



Führung und Persönlichkeit

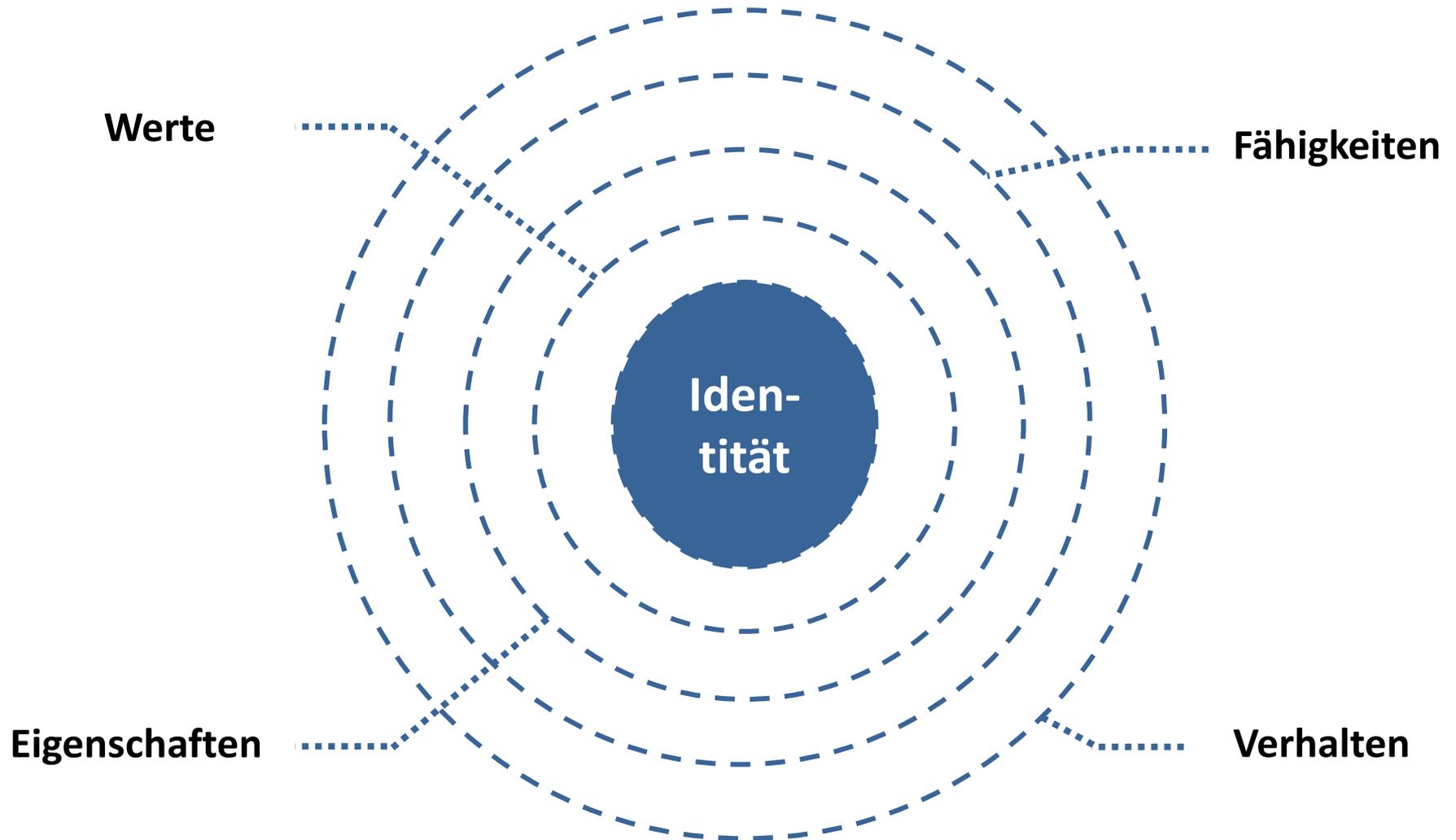
Vortrag

im Rahmen der Veranstaltung

Personal II

am 15.05.2017

Grundmodell der Persönlichkeit



Ebene 1

VERHALTEN



Verhalten

Unter Verhaltensbeobachtung versteht man die systematische Beobachtung und Dokumentation von Verhaltensweisen.

WAS soll beobachtet werden?

WER soll beobachtet werden?

WIE soll beobachtet werden?

WO soll beobachtet werden?

WANN soll beobachtet werden?

WOMIT soll beobachtet werden?

Personal Innovation
 Organisation
 Universität Münster

Defizite von Leistungsbeurteilungssystemen

Beispiel für ein einfaches Beurteilungssystem

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Arbeitsweise										
Arbeitsqualität										
Auftreten										
Einsatzbereitschaft										
Kundenorientierung										
Führungskompetenz										
Fachkompetenz										
Mittelwert										
	sehr unterdurchschnittlich					sehr überdurchschnittlich				

Mängel von Leistungsbeurteilungssystemen

1. Die Leistungsbereiche sind inhaltlich weder definiert noch gegeneinander deutlich **abgegrenzt**.
2. Die Punktwerte sind inhaltlich **nicht definiert**.
3. Die Bewertungsskala hat sehr **viele Stufen**.
4. Die Punktwerte für einen einzelnen Mitarbeiter werden **im direkten Vergleich** zur Leistung der Kollegen vergeben.
5. **Über** alle Leistungskriterien hinweg wird ein **Mittelwert** berechnet. Informationen über das individuelle Leistungsprofil gehen verloren.
6. Jede Leistungsdimension wird durch eine **einzige Bewertung** erfasst.

Quelle: Kanning, U. P./Rustige, J./Möller, J. H./Kolev, N.: Systeme zur Leistungsbeurteilung, in: Personalführung, Heft 2/2011, S. 32 - 33.

