



Ziel erreicht, Hindernisse überwunden:
Wie Begabung und Eigenschaften zusammenwirken, glauben Personalpsychologen und -berater entschlüsselt zu haben

PSYCHOLOGIE

Die Alpha-Faktoren

**Was macht Menschen
erfolgreich im Beruf?
FOCUS fragte
Experten nach der
Psyche und den Kniffen
der Gewinner**

Deutsches Automobilunternehmen mit zwei Buchstaben als Abkürzung? Steckt in großen finanziellen Nöten? Hielt Betriebsräte mit brasilianischen Freudenmädchen bei Laune?

Informierte Zeitgenossen wissen Bescheid. Dass es bei Volkswagen trotz allgemeinen Motorstotterns derzeit auch an einer Stelle rundläuft, ist indes noch wenig bekannt. Ein neues Werk, in dem der Minivan Touran gebaut wird, arbeitet sehr rentabel und mit hoher Produktionsqualität.

Zwei Mitverantwortliche für den Hoffnungstreif am Wolfsburger Gewitterhimmel residieren in einer repräsentativen Stuttgarter Villa in Halbhöhenlage, nur ein paar Hundert Meter entfernt vom Regierungssitz des Südwest-Ministerpräsidenten Günther Oettinger. „S&F

Personalpsychologie“ steht auf dem Firmenschild – S steht für Professor Heinz Schuler, den wohl führenden Eignungspsychologen Deutschlands, F für seinen ehemaligen Studenten und jetzigen Geschäftsführer Andreas Frintrup.

„Wir haben für das Touran-Werk aus 48 000 Bewerbern die 3500 besten ausgesucht“, verkündet Schuler nicht ohne Stolz, was der Firma neben der Anerkennung der Fachwelt auch ein Honorar in (angeblich unterer) einstelliger Millionenhöhe eingebracht hat.

Die Aufgabe war auch besonders schwierig: Die Belegschaft, so die Vorgabe, musste komplett aus Arbeitslosen rekrutiert werden, die zudem meist fachfremd waren; viele Friseure, Metzger und Bäcker bewarben sich. Nach zwei Testphasen, die erste per Internet, blieben



11 000 Kandidaten übrig, die eingeladen wurden. Ihre Aufgaben: technisches Verständnis zeigen, eine Arbeitsprobe herstellen und Fragen zur Persönlichkeit beantworten.

„Das Geheimnis des Erfolgs: der lange Atem“, überschrieb das Magazin „Psychologie heute“ kürzlich eine Titelgeschichte, die auf einige neuere US-Studien zum beruflichen Fortkommen Bezug nimmt. Das amerikanische „Time Magazine“ hatte seinen Lesern zuvor ein anderes „Geheimnis“ unschlagbaren Erfolgs offenbart: den Ehrgeiz.

Beides sicher irgendwie richtig, dennoch scheint die Sache in Wahrheit etwas komplizierter zu sein, wie der FOCUS-Besuch in Stuttgart zeigt. Welche sind die wichtigsten Faktoren überhaupt für Berufserfolg? ►



Menschen, bei denen die Eigenschaft Führungsmotivation stark ausgeprägt ist, werden in deutlich stärkerem Maß von Berufserfolg belohnt (höheres Gehalt, mehr unterstellte Mitarbeiter). Nur jeder Fünfte, dem dieser Faktor abgeht, kann beim Aufstieg mithalten

Quelle: Mayerhofer, Meyer, Steyrer: „Macht? Erfolg? Reich? Glück?“, Verlag Linde

Heinz Schuler & Andreas Frintrup

Firma S & F Personalpsychologie

- **Heinz Schuler**
61 Jahre alt. Professor an der Universität Stuttgart-Hohenheim. Führender Eignungsdiagnostiker, Verfasser von über 400 Fachpublikationen
- **Andreas Frintrup**
35 Jahre alt. Diplomökonom, Wirtschaftspsychologe. Geschäftsführer von S & F. Lehrbeauftragter an zwei Hochschulen

Die **Leistungsmotivation** ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg

Heinz Schuler, Psychologe

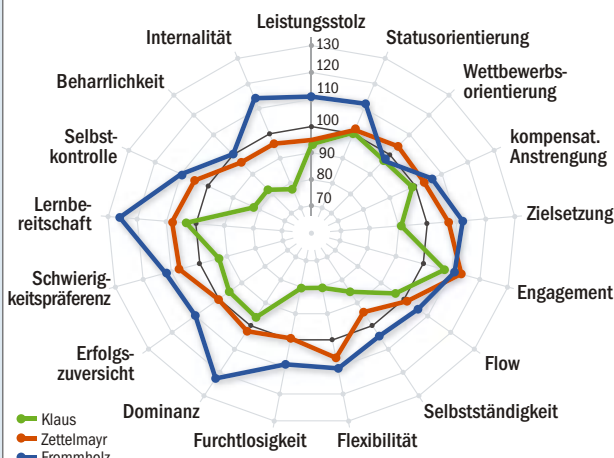


Frommholz vor Zettelmayer und Klaus

Eignungsdiagnostiker glauben, objektive Methoden entwickelt zu haben, um die Besten herauszufinden. Ein Verfahren aus

dem Hause S & F trägt den Namen **Leistungsmotivationsinventar**. Verglichen werden drei (hier hypothetische) Bewerber.

