



wirtschaft weiterbildung

09_11

www.wuw-magazin.de

Stephen R. Covey_Nicht in Stellenbeschreibungen denken s. 16

Bärbel Schwertfeger_„Master of Arts in Training“ wertlos s. 44

Christoph Hauke_DGFP-Akademie wächst um 30 Prozent s. 56

Inhouse Consulting bringt's

So nützlich sind interne Organisationsberater s. 20



Joana Krizanits,
systemische
Organisationsberaterin
und Expertin für
das Professionsfeld
Inhouse Consulting



Léo Apotheker am 27. Januar 2010 auf der Bilanzpressekonferenz der SAP AG – wenige Tage bevor er überraschend seinen Vorstandsposten bei der SAP räumen musste.

Wie Leistungsträger an sich selbst scheitern

WISSENSCHAFT. Wenn ein Manager hoch talentiert und erfolgreich ist und seine Karriere dann doch abrupt endet, dann liegt das in der Regel an gewissen persönlichen „Macken“, die in der modernen Arbeitswelt einfach nicht toleriert werden. Eine aktuelle Studie zählt die acht wichtigsten persönlichen Misserfolgskriterien auf, die selbst dem besten Potenzialträger zum Verhängnis werden können.

Léo Apotheker hielt sich nur relativ kurz als Vorstandsvorsitzender der SAP AG in Walldorf. Im Februar 2010 wurde er von Aufsichtsratschef Hasso Plattner trotz fachlicher Brillanz und guter Zahlen gefeuert.

Mit seinem autoritär-cholerischen Führungsstil („WirtschaftsWoche“) hatte Apotheker die Belegschaft gegen sich aufgebracht und der SAP-Aufsichtsrat be-

fürchtete, dass die Innovationskraft des Unternehmens leiden könnte, wenn die Mitarbeiter dauerhaft unzufrieden wären. SAP müsse so schnell wie möglich wieder eine „Happy Company“ mit motivierten Mitarbeitern werden, forderte Plattner nach dem Rauschmiss im Nachrichtenmagazin „Spiegel“.

Bereits seit 1983 versuchen Psychologen wie Michael Lombardo den sogenann-

ten Derailment-Faktoren auf die Spur zu kommen. Dies sind Verhaltensweisen, die auf Dauer im Business untragbar sind. Früher oder später bringen sie den Karrierezug selbst der talentiertesten und erfolgreichsten Führungskräfte zum Entgleisen. Als Synonym für Misserfolgskriterien werden auch Begriffe wie „Derailment-Faktor“, „Spin-off-Faktor“ oder „Karrierestopper“ verwendet.

„Beziehungsunfähigkeit“, „Mangel an Selbstbeherrschung“ und „skrupellose Boshaftigkeit“ werden in der psychologischen Literatur ebenso zu den Derailmentfaktoren gezählt wie die Angewohnheit, immer nur Duckmäuser als Mitarbeiter einzustellen.

247 Chefs gaben bereitwillig Auskunft

Lombardo definierte im Jahr 2005 genau 19 Derailmentfaktoren – zu viele, um sie bei Einstellung und Beförderung angemessen im Blickfeld zu haben, dachte sich Wibke Wildenmann, Studentin an der SRH Hochschule Heidelberg, und stellte eine Master-Arbeit im Fach Wirtschaftspsychologie auf die Beine, in der sie die wichtigsten acht Misserfolgskategorien herausarbeitet.

Wesentlicher Teil der Master-Arbeit („Misserfolgskategorien – Untersuchung von Misserfolg und dem Zusammenhang von Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen im Management“) war die schriftliche Befragung von Managern in mittleren und großen Unternehmen. Es wurden genau 400 höhere Führungskräfte, Geschäftsführer und Personalchefs angeschrieben, 247 antworteten. Darunter waren Führungskräfte der Aachen Münchener, der LBS, von Roche und von ABB sowie von Sparkassen und Volksbanken. Die Stichprobe gilt in der Wissenschaft als „groß“, da mehr als 200 Datensätze vorliegen.

Die Teilnehmer der Befragung wurden gebeten, an einen realen Mitarbeiter zu denken, dessen Karriere trotz guter Eignung zum Stillstand kam. Die Befragten bekamen zwei Fragebögen vorgelegt. Der eine erfasste den Grad des Misserfolgs des Mitarbeiters, der andere erforschte das Verhalten des Mitarbeiters. Der Misserfolg wurde an folgenden Beobachtungen festgemacht:

- Über eine Person wird in Personalkonferenzen kritisch diskutiert.
- Eine Person wird bei vertikalen Besetzungen nicht berücksichtigt.
- Eine Person wird bei horizontalen Besetzungen nicht berücksichtigt.
- Eine Person wird bei abteilungsübergreifenden Projekten nicht oder nur selten eingesetzt oder bekommt nie-

mals die Leitung eines solchen Projekts übertragen.

