

Kapitel 6:

Nichts für schwache Nerven. Die Rolle von Persönlichkeit

Johannes Steyrer/Markus Latzke/Marco Rapp

Werfen wir einen Blick auf den Management-Olymp. Zeus gleich thront dort ein Mann, der Amazon gründete, die Cloud vermaß, Raketen ins All befördert und Rudolph dem Rentier das Fürchten lehrt: Jeff Bezos. Das Focus-Magazin weiß zu berichten, dass ihn vor allem Kreativität und Hartnäckigkeit auszeichnen, denn die Legende besagt, „dass Bezos mit drei Jahren mithilfe eines Schraubenziehers sein Gitterbettchen zerlegt. Er will endlich in einem Big-Boy-Bett schlafen“. Außerdem wird auf Parallelen zwischen ihm, Steve Jobs (Apple) und Larry Ellison (Oracle) verwiesen. Alle drei wurden als Kinder adoptiert. Zufall oder die Basis für deren kompensatorische Höchstleistungen? Unsere Metaanalyse hat gezeigt, dass die Persönlichkeit für den objektiven Karriereerfolg von schwacher Relevanz ist. Beim subjektiven Karriereerfolg lag eine starke Beziehung vor. Gehen wir ins Detail, schauen wir in die Tiefe. Was sagen unsere ViCaPP-Langzeitbefunde?

Big Five und der Karriereerfolg in der Gesamtbevölkerung

Die Persönlichkeit beschreibt das relativ stabile Muster von Verhaltensweisen, Gedanken und Emotionen eines Menschen, die er in unterschiedlichen Situationen zeigt. Lange Zeit war sich die Forschung uneins, was eine normale Person charakterisiert. Ende der 1980er Jahre kam der Durchbruch. Es gelang der Nachweis, dass es unabhängig vom Test, der statistischen Methode, der Stichprobe oder vom Kulturraum fünf robuste Faktoren gibt:⁴² 1. *Emotionale Stabilität* (ausgeglichen, entspannt, gelassen) bzw. als Gegenteil *Neurotizismus*, 2. *Extraversion* (gesprächig, unternehmungslustig, gesellig), 3. *Offenheit für neue Erfahrungen* (einfallreich, intellektuell, sensibel für Ästhetik), 4. *soziale Verträglichkeit* (gutmütig, freundlich, kooperativ) und 5. *Gewissenhaftigkeit* (sorgfältig, zuverlässig, genau).

Diese Faktoren werden auch die *Big Five* genannt. Bezüglich Karrieren zeigt sich, dass sich *Neurotizismus* (*geringe emotionale Stabilität*) und *soziale Verträglichkeit* schwach negativ auf das Einkommen und auf Aufstieg auswirken. *Extraversion*, *Gewissenhaftigkeit* und *Offenheit für neue Erfahrungen* weisen hingegen einen positiven, aber ebenfalls schwachen Einfluss auf das Einkommen und den Aufstieg auf.⁴³ Labile, unsichere Menschen, die zu allen nett, höflich und entgegenkommend sind, schaffen es also eher nicht nach oben und gehören in Bezug auf objektive Karriere zu den Verlierern. Verlässliche, leutselige und kontaktfreudige Menschen zählen hingegen zu den Gewinnern.

Beim subjektiven Karriereerfolg zeigen Studien, dass es vor allem Extraversion und niedriger Neurotizismus sind, die zu einer höheren Zufriedenheit beitragen.⁴⁴ Es ist davon auszugehen, dass Personen mit emotionaler Stabilität verschiedene negative Aspekte von Jobs als weniger bedrohlich erleben als solche mit geringer emotionaler Stabilität.

Neben den *Big Five* gibt es spezifischere arbeitsbezogene Eigenschaften, die noch relevanter für Managementkarrieren sind. Anzunehmen ist etwa,

⁴² McCrae und Costa 1985.

⁴³ Heslin, Mayrhofer, Schiffinger, Eggenhofer-Rehart, Latzke, Reichel, Steyrer, und Zellhofer 2019; Ng u. a. 2005.