Leistungsmotivationsinventar (LMI) – Ergebnis



Name	Zettelmayer		
Geschlecht	männlich	Alter	43
Schulabschluss	Fachhochschulreife		
Ausbildungsabschl.	Fachhochschulstudium		
Normgruppe	Gesamt männl.		
	SW	PR	S9
Leistungszustolz	95	32	4
Statusorientierung	101	54	5
Wettbewerbsorient.	104	66	6
kompat. Anstrengung	103	62	6
Zielsetzung	107	76	6
Engagement	113	90	7
Flow	101	54	5
Selbstständigkeit	94	27	4
Flexibilität	106	73	6
Furchtlosigkeit	99	46	5
Dominanz	102	58	5
Erfolgszuversicht	100	50	5
Schwierigkeitspräf.	107	76	6
Lernbereitschaft	108	79	7
Selbstkontrolle	105	69	6
Beharrlichkeit	96	34	4
Internalität	96	34	4
Gesamtwert	104	66	6

• Zuerst ein Fragebogen

Die Kandidaten für eine Stelle müssen zunächst in 35 Minuten 170 Fragen zu ihrem Arbeits- und Leistungsverhalten beantworten („trifft zu/trifft nicht zu“ auf einer siebenstufigen Skala)

• Die Auswertung

Ein Computerprogramm liest die Kreuze aus und erstellt Zahlenwerte für 17 Facetten beruflicher Motivation (100 = Durchschnitt). Grundsatz: je höher, desto besser. Allerdings können je nach Anforderungsprofil bestimmte Eigenschaften höher gewichtet sein.

Quelle: Hogrefe-Verlag, Göttingen, S&F Personalpsychologie



Hochglanz-Fabrik Für das Werk des Minivan VW Touran wurde die gesamte Belegschaft aus meist fachfremden Arbeitslosen rekrutiert. Schuler und Frintrup lösten die Aufgabe offenbar erfolgreich. Ihr Auswahlverfahren testete technisches Verständnis und Persönlichkeitsmerkmale

Da ist Heinz Schuler, Herausgeber eines etwa zwei Kilogramm schweren „Lehrbuchs der Personalpsychologie“, in seinem Element. „Zunächst einmal die allgemeine Intelligenz, hinzu kommt das Fachwissen. Intelligenz besitzt, statistisch betrachtet, eine sehr hohe Vorhersagekraft für den Berufserfolg.“

Eine deutsche Erhebung der „durchschnittlichen Intelligenz zufriedener Berufsangehöriger“ erbrachte zum Beispiel, dass der IQ von Informationselektronikern, Chemielaboranten und Vermessungstechnikern 16 bis 18 Prozent über dem Durchschnitt liegt, während Angehörige anderer Branchen deutlich unterdurchschnittlich platziert sind. Je komplexer die Aufgabe, desto höher werden die geistigen Anforderungen.

Betrachtet man nun aber jede Berufsgruppe für sich, dann bewirken andere Faktoren die internen Unterschiede. Schuler: „Die Leistungsmotivation ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg.“ Es geht

um das Bestreben, die Arbeit möglichst gut zu leisten, ohne dass dafür äußere Anreize winken müssen (siehe auch Schaubild links).

Wichtig ist nach Schuler auch Integrität, gemeint ist die Redlichkeit, Freiräume nicht gegen den Arbeitgeber auszunutzen – etwa durch Blaumachen und Diebstähle. Weiter von Vorteil: soziale Kompetenz. Sie befähigt zur Teamarbeit und guten Kommunikation.

„Führungskräfte benötigen zusätzlich emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und eine hohe Extraversion“, so der Psychologe.

Die Gewissenhaften verabscheuen Schlamperei, arbeiten fehlerfrei und übernehmen Verantwortung.

Die emotional Stablen können trotz schwieriger Situationen ruhig schlafen und meistern ohne Angst heikle Momente.

Sehr Extravertierten („extrovertiert“ im landläufigen Sprachgebrauch) macht der Umgang mit Menschen besonderen Spaß, sie können andere gut beeinflussen und motivieren.

Der recherchierende Journalist ist immerhin so gewissenhaft und leistungsmotiviert, dass er sich noch nach anderen Meinungen umhört. Aber auch für Natalie Jacquemin gibt es, wie für Schuler, nicht den einen zentralen Wesenszug für den Aufstieg. Die Expertin bei DDI – einer großen, weltweit agierenden Personalberatungsfirma – hilft Unternehmen, geeignetes Führungspersonal in den eigenen Reihen zu finden.

Auf den höheren Etagen seien vor allem Stressresistenz und Kontaktstärke gefragt; anderes hänge von der konkreten Aufgabe ab: „Bei Innovationen braucht man Leute mit Flexibilität, bei Kostenreduktionen solche mit der Disziplin, unangenehme Entscheidungen zu exekutieren.“

Es komme häufig vor, dass verdiente Mitarbeiter befördert würden, dann aber auf der neuen Stelle versagten. Deshalb muss bei ihr ein aufstrebender Kandidat einen ganzen Tag Übungsaufgaben erledigen. „Vielen fällt es schwer, von den Details abzulassen, sie können sich nicht auf strategische Dinge konzentrieren. Manche sagen dann auch am Abend: So was will ich nicht machen.“

Laut Jacquemin legt man in deutschen Personalabteilungen ohnehin „einen zu starken Fokus auf die Kompetenzen eines Menschen; doch je weiter hoch man in der Hierarchie geht, desto wichtiger wird die Persönlichkeit“. Für viele werde sie zur Karrierebremse, denn sie sei „unheimlich schwer zu verändern, man kann jemandem höchstens ein paar Fertigkeiten und Kniffe beibringen“.

