

ALUMNI VEREIN

Psychologie  
Universität Hamburg



# Wie ticken Top-Manager? Tipps für das Coaching des Top-Managements

Olaf Ringelband

Managing Director, md management-diagnostik, Hamburg

Hamburg, 2.September 2017

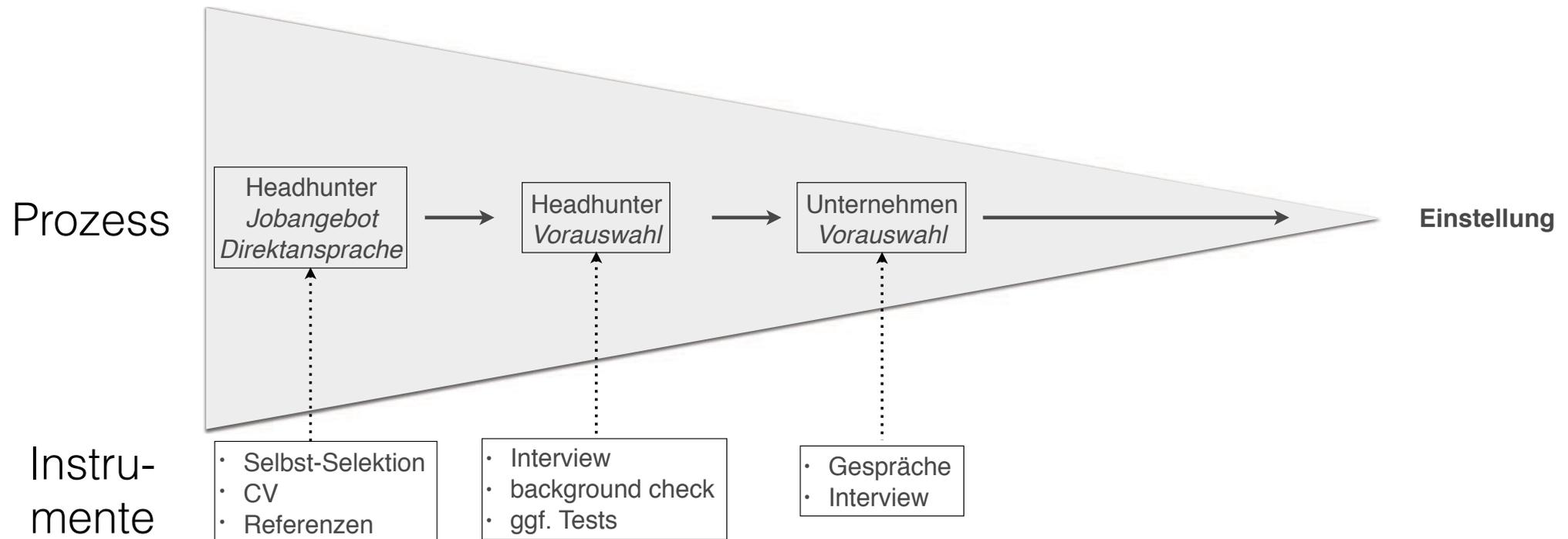


# Wer wir sind

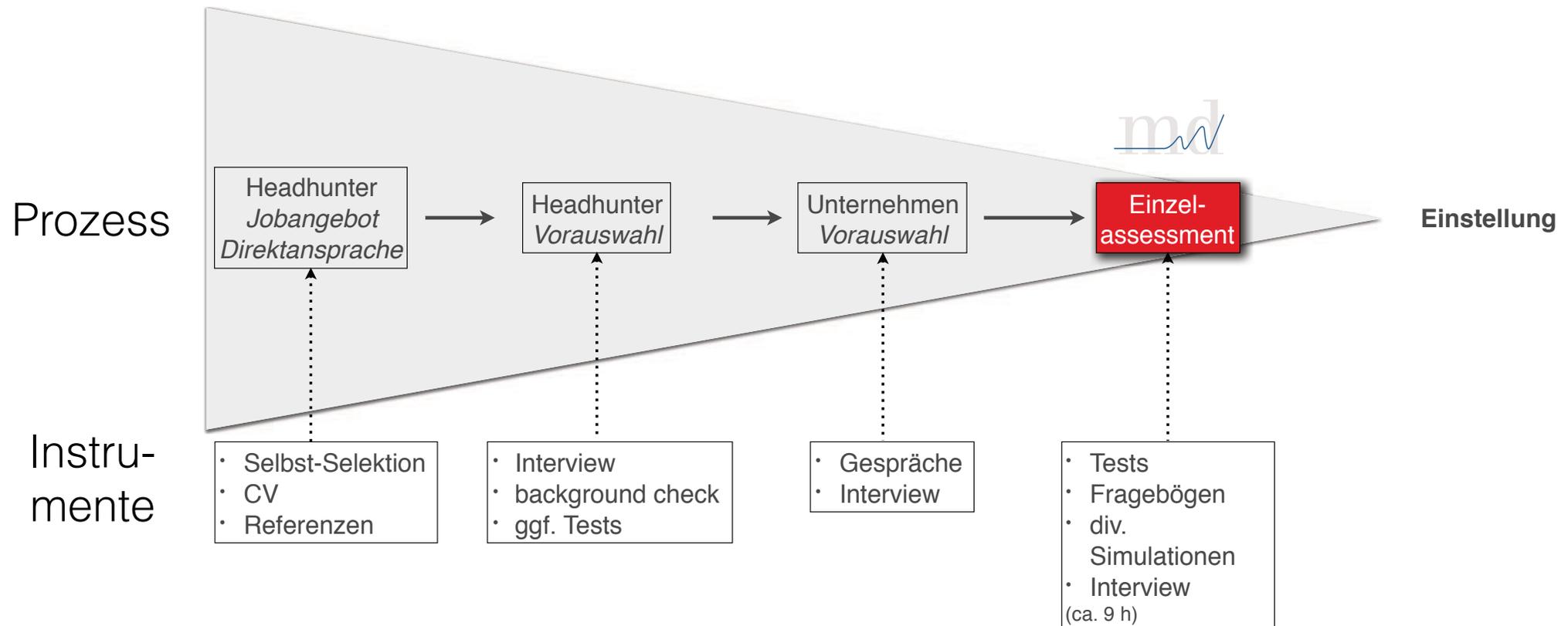
md gesellschaft für management-dagnostik mbh 

