



Inwieweit werden soziale Kompetenzen von Führungskräften durch Selektions- und Sozialisationseffekte beeinflusst?

Uwe Peter Kanning, Tade Sjuts

Hochschule Osnabrück

ZUSAMMENFASSUNG

Führungskräfte verfügen im Mittelwert in vielfältiger Weise über höhere soziale Kompetenzen als Berufstätige ohne Führungsverantwortung. In einer quantitativen Studie wurde untersucht, inwieweit dieser Befund über Prozesse der Selektion (Menschen mit höheren sozialen Kompetenzen gelangen eher in Führungspositionen) und/oder Prozesse der Sozialisation (Führungskräfte bilden durch ihre Führungserfahrung soziale Kompetenzen stärker aus) zu erklären ist. Untersucht wurden sowohl eine Stichprobe von Führungskräften als auch eine hinsichtlich demografischer Variablen parallelierte Stichprobe von Menschen ohne Führungsverantwortung. Im Ergebnis fanden sich für beide Prozesse empirische Belege, wobei sich Effekte der Selektion häufiger belegen ließen.

Schlüsselbegriffe: Führung, soziale Kompetenzen, Selektion, Sozialisation

1 Einleitung

Zahlreiche Führungstheorien betonen zumindest implizit die Bedeutung sozialer Kompetenzen für erfolgreiche Führung. Mitarbeiterorientierte Führung (Blake & Mouton, 1964) bedeutet u.a., dass Führungskräfte die Bedürfnisse der Beschäftigten erkennen und in ihrem Entscheidungsverhalten berücksichtigen. Sie sollen die einzelnen Menschen als Individuen wahrnehmen und auch so behandeln. Sie sollen sie unterstützen und fördern. Ohne ein Mindestmaß an sozialen Kompetenzen – z. B. Interesse an anderen Menschen, Perspektivenübernahme oder Prosozialität (Kanning, 2002, 2015) – ist dies kaum realisierbar. Die Theorie des Leader-Member-Exchange (Dienesch & Liden, 1986; Epitropaki & Martin, 2015) betrachtet das Miteinander von Führungskräften und Teammitgliedern als Austauschbeziehungen, in die jede Seite etwas investiert und aus der auch beide Seiten einen Nutzen ziehen. Ohne eine Selbstkontrolle des eigenen Verhaltens und Verlässlichkeit für andere wäre dies nicht möglich. Über transformationale Führung (Avolio & Bass, 1991; Crede et al., 2019) wird der Versuch unternommen, die Beschäftigten in ihren Werten und Verhaltensweise nachhaltig zu beeinflussen. Hierzu bedarf es des Aufbaus von engen Beziehungen und Vertrauen zwischen den beteiligten Personen. Im alltäglichen Führungsgeschäft müssen Führungskräfte zudem aktiv auf andere Menschen zugehen können, Netzwerke ausbilden (Frieder et al., 2019; Hassan et al., 2018) und Konflikte konstruktiv lösen (Kanning, 2015). Führung ist zu einem erheblichen Maße durch Sozialverhalten gekennzeichnet (Rosenstiel & Kaschube, 2014) und wird daher auch durch die individuelle Ausprägung sozialer Kompetenzen der handelnden Personen beeinflusst (z. B. Cuadra-Peralta et al., 2017; Frieder et al., 2019; Groves, 2005; Riggio, 2008). So verwundert es auch nicht,

dass soziale Kompetenzen von Führungskräften signifikanten Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie deren Zufriedenheit mit den eigenen Führungskräften nehmen (Walter & Kanning, 2003). Soziale Kompetenzen sind daher zu Recht Gegenstand von Personalauswahlverfahren zur Besetzung von Führungspositionen (z. B. Jansen et al., 2012; Kanning, 2005, 2018, Kanning, Boettcher & Herrmann, 2012). Eine Studie von Sjuts und Kanning (2022) zeigt zudem, dass Führungskräfte in vielen sozialen Kompetenzen höhere Ausprägungen aufweisen als Menschen, die keine Führungspositionen innehaben. Dies gilt beispielsweise, für eine größere Toleranz gegenüber anderen Menschen, ein größeres Interesse an Anderen, eine stärkere Durchsetzungsfähigkeit und höhere Handlungsflexibilität in sozialen Situationen.