„Weder bei der Intelligenz noch bei der Persönlichkeit ist im Erwachsenenalter noch viel zu machen“, ist auch Andreas Frintrup von S&F überzeugt.

Zwar lassen sich Menschen durch Aussicht auf Belohnung oder (weniger gut) durch Drohung mit Nachteilen durchaus beeinflussen – im realen Berufsleben also durch Prämie, Lohnerhöhung, Angst vor Karriere-Abseits und Entlassung. Den Unterschied zwischen Individuen macht aber die innere („intrinsische“) Motivation aus. Auch die ankert freilich im schwer veränderlichen emotionalen Bereich der Psyche.

Sie dennoch verstärken zu können, behaupten „Motivationstrainer“ – allerdings zuletzt mit immer weniger Erfolg. Ihre hiesigen Hauptakteure Emile Ratelband und Jürgen Höller, die ►

1:14 Billionen – oder: ein Zufall namens Napoleon

Glück und Pech haben großen Einfluss auf Karrieren. Doch **starke Persönlichkeiten** vermögen den Launen des Schicksals

meist etwas entgegenzusetzen. Das zeigt sich auch, wenn man den **Aufstieg des Franzosenkaisers** spielerisch analysiert.

Der Vater möchte, dass sein ältester Sohn Geistlicher, der zweitgeborene Offizier wird. Der Ältere stirbt plötzlich. Nun muss der Zweitgeborene namens N Theologie studieren und Pfarrer werden.

Schade, dass Ns Mutter nicht hübsch ist. Deshalb erregt sie auch nicht das erotische Interesse des auf Korsika stationierten Generals Marbeuf. Und deshalb sieht der auch keine Veranlassung, zu Gunsten ihres Sohnes seinen Onkel um einen Gefallen zu bitten, der über die Vergabe von Militärschulstipendien entscheidet.

Brigadegeneral N fällt in Unnade, weil er ein Gefolgsmann des hingerichteten Revolutionsführers Robespierre war. Er erhält aus der Türkei ein Angebot, dort die Artillerie zu reformieren – und beantragt, entweder befördert oder dorthin entlassen zu werden. Schade, dass seine Gönner Doucet und Debry gerade auf Dienstreise sind, als das Gesuch eingeht. Koffer packen, ab an den Bosphorus!

Was wäre gewesen, wenn ... So lautet die Grundfrage, die der Kölner Schriftsteller Dieter Kühn in seinem Prosawerk „N“ stellt. Das Buch, 1970 erschienen, ist ideal, um die Tücken des Zufalls zu studieren, denen Karrieren ausgesetzt sind – wie die von Napoleon Bonaparte (1769–1821), die der Schriftsteller unter die Lupe nimmt.

Wer hat sich nicht schon solche oder ähnliche Fragen gestellt: Was wäre aus mir geworden, wenn ich damals diese genau auf mich zugeschnittene Stellenanzeige nicht zu spät entdeckt hätte? Wenn ich mich nicht einen Moment später zu Wort gemeldet hätte als Konkurrent X, der dann mit seiner Antwort den Alten so beeindrucken konnte? Wenn ich mich nicht in Y verliebt hätte und daraufhin eine Stelle in ihrer Stadt annahm, obwohl es anderswo größere Chancen gab? Natürlich kann man das Spiel auch umgekehrt treiben: Wo wäre ich jetzt, hätte ich mich damals nicht auszeichnen können, als Kollege Z Grippe hatte?

Dieter Kühn zerfasert Napoleons Lebensgeschichte zwischen Geburt und Machtergreifung in zahlreiche Alternativen. Inklusiv der anfangs skizzierten bringt ihn der Schriftsteller auf 45 zufällige Abwege. Nur ein einziger Schicksalspfad bringt N an die Macht.

Der aufmerksame Leser kann den Autor auf die Probe stellen, indem er die Wahrscheinlichkeit der richtigen Entscheidung an jedem Verzweigungspunkt der Biografie einschätzt – und durch einen Bruch (etwa $\frac{1}{2}$ oder $\frac{4}{5}$) wiedergibt.

Multipliziert er diese 45 Brüche miteinander, kommt er auf eine extrem niedrige Zahl. Ein Versuch erbrachte zirka 1:14 Billionen; selbst ein Sechser im Lotto ist viel, viel wahrscheinlicher. Nun lebten zu Zeiten Napoleons aber nur etwa 12,5 Millionen männliche Franzosen ...

Tröstliche Folgerung: Auch wer ab und zu mal die falsche Abzweigung nimmt, hat die Chance zurückzukommen. Oder, psychologisch betrachtet: Eine starke Leistungs- oder

Führungsmotivation bietet die beste Gewähr, Fehler oder negative Zufälle (jedenfalls teilweise) wieder auszugleichen.

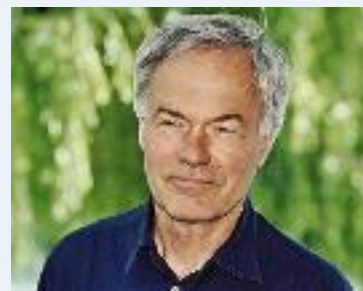
Dass die individuelle Persönlichkeit doch viel ausmacht, räumt letztlich auch Autor Kühn ein. Seinen N lässt er kurz vor dem Ziel von aufgebrachten Abgeordneten erdolchen – „Erster Konsul“ wird nun Joachim Murat (der in Wahrheit später Napoleons Schwager wurde). Ihn zeichnet Kühn als verträglichen Charakter im Vergleich zum machtgierigegomanischen N – und so bleiben Europa die Napoleonischen Kriege erspart, die Hunderttausende das Leben kosteten.