- Eine Person wird auf eine unbedeutende Position versetzt.
- Eine Person muss das Unternehmen verlassen.

Der zweite Fragebogen erfasste (basierend auf der Fremdeinschätzung durch den befragten Vorgesetzten) die Persönlichkeit des zu beurteilenden Mitarbeiters.

Als Basis für den zweiten Fragebogen diente das Persönlichkeitsinventar „NEO-FFI“. Ihm liegt das Persönlichkeitsmodell „BIG FIVE“ zugrunde. Die Dimensionen des „BIG FIVE“ bilden sehr stark wichtige Parameter des Führungsverhaltens ab. Man kann wissenschaftlich abgesichert zum Beispiel Karriereerfolg oder Führungseffektivität vorhersagen.

Aus der Untersuchung von Wibke Wildenmann kristallisierten sich vier (vor dem Hintergrund der bisherigen Derailmentforschung) neue Hauptdimensionen der Misserfolgskategorien heraus. Diese Hauptdimensionen sind:

A) Führungsverhalten

(Unfähigkeit, ein Team zu führen; Unfähigkeit, das passende Personal auszuwählen; mangelnde strategische Ausrichtung ...)

B) Probleme mit zwischenmenschlichen Beziehungen

(übertriebener Ehrgeiz, Arroganz, Vertrauen enttäuschen, Abwehrhaltung, Unsensibilität gegenüber anderen, übertriebene Kontrolle)

C) Unfähigkeit zur Anpassung

(Ablehnung von Veränderungen, Mängel bei Ethik und Werten, Mangel an Selbstbeherrschung, „politische“ Fehlritte)

D) Zeit- und Organisationsmanagement

(mangelhafte administrative Fähigkeiten).

Wildenmann fand eindeutig heraus, dass die Hauptdimension „Führungsverhalten“ die wichtigste und ausschlaggebende Dimension ist. Es lohnt sich deshalb, diese Dimension genauer anzuschauen. Sie kann in acht konkrete Misserfolgskategorien

untergliedert werden, die besonders hoch mit tatsächlichem Misserfolg korrelieren. In der Reihenfolge ihrer Bedeutung (Ranking) lauten diese „durchschlagendsten“ acht (von insgesamt 20) Misserfolgskategorien nach Wildenmann:

1 Zu wenig Eigenständigkeit

- führt Anweisungen der Hierarchie ohne eigenständige Beteiligung gehorsam aus
- ist zu angepasst, kann weder nach unten noch nach oben konfrontieren
- zeigt kein Rückgrat bei Entscheidungen, die hinterfragt werden müssten.

2 Abhängigkeit von Fürsprechern

- verlässt sich zu sehr auf den Schutz eines Fürsprechers
- hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung
- wird von anderen als unfähig erachtet, wenn sie eine schwierige Situation allein bewältigen muss

3 Strategische Mängel

- verstrickt sich im Detail und verliert dadurch sehr schnell den Überblick
- geht die Aufgabe zu wenig strategisch an
- hat Schwierigkeiten im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen

4 Unfähigkeit, ein Team aufzubauen

- Die Führungskraft kann eine Gruppe nicht für sich gewinnen, um eine Aufgabe zu erledigen
- geht Konflikte innerhalb eines Teams nicht an
- behält die Anerkennung von Erfolgen für sich und teilt diese nicht mit dem Team

5 Abhängigkeit von einer bestimmten Stärke

- nutzt immer die gleiche Kernfähigkeit
- handelt so, als ob sie mit nur einer Stärke auskommen kann →

„Bewusst machen kann schon helfen“

Interview. Wibke Wildenmann sprach mit „wirtschaft + weiterbildung“ über Misserfolgskriterien im Management und das Interesse der Wirtschaft, Karriereabstürze zu verstehen und nach Kräften zu verhindern.

Kann ein Manager gegen seine Misserfolgskriterien und damit gegen seinen drohenden Absturz ankämpfen?

Wibke Wildenmann: Nachdem die Misserfolgskriterien vorwiegend im Verhaltensbereich zu lokalisieren sind, besteht eine gute Chance, diese Verhaltenweisen ins Positive zu wenden. Es hat sich oft gezeigt, dass diese Faktoren den betreffenden Personen nicht bekannt sind oder von diesen Personen einfach positiv uminterpretiert werden, um nicht nachdenken zu müssen. Allein die Misserfolgskriterien bewusst zu machen, kann einen Effekt auf das Verhalten haben. Ansonsten wäre Coaching das geeignete Instrument, um einen Karrierestopper zu entschärfen.