⁴⁴ Ng und Feldman 2014.

dass die *soziale Verträglichkeit* eines Menschen für seinen Berufserfolg weniger wichtig ist als seine *Teamfähigkeit*. Wir haben daher an den fünf Persönlichkeitsdimensionen nicht grundsätzlich gerüttelt, aber diese durch beruflich relevantere Dimensionen in unseren ViCaPP-Studien ersetzt.

Von der allgemeinen zur berufsbezogenen Persönlichkeit

Nach dem US-amerikanischen Psychologen David McClelland (1917–1998) gibt es drei Antreiber im Berufsleben: 1. *Leistungsstreben* (besser sein als die Konkurrenz, Erreichen eines Zieles, Lösen von Aufgaben), 2. *Machtstreben* (Beeinflussung anderer, Menschen und Dinge kontrollieren, eine Autoritätsposition gegenüber anderen einnehmen), 3. *Soziales Streben* (von anderen Leuten gemocht werden, als Teil einer Gruppe akzeptiert sein, harmonische Beziehungen unterhalten und Konflikte vermeiden).⁴⁵

Vor allem am Beginn der Berufslaufbahn steigen Leistungsmotivierte rascher auf und erreichen höhere Karriereplateaus als Menschen, die weniger stark nach Leistung streben. Allerdings erwies sich für höhere Sprossen auf der Karriereleiter das *Machtmotiv* als bedeutsamer.⁴⁶ Wir nehmen daher das *Leistungs-* und *Führungsmotiv* (= Machtstreben) einer Person unter die Lupe.

Um weitere stärker berufsbezogene Äquivalente heranzuziehen, haben wir die Persönlichkeitsdimensionen *Flexibilität*, *Mobilität*, *Kontaktfähigkeit*, *Teamfähigkeit* und *Wettbewerbsorientierung* untersucht.⁴⁷

Im Unterschied zur *Offenheit für neue Erfahrungen* wird mit der Dimension *Flexibilität* weniger die allgemeine Bereitschaft gemessen, neue Erfahrungen einzugehen, sondern stärker die Anpassungsfähigkeit an verschiedene Arbeitsbedingungen. Zudem haben wir die Bereitschaft zur *Mobilität* abgefragt, die sich darauf bezieht, zugunsten der Karriere häufige Ortswechsel und Reisen zu akzeptieren. Die *Kontaktfähigkeit* ermittelt insbesondere die Bereitschaft, berufliche Netzwerke zu knüpfen sowie das Zugehen auf relevante Menschen und weniger eine allgemeine *extravertierte* Geselligkeit bzw. das In-

⁴⁵ McClelland 1961.

⁴⁶ Jacobs und McClelland 1994.

⁴⁷ Hossiep und Paschen 1998.

teresse an ereignisreichen Umwelten. Anstelle der *sozialen Verträglichkeit*, bei der es primär um verständnisvolles Wohlwollen gegenüber anderen geht, ermittelt *Teamfähigkeit* das Potenzial zur Zusammenarbeit und Kooperation. Als Kontrapunkt zur *sozialen Verträglichkeit* steht schließlich die *Wettbewerbsorientierung*, die sich darauf bezieht, inwieweit Menschen Konkurrenzkämpfe suchen und auszutragen gewillt sind.

ViCaPP-Befunde zu Persönlichkeit und Karriereerfolg im Management

Im ersten Schritt ziehen wir allgemeine Schlussfolgerungen, wie sie sich über alle Kohorten finden. Im zweiten Schritt betrachten wir, wie sich die Zusammenhänge im Zeitverlauf verändern.

Einflussfaktoren auf den objektiven Karriereerfolg

Abbildung 10 zeigt die Korrelationen zwischen Persönlichkeit und Karriereerfolg. Bei den Faktoren Einkommen und Aufstieg⁴⁸ gibt es kaum Unterschiede, bis auf die Tatsache, dass für den Aufstieg *Führungsmotivation* und *Kontaktfähigkeit* noch wichtiger sind. Das von uns ermittelte Erfolgsprofil besteht demnach aus: 1. *Führungs-* und 2. *Leistungsmotivation*, 3. *Flexibilität*, 4. *Kontaktfähigkeit*, 5. einer hohen *emotionalen Stabilität* (geringer Neurotizismus) sowie 6. *Mobilität*. Diese Faktoren haben meist eine mittelstarke bis hohe Relevanz. Dem folgen 7. die *Team-* und 8. *Wettbewerbsorientierung* mit schwachen Korrelationen. Der *Gewissenhaftigkeit* kann keine nennenswerte Bedeutung zugesprochen werden.⁴⁹