2.2.3 Verhaltensmerkmale als Beurteilungsgegenstand - 31 -

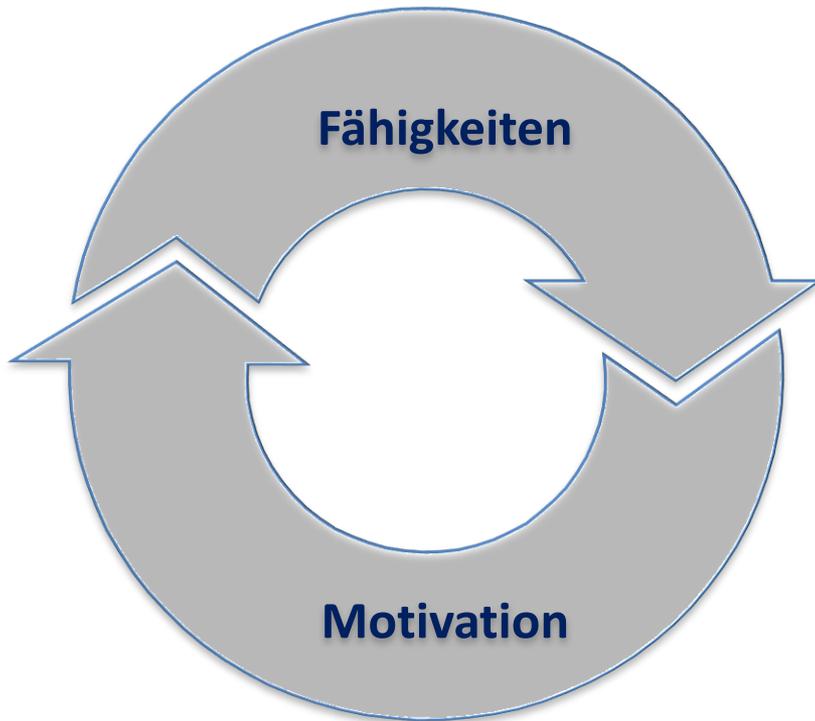
Ebene 2

FÄHIGKEITEN



Fähigkeiten

Unter Fähigkeiten versteht man geistige oder praktische Anlagen, die zu etwas befähigen.



<small>Personal ■ Innovation</small> <small>Organisation</small> <small>Universität Münster</small>		Beispiel für Messung einer Fähigkeitsdimension	
Leistungsdimension: Führung des Verkaufspersonals			
Leitet sein Personal effektiv; gezielte Förderung, geschickte Motivation	9	Man könnte von diesem Abteilungsleiter erwarten, . . . dass er für neue Mitarbeiter Verkaufspraktika durchführt und sie in die Gruppe der besten Verkaufsmitarbeiter führt.	
	8	dass er seinen Mitarbeitern ein starkes Gefühl des Vertrauens und der Verantwortlichkeit vermittelt.	
Leitet sein Personal überwiegend befriedigend an, fördert und motiviert seine Mitarbeiter so, dass sie ihre Aufgabe zumeist befriedigend bewältigen	7	dass er es nie versäumt, wöchentliche Trainingsveranstaltungen mit seinen Mitarbeitern zu festgelegten Terminen durchzuführen.	
	6	dass er sich gegenüber seinen Mitarbeitern höflich und korrekt verhält.	
	5	dass er Verkaufspersonal daran erinnert, auf Kunden zu warten, anstatt sich untereinander zu unterhalten.	
Verhält sich gegenüber seinem Personal so, dass dessen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit durch ihn eher verschlechtert wird.	4	dass er sich vor seinen eigenen Mitarbeitern kritisch über die Qualität des Kaufhauses äußert und so die Entwicklung negativer Einstellungen riskiert.	
	3	dass er einen Mitarbeiter auch dann auffordert zur Arbeit zu kommen, wenn dieser angerufen hat, um mitzuteilen, dass er krank sei.	
	2	dass er die einem Mitarbeiter gemachte Zusage, er könne in seine frühere Abteilung zurückkehren, nicht hält.	
	1	dass er einem Mitarbeiter eine umsatzorientierte Gehaltsfestsetzung verspricht, obwohl dies gegen die Unternehmenspolitik verstößt.	
		<small>Quelle: Scholz, C.: Personalmanagement, 6. Aufl., München 2014, S. 402.</small>	

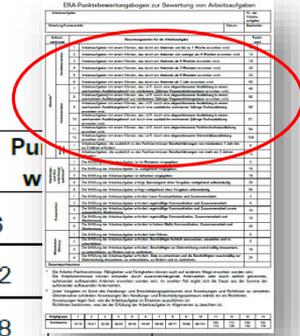
2.2.3 Verhaltensmerkmale als Beurteilungsgegenstand