- Spezialisten für Assessments im Top Management (Management Audit, Einzel-Assessment)
- Über 25 Jahre Erfahrung; mehr als 12.000 Manager in Assessments gesehen
- 13 Berater

# Auswahlprozess für Top-Manager



# Auswahlprozess für Top-Manager

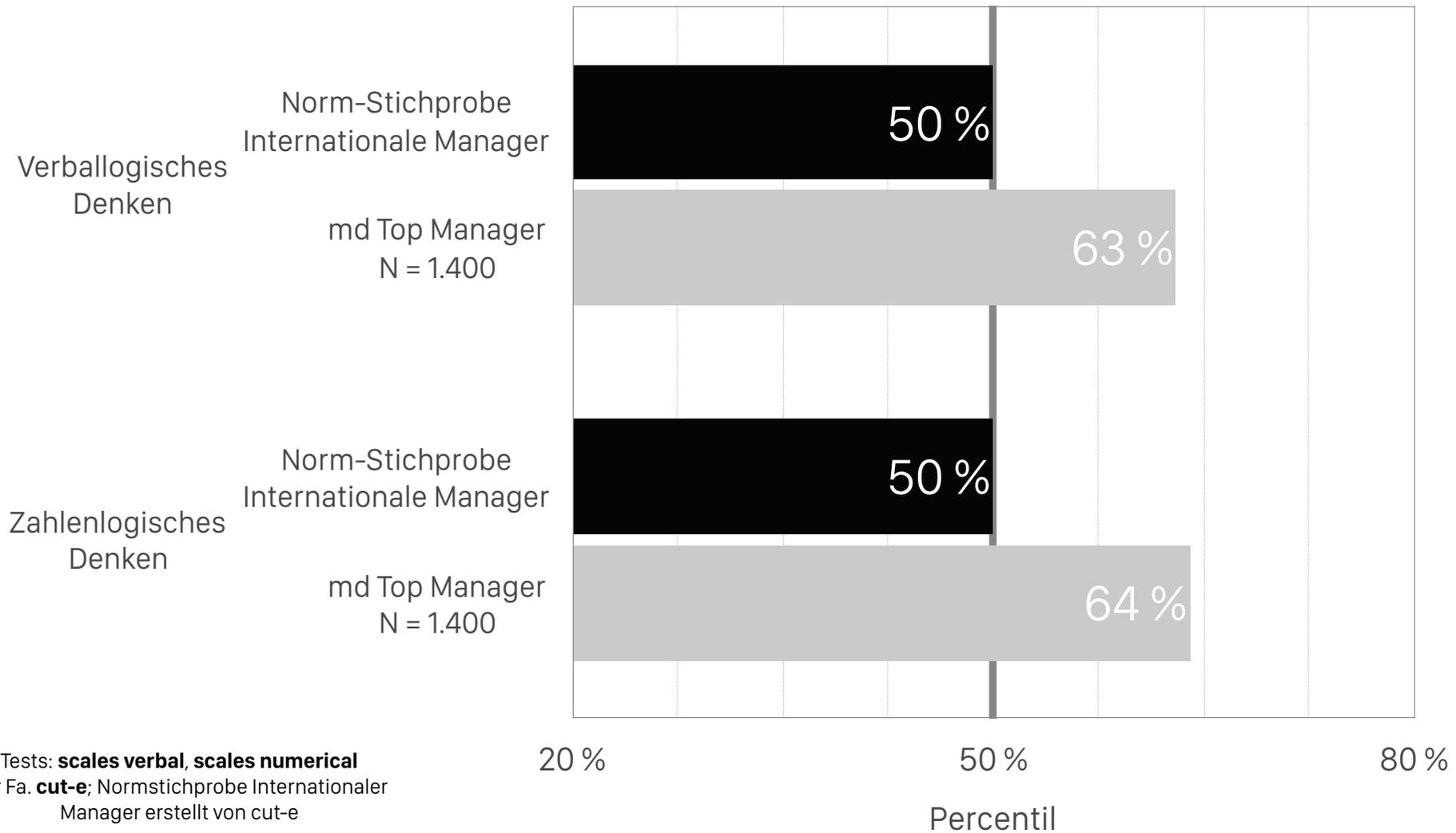


Wie ticken Top-Manager?