⁴⁸ Aufstieg wurde hier und auch in weiterer Folge als eine faktoranalytisch ermittelte Kombination aus folgenden Indikatoren operationalisiert: Anzahl unterstellter Mitarbeiter, geschätzter Anteil an Führungsaufgaben, berichtetes berufliches Aufstiegsereignis und Mitgliedschaft im obersten Führungsgremium, wobei dieser Index noch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße gewichtet wurde.

⁴⁹ Die dargestellten Korrelationen sind nur mit einer gewissen Schätzunsicherheit verallgemeinerbar; die diesbezügliche Schwankungsbreite beträgt $\pm 0,06$.

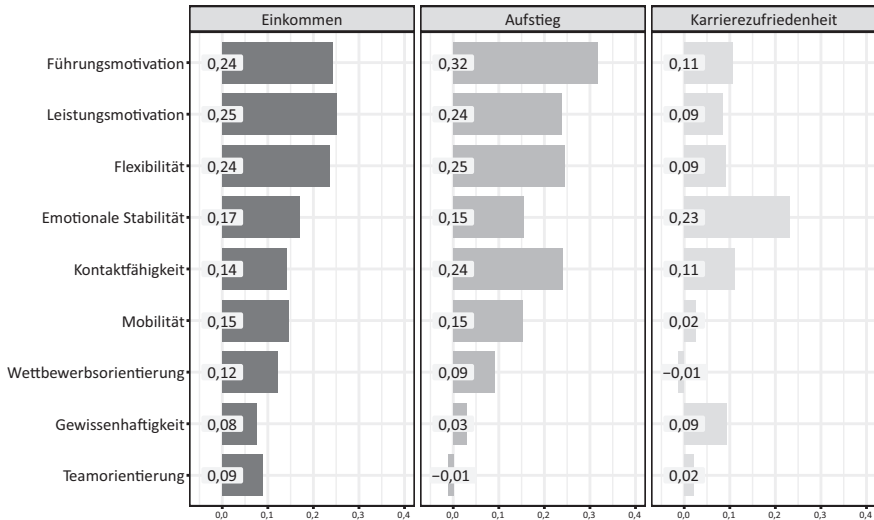


Abbildung 10: Korrelationen zwischen Persönlichkeit und objektivem sowie subjektivem Karriereerfolg

Im Management sind also Menschen gefragt, die vor allem stark führungs- motiviert sind und Freude daran haben, andere zu leiten bzw. zu beeinflus- sen, die Vorbild für andere sein möchten, Führungsrollen den Fachaufgaben vorziehen und eine Top-Position anstreben.

Des Weiteren hängt ihr Erfolg vom *Leistungsstreben* ab, also dem Bedürf- nis, mit den eigenen Kräften an die Grenzen zu gehen, ehrgeizig zu sein, Arbeit der Freizeit vorzuziehen und andere übertreffen bzw. sich permanent auf die Probe stellen zu wollen. Wer also ins Management will, sollte sich zu lebenslanger Hochleistung verpflichtet fühlen.

Was das duale Verhältnis zwischen *Führungs-* und *Leistungsmotiv* betrifft, bestätigen unsere Ergebnisse Befunde zum sogenannten *Leadership-Motive- Pattern*, wonach vertikaler Aufstieg mit Führungsverantwortung stärker auf das *Macht-* als auf das *Leistungsmotiv* zurückzuführen ist.⁵⁰ Bloß Leistung zu erbringen, macht Menschen zwar attraktiv für Arbeitgeber, scheint aber für den hierarchischen Aufstieg nicht der wesentlichste Faktor zu sein.

⁵⁰ McClelland und Boyatzis 1982.