- 33 -

Fähigkeiten

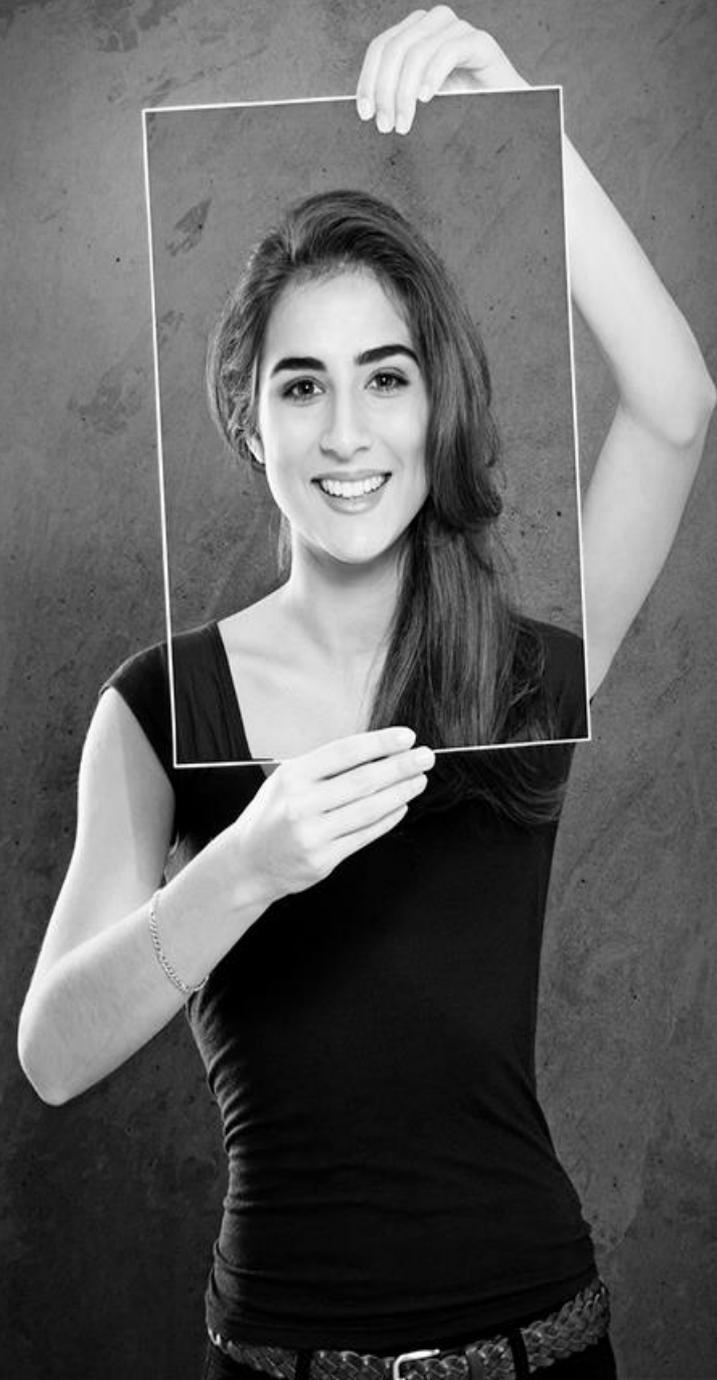
Beispiel: ERA

Anford.-merkmale		Bewertungsstufen für die Arbeitsaufgabe		Pu w
Können ¹⁾	Arbeitskenntnisse	1	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von bis zu 1 Woche erworben wird.	6
		2	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von weniger als 4 Wochen erworben wird.	12
		3	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 4 Wochen erworben wird.	18
		4	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 3 Monaten erworben wird.	25
		5	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 6 Monaten erworben wird.	32
		6	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 1 Jahr erworben wird.	40
	Fachkenntnisse	7	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 2jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird.	48
		8	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 3jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird.	58
		9	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 1jährige Fachausbildung erworben wird.	69
		10	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 2jährige Fachausbildung erworben wird.	81
		11	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Fachhochschulausbildung erworben wird.	94
		12	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Universitätsausbildung erworben wird.	108
Berufserfahr.	1	Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mindestens 1 Jahr bis zu 3 Jahren erfordern.	6	
	2	Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mehr als 3 Jahren erfordern.	12	



Ebene 3

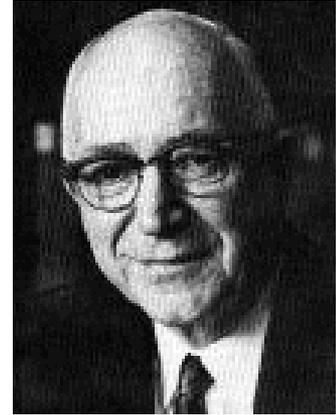
EIGENSCHAFTEN



Eigenschaften

G. W. Allport gilt als Begründer der Persönlichkeitspsychologie.

Gordon Willard Allport
(* 11. November 1897; † 9. Oktober 1967)
US-amerikanischer Psychologe



Wesentliche Forschungsansätze

- 1. Anhänger des idiografischer Ansatz (Einzigartigkeit des Individuums)**
- 2. „persönliche Disposition“ als Analyseeinheit (Kombination aus indiv. Eigenschaften)**
- 3. Entwicklung einer Hierarchie der Persönlichkeitsmerkmale („personal traits“)**

↓
cardinal traits
central traits
secondary traits

Eigenschaften

Terminologie nach Allport (1961)

Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychophysischen Systeme im Individuum, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren.

Dynamische Ordnung: Prozess andauernder Entwicklung zur Anpassung an Veränderungen im Leben eines Menschen

Psychophysische Phänomene: Untrennbarkeit von Leib und Seele, die im Zusammenspiel ein bestimmtes Verhalten hervorrufen

Determinieren: Verhalten weist eine gewissen zeitliche Konstanz auf

Verhalten und Denken: Mensch wird in seinem Erleben durch seine Persönlichkeit dermaßen beeinflusst wird, dass sich diese in seinem Denken und dem daraus resultierenden Verhalten widerspiegelt

Eigenschaften

Eigenschaften sind nur eine Möglichkeit, um Persönlichkeit zu beschreiben.

Perspektive	Hauptaspekt
Psychoanalytisch	Richtet die Aufmerksamkeit auf unbewusste Einflüsse; sieht die Bedeutung von sexuellen Trieben auch in nichtsexuellen Bereichen.
Neoanalytisch/Ich	Betont das Selbst, das darum kämpft, mit den inneren Emotionen und Trieben und den äußeren Anforderungen durch andere fertig zu werden.
Biologisch	Konzentriert sich auf genetisch bedingte Neigungen und Beschränkungen; kann leicht mit den meisten anderen Ansätzen kombiniert werden.
Behavioristisch	Kann auf eine wissenschaftlichere Analyse der Lernerfahrungen dringen, die die Persönlichkeit formen.
Kognitiv	Erfasst den aktiven Charakter menschlichen Denkens; nutzt moderne Kenntnisse aus der kognitiven Psychologie.
Eigenschaft	Umfasst gute individuelle Erfassungstechniken.
Humanistisch	Würdigt die spirituelle Natur einer Person; unterstreicht die Bemühungen um Selbsterfüllung und Würde.
Interaktionistisch	Setzt ein von der Situation abhängiges Selbst voraus.

Eigenschaften

Die Ausprägung und „Wahrheit“ von Persönlichkeitseigenschaften ist in der Theorie umstritten.

- > Vorstellung, die man von sich selbst hat
- > stimmungsabhängig
- > Selbstwahrnehmung
- > teilweise „Wunschbild“

Selbstbild

- > Vorstellung, die jemand anderes über einen hat
- > situationsabhängig
- > Wahrnehmung von außen

Fremdbild



Eigenschaften

Die Herkunft von Persönlichkeitseigenschaften ist in der Theorie umstritten.

Born

Genetische Vordisposition

„Menschen unterscheiden sich bereits (erheblich) bei der Geburt.“

- Eltern/Familie
- Angeborene Begabung
- Schule der „Großen Männer“
- „Genetische Lotterie“



Talente

Made

Erwerb im Laufe des Lebens

„Alle Menschen sind bei der Geburt gleich.“

- Sozialisation durch Umfeld
- Kulturabhängig
- Ausbildung (Eliteuni)
- Biografie (Lebenslauf)



Skills

Eigenschaften

Die „Anwendung“ von Persönlichkeitseigenschaften ist in der Theorie umstritten.

