



# ERFOLGREICH IN FÜHRUNG: DIE ROLLE DER PERSÖNLICHKEIT

Talentmanagement –  
Frauen auf dem Weg in Führung fördern

## 3. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)  
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

# Die Webinare im Überblick



- (1) Wissenswertes zur Persönlichkeit
  - a) Alltagspsychologie der Persönlichkeit
  - b) Persönlichkeit aus wissenschaftlicher Sicht
  - c) Trait- vs. State-Konzept
- (2) Personenorientierte Führungskonzepte
- (3) Persönlichkeit und Führung(serfolg)

# (1a) Wissenswertes zur Persönlichkeit Alltagspsychologie



# (1a) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Die Relevanz der Alltagspsychologie

- Intuitives Anwenden einer komplexen Wissensstruktur, um Verhalten erklären zu können
- Erleichterung des Umgangs untereinander, da flexibles Reagieren möglich wird
- Möglichkeit der Beeinflussung anderer
- Gefühl der Sicherheit: wir glauben zu wissen, wer der andere ist

# (1a) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Alltagspsychologie - Prognosetauglichkeit

„Gleich und Gleich  
gesellt sich gern“

„Gegensätze ziehen  
sich an“

# Reflexionsfrage

Wie definieren Sie den Begriff **Persönlichkeit**?

# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Definition: Persönlichkeit

„Persönlichkeit ist die **komplexe Organisation** von **Kognitionen, Emotionen und Verhalten**, die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt. Wie der Körper so besteht auch Persönlichkeit aus **Strukturen und Prozessen** und spiegelt ‘nature’ (**Gene**) und ‘nurture’ (**Erfahrung**) wider. Darüber hinaus schließt die Persönlichkeit die Auswirkungen der Vergangenheit ein, insbesondere Erinnerungen, ebenso wie die Konstruktionen der Gegenwart und der Zukunft.“

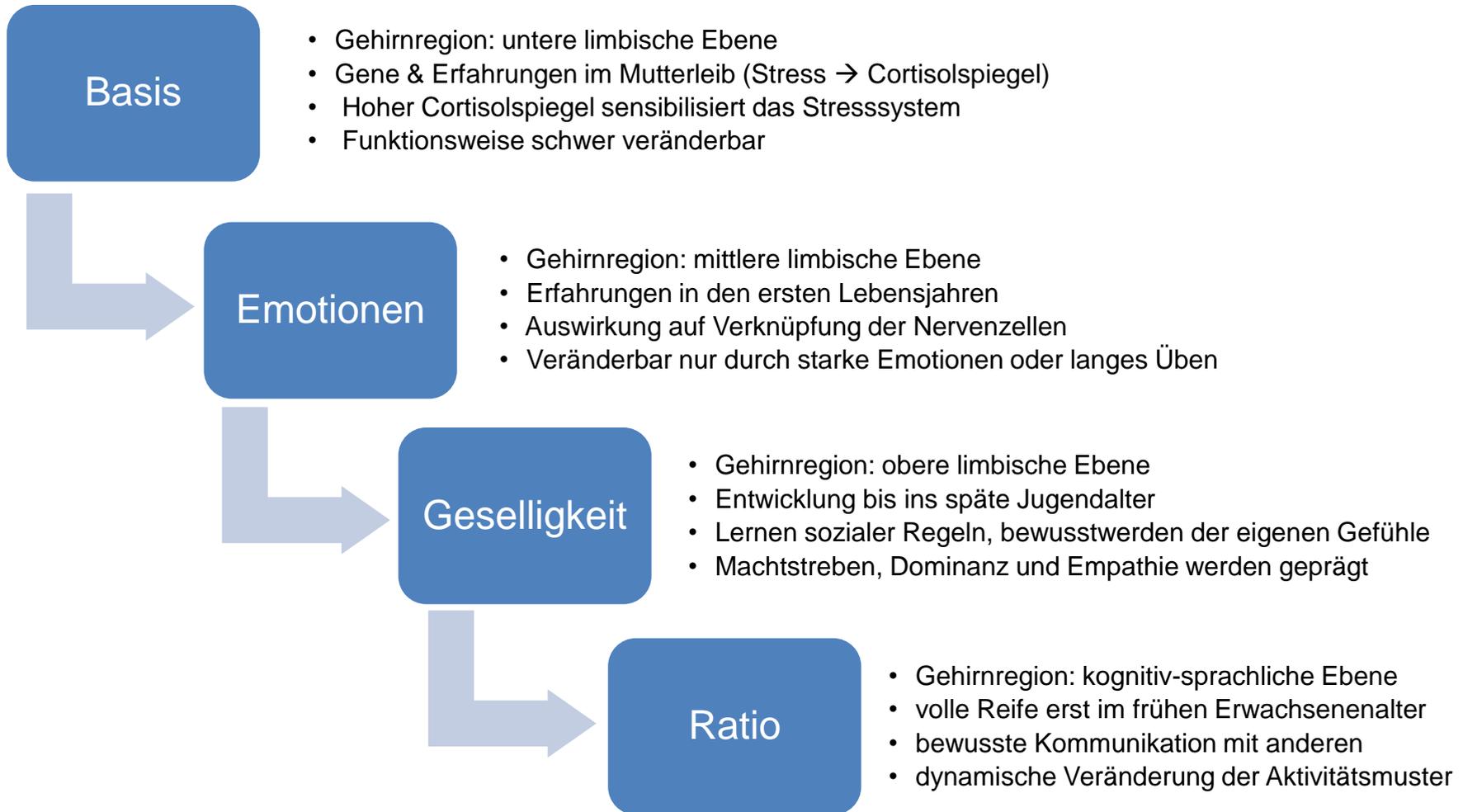
# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Definition: Persönlichkeit

