

# Entwicklung eines Tests zu den zentralen Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte

## Stufenweise Entwicklung des Persönlichkeitstests zur Führungs-DNA:

1. Klärung der theoretischen und empirischen Basis relevanter Persönlichkeitsmerkmale für erfolgreiche Führungspersonen
2. Recherche (*Analyse und Bewertung möglicher Testdimensionen, Klärung der technischen Umsetzungsmöglichkeiten*)
3. Auswahl geeigneter Testverfahren (*aus etwa 140 Testverfahren rund 30 ausgewählt*)
4. Selektion potentiell relevanter Tests und Dimensionen mit empirischem Zusammenhang zu erfolgreicher Führung
5. Auswahl der geeigneten Tests und Dimensionen für den Kurztest der Kern-Eigenschaften
6. Konzeption des strukturellen Aufbaues und der Testdimensionen
7. Erstellung des Test-Systems und des Auswertungsmodus (*Skala zur Führungs-DNA, Entwurf der Fragenformulierung, Festlegung des Auswertungsschlüssels*)
8. Test und Auswahl der geeigneten Testformate
9. Testdurchgänge mit Probanden und Auswahl der geeigneten Frageformulierungen und Test-Sets
10. Feintuning/Optimierung/Adaptionen, Kompression der Dimensionen und Fragensets
11. Erstellung der Kurz-Erklärung samt Literaturverzeichnis zu den wissenschaftlichen Hintergründen der *Führungs-DNA*

## Kurz-Beschreibung der Kern-Dimensionen der Führungs-DNA

Die Kern-Dimensionen der Führungs-DNA basieren auf dem Leadership Motive Pattern (*McClelland, 1978, 1982*) und wurden um weitere relevante Dimensionen wie Regulatory Focus (*E. Tory Higgins, 1997, 2000*) und Need to Evaluate (*Jarvis & Petty, 1996*) erweitert.

Kern-Dimensionen der Führungs-DNA	Werte des Idealprofils
<b>Locus of Control:</b> In dieser Dimension wird externale von internaler Kontrollüberzeugung unterschieden.	Hoher Wert für internale Kontrollüberzeugung.
<b>Regulatory Focus:</b> In dieser Dimension wird zwischen Promotion (Orientierung auf Fortschritt; Risikotoleranz) und Prevention Focus (Orientierung auf Vorsicht; Risikoaversion) differenziert.	Hoher Wert für Promotion Focus Niedriger Wert für Prevention Focus
<b>Self-Monitoring:</b> Diese Dimension beschreibt das Persönlichkeitsmerkmal der genauen Selbst-Beobachtung/Reflektion.	Hoher Wert für genaue Selbst-Beobachtung/Reflektion.
<b>Emotion Regulation:</b> Diese Persönlichkeitsdimension umfasst die Fähigkeit eigene Emotionen regulieren zu können.	Hoher Wert für Fähigkeit zur emotionalen Regulation.
<b>Basic Motives:</b> Es werden in dieser Dimension Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiv unterschieden.	Hohe Werte für Macht- und Leistungsmotiv Niedriger Wert für Anschlussmotiv
<b>Tolerance for ambiguity:</b> Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit mit Mehrdeutigkeit umgehen zu können.	Hoher Wert für große Toleranz gegenüber Mehrdeutigkeiten und Unklarheiten.
<b>Narcism:</b> Diese Persönlichkeitsdimension beschreibt die Tendenz zur Selbstbezogenheit.	Hoher Wert für eine mäßig starke Selbstbezogenheit/verliebtheit, Überlegenheitsgefühl, Selbstbewunderung
<b>Need to Evaluate:</b> Diese Dimension beschreibt das Persönlichkeitsmerkmal der Tendenz Urteile und Meinungen auch zu Angelegenheiten zu entwickeln, von denen man nicht persönlich betroffen ist.	Hoher Wert für große Tendenz zu Evaluieren.
<b>Mastering conflicts:</b> In dieser Dimension werden verschiedene Arten der	Hoher Wert für einen integrativen, auf beiderseitigen Gewinn ausgerichteten