Traits

Konstante Eigenschaft

„Die Persönlichkeit ist zeitlich stabil und Menschen handeln (eigentlich) immer gleich.“

- Ängstlichkeit
- Wertorientierung



Persönlichkeitseigenschaft

States

Variation in vers. Situationen

„Die Persönlichkeit ändert sich in bestimmten Situationen und man handelt unterschiedlich.“

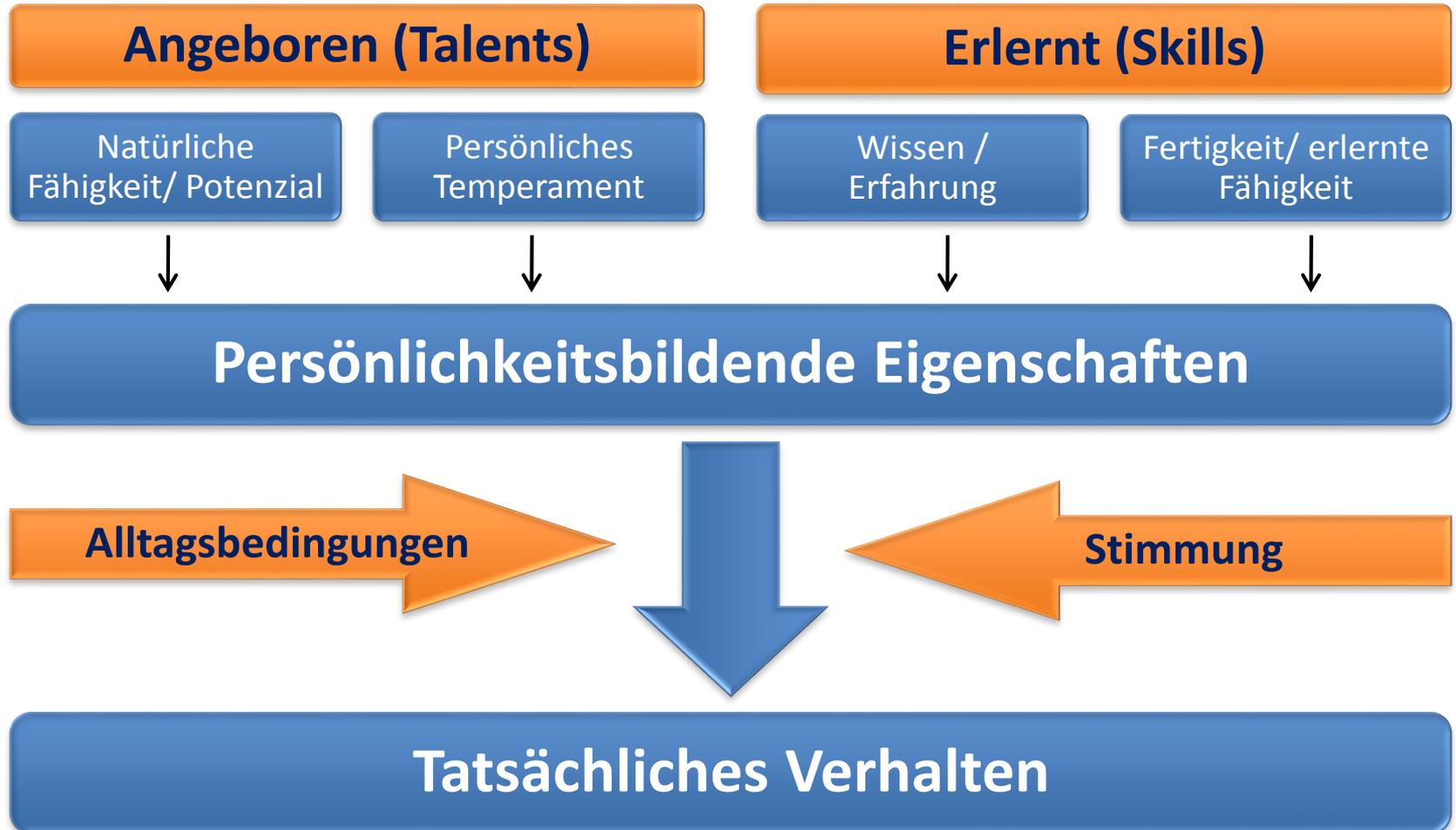
- Motivation
- Ehrlichkeit
- z.T. erlernt (Habitus)



aktueller Zustand

Eigenschaften

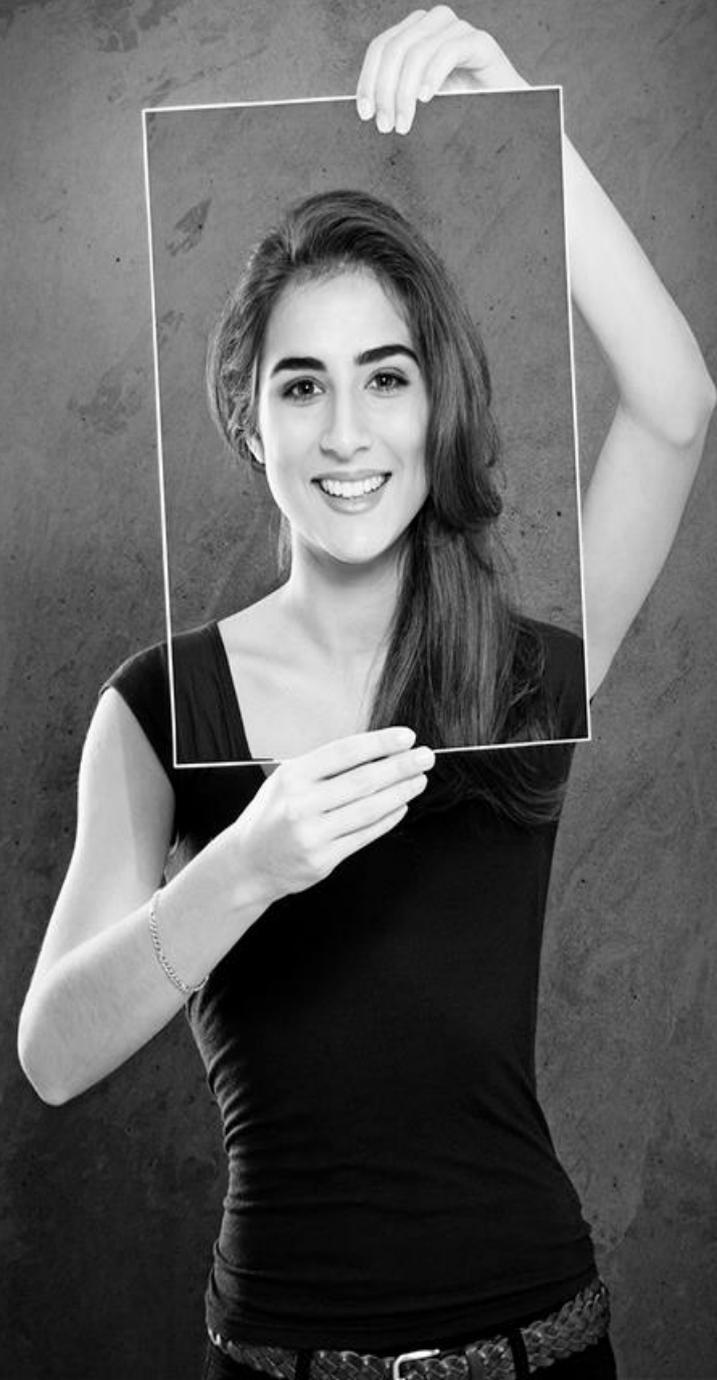
Fazit: Es kommt darauf an...