Was wären zum Beispiel Themen fürs Coaching?

Wildenmann: Viele Misserfolgskriterien können ihre Sprengkraft dadurch entfalten, dass bei einem Individuum nur wenig persönliche Lern- und Entwicklungsfähigkeit vorhanden ist. Man erkennt solche Leute an ihrer Abwehrhaltung: Sie nehmen Kritik sehr persönlich, sind schnell beleidigt und nachtragend und können selbst verschuldete Fehler nicht zugeben. Menschen mit starker Abwehrhaltung sind auch unfähig, sich an notwendige Veränderungen anzupassen, weil anpassen einfach nicht ihr Ding ist. Hier liegt meiner Meinung nach ein Ansatzpunkt für die Personal- und Führungsentwicklung.

Überraschend scheint auch die Bedeutung des Neurotizismus ...

Wildenmann: Ja, der Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus hat eine herausragende Bedeutung für die Entstehung von Misserfolgskriterien, die bislang in der Wissenschaft so klar nicht gesehen wurde. Für die Personalentwicklung stellt sich die Frage: Wollen wir an dieser Stelle an der Persönlichkeit unserer Führungskräfte arbeiten und wie könnte das geschehen?

Sie haben 400 verschiedene Führungskräfte angeschrieben und erhielten von 247 den Fragebogen ausgefüllt zurück. Wie erklären Sie sich diesen hohen Rücklauf?

Wildenmann: Die Begründung für diese sehr gute Rücklaufquote könnte sein, dass die Befragten neugierig waren, warum sie als Vorgesetzte einen Mitarbeiter auf einem bestimmten Level der Karriere haben stagnieren lassen.

Sie erfuhren von konkreten Misserfolgskriterien, auf die sie sich beziehen konnten. Der größte Teil der Befragten waren Geschäftsführer, die über den Karriereerfolg ihrer Mitarbeiter zu entscheiden hatten.

Gehören in hemdsärmeligen Branchen autoritäres Führen und ruppiger Umgang nicht einfach dazu?

Wildenmann: Es besteht ein berechtigter Grund zur Annahme, dass die Unternehmenskultur einen erheblichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Misserfolgskriterien hat. In einer Vertriebsorganisation, in der immer schon rumgebrüllt wurde, wenn die Zahlen nicht stimmen, wird „tyrannischer Führungsstil“ bestimmt kein Derailment-Faktor sein wie es sonst zu erwarten wäre. Der Einfluss der Unternehmenskultur muss aber erst noch erforscht werden.

Interview: Martin Pichler ●



Wibke Wildenmann arbeitet nach Abschluss ihres Studiums der Wirtschaftspsychologie als Consultant im 20-köpfigen Team von Wildenmann Consulting GmbH in Ettlingen. www.wildenmann.com

- • nutzt keine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben

6 Leistungsprobleme

- hat Probleme in der konsequenten Zielerreichung
- kann Erfolge gegenüber den Vorgesetzten nicht sichtbar machen
- hält Zeitvorgaben oftmals nicht ein

7 Unfähigkeit, Stellen effektiv zu besetzen

- kann Menschen nicht gut einschätzen
- liegt bei der Einschätzung künftigen Verhaltens von Bewerbern oftmals falsch
- wählt unangemessene Kriterien in der Personalauswahl

8 Blockierung des eigenen Lernens

- macht immer wieder die gleichen Fehler
- lernt wenig aus eigenen Erfahrungen
- lernt wenig aus Feedback

Dieses Ergebnis zeigt, dass Führungskräfte im heutigen Wirtschaftsleben einen sehr schweren Stand haben, wenn sie den Wert von Teamarbeit gering schätzen, wenn sie Teams nicht als Gruppe, sondern nur als eine Anzahl von Individuen wahrnehmen und Probleme innerhalb eines Teams nicht anpacken. Ins Ausgerät ein Vorgesetzter auch schnell, wenn er nur untergeordnete Teilaufgaben delegiert, ständig kontrolliert und dann die Anerkennung für Erfolge nicht mit anderen teilt.

Ähnlich absturzgefährdet ist ein Manager, der regelmäßig die falschen Mitarbeiter einstellt. Sie sind entweder ein genaues Abbild von ihm oder er gewinnt Mitarbeiter, die nur erfolglos vor sich hin wursteln. Oft kommen im Bewerbungsverfahren unangemessene Auswahlkriterien und Standards zum Einsatz.