# Empirische Befunde



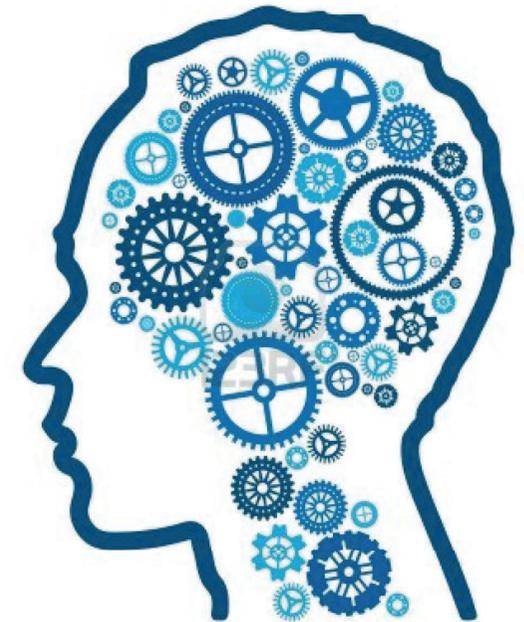
# KOGNITIVE FÄHIGKEITEN



Tests: **scales verbal, scales numerical**  
der Fa. **cut-e**; Normstichprobe Internationaler  
Manager erstellt von cut-e

# Top Manager sind...

- intelligent



Konsequenzen für das  
Coaching...?!