Ebene 3

EIGENSCHAFTEN

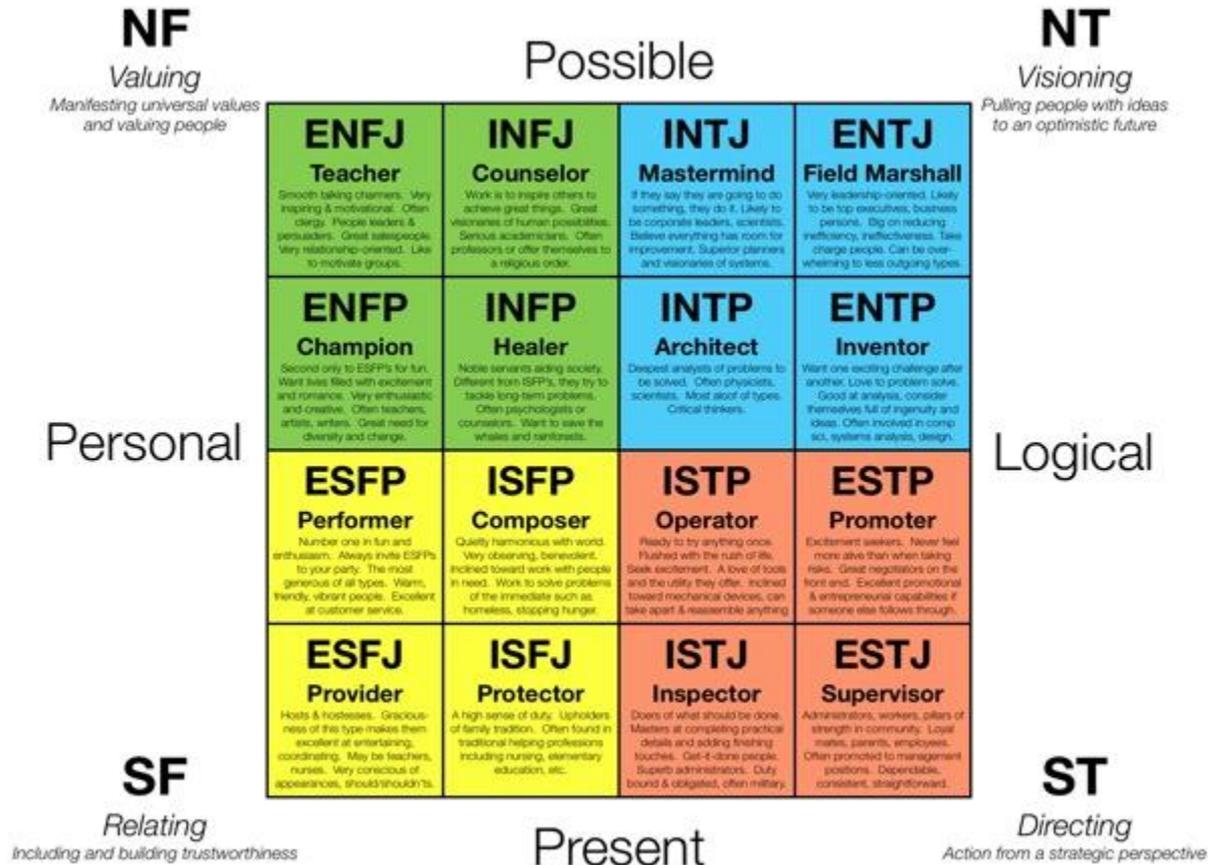
ANWENDUNGSBEISPIELE



Eigenschaften

Anwendungsbeispiele

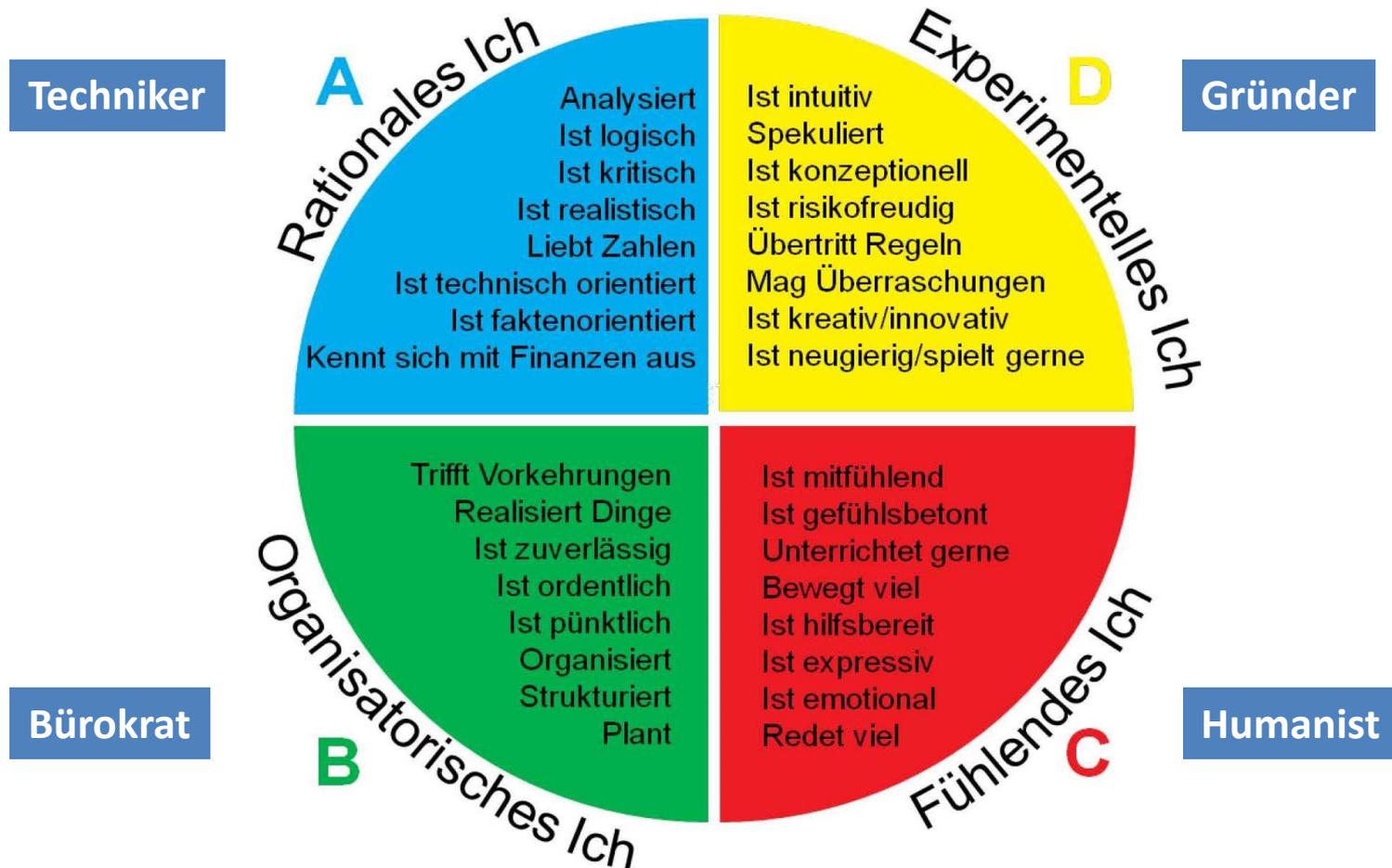