Soziale Kompetenzen können definiert werden als Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person in die Lage versetzen, in Interaktionen mit anderen Menschen eigene Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des eigenen Verhaltens gewahrt wird (Kanning, 2002). Soziale Kompetenzen bewegen sich somit in einem Spannungsfeld zwischen den Interessen des handelnden Individuums auf der einen Seite und den Interessen der sozialen Umwelt auf der anderen. Bislang besteht in der Forschung keine Einigkeit darüber, welche Kompetenzen im Einzelnen zu unterscheiden sind. Verschiedene Modelle nehmen unterschiedliche Differenzierungen vor und stehen unverbunden nebeneinander (z. B. Buhrmester, 1996; Faix & Laier, 1991; Riggio, 1986; 2008; Schmidt, 1995). In einem Literaturüberblick unterscheidet Kanning (2002) drei Gruppen sozialer Kompetenzen. Perzeptiv-kognitive Kompetenzen beziehen sich auf die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens und des Verhaltens anderer

Personen sowie auf die Verarbeitung der gesammelten Informationen. Hierzu zählt beispielsweise die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzudenken (Perspektivenübernahme) oder Interaktionen mit anderen zu reflektieren (Reflexibilität). Motivational-emotionale Kompetenzen beziehen sich u.a. auf die Frage, inwieweit man sich für andere Menschen einsetzt, Hilfe leistet und sich tolerant gegenüber den Werten und Lebensentwürfen anderer Menschen verhält. Behaviorale Kompetenzen umfassen Verhaltenstendenzen im zwischenmenschlichen Miteinander. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Art und Weise, wie Konflikte angegangen und gelöst werden oder auf das Anbahnen von Beziehungen.

2 Selektions- und Sozialisationseffekte

Angesichts ihrer Bedeutung für den Erfolg von Führungskräften, stellt sich die Frage, wie hohe soziale Kompetenzen bei Führungskräften zustande kommen bzw. inwieweit z. B. Arbeitgeber auf die Ausprägung sozialer Kompetenzen Einfluss nehmen (können). Prinzipiell sind hierbei zwei Prozesse denkbar, die einander nicht ausschließen, sondern gemeinsam wirken können.

Hohe soziale Kompetenzen von Führungskräften, wie sie etwa durch die Studie von Sjuts und Kanning (2022) belegt werden, können zunächst das Ergebnis einer erfolgreichen *Selektion* darstellen. Demnach würden Menschen mit hohen sozialen Kompetenzen eher Führungspositionen anstreben als Menschen mit geringen sozialen Kompetenzen, weil ihnen die Bewältigung von Führungsaufgaben leichter fallen sollte (= Selbstselektion). Arbeitgeber könnten zudem durch die Gestaltung ihrer Auswahlverfahren dafür sorgen, dass Menschen, die über eine höhere Ausprägung sozialer Kompetenzen verfügen, mit größerer Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen vordringen (Janzen et al., 2012; Kanning, 2018; = Fremdselektion). Diese Überlegungen stehen im Einklang mit dem Attraction-Selection-Attrition-Model (ASA-Model; Schneider, 1987, 1995). Das Modell besagt, dass sich Menschen von solchen Organisationen besonders angezogen fühlen, die gut zu ihren Eigenschaften und Interessen passen. Gleichzeitig tendieren Organisationen dazu, Personen bevorzugt einzustellen, die aufgrund entsprechender Merkmale eine hohe Passung zu anderen Organisationsmitgliedern aufweisen. In der Folge kommt es zu einer Homogenisierung von Arbeitsgruppen.

Denkbar sind jedoch auch Prozesse der *Sozialisation*. Unter Sozialisation verstehen wir einen Prozess der Veränderung von Menschen, der durch äußere Einflüsse (Modelle, Normen, Werte, Interaktionen in einer Organisation etc.) vorangetrieben wird. Psychologisch liegt dem Prozess der Sozialisation ein Prozess des Lernens zugrunde. Personen, die sich bereits in Führungspositionen befinden, könnten aus den alltäglichen Interaktionen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwas lernen und ihre sozialen Kompetenzen dadurch weiterentwickeln (= natürliche Sozialisation). Ebenso ist denkbar, dass Arbeitgeber durch Maßnahmen der Personalentwicklung (Trainings, Mentoring, Coaching) gezielt versuchen, Einfluss auf eine positive Entwicklung der sozialen Kompetenzen ihrer Führungskräfte zu nehmen (Kanning, 2015; = gesteuerte Sozialisation). Beides würde dazu führen, dass Führungskräfte