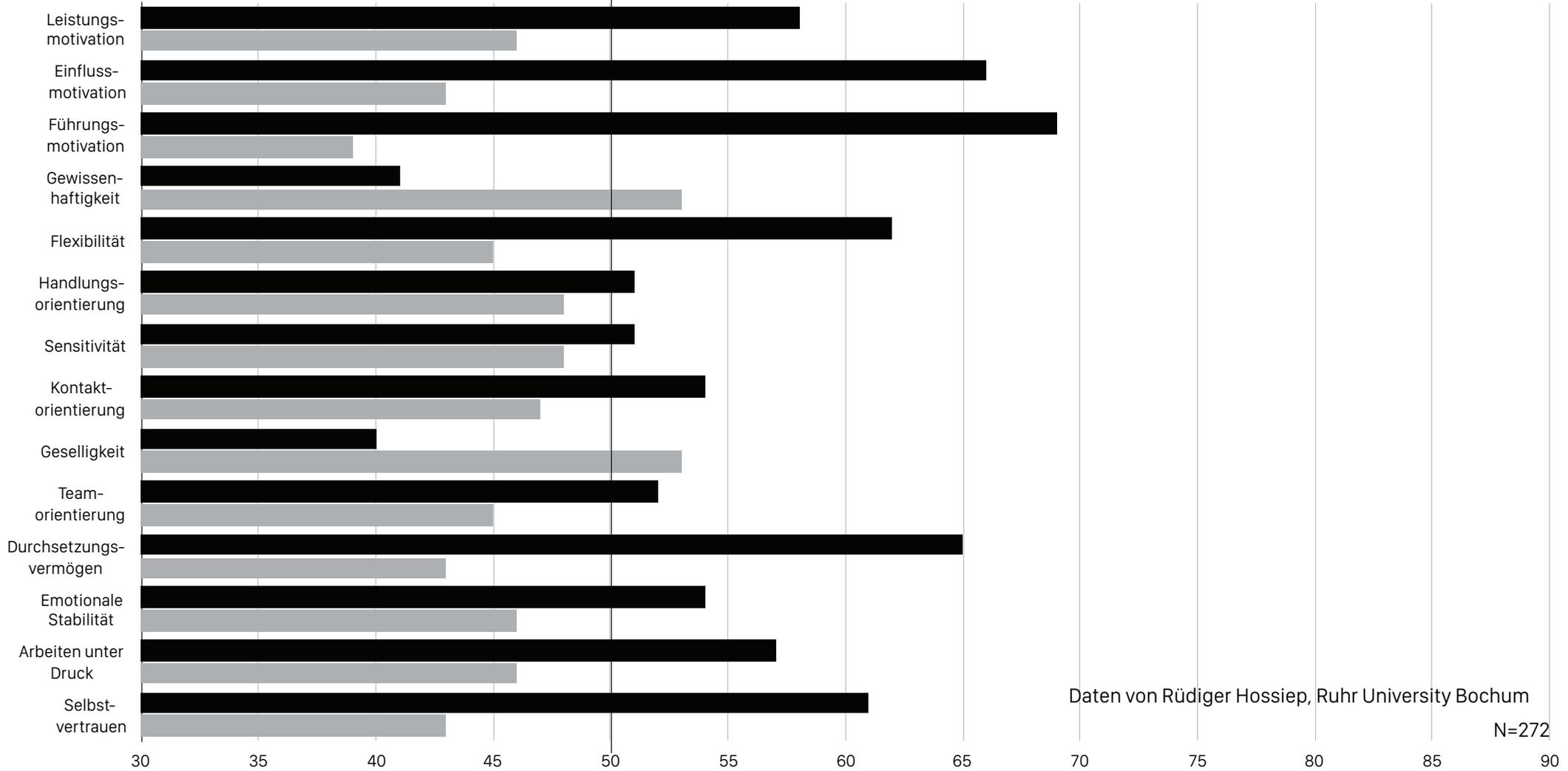


# BIP

Ø Percentil

■ Top-Manager

■ Sachbearbeiter



# Big 5 (abgeleitet aus dem CPI)

E

Geselligkeit  
 Soziales Selbstvertrauen  
 Durchsetzungsvermögen

A

Bescheidenheit  
 Vertrauensvoll  
 Mitgefühl

C

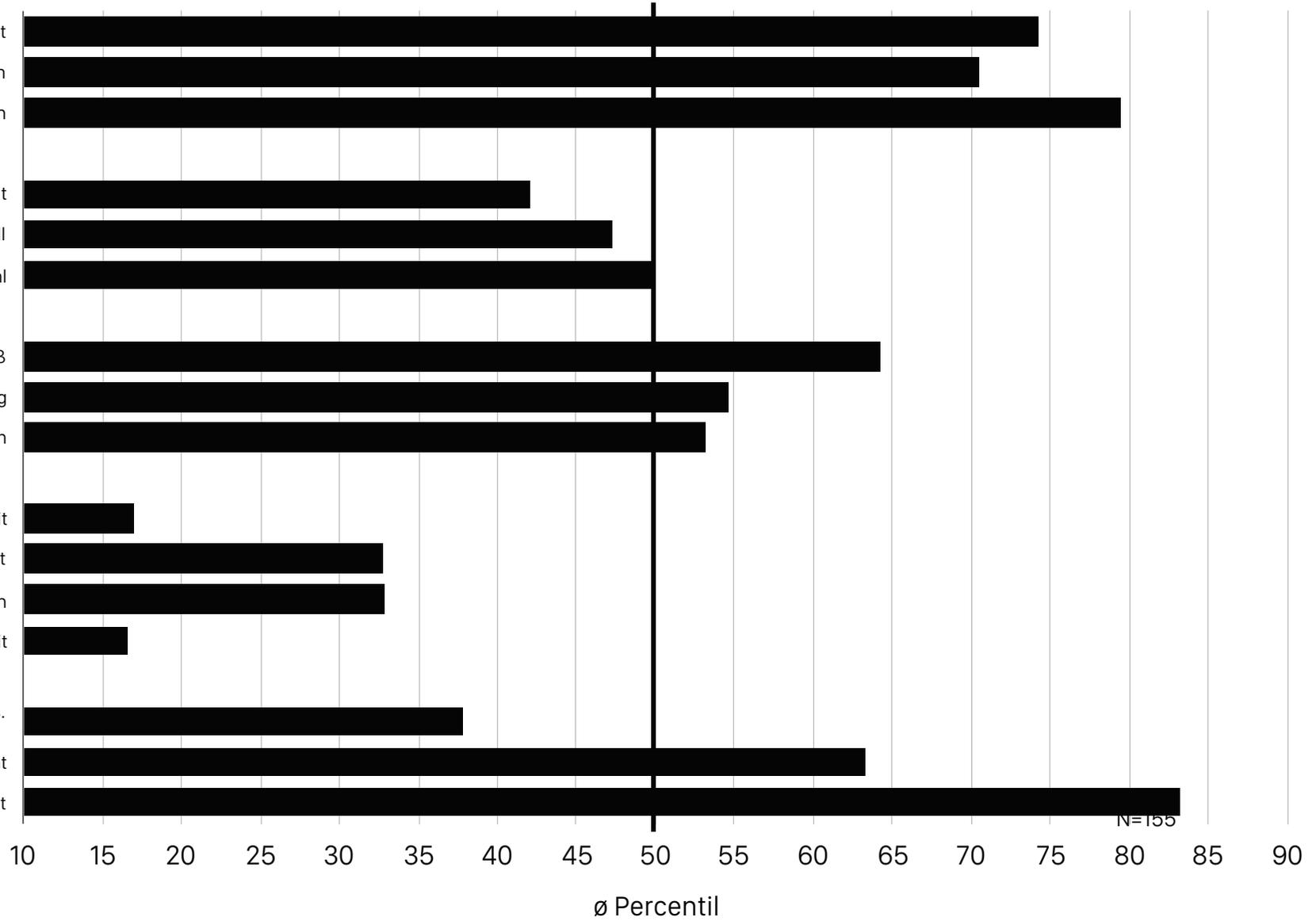
Fleiß  
 Ordnung  
 Selbstdisziplin

N

Ängstlichkeit  
 Depressivität  
 Hang zum Grübeln  
 Irritierbarkeit

O

Individualismus vs.  
 Konformität  
 Intellektualität  
 Abenteuerlust



Normstichprobe und Big5 Algorithmus von  
 by C.J. Soto

Christopher J. Soto & Oliver P. John: Using the  
 California Psychological Inventory to assess the Big  
 Five personality domains: A hierarchical approach.  
 Journal of Research in Personality 43 (2009) 25–38

# Top Manager sind...

- durchsetzungsstark
- extrovertiert
- leistungsorientiert
- selbstbewusst
- emotional stabil

Warum?