Die dritte Facette des Erfolgsprofils ist *Flexibilität*, also z. B. sich so richtig in seinem Element zu fühlen, wenn man vor völlig unerwarteten Situationen steht. Tätigkeitsanalysen zeigen, dass es im Management praktisch nie ein verlässlich definiertes Tagespensum oder länger fokussierte Aktivitäten gibt. Stattdessen sind unentwegt kurzfristig auftretende Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Die Arbeitszeit ist stark zerstückelt, die Einzelaktivitäten sind kurz und werden immer wieder unterbrochen. Die Hälfte der Aktivitäten dauern weniger als neun Minuten und nur ein Zehntel der Tätigkeiten mehr als eine Stunde.⁵¹

Wer also mit unvorhergesehenen Situationen nicht umgehen kann, nicht gerne Aufgaben verfolgt, die schnelles Handeln verlangen, wer exakte Handlungsanweisungen braucht und althergebrachte Trampelpfade gegenüber Wandel und Anpassung bevorzugt, ist im Management tendenziell nicht am richtigen Platz.

In dieselbe Stoßrichtung lässt sich auch ein anderer Befund interpretieren, nämlich die zunächst überraschende Tatsache, dass für Managementkarrieren die *Gewissenhaftigkeit* kaum von Bedeutung zu sein scheint. Perfektion, Sorgfalt und Genauigkeit würden demnach also nicht zum Management-Erfolgsexelixier gehören.

Allerdings ist das zu relativieren, weil unsere Stichprobe im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung von vornherein höhere *Gewissenhaftigkeitswerte* aufweist. Daraus ließe sich folgern, dass die genannten Tugenden zur Eingangsvoraussetzung ins Management gehören und daher kein spezieller Erfolgsfaktor mehr sind, da Personen in diesem Bereich eine ähnlich hohe Gewissenhaftigkeit zeigen. Plausibel ist auch die Interpretation, dass im Management Akribie, Präzision und Akkuratessse weniger bedeutsam sind als beispielsweise in einer Technikerfunktion. Im Management geht es eher darum, Muster zu erkennen und daraus allgemeine Schlüsse zu ziehen. Das verzeiht fehlende Aufmerksamkeit für das Detail. Hingegen hat die Statik-Berechnung eines Betonbrücken-Verbundträgers absolut exakt zu sein.

Schließlich kommt zu dem von uns ermittelten Erfolgsprofil als vierter Faktor die *Kontaktfähigkeit* hinzu. Dieses Ergebnis bestätigt zunächst den Befund aus der Führungsforschung, dass *Extraversion* hoch positiv mit der Verantwor-

⁵¹ Mintzberg 1973; siehe auch neuere Studien, z. B. von Porter und Nohria 2018.

tungsübertragung einer Führungsrolle korreliert.⁵² Führung und Management – so die Erklärung – bestehen größtenteils aus „Kommunikation“. Laufend sind Anfragen zu beantworten, Informationen zu geben und Aufträge zu erteilen. CEOs verbringen 85 Prozent ihrer Arbeitszeit mit anderen Menschen, Besprechungen füllen 60 Prozent der Zeit aus. Der verbleibende Rest besteht aus Telefongesprächen, (Video-)Konferenzen oder öffentlichen Auftritten.⁵³ Daraus ist nicht nur ersichtlich, dass Management eine sehr kommunikationsintensive Tätigkeit ist, sondern auch, dass der Schwerpunkt auf mündlicher Kommunikation liegt. Wem es schwerfällt, auf Menschen zuzugehen, wer zwischenmenschliche Kontaktprobleme hat, zurückhaltend und introvertiert ist, passt nicht in eine Funktion, wo grundsätzlich das Gegenteil erforderlich ist.

Wie lässt sich aber das Ergebnis erklären, dass *Teamfähigkeit* zwar für das *Einkommen* von (schwacher) Relevanz ist, aber mit dem *Aufstieg* und der *Führungsverantwortung* überhaupt nicht korreliert? Wir haben ja die *Teamfähigkeit* als stärker arbeitsbezogenen Ersatz für die Dimensionen *soziale Verträglichkeit* aus den Big-Five erhoben, weil wir uns hier eine höhere Wirksamkeit erwartet haben.

Was charakterisiert teamorientierte Menschen? Sie kommen vor allem in Gruppen zur Entfaltung, brauchen und suchen die Unterstützung anderer, wollen nicht allein arbeiten und sind der Überzeugung, dass die meisten Probleme am besten im Team zu bewältigen sind. Es handelt sich also um Menschen, die gerne und gut mit anderen kooperieren, aber auf der Karriereleiter schwerer nach oben gelangen. Ableiten könnte man daraus, dass es weniger die Teamplayer sind, die in der Hierarchie vorwärtskommen, sondern eher die gestaltungswilligen, gruppenunabhängigen Einzelkämpfer.

