



Mal heldenhaft,

mal gemeingefährlich

Neue Ergebnisse der Führungsforschung lösen möglicherweise erst einmal Kopfschütteln aus: Menschen mit der Persönlichkeitseigenschaft der „furchtlosen Dominanz“ können geschätzte Vorgesetzte sein, sofern sie in ihrer Kindheit und Jugend gut sozialisiert wurden.

Furchtlose Dominanz ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die ambivalente Reaktionen auslösen kann. Der Begriff klingt zum einen nach Mut, Abenteuerlust und kühnen Taten, zum anderen werden Assoziationen zu sehr risikoreichem Verhalten mit einer „Kopfdurch die Wand“-Mentalität geweckt. Der Begriff stammt aus der neueren Forschung zur Psychopathie. Furchtlose Dominanz ist sozusagen die helle Seite der Psychopathie, die keine Überschneidung mit antisozialen psychopathischen Hand-

lungen oder impulsiven Reaktionen haben muss. Unter den richtigen Bedingungen, nämlich eine gute Sozialisation, ist furchtlose Dominanz ein persönliches Talent zur transformationalen Führung in Organisationen, das die Teamleistung und die individuelle Leistung der Führungskraft positiv beeinflusst.

Menschen mit einer hoch ausgeprägten furchtlosen Dominanz verfügen über emotionale Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und stehen gerne im Zentrum des Gesche-

hens. Sie sind selbstsicher, gesprächig, gehen ohne Scheu auf Fremde zu und können andere beeindrucken (soziale Präsenz). Sie bleiben gelassen angesichts von Bedrohungen und zeigen sowohl physische als auch soziale Furchtlosigkeit. Eine Person mit ausgeprägter furchtloser Dominanz bleibt auch dann ruhig, wenn es brennt – sei es im übertragenen Sinne, zum Beispiel während einer schwierigen geschäftlichen Verhandlung, oder im wörtlichen Sinne in physisch gefährlichen Situationen.

Ressource oder Risikofaktor?

Der Psychologe und Genetiker David T. Lykken stellte 1995 in seinem Werk zu antisozialen Persönlichkeiten die These auf, dass altruistische Helden und gemeingefährliche Kriminelle unterschiedliche Zweige aus demselben Stamm der Psychopathie seien. Der entscheidende Unterschied sei eine auf der allgemeinen Intelligenz basierende wirkungsvolle Sozialisation. Durch diese Sozialisation würden Individuen die Normen, Werte und das sozial akzeptierte Verhalten innerhalb der Gesellschaft erlernen, praktizieren und akzeptieren, was eine günstige und adaptive Entwicklung von Kindern mit hoher furchtloser Dominanz ermögliche. Einem Kind mit Veranlagung zur furchtlosen Dominanz und mit einer hohen Intelligenz fällt es trotz des Hangs zu risikoreichem Verhalten leichter, soziale Regeln und Normen zu erlernen.

Für diese These gibt es inzwischen auch empirische Belege. In einer Studie mit 163 Berufstätigen und ihren Kolleg*innen konnten

wir (Blickle / Schütte 2017) zeigen, dass furchtlose Dominanz in Kombination mit einer hohen Bildung mit guten Leistungsbeurteilungen am Arbeitsplatz zusammenhängt. In einer weiteren Studie (Blickle / Genau 2019) untersuchten wir die langzeitlichen Auswirkungen von furchtloser Dominanz auf berufliche Zufriedenheit und beruflichen Erfolg. Dafür wurden über 4000 Berufstätige aus Deutschland über eine Zeitspanne von vier Jahren untersucht. Wir nahmen an, dass furchtlose Dominanz in Abhängigkeit von der Sozialisation einer Person unterschiedlich wirkt.

Da gut belegt ist, dass das erreichte Bildungsniveau eng mit der individuellen Intelligenz sowie mit der gesellschaftlichen Sozialisation verknüpft ist, wurde in der Studie wieder das Bildungsniveau als ein Indikator für eine erfolgreiche Sozialisation verwendet. Wir fanden, dass in Kombination mit einem hohen Bildungsniveau furchtlose Dominanz als hilfreiche Ressource zur Bewältigung von Herausforderungen und Hindernissen im Beruf wirkt. Bei einer ungünstig verlaufenden Sozialisation und daraus resultierendem geringem Bildungserfolg führt hohe furchtlose Dominanz dagegen zu beruflichem Misserfolg. Ursachen dafür sind die starke Neigung zu risikoreichem Verhalten und eine geringere Bereitschaft, aufgrund negativer Erfahrungen sein Verhalten zu verändern. Furchtlos Dominante mit niedrigem Bildungsniveau verdienten nach vier Jahren im Schnitt um die 1000 Euro weniger als ihre gut ausgebildete Vergleichsgruppe, und sie erlitten im Laufe der Zeit sogar Einkommensverluste.

Furchtlose Dominanz und soziale Kompetenz

Um andere gut führen zu können, brauchen Menschen gute soziale Kompetenzen. Sie müssen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation Netzwerke mit nützlichen Kontakten aufbauen und pflegen, durch die sie im Bedarfsfall schnell Informationen, Ressourcen und Unterstützung bekommen können (Networking). Zu guten sozialen Kompetenzen am Arbeitsplatz gehört auch, dass man aus dem Gesicht, der Stimme oder Körperhaltungen anderer Personen auf deren innere Zustimmung oder Ablehnung zuverlässig schließen kann. Gute soziale Kompetenzen zu haben, bedeutet also, eine feine Antenne zu haben (sozialer Scharfsinn). Zu guten sozialen Kompetenzen gehört außerdem, andere im persönlichen Kontakt in eine gute Stimmung versetzen zu können, um so ihre Zustimmung und Unterstützung zu erhalten (Überzeugungsfähigkeit). Schließlich ist es für soziale Kompetenzen immer wichtig, als ehrlich und zuverlässig zu gelten, zumindest müssen das die anderen denken (dargestellte Aufrichtigkeit).

