

# Führungs- eigenschaften im Test

*Persönlichkeitstests erfreuen sich im Personalmanagement stetiger Beliebtheit. Doch lassen allgemeine Persönlichkeitsfragebogen Rückschlüsse auf Führungskompetenzen zu? Eher nicht! Eine HR-Beratung entwickelt deshalb einen Fragebogen, der führungsrelevante Faktoren beleuchten soll.*

Von Michael Paschen und  
Christoph Janssen

● Ob als Feedback Tool für Talente, um Coachings oder Trainings für Fachkräfte vorzubereiten oder Führungskräfte zur Selbstreflexion anzuregen – Persönlichkeitsfragebogen gehören in vielen Unternehmen zum HR-Inventar. Dabei lässt sich von vielen Tests oft nicht unmittelbar auf die Führungskompetenzen von Mitarbeitenden schließen. Denn meist sind die Fragen auf allgemeine Persönlichkeitseigenschaften bezogen und nicht direkt auf das Führungsverhalten. Profil M, eine HR-Beratung mit den Schwerpunkten Führung und Entwicklung, hat deshalb einen Fragebogen entwickelt, der gezielt auf führungsrelevante Aspekte eingeht, genannt „Multi-Dimensional Leadership Feedback“ (MDLF). Führung meint in diesem Kontext nicht zwangsläufig eine hierarchische Position oder disziplinarische Verantwortung. Vielmehr beschreibt der Fragebogen, wie und

warum es Menschen mehr oder weniger gut gelingt, die Führung zu übernehmen – unabhängig von ihrer Linie im Organigramm. Somit eignet sich der Test beispielsweise ebenso für Potenzialträger wie für moderne Führungsrollen beispielsweise in agilen Arbeitskontexten.

## Vier Dimensionen der Führung

Zu Beginn der Fragebogenentwicklung stand eine ausführliche Analyse des gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurses zu Führungskompetenzen und -potenzial. Verschiedene Konzepte im Fragebogen basieren auf anerkannten wissenschaftlichen Konstrukten und Theorien wie beispielsweise „Growth Mindset“ nach Carol Dweck oder „Willpower“ nach Baumeister & Tierny. Der Fragebogen bildet vier große Gruppen von Persönlichkeitsfacetten ab. Zwei davon fokussieren sich auf Führung im engeren Sinne (Leadership Mindset und Leadership Strategies), eine weitere beschreibt Potenzialfaktoren (Boost Factors) und die letzte (Protectors) gibt Feedback zu Aspekten, die vor möglichen Fehlentwicklungen als Führungspersönlichkeit schützen können.

## Leadership Mindset

Leadership Mindset umfasst Kategorien, die die eigene Führungsmotivation oder das vorrangige Selbstverständnis als Führungskraft beschreiben. Es gibt Menschen, die eine Führungsrolle mit einem hohen eigenen Gestaltungsanspruch und einem Willen, selbst voranzugehen, in Verbindung bringen („Gestalten und vorangehen“). Bei anderen stehen Inspiration, Veränderung und Neuartigkeit im Vordergrund, kreativ zu sein, neue Erfahrungen zu machen, die Lust am Querdenken („Inspirieren und Neues wagen“). Wieder andere legen vermehrt Wert auf Struktur, Prozesse, Planung und Abläufe. Führung ist in dieser Wahrnehmung vorrangig als organisatorische oder koordinatorische Aufgabe („Strukturieren und planen“) begriffen. Dem gegenüber stehen diejenigen, die ihre Rolle stärker kulturell definieren, für die ein positives Miteinander Priorität hat („Integrieren und verbinden“).

Aus psychologischer Sicht liegen diesen Präferenzen die Persönlichkeitstypologien nach Fritz Riemann und Christoph Thomann zugrunde, die die Basis verschiedener Persönlichkeitsmodelle bilden. Natürlich spielen für viele Menschen, die führen möchten, alle vier Aspekte eine Rolle. Die Prioritäten der

vier Aspekte sind häufig unterschiedlich gewichtet, nicht selten weisen ein oder zwei Aspekte eine deutlich stärkere Ausprägung auf. Es ist jedoch das Zusammenspiel aller Aspekte, aus dem sich die Grundhaltung ergibt, mit der eine Person Führung übernehmen möchte. Eine ausführliche Diskussion der psychologischen Mechanismen, die Führungskräfte antreiben, findet sich beispielsweise in dem Buch „Psychologie der Menschenführung“.