Schließlich bestätigen unsere Ergebnisse, dass ängstliche, wenig stressresistente und entmutigte Persönlichkeiten im Management tendenziell Schiffbruch erleiden. Dies scheint allerdings in einem geringeren Ausmaß als vielleicht erwartet zu geschehen, da wir nur eine schwache (Aufstieg) bis mittelstarke negative Korrelation (Einkommen) mit dem objektiven Karriereerfolg ermitteln konnten. Aber auch das ist zunächst der Tatsache geschuldet, dass unsere Stichprobe im Vergleich zur Normalbevölkerung eine höhere *emotionale Stabilität* aufweist.

⁵² Judge, Erez, Bono und Thoresen 2002.

⁵³ Bandiera, Guiso, Prat und Sadun 2011.

Durch diese positive Selbstselektion manifestieren sich etwaige Erfolgsunterschiede weniger drastisch. Aber so viel ist trotzdem zu sagen: Der permanente Variationsmodus einer Managementfunktion überfordert und verängstigt neurotizistisch veranlagte Individuen. Wer die fehlende äußere Sicherheit nicht durch innere zu ersetzen vermag, ist im Management fehl am Platz.

Die verbliebenen drei Faktoren *Mobilität*, *Team-* und *Wettbewerbsorientierung* scheinen einen eher geringen Einfluss auf unsere Karriereverläufe zu nehmen. Nachdem sich bei diesen Persönlichkeitsdimensionen interessante Veränderungen im Zeitverlauf zeigen, gehen wir an späterer Stelle nochmals genau auf deren Effekt ein.

Gibt es nennenswerte Unterschiede bei den Erfolgsvoraussetzungen zwischen Männern und Frauen? Nein – es zeigt sich, dass das Erfolgsprofil für beide Geschlechter gilt. Bei dem von uns ermittelten Profil dürfte es sich also um eine konsistente und geschlechterunabhängige Karrierevoraussetzung im Management handeln.

Ein Kontrastgruppenvergleich beantwortet die Frage, um wieviel Prozent das Einkommen bei denjenigen höher ausfällt, bei denen das jeweilige Merkmal sehr stark ausgeprägt ist – die oberen 25% – im Vergleich zu jenen 25% mit der geringsten Ausprägung (vgl. Abbildung 11).

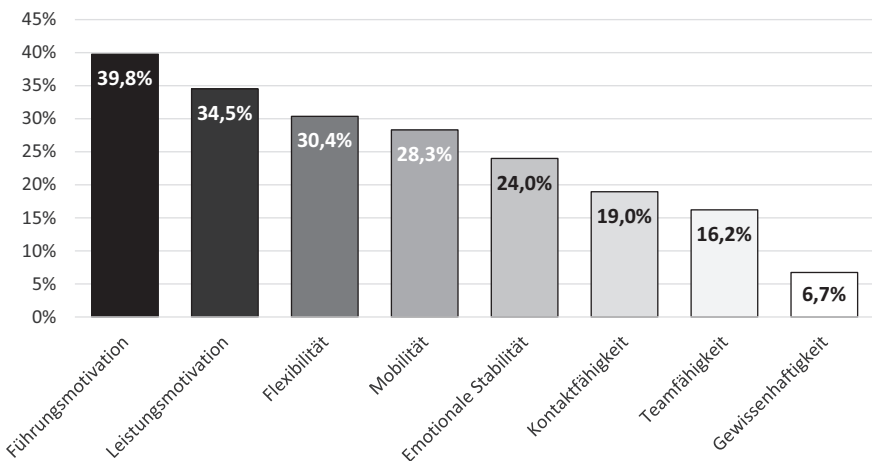


Abbildung 11: Einkommensdifferenz beim oberen und unteren Viertel der Merkmalsausprägungen