# Selbstselektion

Menschen mit den zuvor genannten Eigenschaften streben nach  
Führungspositionen

# Auswahl

Diese Eigenschaften sind erfolgskritische Eigenschaften für  
Managementpositionen

# Prägung durch die Rolle

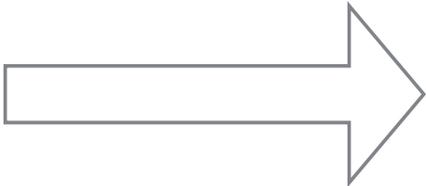
Die Rollenerwartungen an Führungskräfte formen die Persönlichkeit

# Risiken?

<b>Eigenschaft</b>
Durchsetzungs- vermögen
Ehrgeiz
Emotionale Stabilität
Selbstvertrauen
Risiko- bereitschaft

# Empirisch gefundene Eigenschaften von Top- Managern

Eigenschaft
Durchsetzungs- vermögen
Ehrgeiz
Emotionale Stabilität
Selbstvertrauen
Risiko- bereitschaft



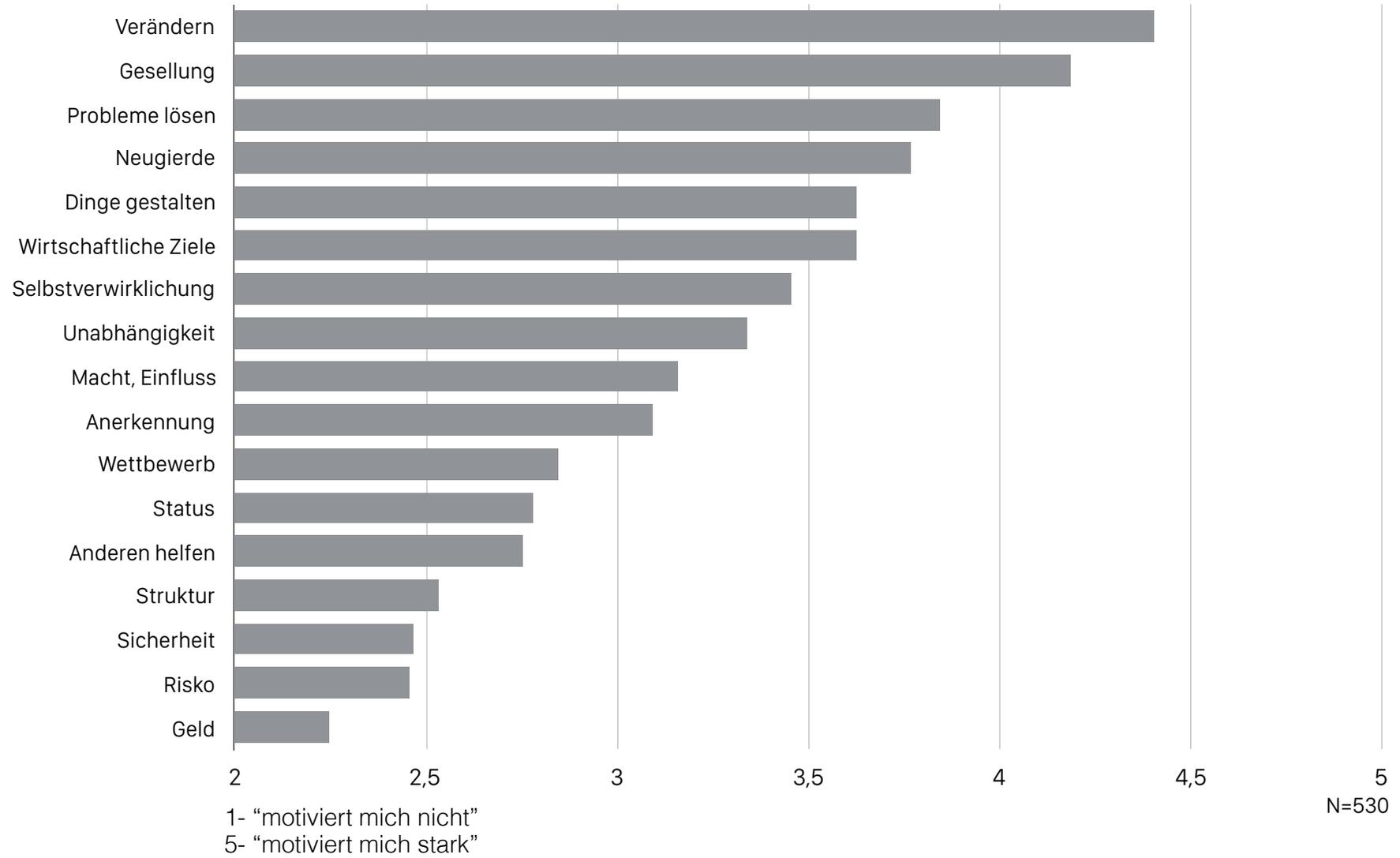
Steigerung
Aggressivität
Rücksichtslosig- keit
keine Angst vor Strafe
Egoismus, Narzissmus
Hassadeurtum