Überraschend bedeutsam ist der Misserfolgsfaktor „Abhängig von einem Fürsprecher“. Manchmal bindet sich eine Führungskraft zu lange an einen Mentoren oder Fürsprecher. Dadurch gilt sie nicht als unabhängig. Die Person wird nicht für

fähig erachtet, eine schwierige Aufgabe oder Situation ohne Hilfe „von oben“ zu meistern. Wenn der Fürsprecher das Interesse verliert oder das Unternehmen verlässt, kommt die Person nicht mehr mit der Organisation zurecht. Bemerkenswert ist auch, dass „strategische Mängel“ zu den acht wichtigsten Misserfolgsfaktoren zählen. Die Führungskraft hat bei diesem Defizit Probleme im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen. Des Weiteren verstrickt sie sich zu sehr in Taktik und Details und hat somit keine umfassende Perspektive in Bezug auf die Komplexität ihres Arbeitsbereichs.

Die Master-Arbeit förderte nicht nur die Dominanz der Derailment-Hauptdimension „Führungsverhalten“ ans Tageslicht, sondern auch noch folgende besonders relevante Ergebnisse: 1. Je mehr Misserfolgsfaktoren vorhanden sind, umso sicherer schadet das der Karriere. 2. Wenn sich die Misserfolgsfaktoren einer Person auf alle Hauptdimensionen verteilen, dann ist das kritischer für die Karriere, als wenn alle Misserfolgsfaktoren sich nur auf eine Hauptdimension beziehen. 3. Es zeigte sich, dass es besonders kritische Misserfolgsfaktoren gibt – nämlich die Unfähigkeit, ein Team aufzubauen und die Unfähigkeit, Stellen effektiv zu besetzen.

Auch eine Frage der Persönlichkeit?

Misserfolgsfaktoren sind Verhaltensmuster, durch die eine berufliche Laufbahn behindert oder gar gestoppt werden kann. Bleibt noch die Frage, ob Misserfolgsfaktoren auch mit der „Persönlichkeit“ zusammenhängen. Wibke Wildenmann hat die misserfolgsbringenden Verhaltensmuster in Beziehung zu den Persönlichkeitsdimensionen des Fünf-Faktoren-Modells („Big Five“) gesetzt. Diese „Big Five“ heißen Neurotizismus (emotionale Instabilität), Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

Aus der Master-Arbeit lässt sich folgende zentrale Erkenntnis ableiten: Es besteht eine klare Beziehung zwischen Neurotizismus und Misserfolg im Management. Durch eine Itemanalyse zeigte sich, dass

sich bei folgenden Items bezüglich Neurotizismus besonders hohe Korrelationen ergaben:

- Er/sie fühlt sich anderen oft unterlegen (Reizbarkeit)
- Wenn er/sie unter starkem Stress steht, fühlt er/sie sich manchmal als ob er/sie zusammenbräche (Depression)
- Manchmal fühlt er/sie sich völlig wertlos (Verletzlichkeit)
- Zu häufig ist er/sie entmutigt und will aufgeben, wenn etwas schiefgeht (Depression)
- Er/sie fühlt sich oft hilflos und wünscht sich eine Person, die seine/ihre Probleme löst (Impulsivität).

Durch Regressionsanalysen wurde ermittelt, dass Neurotizismus mit dem Führungserfolg negativ korreliert und einen signifikanten Einfluss auf den Abbruch einer Karriere hat – was aber bereits durch bestehende Untersuchungen bekannt war.

Beim Neurotizismus geht es um die emotionale Instabilität. Personen mit hoher Ausprägung neigen unter Stress dazu, leichter aus dem Gleichgewicht zu kommen. Im Vergleich zu emotional stabilen Menschen berichten sie, häufiger negative Gefühlszustände zu erleben und von diesen geradezu überwältigt zu werden. Sie berichten über viele Sorgen und geben häufig an, zum Beispiel erschüttert, betroffen, beschämt, nervös, ängstlich und traurig zu reagieren. Sie sind weniger als andere Menschen in der Lage, ihre Bedürfnisse zu kontrollieren.

Fazit: Möglichen Abstürzen entgegenwirken

Alles in allem zeigt sich, dass die Analyse des Misserfolgsverhaltens sich auf eine begrenzte Anzahl von Faktoren sowohl auf der Verhaltens- wie auf der Persönlichkeitsebene reduzieren lässt. Diese Faktoren stehen alle in einem hochkorrelativen Zusammenhang zu Misserfolg und können damit als valide Ausgangsbasis für die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften und solchen, die es werden wollen, dienen. Ein Analysebogen für Praktiker, die Misserfolgsfaktoren bei ihren Mitarbeitern erkennen wollen, befindet sich am Ende dieses Artikels.