*„Persönlichkeit bezieht sich auf die **einzigartigen psychologischen Merkmale** eines Individuums, die eine Vielzahl von (offenen und verdeckten) charakteristischen konsistenten **Verhaltensmustern** in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen.“*

# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Wie entwickelt sich Persönlichkeit?

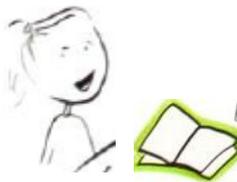


# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Trait- vs. State-Konzept

### Persönlichkeitsmerkmal (engl. Trait)

Relativ stabile, zeitlich *überdauernde* Bereitschaft einer Person, die bestimmte Aspekte ihres Verhaltens in einer bestimmten Klasse von Situationen beschreiben und vorhersagen soll.



Lisa setzt sich gewissenhaft an ihre Hausaufgaben – fast jeden Nachmittag, aber es gibt auch Nachmittage, an denen sie das nicht tut.

### Aktueller Zustand einer Person (engl. State)

Ein aktueller Zustand verändert sich über die Zeit und Situationen hinweg und stellt keine Persönlichkeitseigenschaft dar.



Lisa ist heute Nachmittag weniger aufmerksam, da sie sich am Vormittag mit ihrer besten Freundin gestritten hat.

Bildquelle: Halamoda, 2015.

# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Was ist Persönlichkeit?

### Persönlichkeitsmerkmale sind...

- ...Dispositionen – im Sinne einer Verhaltensbereitschaft
- ...keine festen Wesenszüge

### Sind Persönlichkeitsmerkmale immer stabil?

- Nein, Aktivierung der Disposition abhängig von äußeren und inneren Bedingungen
- **Wir sprechen in Wahrscheinlichkeiten, um Beschreibungen und Vorhersagen über Persönlichkeitseigenschaften zu machen**

# (1b) Wissenswertes zur Persönlichkeit

## Wie misst man Persönlichkeit?

### Zum Beispiel

- Standardisierte Fragebögen (Selbstbeschreibung)
- Beobachtungen (Fremdbeurteilungen)
- Andere Messerhebungen (z.B. physiologische Parameter)

Das Ergebnis wird über den Einsatz verschiedener  
Messinstrumente verlässlicher (Multi-Modaler-Methodenmix)

Ein Test zu den BIG FIVE steht unter folgendem Link zur Verfügung:  
<http://www.psychomeda.de/online-tests/persoenlichkeitstest.html>

## (2) Personenorientierte Führungskonzepte (BIG FIVE)

Die bekanntesten  
Persönlichkeitseigenschaften



Vgl. Costa & McCrae, 1992.

## (2) Personenorientierte Führungskonzepte (BIG FIVE)

Offenheit

Intellektuelle Neugier, Gefühl für Kunst und Kreativität; korreliert positiv mit Intelligenz und v.a. Bildung

Gewissenhaftigkeit

Ordentlichkeit, Beharrlichkeit und Zuverlässigkeit

Neurotizismus

Nervosität, Ängstlichkeit und Gefühlsschwankungen

Extraversion

Geselligkeit, Ungehemmtheit und Aktivität

Verträglichkeit

Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft Und Wärme

Vgl. Asendorpf & Neyer, 2012, S. 107.

## (2) Personenorientierte Führungskonzepte (BIG FIVE)

### Facetten von Extraversion

(Ostendorf & Angleitner, 2003, zitiert nach Asendorpf & Neyer, 2012)

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Aktivität	Gemächlich, langsam, passiv	Aktiv, hektisch, lebhaft
Erlebnishunger	Bedächtig, behutsam, vorsichtig	Abenteuerlustig, risikofreudig, waghalsig
Frohsinn	Ernst, unbeeindruckt, unbeteiligt	Fröhlich, gutgelaunt, heiter
Herzlichkeit	Abweisend, kühl, zurückhaltend	Freundlich, herzlich, nett
Geselligkeit	Distanziert, ungesellig, verschlossen	Gesellig, gesprächig, kontaktfreudig
Durchsetzungsfähigkeit	Entscheidungsschwach, unentschlossen, unterwürfig	Dominant, energisch, entscheidungsfreudig