Konfliktbewältigung/bearbeitung erfasst.	Konfliktstil.
<b>Rigidity of goal setting:</b> In dieser Persönlichkeitsdimension wird zwischen Rigidität und Flexibilität in der Zielverfolgung unterschieden.	Hoher Wert für Flexibilität in der Zielverfolgung Niedriger Wert für starke Rigidität in der Zielverfolgung
<b>Need for Closure:</b> Diese Persönlichkeitsdimension beschreibt die Tendenz Angelegenheiten möglichst schnell abschließen zu wollen im Gegensatz zu der Bereitschaft offen für laufende Veränderungen und Unklarheiten zu bleiben.	Niedriger Wert für die Tendenz Angelegenheiten möglichst schnell abschließen zu wollen.
<b>BIS- and BAS-Sensitivity:</b> Das Behavioral Inhibition System (BIS) und das Behavioral Approach System (BAS) beschreiben in dieser Dimension die Tendenz auf mögliche Herausforderungen zuzugehen oder ihnen aus dem Weg zu gehen.	Hoher Wert für BAS-Tendenz Niedriger Wert für BIS-Tendenz

### Kurz-Beschreibung der Kern-Dimensionen der Führungs-DNA

Die Kern-Dimensionen der Führungs-DNA basieren auf dem Leadership Motive Pattern (*McClelland, 1978, 1982*) und wurden um weitere relevante Dimensionen wie Regulatory Focus (*E. Tory Higgins, 1997, 2000*) und Need to Evaluate (*Jarvis & Petty, 1996*) erweitert.

<b>Kern-Dimensionen der Führungs-DNA</b>
<b>Locus of Control:</b> In dieser Dimension wird externale von internaler Kontrollüberzeugung unterschieden.
<b>Regulatory Focus:</b> In dieser Dimension wird zwischen Promotion (Orientierung auf Fortschritt; Risikotoleranz) und Prevention Focus (Orientierung auf Vorsicht; Risikoaversion) differenziert.
<b>Self-Monitoring:</b> Diese Dimension beschreibt das Persönlichkeitsmerkmal der genauen Selbst-Beobachtung/Reflektion.
<b>Emotion Regulation:</b> Diese Persönlichkeitsdimension umfasst die Fähigkeit eigene Emotionen regulieren zu können.
<b>Basic Motives:</b> Es werden in dieser Dimension Anschluss-, Leistungs- und Machtmotiv unterschieden.
<b>Tolerance for ambiguity:</b> Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit mit Mehrdeutigkeit umgehen zu können.
<b>Narcism:</b> Diese Persönlichkeitsdimension beschreibt die Tendenz zur Selbstbezogenheit.
<b>Need to Evaluate:</b> Diese Dimension beschreibt das Persönlichkeitsmerkmal der Tendenz Urteile und Meinungen auch zu Angelegenheiten zu entwickeln, von denen man nicht persönlich betroffen ist.
<b>Mastering conflicts:</b> In dieser Dimension werden verschiedene Arten der Konfliktbewältigung/bearbeitung erfasst.
<b>Rigidity of goal setting:</b> In dieser Persönlichkeitsdimension wird zwischen Rigidität und Flexibilität in der Zielverfolgung unterschieden.
<b>Need for Closure:</b> Diese Persönlichkeitsdimension beschreibt die Tendenz Angelegenheiten möglichst schnell abschließen zu wollen im Gegensatz zu der Bereitschaft offen für laufende Veränderungen und Unklarheiten zu bleiben.
<b>BIS- and BAS-Sensitivity:</b> Das Behavioral Inhibition System (BIS) und das Behavioral Approach System (BAS) beschreiben in dieser Dimension die Tendenz auf mögliche Herausforderungen zuzugehen oder ihnen aus dem Weg zu gehen.

## Selbst-Test zu den zentralen Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte auf Basis der Differentiellen Psychologie und Leadership-Research

Dieser Online-Selbsttest wurde auf Basis wissenschaftlicher Theorien im Bereich Leadership Research von Univ.-Lekt. Mag. Dr. Josef Sawetz, Universität Wien, entwickelt und basiert auf empirischen Studien des Zusammenhangs bestimmter Persönlichkeitsmerkmale mit langfristig erfolgreichen Führungskräften.