Eine besondere Pointe hat sich Kühn für die Alternative vorbehalten, in der N – siehe oben – Geistlicher wird. Der talentierte Jungpfarrer Bonaparte schafft einen raschen Aufstieg an den Königshof, wird Berater des (in Wahrheit später geköpften) Ludwig XVI. und überzeugt ihn von klugen Reformen.

Die Französische Revolution findet nicht statt. ■



Der Eroberer Kaiser Napoleon bei der Alpenüberquerung, Gemälde von Jacques-Louis David (1801). Hätte ein anderer an seiner Stelle Europa mit Kriegen überzogen?



Lebens-Experimente Schriftsteller Dieter Kühn (geb. 1935) analysierte „N“. Weitere biografische Bücher u. a. über Beethoven, Goethe, Clara Schumann, Oswald von Wolkenstein



Natalie Jacquemin

Personalberaterin, DDI Deutschland

- **Managing Consultant**
Arbeits- und Organisationspsychologin. Hilft Kundenfirmen bei internen Selektionsprozessen. Erarbeitet Anforderungsprofile, testet Kandidaten in Interviews und Assessments
- **Ihr Unternehmen**
Gegründet 1970 in den USA. Der deutsche Ableger von Development Dimensions International (DDI) in Meerbusch existiert seit zehn Jahren.

Je höher man in der
Hierarchie
geht, desto wichtiger wird
die Persönlichkeit

Natalie Jacquemin



Immer vorwärts drängen Und auch mal Regeln verletzen: In Albuquerque/New Mexico, dem ersten Microsoft-Firmensitz, wurde der junge Porschefahrer Bill Gates (angeblich mehrfach) wegen Verkehrsverstößen verhaftet



Silvester-Party Angela Merkel (links, als 18-Jährige) besuchte kein Internat, bestand ihr Abitur aber mit 1,0. Eine Biografie beschreibt sie als „sozial gut integriert“ – heute gilt sie als Königin des „Networking“

mit „Tschakka!“-Gebrüll und dem Barfußlauf über Glasscherben Seminarteilnehmer dazu bringen wollten, „ihre Grenzen zu sprengen“, sind weg vom Fenster: Ihre Schäflein merkten, dass die Effekte solcher Suggestionen bald wieder verfliegen.

Und Jürgen Klinsmann, der das deutsche Fußball-Team überraschend so stark machte? Impfte er nicht seinen Jungs Begeisterung und höchste Motivation ein? Ja gut – aber auch er veränderte nicht langfristig die Persönlichkeit der Spieler, sondern erzeugte so etwas wie einen Team-Effekt. Und auch der konnte nicht verhindern, dass seine Kicker im Halbfinale unterlagen.

Dabei ist die emotionale Seite eines Menschen, also auch Wesenszüge, die für die Karriere eine Rolle spielen, durchaus beeinflussbar. Allerdings nur in frühen Jahren – aber wie?

Ausflug in die oberbayerische Provinz. Zu Füßen einer Felswand, gekrönt von einer Burgruine, kehren 12- und 13-Jährige in brütender Mittagshitze einen Schulhof. Die schweißtreibende Fron

dient dazu, die eigenen Zukunftschancen zu stärken. Schließlich bezahlen Eltern viel Geld, damit ihre Sprösslinge hier sein können – die monatlichen Kosten rangieren je nach Klassenstufe zwischen 1900 und 2200 Euro.

„Mein Kind soll besonders gut werden“ – solche Sätze bekommt Internatsleiter Sebastian Ziegler, 41, oft zu hören. „Die Eltern sind meistens Selbstständige oder leitende Angestellte“, berichtet er. Sein Internat Schule Schloss Stein wirbt damit, die Eleven in eine „erfolgreiche Zukunft“ zu führen. Mittel zum Zweck sind guter Schulunterricht in kleinen Klassen und die Förderung kreativer Hobbys, aber auch allerhand Gängelungen: TV-Konsum ist eingeschränkt, Geschlechtsverkehr streng verboten, das Internet-Surfverhalten wird überwacht, Drogentests gehören zur Routine, Gemeinschaftsdienste sind zu leisten.

„Nein, wir spornen nicht zur Konkurrenz an, wir sagen nicht: Ihr müsst die Besten werden“, wehrt Sebastian Ziegler Mutmaßungen ab, hier würden junge

Menschen zu Alpha-Tieren abgerichtet. „Nein, wir fördern vor allem die gemeinschaftlichen Tugenden. Aber natürlich verlangen wir auch Disziplin und Selbstorganisation, und fast automatisch entwickeln die Schüler im ständigen Kontakt mit anderen Mut und Initiative, um sich Gehör und Respekt zu verschaffen. Sie werden sicherer im Umgang und lernen, wie man Konflikte löst. Und wenn wir dann Repräsentanten des öffentlichen Lebens einladen – wie zuletzt Hilmar Kopper – dann bin ich stolz darauf, dass 15-Jährige es wagen, einem solchen Banker Fragen zu stellen.“

Kann Ziegler vorhersagen, welche der Schüler später die erfolgreichsten werden? „Meistens sind das nicht ►



Internat „Schule Schloss Stein“ Aus den Zöglingen sollen möglichst erfolgreiche Erwachsene werden. Links: Leiter Sebastian Ziegler

In der Gemeinschaft Selbstdisziplin und mehr lernen Jungen-Wohnraum (rechts oben), individueller Musikunterricht, Hof kehren



die Klassenbesten, es gibt sehr überraschende Entwicklungen. Manchmal entwickelt sich jemand großartig, der hier schwierig war.“

Auch Personalpsychologen bestätigen: Gute Schulnoten lassen ein erfolgreiches Studium erwarten, aber nicht in jedem Fall eine große Karriere.