über die Zeit hinweg höhere soziale Kompetenzen aufweisen. Prinzipiell werden Lernprozesse im Bereich der sozialen Kompetenzen für möglich gehalten (Kanning, 2015; Petermann, 2005; Reschke, 2005; Schuler & Barthelme, 1995). Sowohl die natürliche Sozialisation als auch die gesteuerte Sozialisation scheinen jedoch nicht sehr leicht vorzustattzugehen. So zeigt beispielsweise eine Studie von Kanning und Fricke (2013) mit mehr als 800 Führungskräften, dass die (sozialen) Kompetenzen erfahrener Führungskräfte im Mittelwert nicht höher ausfallen als die von Menschen, die gerade erst in ihre erste Führungsposition kommen. Metaanalysen zur Wirksamkeit von Führungskräftetrainings (Lacerenza et al., 2017) oder Coaching (Burt & Talati, 2017; De Meuse et al., 2009) zeigen, dass die gezielte Beeinflussung von Kompetenzen zwar möglich, aber nicht leicht bzw. nur mit sehr geringen Effektstärken zu realisieren ist.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, das Ausmaß von Selektions- und Sozialisationseffekten bezogen auf die Ausprägung sozialer Kompetenzen von Führungskräften abzuschätzen. Nach Kenntnis der Autoren liegen bislang keine vergleichbaren Studien vor.

Konkret werden im Folgenden zwei einander ergänzende Hypothesen überprüft:

Hypothese 1: Je höher soziale Kompetenzen ausgeprägt sind, desto eher kommt es zur Übernahme von Führungsverantwortung (Selektionseffekt).

Hypothese 2: Je dauerhafter die Führungserfahrung ist, desto stärker ist die Ausprägung sozialer Kompetenzen (Sozialisationseffekt).

3 Methode

Untersuchungsdesign und Datenerhebung: Die Studie folgte einem korrelativen Design auf der Basis einer Online-Umfrage, die über das Online-Portal PsyWeb (<https://psyweb.uni-muenster.de>) durchgeführt wurde. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und anonym. Für die Teilnahme gab es keine monetäre Belohnung. Nach Abschluss der Datenerfassung erhielten die teilnehmenden Personen jedoch die Möglichkeit, ein automatisiertes Feedback zu den eigenen Ergebnissen des Inventars sozialer Kompetenzen (Kanning, 2009, 2024) zu erhalten.

Messinstrument: Der Online-Fragebogen gliederte sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt erfolgte eine Begründung der teilnehmenden Personen und eine Einverständniserklärung zur Verwendung der Daten. Im zweiten Abschnitt wurde das Inventar sozialer Kompetenzen (ISK, Kanning, 2009, 2024) vorgelegt. Das ISK erfasste die sozialen Kompetenzen einer Person über das Selbstbild. Jedes der 108 Items musste auf einer vierstufigen Skala (1 = „trifft gar nicht zu“, 2 = „trifft eher nicht zu“, 3 = „trifft eher zu“, 4 = „trifft sehr zu“) bearbeitet werden. Auf diese Weise wurden 17 Primärkompetenzen und vier übergeordneter Sekundärkompetenzen erfasst. Die Sekundärkompetenzen stellen jeweils Zusammenfassungen mehrerer Primärkompetenzen dar, die faktorenanalytisch abgeleitet wurden. Die Sekundärkompetenzen bilden

somit Faktoren zweiter Ordnung (Kanning, 2009; 2024). Tabelle 1 gibt einen Überblick. Abschnitt drei bezog sich auf diverse demografische Merkmale: Alter (in Jahren), Geschlecht (weiblich, männlich, divers), höchster Bildungsabschluss (kein Schulabschluss, Hauptschulabschluss, Realschulabschluss, (Fach-)Abitur, Bachelorabschluss, Masterabschluss/Diplom, Promotion, anderer Studienabschluss), Berufstätigkeit (in Jahren), berufliche Führungserfahrung (nein vs. ja), Dauer der Führungserfahrung (in Jahren) und Anzahl der selbst geführten Personen, sowie eine erneute Einverständniserklärung zur Verwendung der Daten.