# Motivation

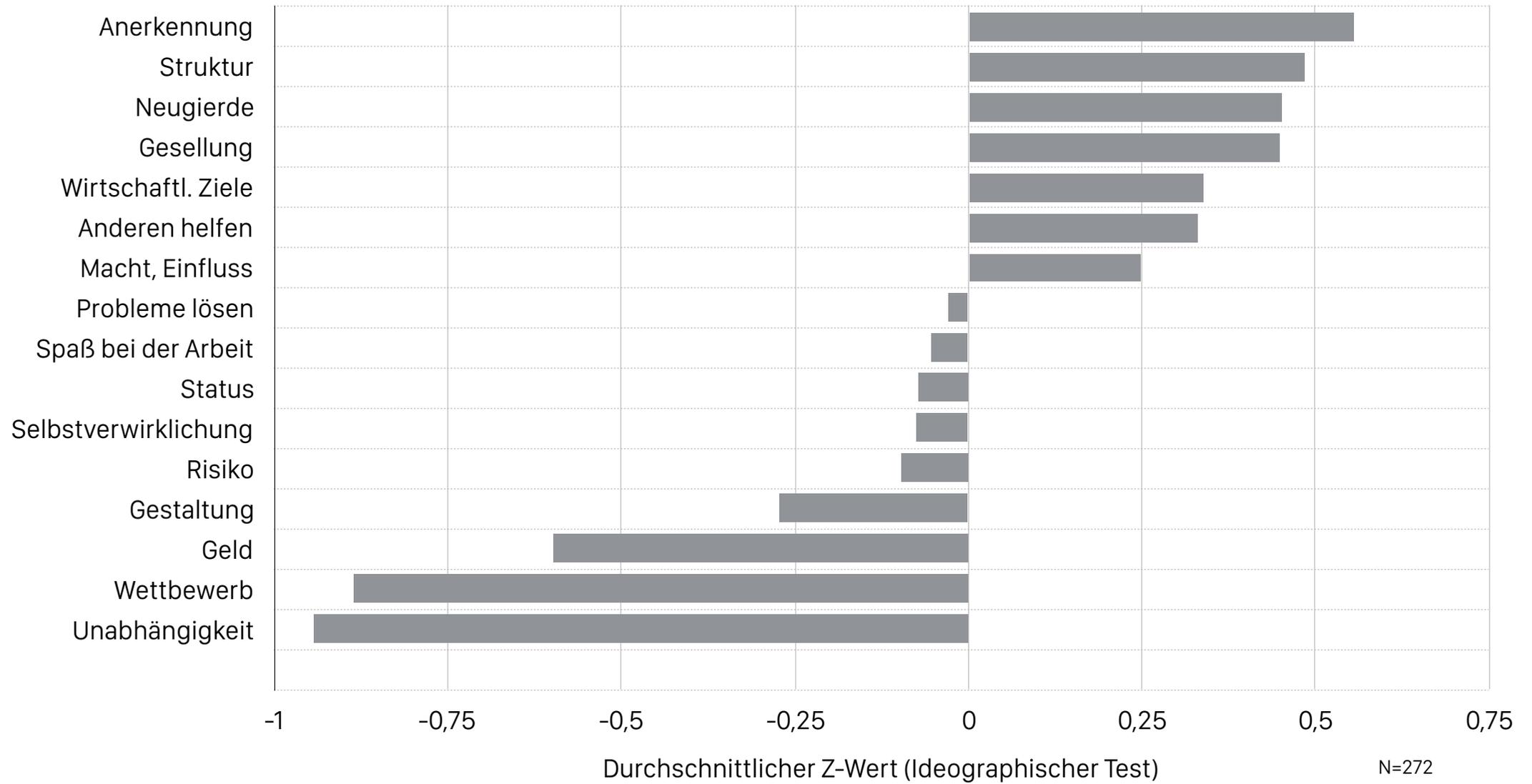


# Explizite Motive

Durchschnittlicher Wert  
(1-5)



# Implizite Motive



Konsequenzen für das  
Coaching...?!

# Motivation

- glücklicherweise überwiegen pro-soziale Motive
- im Einzelfall mag es aber risikobehaftete Persönlichkeits- und Motivationsmuster geben...