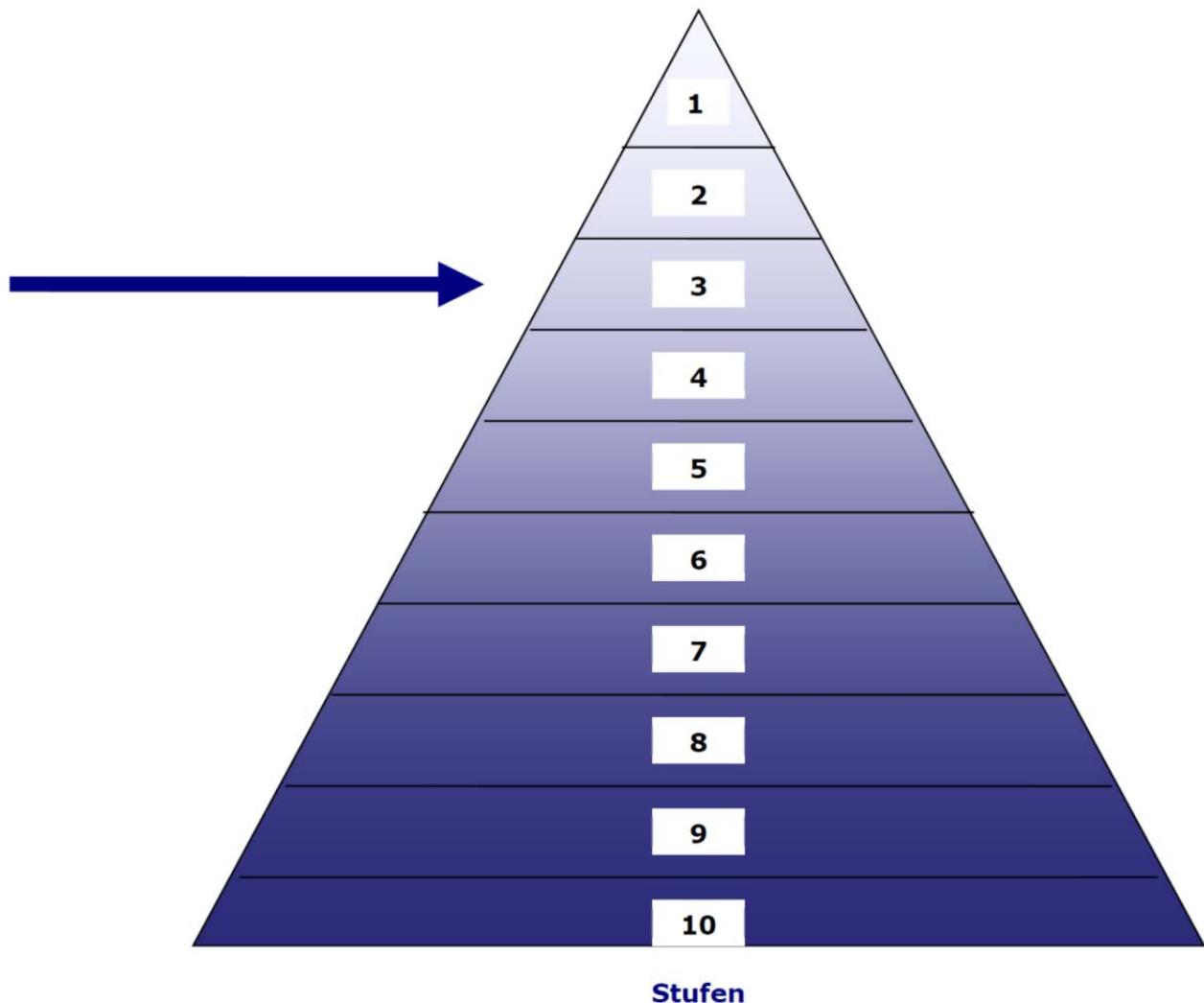
Als Kurz-Test ersetzt dieser Selbsttest keinen differentialpsychologischen Persönlichkeitstest und dient zur ersten Orientierung und Bestimmung der wahrscheinlichen Tendenz, inwieweit das eigene Persönlichkeitsprofil dem Idealprofil der Persönlichkeitsmerkmale einer langfristig erfolgreichen Führungskraft entspricht.

Wegen des beschränkten möglichen Umfangs eines Kurz-Tests fokussiert die Bestimmung der Führungs-DNA auf die Kern-Dimensionen des Persönlichkeitsprofils einer erfolgreichen Führungskraft. Diese 12 Kern-Dimensionen werden im Anschluss an den Selbst-Test kurz erläutert und zur weiterführenden Erklärung der wissenschaftlichen Hintergründe des Selbst-Tests auf die zugrundeliegende Literatur mit Angabe der Quellen verwiesen.