Myers-Briggs type indicator (MBTI)



Eigenschaften

Anwendungsbeispiele

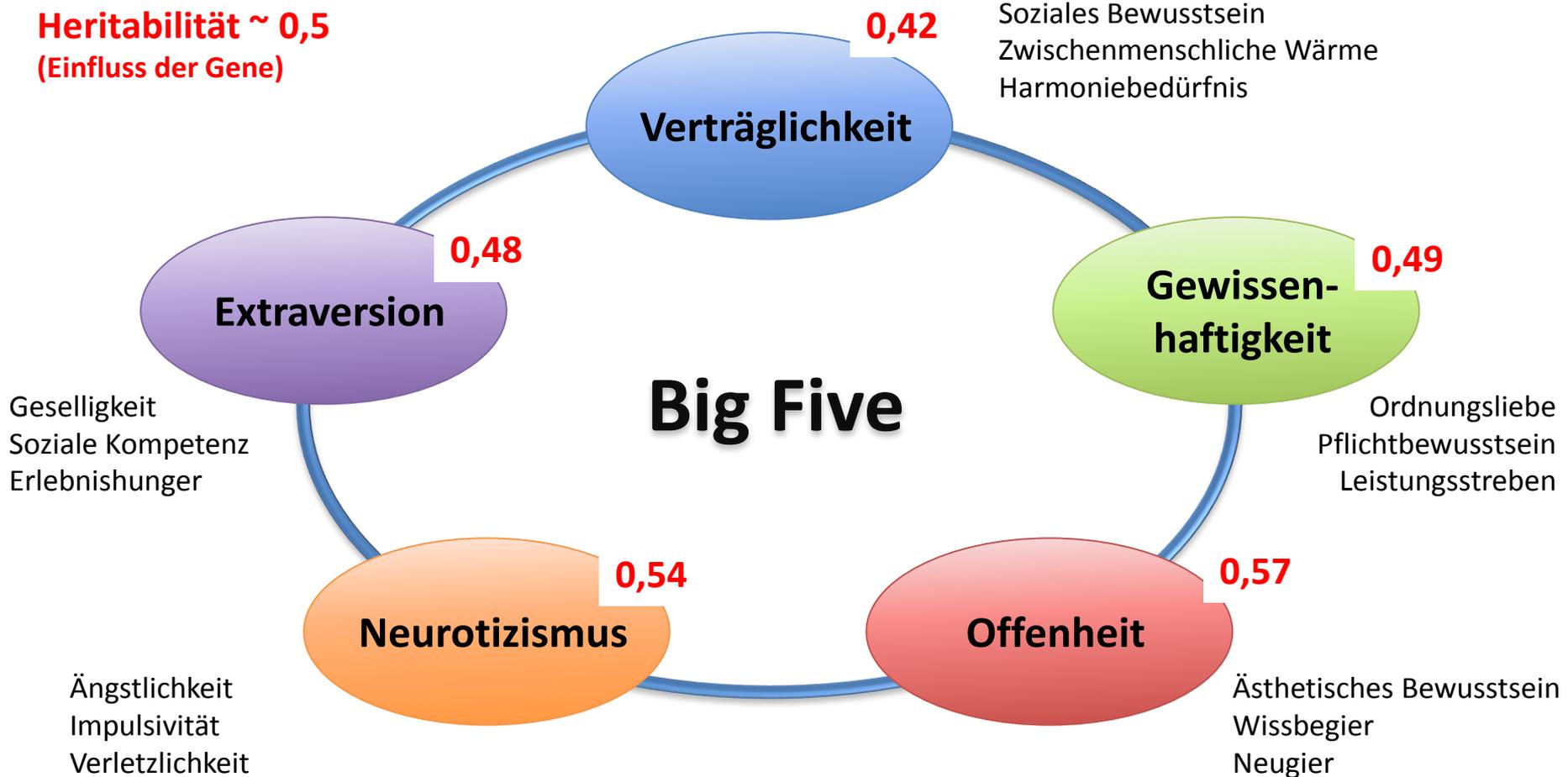
Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI)