Stichproben: Die Untersuchung umfasste 236 Personen, die sich auf zwei gleichgroße Stichproben verteilen. Stichprobe 1 umfasst 118 Personen, die bereits berufliche Führungserfahrung sammeln konnten. Zum Zeitpunkt der Datenerfassung waren sie im Mittel 44.25 Jahre alt (SD =

11.24). 74 Personen (62.71 %) ordneten sich dem weiblichen und 44 (37.29 %) dem männlichen Geschlecht zu. Fünf Personen (4.24%) gaben den Hauptschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss an, 18 (15.25%) den Realschulabschluss, 23 (19.49 %) das (Fach-)Abitur, 12 (10.17 %) den Bachelorabschluss, 40 (33.90 %) den Masterabschluss bzw. das Diplom, 7 (5.93 %) die Promotion und 13 (11.02 %) einen anderen Studienabschluss. Durchschnittlich war eine Führungskraft seit 21.03 Jahren berufstätig (SD = 10.95), hatte 8.07 Jahre Führungserfahrung (SD = 7.60) und führte 18.31 Menschen (SD = 34.08). Stichprobe 2 wurde im Zuge einer Datenparallelisierung erzeugt. Hierzu wurden der Normstichprobe des ISK (Kanning, 2009) bestimmte Personen ohne Führungserfahrung entnommen. Für jede Führungskraft aus Stichprobe 1 wurde aus diesem Personenkreis jeweils eine Person ohne Führungserfahrung gezogen. Die Parallelisierung orientierte sich an Alter und Geschlecht.

Tabelle 1: Struktur des Inventars sozialer Kompetenzen (Kanning, 2009, 2024)

Skala	Kurzbeschreibung	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha
<i>Soziale Orientierung</i>	Anderen Menschen mit offener und positiver Grundhaltung entgegentreten.	32	.90
Prosozialität	Sich für andere Menschen einsetzen.	7	.73
Perspektivenübernahme	Sich in andere Menschen hineinendenken, ihre Perspektive einnehmen können.	6	.82
Wertepluralismus	Den Einstellungen anderer Menschen offen und tolerant gegenüberstehen.	7	.68
Kompromissbereitschaft	In Konfliktsituationen einen Interessenausgleich anstreben.	6	.78
Zuhören	In Gesprächen den Ausführungen anderer aufmerksam folgen.	6	.79
<i>Offensivität</i>	Im Umgang mit anderen Menschen eigene Interessen aktiv vertreten.	24	.88
Durchsetzungsfähigkeit	Sich erfolgreich für die eigenen Interessen einsetzen.	7	.79
Konfliktbereitschaft	Sich Konflikten stellen und aktiv Lösungen anstreben.	5	.79
Extraversion	Auf andere Menschen zugehen und soziale Kontakte knüpfen.	6	.86
Entscheidungsfreudigkeit	Sich in sozialen Kontexten schnell für eine Verhaltensalternative entscheiden.	6	.84
<i>Selbststeuerung</i>	In sozialen Kontexten flexibel und rational das eigene Verhalten steuern.	27	.89
Selbstkontrolle	Eigenes Verhalten in belastenden Situationen rational steuern.	6	.74
Emotionale Stabilität	Emotional ausgeglichen sein; weder Aggression noch Ängste erleben.	6	.81
Handlungsflexibilität	Eigenes Handeln schnell situationsspezifisch gestalten.	6	.71
Internalität	Überzeugung, Verantwortung für das eigene Leben und Verhalten zu haben.	9	.78
<i>Reflexibilität</i>	Sich gedanklich aktiv mit der eigenen Person und anderen auseinandersetzen.	25	.88
Selbstdarstellung	Gegenüber anderen Menschen einen bestimmten Eindruck erzeugen können.	7	.74
Dir. Selbstaufmerksamkeit	Sich selbst und das eigene Verhalten bewusst reflektieren.	6	.77
Indir. Selbstaufmerksam.	Die Wirkung der eigenen Person auf andere bewusst reflektieren.	6	.83
Personenwahrnehmung	Anderer Menschen beobachten, sich für sie interessieren.	6	.79

4 Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurden die Ausprägungen der sozialen Kompetenzen der Führungskräfte mit der Anzahl der von ihnen jeweils geführten Menschen korreliert (Stichprobe 1). In diesen Korrelationen waren etwaige Selektions- und Sozialisationseffekte noch miteinander konfundiert. Eine positive Korrelation konnte daraufhin deuten, dass Menschen, die über höhere soziale Kompetenzen verfügten, eher mit der Führung größerer Teams beauftragt wurden (= Selektion). Ebenso ist es jedoch auch möglich, dass eine höhere Ausprägung der sozialen Kompetenzen auf die Führung größerer Teams zurückzuführen ist (= Sozialisation).