Am deutlichsten zeigt sich der Unterschied bei der *Führungsmotivation*. Das oberste Viertel der Führungsmotivierten verdient um 40% mehr als das unterste Viertel. Das durchschnittliche Brutto-Jahresgehalt von ganzjährig vollzeitbeschäftigten Wirtschaftsakademikern in Deutschland beträgt zurzeit rund 68.000 Euro.⁵⁴ Das ergibt eine Bandbreite zwischen diesen Kontrastgruppen von rund 27 000 Euro pro Jahr. Bezogen auf das Lebenseinkommen ist bei rund 40 Berufsjahren davon auszugehen, dass in etwa eine Million Euro auf dem Spiel stehen. Die ermittelten Unterschiede sind aber auch bei den anderen Eigenschaften alles andere als vernachlässigbar. Selbst bei der Gewissenhaftigkeit mit lediglich 6% Unterschied entsteht eine Differenz von etwa 160.000 Euro.

Schließlich haben wir eine *Dominanzanalyse* durchgeführt. Das ist ein statistisches Verfahren, das gleichzeitig alle Einflussgrößen in einen Topf wirft, sodass die relative Effektstärke unter Berücksichtigung aller Variablen vergleichbar wird. Bei einer Beschränkung auf die drei wichtigsten Faktoren zeigt sich für unsere Stichprobe Folgendes:

- Der Einfluss von Persönlichkeit auf Einkommen wird zu 30% von der *Leistungsmotivation*, zu 21% von der *Führungsmotivation* und zu 19% von der *Flexibilität* bestimmt.
- Der Einfluss unserer Persönlichkeit auf den hierarchischen Aufstieg wird zu 35% von der *Führungsmotivation*, zu 16% von der *Kontaktfähigkeit*, zu 15% von der *Leistungsmotivation* und zu 14% von der *Flexibilität* determiniert.

Diese Facetten sind also zu rund zwei Drittel für den Einfluss von Persönlichkeit auf unsere objektiven Karriereindikatoren maßgeblich und stehen im Einklang mit unseren Befunden aus der Metaanalyse und dem Konzept Leadership-Motive-Pattern. Für das Einkommen zählen primär Leistungswille und Anpassungsfähigkeit. Für den Aufstieg stehen das Führungsmotiv und die soziale Bindungsstärke sowie eine gewisse Anpassungsfähigkeit im Vordergrund.

⁵⁴ Nagel und Rudnicki 2022.

Einflussfaktoren auf den subjektiven Karriereerfolg

In Abbildung 10 finden sich auch die Korrelationen zwischen Persönlichkeit und dem subjektiven Karriereerfolg. Es wird deutlich, dass es primär auf die emotionale Stabilität ankommt, was im Einklang mit der bisherigen Forschung steht. Neurotische Menschen sind in Managementfunktionen überfordert, was ihre Zufriedenheitsbilanz nach unten drückt. Hinzu könnte kommen, dass diese eher dazu neigen, das Wasserglas halbleer statt halbvoll zu sehen. Das trägt zu einer pessimistischen Grundstimmung bei. Alle anderen Faktoren zeigen nur schwache Koeffizienten. Aber es zeigt sich, dass die Passung entscheidend ist: Eine extravertierte, flexible und gestaltungs- bzw. führungswillige Grundhaltung trägt zur Zufriedenheit bei.

Auch eine *Dominanzanalyse* macht deutlich, dass bei gleichzeitiger Berücksichtigung aller Variablen die Karrierezufriedenheit zu 68% von der emotionalen Stabilität bestimmt wird. Alle anderen Facetten sind im Vergleich dazu nachrangig.

Persönlichkeit und Karrieren im Zeitverlauf

Die *1970er Jahre* haben wir als eine Zeit beschrieben, in der die hierarchische Über- und Unterordnung noch dominierte. Drei Dinge fallen auf: 1. Für Aufstieg existierte schon damals dieselbe Erfolgs-Quadriga aus *Führungsmotivation*, *Leistungsmotivation*, *Flexibilität* und *Kontaktfähigkeit*. 2. Für das *Einkommen* zeigt sich eine Tendenz, wonach nur die *Leistungsmotivation* zählte. 3. Der Faktor *Neurotizismus/Emotionale Stabilität* spielte noch keine Rolle. Anzunehmen ist, dass der hierarchische Kontext genügend Sicherheit bot, so dass auch emotional weniger stabile Menschen im Rennen waren.