Aber was dann? Wir besuchen in Hamburg jemanden, der uns hoffentlich das Geheimnis der Supererfolgreichen eröffnen kann. Das Taxi hält vor einem architektonisch interessanten Büroneubau zwischen Dammtorbahnhof und Alster. Zwei tätowierte Männer in bunten Trainingsanzügen, begleitet von Kampfhunden, gehen gerade vorbei, denen vermutlich Gewissenhaftigkeit und Integrität fehlen, um ihr Geld mit einer konventionellen Beschäftigung zu verdienen.

Der Kontrast zu Magnus Graf Lambsdorff im Inneren des Gebäudes könnte nicht größer sein. Der Mann im dunklen Anzug arbeitet bei Egon Zehnder International (EZI), Deutschlands führender Headhunter-Firma.

Graf Lambsdorff nimmt allerdings eine Sonderrolle unter seinen Kopfgänger-Kollegen ein: Er legt die Kriterien fest, nach denen EZI bei Kunden – zum Beispiel RWE, Bayer, Siemens, Deutsche Telekom – firmenintern Chefkandidaten aussiebt.

Nicht immer ist die Teilnahme an einem solchen Verfahren angenehm für die Geprüften. EZI evaluierte zum Beispiel 200 Führungskräfte des Firmenkundengeschäfts der Dresdner Bank – nur für 80 ging die Sache gut aus, 28 mussten gehen, der Rest wurde zurückgestuft. In der Regel geht es aber, so Lambsdorff, um Auf- und nicht um Abstieg.

Zunächst machen er oder seine Kollegen ein ausführliches Interview mit dem Probanden. Dann werden möglichst viele Kollegen, Untergebene, Vorgesetzte über ihn ausgefragt – aus all diesen Angaben erstellt der Tester eine Punktwertung für acht bis zehn „Kompetenzen“ und vergleicht die Ergebnisse mit dem Anforderungsprofil. Lambsdorff: „Beim Marketing ist eher

Magnus Graf Lambsdorff

Egon Zehnder International GmbH

• Person und Tätigkeitsfeld

44 Jahre alt. Funktion in der Firma: „Global Head of Talent Management Practice“. Legt Kriterien fest für die interne Auswahl von Führungskräften bei Kundenfirmen

• Egon Zehnder International (EZI)

Eines der weltweit größten Unternehmen für Personal-Direktsuche (Head-hunting), das größte in Deutschland

Entscheidend für eine hohe Aufgabe ist der Wille, zu

dominieren

und andere zu beeinflussen.

Magnus Graf Lambsdorff

die strategische Kompetenz gefragt, bei Vertriebschefs die Teamleadership.“

Und welche Kandidaten kommen ganz nach oben? Lambsdorff schiebt ein simples Schaubild über den Tisch, auf dem sich zwei geschwungene Linien kreuzen (siehe Grafik unten). Es stammt von David McClelland (1917–1998), einem der Begründer der Motivationspsychologie. Er unterscheidet drei Hauptantriebe des Menschen: Leistung, Macht und Zugehörigkeit.

- Wer vor allem nach Leistung strebt, will einfach besser als andere sein und geht sachorientiert vor.

- Wer sich vom Motiv Zugehörigkeit leiten lässt, möchte vor allem einer Gruppe angehören und beliebt sein.

- Der Machtorientierte sehnt sich nach Geltung, versucht Dinge zu bewegen, Einfluss auszuüben.

McClelland will herausgefunden haben, dass Menschen, die vor allem das Machtstreben leitet, die fähigsten Leader sind, jedenfalls dann, wenn sie ihr Ego den Zielen des Unternehmens unterordnen. Die Leistungsorientierten schlagen sich auch nicht schlecht, werden aber meist von den Machtmenschen abgehängt. Wer nichts weiter als

irgendwo zugehörig sein will, ist wahrscheinlich ein netter Mensch, dem aber die Durchsetzungskraft fehlt.

„Entscheidend für eine hohe Aufgabe ist der Wille, zu dominieren und andere zu beeinflussen“, sagt Graf Lambsdorff, „das hört sich vielleicht unsympathisch an, ist aber so. Dabei muss dieser Mensch nicht unbedingt einem typischen ‚Alpha-Tier‘ ähneln. Demut, Bescheidenheit und eine gute Selbsteinschätzung gehören zu den wichtigen Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit.“

Also gibt es doch eine Mega-Eigenschaft? Auch in einer neuen Studie aus dem deutschsprachigen Raum stellte sich heraus, dass Berufserfolg eng mit dem Machtmotiv verknüpft ist (siehe Schaubild S. 93) – auch wenn dieser Faktor hier als Führungsmotivation bezeichnet wird. Ebenfalls einen (wenn auch geringeren) Einfluss auf den Erfolg zeigten Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Kontaktfähigkeit und Flexibilität. Befragt wurden rund 1000 Absolventen österreichischer Wirtschaftsstudiengänge.