Martin Pichler ●

Einschätzung von Misserfolgsk Faktoren im Management

Spin-Out-Faktoren erkennen. Mit diesem Kurzfragebogen können Vorgesetzte einen Mitarbeiter in Bezug auf mögliche Misserfolgsk Faktoren einschätzen. Lesen Sie bitte jede Aussage durch und überlegen Sie, ob diese Aussage auf Ihre einzuschätzende Person zutrifft. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten, und Sie müssen kein Experte sein, um den Fragebogen angemessen beantworten zu können. Zur Bewertung der 23 Aussagen steht Ihnen eine siebenfach abgestufte Skala zur Verfügung.

Kreuzen Sie bitte an: 0 = trifft gar nicht zu; 1 = trifft kaum zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft teilweise zu; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft überwiegend zu; 6 = trifft völlig zu

	trifft gar nicht zu	trifft kaum zu	trifft eher nicht zu	trifft teilweise zu	trifft eher zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Die einzuschätzende Person ...	0	1	2	3	4	5	6
1. kann eine Gruppe nicht für sich gewinnen, um eine Aufgabe zu erledigen							
2. geht Konflikte innerhalb eines Teams nicht an							
3. behält die Anerkennung von Erfolgen für sich und teilt diese nicht mit ihrem Team							
4. verstrickt sich im Detail und verliert dadurch sehr schnell den Überblick							
5. geht die Aufgabe zu wenig strategisch an							
6. hat Schwierigkeiten im Umgang mit Aufgaben, die nach strategischem Denken verlangen							
7. verlässt sich zu sehr auf den Schutz eines Fürsprechers							
8. hat kein Netzwerk aus Beziehungen und Unterstützung							
9. wird von anderen als unfähig erachtet, wenn sie eine schwierige Situation allein bewältigen muss							
10. nutzt immer die gleiche Kernfähigkeit							
11. handelt so, als ob sie mit nur einer Stärke auskommen kann							
12. nutzt keine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten bei der Bearbeitung von Aufgaben							
13. macht immer wieder die gleichen Fehler							
14. lernt wenig aus eigenen Erfahrungen							
15. kann Menschen nicht gut einschätzen							

16.	liegt bei der Einschätzung künftigen Verhaltens von Bewerbern oftmals falsch															
17.	wählt unangemessene Kriterien in der Personalauswahl															
18.	hat Probleme in der konsequenten Zielerreichung															
19.	kann Erfolge nicht sichtbar machen															
20.	hält Zeitvorgaben oftmals nicht ein															
21.	führt Anweisungen der Hierarchie ohne eigenständige Beteiligung gehorsam aus															
22.	ist zu angepasst, kann weder nach unten oder oben konfrontieren															
23.	zeigt kein Rückgrat bei Entscheidungen, die hinterfragt werden müssen															

Auswertung

Nachdem Sie für Ihre einzuschätzende Person die 23 Aussagen ausgefüllt haben, können Sie überprüfen, wie oft Sie das Kreuz bei 4 oder größer 4 gesetzt haben. Wenn Sie insgesamt mehr als viermal die Wertung 4 und höher gegeben haben, können sich die Faktoren einschränkend auf die Karriere der eingeschätzten Person auswirken. Im nächsten Schritt können Sie die einzelnen Aussagen den acht Misserfolgsfaktoren zuordnen.

Quelle: Wibke Wildenmann, Wildenmann Consulting GmbH & Co.KG, Ettlingen bei Karlsruhe. www.wildenmann.com

Aussagen Nr.	Misserfolgsfaktor	Anzahl	Einschätzung 4 und höher
01., 02., 03.	Unfähigkeit, ein Team aufzubauen		
04., 05., 06.	Strategische Mängel		
07., 08., 09.	Abhängigkeit von Fürsprechern		
10., 11., 12.	Abhängigkeit von einer bestimmten Stärke		
13., 14.	Blockierung des eigenen Lernens		
15., 16., 17.	Unfähigkeit, Stellen effektiv zu besetzen		
18., 19., 20.	Leistungsprobleme		
21., 22., 23.	Zu wenig Eigenständigkeit		

Bitte beachten Sie bei der Beurteilung eines Mitarbeiters: Wenn Sie für Ihre einzuschätzende Person mehrere Aussagen zu einem Misserfolgsfaktor (wie zum Beispiel „strategische Mängel“) mit größer 4 angekreuzt haben, dann ist das weniger kritisch, als wenn sich Ihre Aussagen mit größer 4 auf mehrere Misserfolgsfaktoren beziehen.