1990er Jahre: In den dazwischenliegenden 20 Jahren wurde die „Hierarchie“ runderneuert und tendenziell durch einen Typus ersetzt, der oft als *posthierarchische Organisation* beschrieben wird. Modulare Produktion, Verschlankeung durch Lean Management und sich stärker selbst steuernde Teams gehörten in diesem Jahrzehnt zum Management-Mantra. An der Erfolgs-Quadriga wurde nicht gerüttelt, aber zusätzlich kamen die Faktoren *Teamorientierung* und *Wettbewerbsorientierung*, *Mobilität* und *emotionale Stabilität*

hinzu. Wie das? Dass das Empowerment die *Teamfähigkeit* monetär belohnt, ist wenig erstaunlich. Sie ist das Schmiermittel für dezentrale Selbststeuerung. Allerdings zeigt sich, und das bleibt auch in den späteren Jahrzehnten auffällig konstant, dass die Teamplayer zwar besser verdienen, aber auf dem Weg nach oben eher auf der Strecke bleiben.

Hinzu kam, dass die *Wettbewerbsorientierung* zur Tugend avancierte. Es standen damals – wie aufgezeigt – „Economic-Value-Added“ und radikales „Reengineering“ an der Tagesordnung. Einer der Management-Heroes dieser Zeit, Jack Welch von General Electric, brachte das so auf den Punkt: „Fix it, sell it or close it“. Gleichzeitig wurde damals auch das Schlagwort *Binnenunternehmertum*, auch *Intrapreneurship* genannt, en vogue, wonach sich Mitarbeiter so verhalten sollten, als ob sie selbst Unternehmer (Entrepreneure) wären. Durch strategische Geschäftsfelder oder Profit-Center, für die eigenständige Periodenerfolge ermittelt werden, sollte der Effizienzdruck der Märkte ins Innere der Organisation übertragen werden. Dass im Zuge dessen verstärkt die *Wettbewerbsorientierung* das Miteinander prägte, überrascht daher wenig.

Auch machten die forcierte Globalisierung sowie die Verlagerung der Wertschöpfung dorthin, wo am billigsten zu produzieren war, die *Mobilität*, also die örtliche Ungebundenheit und hohe Reisebereitschaft, erstmals zum Karriere-Erfolgsfaktor.

Schließlich begann sich das immer stärker sichtbare Effizienzstreben auch auf den Menschen zu übertragen. Als Folge dessen konnten sich entmutigte, ängstliche, also neurotische Menschen im Konkurrenzkampf nach oben immer weniger durchsetzen.

2000er Jahre: Nichts mehr Neues unter der Sonne außer vielleicht der Tatsache, dass sich insbesondere mit Bezug auf Einkommen als objektivem Karriereerfolg die Spirale gestiegener Persönlichkeitsanforderungen weiter nach oben drehte.

2010er Jahre: In der jüngsten Kohorte zeigt sich eine Radikalisierung all dessen, was sich mit dem post-hierarchischen Paradigmenwandel der 1990er Jahre ankündigte. Aber auch im Vergleich zu den 2000er Jahren kam es erneut zu einer Steigerung der Anforderungen. Wer die Tugenden *Führungsmotivation, Leistungsmotivation, Flexibilität, Kontaktfähigkeit, emotionale Sta-*

bilität und *Wettbewerbsorientierung* nicht mitbrachte, strauchelte, und zwar in einem bis dahin nie gekannten Ausmaß. Dazu einige Werte: Führungsmotivation und Aufstieg waren in der 1990er Kohorte mit 0,27 korreliert, in der 2010er war der Wert bei 0,41 (Leistungsmotivation 1990er: 0,16 – 2010er: 0,29; Flexibilität 1990er: 0,25 – 2010er: 0,31, Kontaktfähigkeit 1990er: 0,25, – 2010: 0,39). Überall zeigen die Werte also stark nach oben.