Allerdings stieß die Forschungsgruppe um Professor Wolfgang Mayrhofer

auch auf einige andere bemerkenswerte Zusammenhänge.

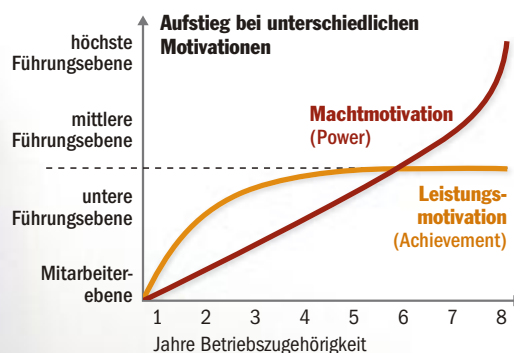
Auf der Schleimspur kriecht sich's besser ... Man untersuchte auch die Auswirkungen von „Mikropolitik“ – so nennen Soziologen die inoffizielle, oft als anrühlich geltende Einflussnahme in Organisationen. Erschütterndes Ergebnis (siehe auch Kasten nächste Seite): Schmeichler und Kriecher verdienen mehr Geld und haben mehr Untergebene als ehrliche Häute; besser als die Bauchpinsler schneiden allerdings die Angeber und Blender ab – und am besten die, die beides tun. Bedrohen und Einschüchtern der Untergebenen bringt ebenfalls die Karriere voran. Allerdings schränken die Wissenschaftler ein: „Auch die mikropolitisch Inaktiven machen ihren Weg, wenn auch im Schnitt nicht ganz so weit und häufig mit etwas niedrigeren Steigerungsraten.“

Wer Karriere machte – zeigt die Studie weiter –, hat außerdem für Kindererziehung, Sabbaticals oder anderes keine Pausen eingelegt und jede Menge Überstunden geleistet. Männer mit einer Hausfrau als Partnerin hatten mehr Erfolg als solche mit einer Berufstätigen. ▶



Der Wille zur Macht

Wer ihn besitzt, hat Vorteile gegenüber den nur Leistungsbereiten.



Daumenregel Zwei Drittel der Power-People, nur ein Drittel der Leistungsmotivierten schafft's in die obere Hälfte (US-Psychologe McClelland)

Quellen: AT&T Study, McClelland & Burnham



Eingriff ins Gehirn? Motivationstrainer wie Emile Ratelband versprechen, durch simple Methoden den Willen zum beruflichen Aufstieg zu stärken. Seriöse Psychologen können darüber bestenfalls lächeln

Wolfgang Mayrhofer

Professor, Wirtschaftsuniversität Wien

• Betriebswirtschaftler

48 Jahre alt. Schwerpunkt verhaltenswissenschaftliches Management. Studie: „Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren“, Verlag Linde, 24,90 Euro



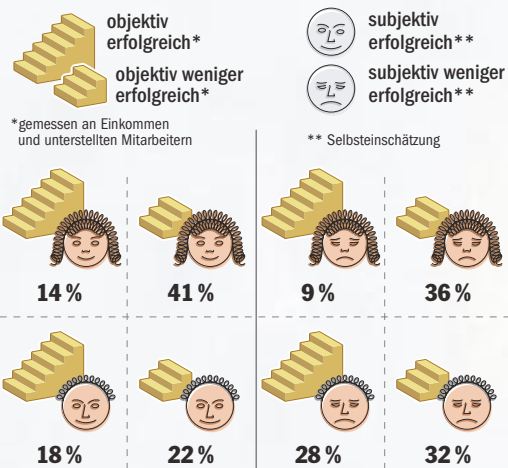
Abhängigkeit des Erfolgs von der „Bürotaktik“

	durchschnittlicher Einkommenszuwachs pro Jahr in Euro*	Zahl der unterstellten Mitarbeiter**	„Tolle Rede, Herr Direktor!“ Für Schmeichler und Angeber geht's schneller nach oben – ein verstörendes Ergebnis der Mayrhofer-Studie
keine Taktiken	3540	2,7	
„Beziehungsarbeiter“	3850	3,6	
„Selbstinszenierer“	4450	6,4	
die beides tun	4690	5,8	

*in den ersten zehn Berufsjahren; **Durchschnitt der ersten zehn Berufsjahre

Macht Karriere glücklich?

Nicht in jedem Fall – und die weniger Erfolgreichen fühlen sich oft gar nicht so übel.



Paradoxe Sicht Viele Frauen sind zufrieden, auch wenn sie es objektiv nicht so weit gebracht haben – während Männer trotz Erfolgs oft mit sich hadern

Quelle (2): Mayerhofer, Meyer, Steyrer: „Macht? Erfolg? Reich? Glücklich?“, Verlag Linde

Sind Frauen besser?

Vorteil Kommunikation, Rückstand im Machtstreben



Je höher der Bildungsgrad des Vaters, desto mehr verdient der Sohn. Für Töchter gilt das nicht, denn der wichtigste Erfolgsfaktor – rein statistisch betrachtet – ist es, ein Mann zu sein. Die untersuchten österreichischen Herren verdienten jedenfalls nach zehn Jahren im Beruf rund 30 Prozent mehr Geld als die Damen und regierten über mehr als viermal so viele Untergebene.