Wir haben untersucht (Genau-Hagebölling et al. 2023), ob eine gute Sozialisation späterer Führungskräfte im Kindes- und Jugendalter dazu führt, dass aus der angebotenen sozialen Präsenz der Führungskräfte auch eine soziale Kompetenz am Arbeitsplatz mit den Elementen Networking, sozialer Scharfsinn, Überzeugungsfähigkeit und dargestellter Aufrichtigkeit wird. Dazu wurden 239 Führungskräfte aus unterschied-

lichen Tätigkeitsbereichen von ihren direkten Vorgesetzten in Bezug auf ihre soziale Kompetenz beurteilt. Es zeigte sich, dass die Führungskräfte mit hoher Schulbildung (Abitur) und hoher furchtloser Dominanz von ihren Vorgesetzten als sozial sehr kompetent beurteilt wurden, während Führungskräfte mit hoher furchtloser Dominanz und geringer Schulbildung (kein Schulabschluss oder Hauptschulabschluss) als wenig sozial kompetent von ihren Vorgesetzten beurteilt wurden. Auch in dieser Studie zeigte sich also wieder, dass in Kombination mit einem hohen Bildungsniveau furchtlose Dominanz als hilfreiche Ressource für den Erwerb sozialer Kompetenzen im Beruf wirkt.

Soziale Kompetenz und transformationale Führung

Transformational zu führen bedeutet, Mitarbeitende in Richtung auf eine verbesserte Aufgabenerfüllung zu verändern. Die Führungskraft kümmert sich um die einzelne Person, schlägt ihr neue Wege vor, wie sie ihre Aufgaben besser erledigen kann, vermittelt ihr Optimismus und macht sie stolz darauf, ein Mitglied des Teams zu sein. Jeweils circa zwei Mitarbeitende beurteilten in der Studie von Genau-Hagebölling und Kolleg*innen (2023) jede Führungskraft, wie transformational sie führt, auf welchem Niveau die Teamleistung liegt und wie gut die Führungskraft ihre Aufgaben insgesamt wahrnimmt. Es zeigte sich, dass je höher die soziale Kompetenz der Führungskraft – beurteilt durch deren Vorgesetzte – war, sie umso tüchtiger von

ihren Mitarbeitenden in Bezug auf die transformationale Führung, die Teamleistung und die Gesamtleistung beurteilt wurde. Wir konnten in der Studie zeigen, dass die positiven Verbindungen der sozialen Kompetenz mit den Resultaten am Arbeitsplatz aus der Kombination von hoher furchtloser Dominanz mit einer erfolgreichen Sozialisation hervorgingen.

Konsequenzen für die Praxis

Im Kontext der Personalauswahl für Führungspositionen ist furchtlose Dominanz also ein wichtiges Merkmal. Dafür eignen sich übliche Persönlichkeitsinventare, die Extraversion und emotionale Stabilität erfassen. Beide Eigenschaften sollten hoch ausgeprägt sein, um den Kern der furchtlosen Dominanz abzubilden. Das Bildungsniveau dabei zu ignorieren und allein emotionale Stabilität und Extraversion zu erheben, ist hingegen gefährlich. Denn Individuen mit einer hohen furchtlosen Dominanz und niedriger Sozialisation laufen Gefahr, zu hohe Risiken einzugehen und aus negativen Erfahrungen nicht genug zu lernen. Daher sollte für die Personalauswahl unbedingt das Bildungsniveau mitberücksichtigt werden.

Auch für die Berufsberatung gibt die individuelle Ausprägung in furchtloser Dominanz Hinweise darauf, welche Berufsfelder sich eignen könnten. Für Personen, die hohe Werte in furchtloser Dominanz aufweisen, empfehlen sich Berufe und Tätigkeiten mit Führungsaufgaben. Solche Aufgaben ermutigen dazu, andere Menschen zu beeinflus-

sen, um organisationale Ziele zu erreichen. Furchtlos dominante Individuen streben nach Aufmerksamkeit, wollen im Zentrum des Geschehens stehen und ihre Mitmenschen dazu bewegen, nach ihrem Willen zu handeln. Führungsaufgaben stellen für solche Personen eine belohnende und anregende Umwelt dar, in der sie ihren Talenten und Vorlieben am besten Ausdruck verleihen können. ●

Prof. Dr. Gerhard Blickle

Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Bonn, ehemals Mitglied des Fachkollegiums Psychologie der Deutschen Forschungsgemeinschaft
gerhard.blickle@uni-bonn.de

Dr. Bastian P. Kückelhaus

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Bonn

Dr. Hanna A. Genau-Hagebölling

Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Universität Bonn

Dr. Mareike Kholin

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Bonn

Literatur

Blickle, G. / Genau, H. A. (2019):

The two faces of fearless dominance and their relations to vocational success, in: Journal of Research in Personality, 81, 25-37

Blickle, G. / Schütte, N. (2017): Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization, in: Personality and Individual Differences, 109, 225-231

Genau-Hagebölling, H. A. et al. (2023):

Fearless dominance and leader effectiveness: A chance for excellence in leadership, in: Applied Psychology; doi.org/10.1111/APPS.12504