## (2) Personenorientierte Führungskonzepte (BIG FIVE)

### Facetten von Neurotizismus

(Ostendorf & Angleitner, 2003, zitiert nach Asendorpf & Neyer, 2012)

Facette	Niedrige Werte	Hohe Werte
Ängstlich	Angstfrei, unerschütterlich, unerschrocken	Ängstlich, beunruhigt, nervös
Reizbarkeit	Ausgeglichen, nicht so schnell beleidigt, nimmt nichts so leicht übel	Empfindlich, gereizt, übellaunig
Depression	Hoffnungsvoll, sorglos, zuversichtlich	Bedrückt, entmutigt, schwermütig
Soziale Befangenheit	Selbtsicher, unbefangen, ungezwungen	Gehemmt, leicht verlegen, schüchtern
Impulsivität	Hohe Frustrationstoleranz, kontrolliert, widersteht Versuchungen	Genusssüchtig, leicht verführbar, unkontrolliert
Verletzlichkeit	Stabil, stressresistent, nicht aus der Ruhe zu bringen	Sensibel, stressanfällig, verletzlich

Vgl. Asendorpf & Neyer, 2012, S. 140.

Welche Persönlichkeitseigenschaften sind Ihrer Meinung nach **gute Prädiktoren** für Führungserfolg und warum?



# (3) Persönlichkeit und Führung(serfolg)

## Emotional stabile Führungskräfte

ausgeprägtes  
Selbstwertgefühl und  
Selbstbewusstsein  
→ Prädiktoren von  
Führung

## Extravertierte Führungskräfte

werden in Gruppen  
leichter in ihrer  
sozialen Rolle  
wahrgenommen, sind  
dominanter und  
besitzen mehr  
Durchhaltevermögen;  
Personen mit  
niedrigen Werten  
ziehen es vor, alleine  
zu sein und treten  
eher zurückhaltend  
auf

## Offene Führungskräfte

sind eher in der Lage,  
divergent zu denken  
und originelle  
Lösungen  
herbeizuführen  
→ Steht mit  
Führungserfolg in  
Zusammenhang

# (3) Persönlichkeit und Führung(serfolg)



## Verträgliche Führungskräfte

Verträglichkeit wird in  
Verbindung mit  
Bindungsorientierung  
und Bescheidenheit  
gesehen

→ diese Eigenschaften  
stehen im Allgemeinen  
im Widerspruch zu  
„Leadership“

## Gewissenhafte Führungskräfte

Gewissenhafte  
Führungskräfte  
zeigen sich stärker  
initiativ, persistent und  
beharrlich

### (3) Persönlichkeit und Führung(serfolg) Gibt es Gender-Unterschiede?



**Was ist Ihrer Meinung nach für den Sozial- und Gesundheitssektor förderlich?**

Quellen: Judge, Ilies, Bono & Gerhard, 2002, S. 773 ff.

Bildquelle: Halamoda, 2015.

### (3) Persönlichkeit und Führung(serfolg)

*Persönlichkeitseigenschaften haben nicht nur einen Effekt auf den Führungserfolg, sondern spielen bereits bei der Entscheidung, eine Führungsposition zu übernehmen, eine entscheidende Rolle!*

**Was bedeutet das für Ihr Unternehmen mit Blick auf Personalauswahl und Laufbahnplanung?**

# Zeit für Ihre Fragen...



## Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... die Relevanz der Alltagspsychologie kennen und erklären können, warum sie zwar notwendig ist, aber kein guter Prädiktor für die Personalauswahl darstellt.
- ... verstehen, wie Persönlichkeit entsteht und was unter Persönlichkeitseigenschaften verstanden wird
- ... den Zusammenhang zwischen Führung(serfolg) und Persönlichkeit kritisch diskutieren können.

# Ihr Feedback

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln, sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen



Sie finden auf unserer Lernplattform ILIAS neben weiterführenden Informationen auch den Evaluationsbogen als **Online-Befragung**.

Im Rahmen dieser kurzen Befragung werden wir Sie bitten, die **ersten Hälfte der Webinar-Reihe** (Webinare 1-3) nach verschiedenen Kriterien zu beurteilen.

Die Befragung wird ca. **10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

- **Asendorpf, J.B. (2011).** *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor.* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- **Asendorpf, J.B. & Neyer, F.J. (2012).** *Psychologie der Persönlichkeit.* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- **Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2007).** *NEO-FFI. NEO-Fünf-Faktoren-Inventar nach Costa und McCrae. Manual.* Göttingen: Hogrefe.
- **Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual.* Florida: Odessa.
- **Felfe, J. & Gatzka, M. (2013).** Führungsmotivation. In W. Sarges (Hrsg.). *ManagementDiagnostik* (308–315). Göttingen: Hogrefe.
- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.
- **Judge, T.A., Ilies, R., Bono, J.E. & Gerhardt, M.W. (2002).** Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 4, 765–780.
- **Pervin, L.A. (1996).** *The science of personality.* New York: Wiley
- **Zimbardo, P.G. & Gerrig, J.R. (2003).** *Psychologie.* (7. Aufl.). Berlin: Springer.