Als Ergebnis des Selbst-Tests zur Führungs-DNA erhalten die Probanden ihre Positionierung auf einer zehnstufigen Skala sowie die Nennung der beiden Persönlichkeits-Dimensionen, in denen sie am stärksten von Ideal-Profil abweichen.

### Finden Sie Ihre Position auf der Führungs-DNA-Pyramide

Test & Tune: Psychologischer Selbsttest der Führungs-Stärke als Basis zur Selbst-Optimierung



Selbst-Test siehe: [www.sawetz.com/research](http://www.sawetz.com/research)

Entwicklung eines Tests zu den zentralen Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Führungskräfte

## Literaturverzeichnis:

- Ahrens, Cynthia, Ahrens, Leif (2014). *Leadership-Intelligenz. Zehn Gebote für souveräne und sozial kompetente Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., Berson, Yair (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed). New York: Free Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory fit and persuasion: Transfer from "feeling right." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 388 - 404.
- Cesario, J., Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2008). Regulatory fit and persuasion: Basic principles and remaining questions. *The Social and Personality Psychology Compass*, 2, 444-463.
- Colbert, A. E., Judge, T. A, Choi, D, & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23, 670-685.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. and Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership. An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64, 7-52.
- DeRue, D. Scott (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
- Furtner, Marco, Baldegger, Urs (2013). *Self-Leadership und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, 3-23.
- Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro A. (2003). Regulatory mode: Locomotion and assessment as distinct orientations. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, pp. 293-344). New York: Academic Press.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 209 - 213.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 12-23.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Jacobs, Ruth L., McClelland, David C. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 32-41.
- Jarvis, W. Blair G., Petty, Richard E. (1996). The need to evaluate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 172-194.
- Judge, Timothy A., Bono, Joyce E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). The narcissistic personality: Relationship with inflated self-ratings of leadership and with task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-776.
- Judge, T. A., & LePine, J. A. (2007). The bright and dark sides of personality: Implications for personnel selection in individual and team contexts. In J. Langan-Fox, C. Cooper, & R. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 332-355). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F., Kosalka, Tomek (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kaiser, R. B., Lindberg, J. T., & Craig, S. B. (2007). Assessing the flexibility of managers: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 40-55.
- Kilduff, Gavin J., Galinsky, Adam D. (2013). From the ephemeral to the enduring: How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816-831.

- Kruglanski, A. W., Thompson E. P., Higgins E. T., Atash, M. N., Pierro, A., Shah J. Y., et al. (2000). To "Do the Right Thing" or to "Just Do It": Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 793–815.
- Kruglanski, Arie W., Pierro, Antonio & Higgins, E. Tory (2007). Regulatory Mode and Preferred Leadership Styles. How Fit Increases Job Satisfaction. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), 137-149.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197–208.
- McClelland, David C., Boyatzis, Richard E. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737-743.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive–affective systemtheory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102, 246–268.
- O'Donnell, M., Yukl, G., Taber, Th., (2012). "Leader behavior and LMX: a constructive replication". *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 143 – 154.
- Oostrom, Janneke K., Born, Marise Ph., Serlie, Alec W. & Van der Molen, Henk T. (2012). Implicit Trait Policies in Multimedia Situational Judgment Tests for Leadership Skills: Can They Predict Leadership Behavior?, *Human Performance*, 25(4), 335-353.
- Pierro, A. Kruglanski, A.W. & Higgins, E.T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: Effects of "locomotion" and "assessment" on intrinsic and extrinsic task motivation. *European Journal of Personality*, 20, 355–375.
- Pierro, A., Giacomantonio, M., Mannetti, L., Higgins, T. E. and Kruglanski, A. W. (2012). Leaders as Planners and Movers: Supervisors' Regulatory Modes and Subordinates' Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 2564–2582.
- Winter, David G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *The Leadership Quarterly* 2(2), 67-80.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible, adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62 (2), 81–93.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2, 317–342.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76,308–315.
- Zaccaro, Stephen J, Klimoski, Richard (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27 (1), 4-13.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16.