### Leadership Strategies

Bei den Leadership Strategies geht es um die praktischen Strategien der Einflussnahme auf andere. Führungskräfte können beispielsweise Mitarbeitende auf der rationalen Ebene abholen, um sie zu überzeugen und den Sinn einer bestimmten Anforderung oder Idee zu vermitteln. Diese Personen legen verstärkten Wert auf Argumente („Überzeugen und Sinn vermitteln“; siehe Simon Sinek). Andere Führungskräfte bevorzugen eine emotionale Ansprache. Sie wollen auf der persönlichen Ebene motivieren, aktivieren, ermuntern und einbeziehen. Ihnen gelingt es, die Motive und Bedürfnisse anderer erfolgreich anzusprechen („Motivieren und aktivieren“; siehe Forschung zu Führungstheorien wie Transformational Leadership und Servant Leadership). In bestimmten Situationen können auch Steuerung und Durchsetzung eine Strategie bilden, beispielsweise wenn Konflikte gelöst oder Widerstände überwunden werden müssen. Nach dieser Strategie nehmen Personen in Führung dadurch Einfluss auf andere, dass sie Erwartungen und auch mögliche Konsequenzen klar formulieren und Fehlverhalten notfalls sanktionieren („Durchsetzen und steuern“). Der vierte Ansatz konzentriert sich darauf, Personen in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen, sodass sie leistungsfähiger, unabhängiger und selbstständiger agieren können. Diese Führungsstrategie folgt dem Selbstverständnis des Coaches oder Mentors, der gerne in die Entwicklung anderer investiert und diese wachsen sieht. Dieser Ansatz ist besonders relevant für die Gestaltung von agilen Arbeitsumfeldern. Wie auch beim Leadership Mindset sind die Strategien nicht als Entweder-oder-

### Führungsdimensionen und -eigenschaften des Tests



Ihr Partner für Weiterbildung.



Führung.  
Persönlichkeit.  
Management.

[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)





MICHAEL PASCHEN ist Psychologe und Geschäftsführer bei Profil M, einer HR-Beratung mit Schwerpunkt Leadership Development.



CHRISTOPH JANSSEN ist Psychologe und Berater bei Profil M, einer HR-Beratung mit Schwerpunkt Leadership Development.

Entscheidung zu verstehen. Führungskräfte kombinieren häufig verschiedene Elemente der einzelnen Strategien. Gute Führung bemisst sich darin, situativ zu entscheiden, welche Strategie gerade passend ist. Dennoch unterscheiden sich Führungskräfte auch hier in ihrer Priorisierung sowie der Souveränität, mit der sie bestimmte Strategien anwenden.

## Boost Factors

Die Kategorie „Boost Factors“ beschäftigt sich mit Faktoren, die dazu beitragen, Führungspotenziale auszubilden, zu stärken und zu entwickeln. Je stärker diese Faktoren ausgeprägt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person vorhandene Führungskompetenzen ausbaut und damit ihr Führungspotenzial entfaltet. Hierzu gehören Aspekte wie Lernmotivation, aber auch Ambition, Selbstvertrauen und Initiative. Die Psychologin Carol Dweck beschreibt im Kontext der Begriffe „Learning Agility“ und „Growth Mindset“, dass Menschen mit hoher Lernmotivation davon überzeugt sind, ihr Erfolg sei abhängig von ihren Anstrengungen und Lernprozessen. Weiterentwicklung ist nach dieser Sichtweise möglich. Personen dieses Typs begreifen Fehler als Chance, Neues zu lernen, und gehen so Herausforderungen ein. Dadurch können sie Führungskompetenzen entwickeln. Ambition basiert auf Erkenntnissen zur Leistungsmotivation (siehe David McClelland). Ambitionierte Menschen setzen sich ehrgeizige Ziele und verfolgen diese entschlossen. Selbstvertrauen verstehen wir nach Albert Bandura als den Glauben, schwierige Aufgaben aus eigener Kraft bewältigen zu können und für Erreichtes selbst verantwortlich zu sein. Initiative beschreibt die Motivation einer Person, ihre Umwelt proaktiv zu gestalten und auch ohne Aufforderungen aktiv zu werden. Weil Boost-Faktoren Menschen antreiben, weiterzukommen und sich zu entwickeln, spielen sie in der internen Beurteilung von Potenzialträgern in vielen Unternehmen eine tragende Rolle.

