trotz der Einschränkung, dass man die Fragen durchschauen kann – und nur solche sind überhaupt rechtlich zulässig. Daher sollte man stets multidimensional vorgehen und die Ergebnisse in einer kundigen Gesamtschau interpretieren.

OE: Es gibt eine weitere, häufig geäußerte Kritik von Entscheidern: Führung sei so kontextspezifisch, es wirkten solch' unterschiedliche Faktoren auf die Führungssituation ein und die Anforderungen an Führung wandelten sich so kontinuierlich, dass es schwer sei, zu prognostizieren, wer längerfristig in einer Führungsaufgabe erfolgreich sein wird. Wie beurteilen Sie diesen Einwand und was würden Sie diesbezüglich einer Firma für die Auswahl ihrer Führungskräfte raten?

Hossiep: Zugespißt gesagt: Wir wissen eigentlich gar nicht, was Managementenerfolg wirklich ausmacht, und das Kriterium «Managementenerfolg» genügt den Messanforderungen nicht. Vor vielen Jahren haben wir 30 Top Manager aus der Leitungsebene sehr großer Gesellschaften untersucht. Als wir sie danach fragten, wie man Managementenerfolg objektivieren könne, meinten sie, das ginge gar nicht. Und ich glaube, sie haben Recht.

Fluktuation, Marktanteil, Aktienkurs und vieles andere mehr kann man unterschiedlich interpretieren und ist wiederum von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Das erleben wir doch auch so in der Praxis: Der Manager des Jahres kann zwei Jahre später abgelöst werden und alle behaupten dann, sie hätten schon immer gesagt, dass er die größte Niete war. Früher hätte man sich einigen können, dass eine geringe Fluktuation und solides Wachstum für Managementenerfolg wichtig sind. Aber wer kann das heute schon sicher bewerten? Möglicherweise ist bei den jetzigen Marktgegebenheiten eine hohe Fluktuation viel erstrebenswerter.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Biografie – Rüdiger Hossiep

Dr. Rüdiger Hossiep studierte Psychologie sowie Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum. Er war als Personalberater bei der Unternehmensberatung Dieter Schröder & Partner in Düsseldorf sowie als Betriebspsychologe bei der Deutsche Bank AG in Frankfurt tätig.

Seit 1994 ist er Leiter des von ihm gegründeten Projektteam Testentwicklung der Ruhr-Universität Bochum. Unter anderem ist er Haupt-Autor und Entwickler verschiedener psychologischer Testverfahren wie der Bochumer Inventare zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP und BIP-6F), der Bochumer Matrizen-tests (BOMAT, sprachfreie Intelligenztests) sowie des Bochumer Wissenstests (BOWIT). Hossiep lehrt an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum Wirtschaftspsychologische Diagnostik.

2013 wurde Hossiep für seine herausragenden Arbeiten zur angewandten psychologischen Diagnostik mit dem Alfred-Binet-Preis ausgezeichnet.