All das weist auf einen gestiegenen Selektionsdruck hin. Warum? Angebot und Nachfrage nach qualifizierten Management- und Führungsfunktionen gingen in den letzten Jahrzehnten diametral auseinander. Beispielsweise ist der Akademikeranteil in unserer jüngsten Kohorte um ein Vielfaches höher als in den 1970er Jahren, er stieg von 2% auf 11% in Österreich und von 7% auf 14% in Deutschland.⁵⁵ Ein großer Teil dieses Anstiegs ist auf die Wirtschaftswissenschaften zurückzuführen, bei denen die Zahl der Absolventinnen und Absolventen in Deutschland von 25 000 pro Jahr in den frühen 1990er Jahren auf rund 60 000 pro Jahr gestiegen ist.⁵⁶ Das ist eine Steigerung um 240 Prozent bei gleichzeitiger Abnahme der absoluten Zahl an Menschen in den entsprechenden Altersstufen. Diesem erhöhten Angebot steht zwar eine entsprechende Nachfrage gegenüber, Funktionen in ehemaligen Ausbildungsberufen werden heute verstärkt von Akademikern besetzt, aber in elitären Branchen oder höheren Hierarchieebenen ist eine Stagnation zu verzeichnen. Die flachen Hierarchien haben ganze Managementebenen obsolet gemacht. Es werden immer weniger wichtiger und diejenigen, die in den erlesenen Kreis aufsteigen, haben die Erfolgsvoraussetzungen deutlich akzentuierter zu erfüllen.

Zur Angebots-Nachfrage-Diskrepanz gesellt sich die Tatsache, dass heutzutage der menschliche Leistungsoutput so rasch und exakt wie nie zuvor messbar ist. Potenziellen Low-Performern wird dadurch der Zugang zu Spitzenpositionen mehr denn je versperrt. Was bei den 1970ern noch direkte Fremdsteuerung war, sich in den 1990ern als modulare Selbststeuerung gerierte, hat sich im letzten Dezennium in Richtung einer digitalen Pseudo-Autonomie weiterentwickelt. Individuen werden zwar für frei erklärt, als

⁵⁵ Statistik Austria 2021; Statistisches Bundesamt 2022.

⁵⁶ Weegen 2021.

solche aber auch in einem wohl kaum vorher gekannten Ausmaß bewertet und selektiert, und all das bei gleichzeitiger Zunahme indirekter Kontrolle.

Überträgt sich diese Maximalforderung in zunehmendem Maße auch auf den Menschen? Ja, denn als Folge dessen werden entmutigte, ängstliche Menschen, ja Schwächen und Unzulänglichkeiten in Führungsfunktionen noch weniger toleriert als früher. Wer heute nach oben will, hat fortwährend einwandfrei zu funktionieren und eine perfekte Figur zu machen.

.....

SCHNAPPSCHÜSSE AUS DER ACHTERBAHN: DIE ROLLE VON PERSÖNLICHKEIT

Persönlichkeit beeinflusst das Einkommen in Managementkarrieren maßgeblich. Von diesem Einfluss entfallen in unserer Stichprobe 30% auf die *Leistungsmotivation*, 21% auf die *Führungsmotivation* und 19% auf die *Flexibilität*. Für den beruflichen Aufstieg beträgt dieser relative Einfluss 35% für Führungsmotivation, 16% für *Kontaktfähigkeit* und 14% für *Flexibilität*. Analog dazu liegt der relative Einfluss von *Emotionaler Stabilität* auf Karrierezufriedenheit bei stattlichen 68%.

Im Zeitverlauf wird die Persönlichkeit für den Karriereerfolg immer wichtiger. Wer die Tugenden *Führungsmotivation*, *Leistungsmotivation*, *Flexibilität*, *Kontaktfähigkeit*, *emotionale Stabilität* und *Wettbewerbsorientierung* nicht mitbringt, hat zunehmend weniger Karrierechancen.

Fragen, die wir uns in der Reflexion unserer Karriere stellen können:

- Passt mein Persönlichkeitsprofil zu den Anforderungen einer Managementkarriere?
- Wie schaut mein Profil bezüglich dieser Persönlichkeitseigenschaften aus?

.....

Der Erfolg im Management hängt natürlich nicht nur mit der Persönlichkeit zusammen, sondern es sind zur Selbstdurchsetzung im Beruf auch entsprechende strategische und taktische Verhaltensweisen erforderlich. Inwieweit dies der Fall ist, sehen wir uns im nächsten Kapitel anhand des Phänomens *Mikropolitik* an.