Auf der Ebene der Primärkompetenzen ergaben sich fünf und auf der Ebene der Sekundärkompetenzen zwei signifikant positive Korrelationen (Tab. 2, zweite Spalte). Je mehr Menschen von den befragten Führungskräften geführt wurden, desto höher war die Ausprägung der Primärkompetenzen Zuhören, Konfliktbereitschaft, Extraversion, Entscheidungsfähigkeit und Handlungsflexibilität. Auf der Ebene der Sekundärkompetenzen zeigten sich positive

Zusammenhänge bei der sozialen Orientierung und der Offensivität.

In einem zweiten Schritt wurde das Ausmaß von Selektionseffekten geschätzt (Hypothese 1). Hierzu wurden partielle Korrelationen berechnet. Ziel der Analyse war es, etwaige Sozialisationseinflüsse aus den zuvor berechneten Korrelationen herauszurechnen. Als Indikatoren möglicher Sozialisationseinflüsse wurden das Alter der Befragten, das Ausmaß ihrer Berufserfahrung in Jahren sowie ihre Führungserfahrung in Jahren herausgerechnet. Hierbei reduzierte sich die Anzahl der signifikant positiven Korrelationen auf vier (Tab. 2, dritte Spalte). Menschen, die über eine höhere Ausprägung in den sozialen Kompetenzen Zuhören und Entscheidungsfähigkeit (Primärkompetenzen) sowie soziale Orientierung und Offensivität (Sekundärkompetenzen) verfügten, wurden häufiger mit der Führung größerer Teams beauftragt als Führungskräfte, die in diesen sozialen Kompetenzen geringer Ausprägungen aufwiesen. Die signifikanten Korrelationen bestätigten die Selektionshypothese (Hypothese 1).

In einem dritten Schritt erfolgte eine Schätzung etwaiger Sozialisationseffekte (Hypothese 2). Hierzu wurden die

Unterschiede zwischen den Korrelationen erster Ordnung und den partiellen Korrelationen auf Signifikanz geprüft. Da die Korrelationen erster Ordnung eine Konfundierung von Selektions- und Sozialisationseffekten repräsentierte und die partiellen Korrelationen eine Schätzung der Selektionseffekte darstellte, ermöglichte der Vergleich zwischen beiden Berechnungen eine Schätzung von Sozialisations-

effekten. Im Ergebnis konnten keine Hinweise auf Sozialisationseffekte gefunden werden. Die Korrelation erster Ordnung und die partielle Korrelation unterschieden sich in keinem Fall signifikant voneinander (Tab. 2, vierte Spalte). Hypothese 2 musste auf der Basis dieser Daten zurückgewiesen werden.

Tabelle 2: Schätzung von Selektions- und Sozialisationseffekten (Stichprobe 1)

	Schätzung der Selektionseffekte		Schätzung der Sozialisationseffekte
	Korrelation mit der Anzahl der geführten Menschen (N = 118)	herauspartialisiert: Alter, Berufserfahrung und Führungserfahrung (N = 118)	Unterschied zw. beiden Korrelationen
<i>Soziale Orientierung</i>			
Prosozialität	.23*	.21*	n.s.
Perspektivenübernahme	.16	.16	n.s.
Wertpluralismus	.17	.15	n.s.
Kompromissbereitschaft	.17	.15	n.s.
Zuhören	.26**	.24**	n.s.
<i>Offensivität</i>			
Durchsetzungsfähigkeit	.26**	.22*	n.s.
Konfliktbereitschaft	.17	.14	n.s.
Extraversion	.18*	.15	n.s.
Entscheidungsfähigkeit	.20*	.16	n.s.
	.26*	.24*	n.s.
<i>Selbststeuerung</i>			
Selbstkontrolle	.15	.12	n.s.
Emotionale Stabilität	.04	.02	n.s.
Handlungsflexibilität	.16	.10	n.s.
Internalität	.19*	.15	n.s.
	.07	.08	n.s.
<i>Reflexibilität</i>			
Selbstdarstellung	.04	.03	n.s.
Dir. Selbstaufmerksamkeit	-.11	-.12	n.s.
Indir. Selbstaufmerksam.	.05	.07	n.s.
Personenwahrnehmung	.01	.00	n.s.
	.17	.14	n.s.