## Protectors

Die Gruppe der sogenannten „Protectors“ umfasst Eigenschaften, die dabei helfen, Fallstricke zu vermeiden. Denn davor sind selbst erfahrene Führungskräfte nicht gefeit. Die Ursachen dafür

können in der Persönlichkeit, den Motiven oder sogar den Stärken einer Person liegen. Zu viel Führungsstärke kann beispielsweise ins Gegenteil umschlagen und als Dominanz aufgefasst werden. Protektoren wie Empathie können dem vorbeugen. So können empathische Menschen sich besser in die Lage anderer versetzen und auf deren Bedürfnisse eingehen. Menschen mit ausgeprägtem Vermögen zur Selbstreflexion kennen sich und ihre typischen Denk- und Verhaltensmuster. Dadurch können sie ihr eigenes Verhalten leichter korrigieren und anpassen als Personen, die weniger reflektieren. Die Forschung zeigt, dass hohe Empathie und hohe Selbstreflexion meist mit niedrigem Narzissmus einhergehen – und vor den möglichen Negativfolgen dieser Charaktereigenschaft schützen. Menschen mit geringer Resilienz tun sich unter Umständen mit hohen situativen Belastungen schwer und geraten auf diese Weise an ihre Grenzen. Resiliente Personen hingegen besitzen ein „dickes Fell“ und Strategien, um auch durch Stress und hohe Belastung geprägte Situationen zu bewältigen (siehe Caza & Milton, 2012). Wer viel Willensstärke mitbringt, hält auch Phasen mit ungünstigen Rahmenbedingungen oder hohen Anstrengungserfordernissen besser durch als jemand, der weniger Ausdauer und Selbstkontrolle mitbringt. Eine willensstarke Person kann in solchen Momenten ihr Verhalten trotz gegensätzlicher Impulse kontrollieren, wie die Forschung zeigt (siehe Roy F. Baumeister, Walter Mischel).

## Standortbestimmung und Reflexionsgrundlage

Die theoretische Grundlage des Fragebogens ist nun ausführlich beschrieben. Doch was kann er leisten? Wie der Name „Multi-Dimensional Leadership Feedback“ (MDLF) suggeriert, erhalten die Teilnehmenden nach Beantwortung aller Fragen ein ausführliches Feedback. Als Standortbestimmung ihrer Führungsfähigkeiten können sie dieses nutzen, um einen Prozess der Selbstreflexion anzustoßen. Wo liegen meine Stärken in der Führung und Beeinflussung anderer? Wo Entwicklungschancen? Welche Facetten sind ausgeprägter, welche weniger? Die Muster der Ergebnisse liefern ein individuelles Profil, das Teilnehmenden hilft, eigene Schwerpunkte noch besser zu verstehen. Der Fragebogen wird nach Abschluss der Forschungsarbeiten für Coaching- und Trainingszwecke zur Verfügung stehen – und kann in Development-Center oder Potenzialanalysen einbezogen werden. Unternehmen können den Test auch bei der Auswahl von Führungskräften einsetzen, jedoch niemals als alleiniges Instrument. Denn die Aussagekraft des Fragebogens hängt stark davon ab, wie motiviert und ehrlich Teilnehmende antworten.

## Kostenlose Teilnahme und Reports möglich

In der gegenwärtigen Forschungsversion beantworten Teilnehmer 240 Fragen. In der Endversion sollen es deutlich weniger sein. Um dahin zu gelangen und eine gleichbleibende Qualität der Ergebnisse sicherzustellen, benötigen die Entwickler weitere Probanden. Deshalb ist die Testversion des Fragebogens derzeit kostenfrei nutzbar. Wer sich etwa 45 Minuten Zeit nimmt, die Fragen zu beantworten, erhält im Anschluss einen ausführlichen Ergebnisreport, dessen Aussagekraft der der Endversion entspricht. Darin enthalten sind zudem Entwicklungshinweise und Reflexionsfragen. Eine anonymisierte Teilnahme ist möglich unter: [www.mdlf.info/index.php/889253](http://www.mdlf.info/index.php/889253) ■■■