Eigenschaften

Anwendungsbeispiele

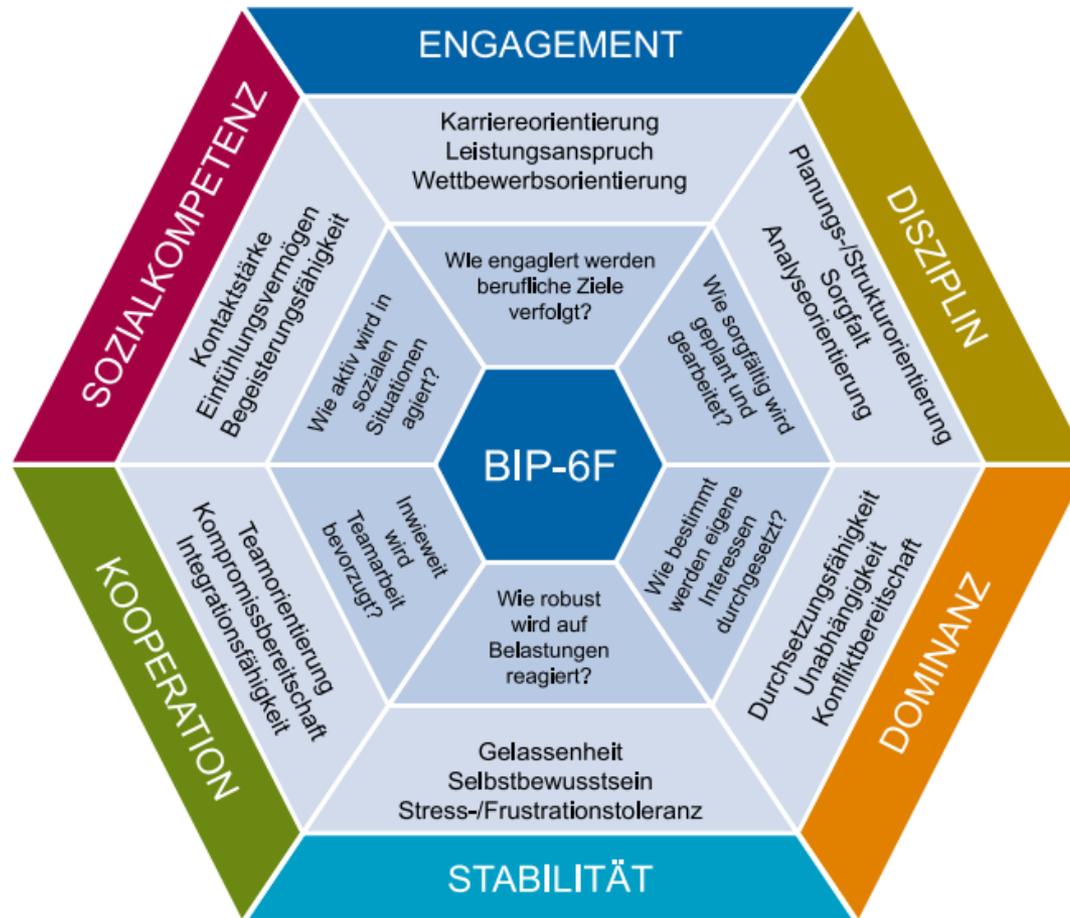
Big Five Persönlichkeitsfaktoren (NEO-PI-R)



Eigenschaften

Anwendungsbeispiele

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (6-Faktoren)