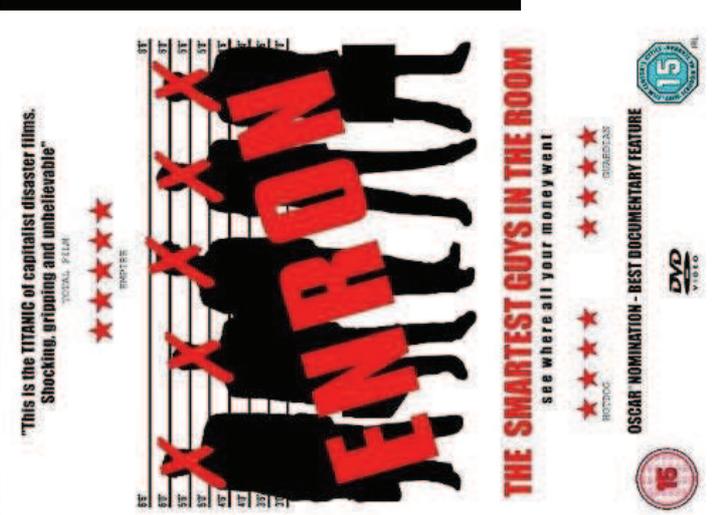
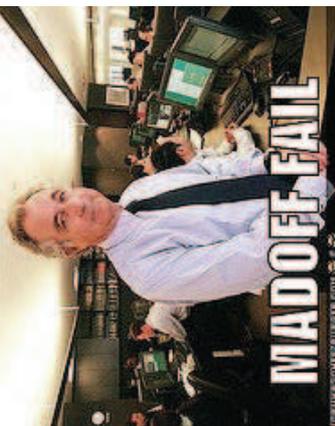
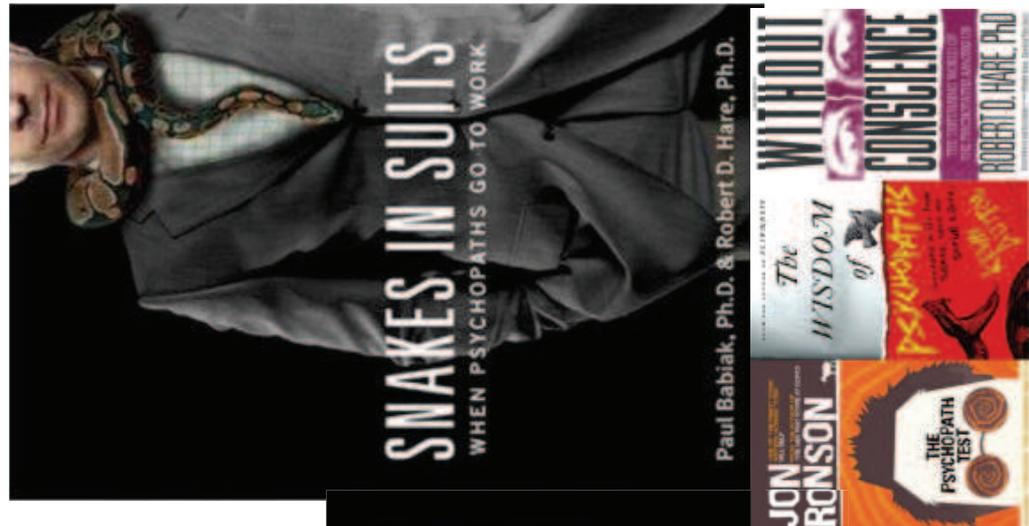
# Stellen Sie sich folgenden Typus vor:

- ausgeprägte Dominanz
- sehr ehrgeizig, karriereorientiert
- stark von sich überzeugt
- hohe Risikobereitschaft
- motiviert durch:
  - \* Macht, Einfluss,
  - \* Geld,
  - \* Karriere,
  - \* Wettbewerb mit anderen,
  - \* Unabhängigkeit,
  - \* Risikobereitschaft
- geringe Motivation durch Gesellung und anderen zu helfen

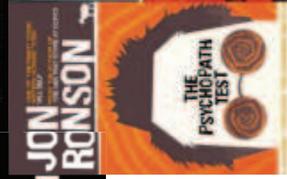


do you work for a psychopath?

click here to take test



Psychopaths are deliberately and gleefully evil while narcissists are absent-mindedly and incidentally evil



Wie kann man Psychopathen im Management verhindern?

## Empirisch gefundene Eigenschaften von Top- Managern

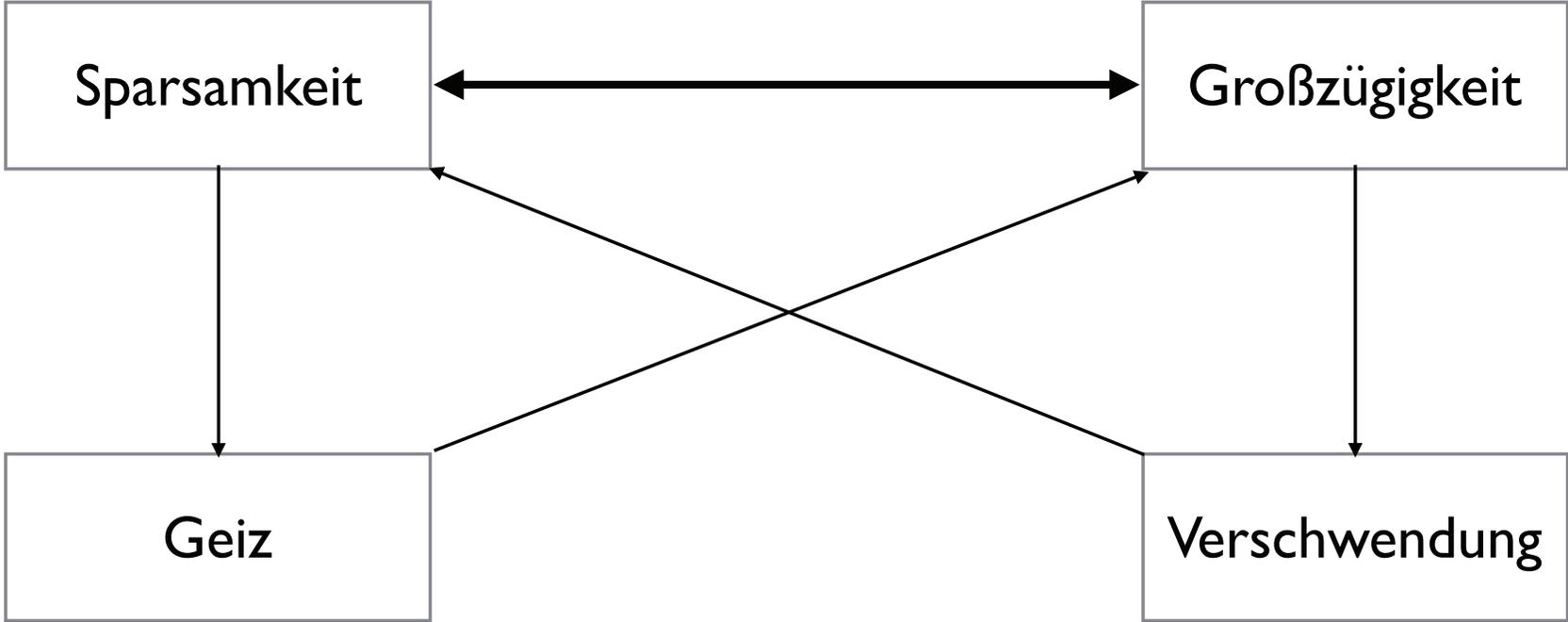
Eigenschaft
Durchsetzungs- vermögen
Ehrgeiz
Emotionale Stabilität
Selbstvertrauen
Risiko- bereitschaft