Seltsam – dabei sind doch Frauen „die besseren Chefs“, wie in den vergangenen Jahren immer wieder behauptet wurde, zuletzt noch einmal von einer Hamburger Illustrierten auf der Titelseite. Indes: Der Fachliteratur (feministisch grundierte Artikel einmal ausgenommen) sind für die These keine Belege zu entnehmen, und auch die von FOCUS befragten Experten glauben nicht an eine überlegene weibliche Führungspower. „Frauen sind andere Chefs, aber nicht prinzipiell bessere“, sagt Andreas Frinrup. „Sie führen beziehungsbezogener; in Tests zeigt sich auch, dass ihr sprachlicher Einfallsreichtum größer ist. In der Dominanz liegen aber Männer vorn, auch in der Aggressivität.“

Dass Männer mehr „Lust auf Macht und Dominanz“ besitzen, vermutet auch Natalie Jacquemin. „Bei Nachwuchsassessments habe ich unter vielleicht 30 Kandidaten oft nur zwei weibliche“, wobei auch eine Rolle spiele, dass sich Frauen letztlich häufig für Familie und Kinder entschieden.

Ihre besonderen Stärken Kommunikation und soziale Kompetenz gehören zwar zu den „Alpha-Faktoren“, sind aber nicht einmal die allerwichtigsten.

Wer (ob Mann, ob Frau) nicht das Glück hat, viele karrierefördernde Wessenszüge in sich zu tragen, kann sich immerhin mit einem anderen Ergebnis der Studie trösten (siehe links): 41 Prozent der Frauen und 22 Prozent der Männer, denen großer beruflicher Erfolg versagt blieb, sind dennoch mit ihrer Situation zufrieden.

Noch überraschender: Neun Prozent der Frauen und 28 Prozent der Männer haben es weit gebracht – und sind dennoch unglücklich.

Vielleicht hat ja am Ende doch Philosoph Friedrich Nietzsche recht:

„Bleib nicht auf eb'nem Feld! / Steig nicht zu hoch hinaus! / Am schönsten sieht die Welt / von halber Höhe aus.“ ■

FRANK GERBERT

BERUFSERFOLG

Können, sollen, wollen

Mehr als Ehrgeiz und Hartnäckigkeit: was Personalpsychologen für die **entscheidenden Karrierefaktoren** halten

Was denn nun – und mit welcher Wichtigkeit – Menschen erfolgreich macht, darüber ist man sich auch in der Fachwelt nicht ganz einig. FOCUS hat aber aus der wissenschaftlichen Literatur und den Aussagen der befragten Experten die wichtigsten Faktoren zusammengestellt.

Wie die Abbildung zu lesen ist: Unten lagern die beiden Grundlagen des Berufserfolgs, oben stehen die beiden für ihn wichtigsten Persönlichkeitszüge, dazwischen einige mittelstark wirksame Faktoren.

Intelligenz und Fachwissen

Zwischen der Intelligenz eines Menschen und der **Komplexität des Berufs**, den er wählt, besteht ein enger Zusammenhang. Über- oder Unterforderter werden nicht glücklich.

Zur Intelligenz gehören auch **Kreativität, gutes Gedächtnis**, gute Konzentrationsfähigkeit, schnelles geistiges Arbeiten.

Eigentlich selbstverständlich (wird aber manchmal vergessen): Ohne fundiertes Fachwissen geht's nicht – da kann man noch so hoch motiviert sein ...

Integrität

Unredliche Mitarbeiter drücken sich, **machen blau, lassen Firmeneigentum mitgehen**, surfen stundenlang privat im Internet. Damit torpedieren sie die eigene Karriere: Nicht nur, weil die krummen Touren auffliegen können – schon die Leistung an sich leidet unter ihrem **Bummelantentum**.

Allerdings fällt Ehrlichkeit schwer, wenn die Chefs mit schlechtem Beispiel vorangehen und selber Durchstechereien begehnen.

Gewissenhaftigkeit

Im Extremfall handelt es sich um Klarsichthüllen-Freaks und Büroklammer-Fetischisten.

Aber dass Gewissenhafte gegenüber Schlampern im Vorteil sind, leuchtet

ein: Sie sind **genau, ordentlich, organisiert, sorgfältig, zuverlässig**, und sie pflegen für ihr Tun Verantwortung zu übernehmen.

Nervenstärke

Auch **Stressresistenz oder emotionale Stabilität** genannt. Vor allem für Führungskräfte wichtig – sie müssen ja oft **konfliktreiche Situationen** durchstehen. Bei ganz starker Ausprägung kann „Bierruhe“ auch ein Nachteil sein, weil dann das Gespür für bedrohliche Entwicklungen fehlt.

Selbstdarstellung und „Büropolitik“

Dass **Blenden und Schmeicheln** eine Karriere beschleunigen, haben kritische Geister schon immer behauptet und kritisiert. Forschungen belegen, dass es tatsächlich **Zusammenhänge zwischen solchen Praktiken** sowie der Gehaltshöhe und der Zahl der unterstellten Mitarbeiter gibt. Allerdings kann man auch ohne ein solches Verhalten aufsteigen (wenn auch wohl nicht so schnell).

Wer moralisch sauber bleiben will, versucht, die Grenzen zwischen selbstbewusstem Auftreten und Schaumschlägerei, zwischen freundlichem Umgang und strategischer Kriecherei nicht zu überschreiten.

Kontakt- und Kommunikationsstärke

Eine menschliche Grundmotivation besteht darin, **Teil einer Gruppe** sein zu wollen – das ist die Basis dieses Wenszugs.