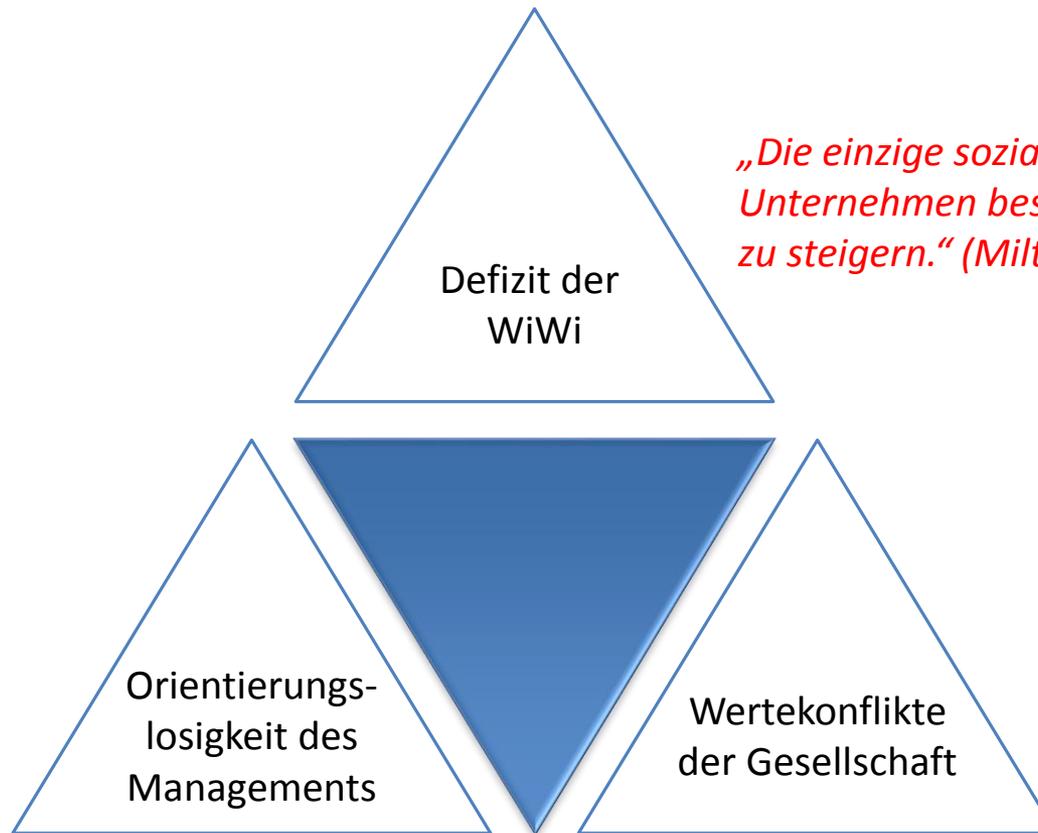
Ebene 4

WERTE



Werte

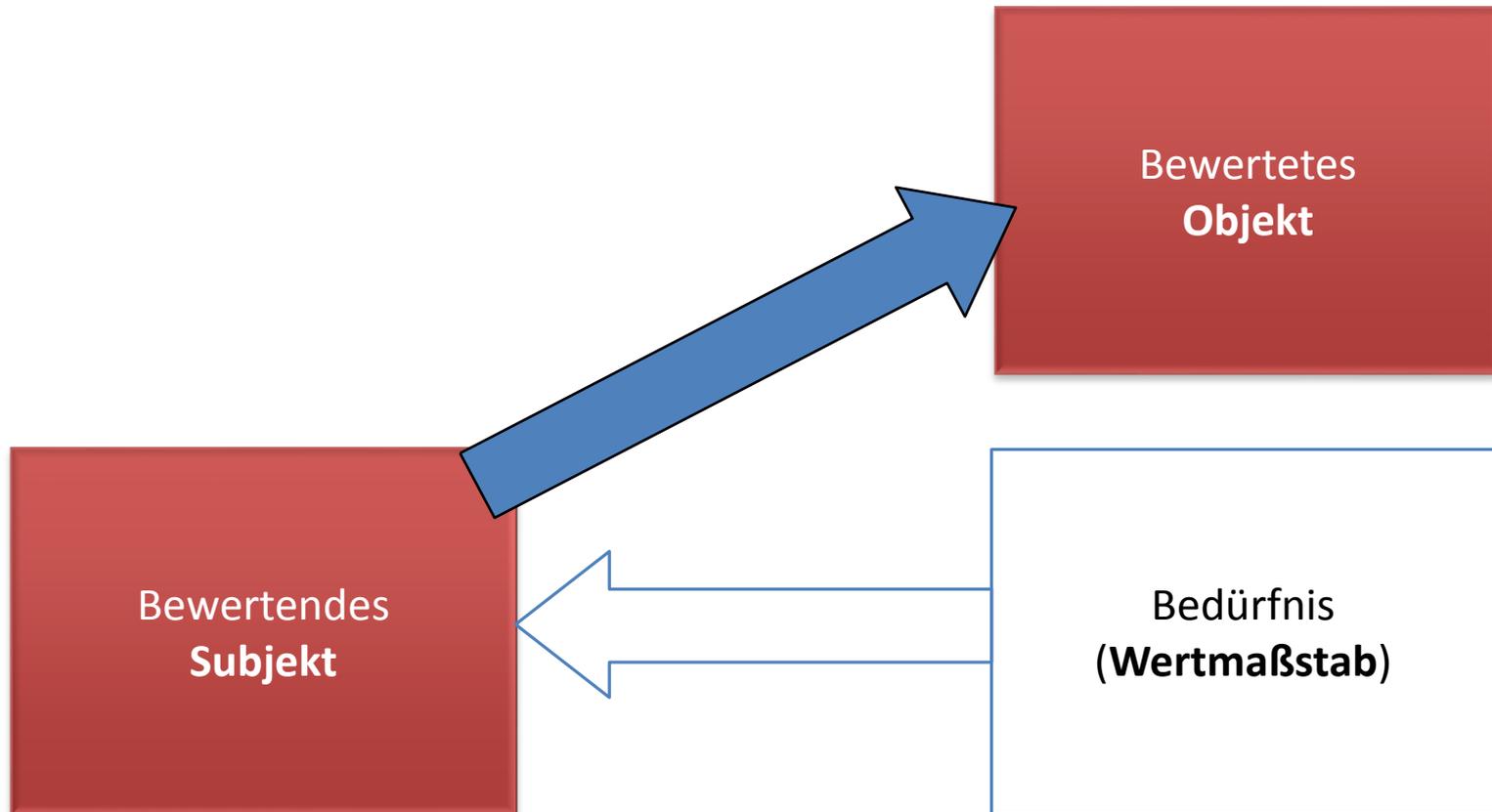
Die Wertethematik ist höchst aktuell.



„Die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihren Profit zu steigern.“ (Milton Friedman)

Werte

Werte weisen ein dreistelliges Verhältnis auf.



Werte

Neben den Menschenrechten gibt es weitere wichtige moralische Werte.

Wichtig für Führungskräfte ¹⁾

1. Ehrlichkeit
2. Zuverlässigkeit
3. Vertrauen
4. Verantwortung
5. Gesundheit
6. Loyalität/Treue
7. Gerechtigkeit
8. Authentizität
9. Offenheit
10. Wertschätzung

Wichtig für ökon. Erfolg ²⁾

1. Kundenbindung
2. Qualität
3. Innovationsstärke
4. Mitarbeiterzufriedenheit
5. Transparenz im Innern
6. Zusammenarbeit
7. Soziales Engagement
8. Glaubwürdigkeit
9. Professionalität
10. Kundenzufriedenheit

1) IHK-Studie Führungskräfte

2) Befragung Wertekommission Führungskräfte

Werte

Die nachfolgende Auflistung von Werten ist nicht abschließend.

Ehrlichkeit
Freundschaft
Vitalität
Sinn
Macht
Reichtum
Verantwortung
Familie
Hingabe
Leistung
Ethik
Ruhe
Kultur
Fleiß

Wettbewerb
Mut
Status
Optimismus
Liebe
Individualität
Willenskraft
Fitness, Sport
Fürsorge
Geborgenheit
Entwicklung
Spaß
Karriere
Kompetenz

Gesundheit
Sicherheit
Bildung
Geselligkeit
Geist
Disziplin
Hilfsbereitschaft
Zuverlässigkeit
Gelassenheit
Sparsamkeit
Integrität
Reisen
Erholung
Harmonie

Freundlichkeit
Gemeinschaft
Begeisterung
Zielstrebigkeit
Abwechslung
Selbstachtung
Ordnung
Sammeln
Lebensfreude
Herausforderung
Unabhängigkeit
Wissen
Gerechtigkeit
Tiere

Frieden
Kultur
Genuss
Kreativität
Loyalität
Autorität
Vertrauen
Schönheit
Wahrheit
Stärke
Ausgleich
Kinder
Wohlstand
Ruhm

Sexualität
öffentl. Ruhm
Führung
Persönlichkeit
Charity
Abenteuer
Spiritualität
Einsamkeit
Natur
Respekt
Ausstrahlung
Dankbarkeit
Zärtlichkeit
Eros