Steigerung
Aggressivität
Rücksichts- losigkeit
keine Angst vor Strafe
Egoismus, Narzissmus
Hasardeur

# Paul Helwigs Werte- und Entwicklungsquadrat

„Jede Tugend hat ihre  
Schwestertugend und ihre  
Übertreibung.“



# Wertequadrat bei Top-Managern

Übertreibung	Eigenschaft	Schwester-Tugend	Übertreibung
Aggressivität	Durchsetzungsvermögen	Toleranz	Konfliktvermeidung
Rücksichtslosigkeit	Ehrgeiz	soziale Orientierung	Selbstlosigkeit
keine Angst vor Strafe	Emotionale Stabilität	eigene Grenze kennen	Ängstlichkeit
Egoismus, Narcissismus	Selbstvertrauen	Selbstkritik	Selbstzweifel
Hasardeur	Risikobereitschaft	Vorsicht	Risikovermeidung

# Wertequadrat bei Top-Managern

Übertreibung	Eigenschaft	Schwester-Tugend	Übertreibung
Aggressivität	Durchsetzungsvermögen	Toleranz	Konfliktvermeidung
Rücksichtslosigkeit	Ehrgeiz	soziale Orientierung	Selbstlosigkeit
keine Angst vor Strafe	Emotionale Stabilität	eigene Grenze kennen	Ängstlichkeit
Egoismus, Narcissismus	Selbstvertrauen	Selbstkritik	Selbstzweifel
Hasardeur	Risikobereitschaft	Vorsicht	Risikovermeidung

# Wertequadrat bei Top-Managern

Übertreibung	Eigenschaft	Schwester-Tugend	Übertreibung
Aggressivität	Durchsetzungsvermögen	Toleranz	Konfliktvermeidung
Rücksichtslosigkeit	Ehrgeiz	soziale Orientierung	Selbstlosigkeit
keine Angst vor Strafe	Emotionale Stabilität	eigene Grenze kennen	Ängstlichkeit
Egoismus, Narcissismus	Selbstvertrauen	Selbstkritik	Selbstzweifel
Hasardeur	Risikobereitschaft	Vorsicht	Risikovermeidung

# Wertequadrat bei Top-Managern



# Wertequadrat bei Top-Managern

Übertreibung	Eigenschaft	Schwester-Tugend	Übertreibung
Aggressivität	Durchsetzungsvermögen	Toleranz	Konfliktvermeidung
Rücksichtslosigkeit	Ehrgeiz	soziale Orientierung	Selbstlosigkeit
keine Angst vor Strafe	Emotionale Stabilität	eigene Grenze kennen	Ängstlichkeit
Egoismus, Narcissismus	Selbstvertrauen	Selbstkritik	Selbstzweifel
Hasardeur	Risikobereitschaft	Vorsicht	Risikovermeidung

# Schlussfolgerungen

- Top-Manager unterscheiden sich deutlich von „normalen“ Menschen
- sie müssen anders sein, um Erfolg zu haben
- zumeist haben sie glücklicherweise eine pro-soziale Motivation
- dennoch tragen ihre Persönlichkeitseigenschaft in sich den Keim für stark dysfunktionales und pathologisches Verhalten
- Top-Manager müssen protektive Faktoren aufbauen und stärken - durch Feedback, Coaching und Selbstreflexion

Konsequenzen für das  
Coaching...?!

# Download

<http://bit.ly/2vuC3ZH>

# Kontakt

[ringelband@management-diagnostik.de](mailto:ringelband@management-diagnostik.de)