Der Faktor umfasst weitere fürs Berufsleben hilfreiche Eigenschaften: **soziale Kompetenz, Einfühlungsvermögen in andere, Extraversion, Teamfähigkeit, Lust zum Networking**. Es gibt auch Bereiche, in denen so etwas weniger wichtig ist (Forschung und eher analytische oder auch kreative Tätigkeiten). Doch vor allem für Führungsaufgaben sind die sozialen Fähigkeiten dringend notwendig.



Wer allerdings anderen nur gefallen will, ist in Gefahr, sich bloß anzupassen. Das schwächt die Durchsetzungskraft für eigene Interessen und Ideen.

Leistungsmotivation

Eine der beiden wichtigsten Eigenschaften. Der Träger benötigt keine äußeren Anreize, um gute Arbeit erbringen zu wollen.

Die Leistungsmotivierten sind aus sich heraus **beharrlich, engagiert, lernbereit, zielorientiert, zuversichtlich, fleißig, diszipliniert**, sie haben Spaß am Arbeiten, keine Angst vor schwierigen Aufgaben und sind stolz auf ihr Werk.



Die Mischung macht's

Die „Alpha-Faktoren“ im Überblick

- A** **Macht- und Führungsmotivation**
Bedürfnis, andere zu lenken
- B** **Leistungsmotivation**
Hauptsache: Die Arbeit wird gut
- C** **Kontakt-, Kommunikationsstärke**
Freude, mit Menschen umzugehen
- D** **Selbstdarstellung, Bürotaktik**
Beeindrucken und gefallen
- E** **Nervenstärke**
Emotional Stabile haben's leichter.
- F** **Gewissenhaftigkeit**
Null Toleranz für Schlampereien
- G** **Integrität**
Vertrauen nicht missbrauchen
- H** **Intelligenz (möglichst hohe)**
Eröffnet erst die großen Chancen
- I** **Fachwissen**
Ohne solide Basis geht nichts.

DAS MOSAIK DER TÜCHTIGEN Fehler hassen, nachts arbeiten und dann den Fahrstuhl in die Chefetage nehmen

Machtstreben, Führungsmotivation

Der Drang, **sich durchzusetzen, zu beeinflussen, zu herrschen, Risiken einzugehen**. Hier wird's heikel: Haben nicht bössartige und verblendete Führer schon großes Unheil angerichtet? Ihre Untergebenen ins Verderben getrieben?

Demokratie und freie Wahlen sollen auf politischem Gebiet die Kontrolle der Macht eines Einzelnen garantieren. In der Wirtschaft geht man aber davon aus, dass – bei allen Gefahren – starke Anführer größere Erfolge erzielen, als dies durch mühsam austarierte Gremienentscheidungen der Fall sein würde.

Vor allem in der amerikanischen Personalpsychologie in der Tradition des Motivationsforschers David McClelland gilt die **Lust an der Macht** als wichtigste Eigenschaft für den Aufstieg. Wer „nur“ leistungsorientiert ist, dem fehle der entscheidende Biss.

Tröstlich für alle anderen: Auch ohne großen Führungstrieb kann man nach oben kommen, auch wenn's schwieriger ist.

Was außerdem wichtig sein kann

Selbstvertrauen, Selbstsicherheit:

Ohne diese Eigenschaften wird's problematisch. Aber auch zu viel ist ungesund. Statt eines großen Egos (Selbst-

überschätzung, Arroganz) sollte man ein starkes Ego besitzen (z. B. auch Fehler zugeben können).

Flexibilität: vor allem für Berufe notwendig, die großen Veränderungen unterworfen sind.

Herkunft: Unfair, aber wahr – wer aus höheren Gesellschaftsschichten kommt, hat's nachweislich leichter, weil er über den Habitus eines gesellschaftlichen Gewinners verfügt. Dass bei der Besetzung der obersten Führungspositionen die Herkunft aus dem Großbürgertum die besten Chancen eröffnet, hat der Soziologe Michael Hartmann nachgewiesen (vgl. FOCUS 2/2006).

Gutes Aussehen: Viele Experimente belegen Vorteile für die Schönen.

Günstige Zufälle: Siehe dazu S. 96. Wer glaubt, beim Berufserfolg spiele Glück eine Rolle, hat zwar nicht völlig Unrecht, macht sich aber bei Personalpsychologen verdächtig. Denn ein starker Glaube an die Gestaltbarkeit des eigenen Schicksals gilt auch als Erfolgsfaktor!

Was lässt sich trainieren?

Eine eher schlechte Nachricht: Im Erwachsenenalter kann man nicht mehr vieles ändern, vom Fachwissen einmal abgesehen. Persönlichkeitseigenschaften (so jedenfalls die herrschende Meinung) sind dann kaum mehr gezielt veränderbar, die Intelligenz ebenso wenig.

Man kann freilich versuchen, **bestimmte Verhaltensweisen und Kommunikationstechniken** einzuüben (z. B. für Kundengespräche) oder **Elemente des persönlichen Auftretens** zu verbessern.

Wo liegt Ihr Potenzial?

Gratis-Angebot für FOCUS-Leser

- **Ein Online-Test auf der Seite:**
www.hr-diagnostics.de/focus
- **Potenzialanalyse**
heißt der etwa 20-minütige Test von HR Diagnostics, der Online-Firma von S&F Personalpsychologie. Sie erhalten eine persönliche, nur Ihnen zugängliche Auswertung.