Erläuterung: Dargestellt werden Produkt-Moment-Korrelationen nach Spearman sowie partielle Korrelationen; *p ≤ .05, **p ≤ .01

Eine ergänzende Schätzung von Selektions- und Sozialisationseffekten erfolgte über einen Vergleich zwischen Führungskräften und Personen ohne Führungsverantwortung (Vergleich von Stichprobe 1 und 2).

Zunächst wurden für beide Stichproben getrennt Korrelationen zwischen dem Alter und der Ausprägung der verschiedenen sozialen Kompetenzen berechnet. Die Korrelationen lieferten eine Schätzung, inwieweit soziale Kompetenzen durch allgemeine Sozialisationseffekte beeinflusst werden. In der Stichprobe der Menschen ohne Führungsverantwortung ergaben sich auf der Ebene der Primärkompetenzen sechs signifikante Korrelationen, die alle negativ ausfielen (Tab. 3, zweite Spalte). Je älter die befragten Personen waren, desto geringer war die Ausprägung der Kompetenzen Durchsetzungsfähigkeit, Extraversion, Selbstdarstellung, direkte und indirekte Selbstaufmerksamkeit sowie Personenwahrnehmung. Auf der Ebene der Sekundärkompetenzen galt das Gleiche für die Reflexibilität. Diese Ergebnisse liefern zahlreiche Hinweise auf mögliche Einflüsse der Sozialisation. Sie stehen in Einklang mit Hypothese 2.

Bei der Berechnung der Korrelationen zwischen dem Alter und der Ausprägung der sozialen Kompetenzen in der Stichprobe der Führungskräfte zeigten sich nur zwei signifi-

kante Korrelationen (Tab. 3, dritte Spalte). Je älter die Führungskräfte waren, desto höher war die Ausprägung der Kompetenz des Zuhörens und desto geringer war die Ausprägung der Kompetenz der Selbstdarstellung. Auch in der Stichprobe der Führungskräfte ließen sich mithin vereinzelte Hinweise auf allgemeine Sozialisationseffekte finden. Dies bestätigte Hypothese 2.

Die Korrelationen in beiden Stichproben wurden in einem letzten Schritt dahingehend analysiert, ob sich die Höhe der Zusammenhänge in beiden Stichproben voneinander unterschieden. Da der Unterschied beider Gruppen darin bestand, dass die Personen in Stichprobe 1 für Führungspositionen ausgewählt wurden und die Personen der Stichprobe 2 nicht, wurde über diese Berechnung der Selektionseffekt in der Stichprobe der Führungskräfte geschätzt. Signifikante Unterschiede ergaben sich nur im Hinblick auf zwei Kompetenzen – Extraversion und Reflexibilität (Tab. 3, vierte Spalte). Mit zunehmendem Alter nahm die Extraversion und die Reflexibilität in der Gruppe der Führungskräfte – anders als in der Gruppe der Menschen ohne Führungsverantwortung – nicht ab. Dies sprach für Selektionseffekte (Hypothese 1), denen zufolge die untersuchten Personen eher in Führungspositionen kamen, wenn sie über eine höher ausgeprägte Extraversion und Reflexibilität verfügten.

Tabelle 3: Überprüfung von Selektions- und Sozialisationseffekten (Stichprobe 1 und 2)

	Schätzung der Sozialisationseffekte		Schätzung der Selektionseffekte
	Korrelation mit dem Alter von Personen ohne Führungsverantwortung (N=118)	Korrelation mit dem Alter von Personen mit Führungsverantwortung (N=118)	Unterschied zw. beiden Korrelationen
<i>Soziale Orientierung</i>			
Prosozialität	-.03	.12	n.s.
Perspektivenübernahme	-.02	.13	n.s.
Wertpluralismus	-.10	.02	n.s.
Kompromissbereitschaft	-.05	.09	n.s.
Zuhören	.10	.05	n.s.
	.02	.20*	n.s.
<i>Offensivität</i>			
Durchsetzungsfähigkeit	-.11	-.02	n.s.
Konfliktbereitschaft	-.21*	-.15	n.s.
Extraversion	-.04	-.10	n.s.
Entscheidungsfähigkeit	-.18*	.04	*
	.08	.12	n.s.
<i>Selbststeuerung</i>			
Selbstkontrolle	.03	-.02	n.s.
Emotionale Stabilität	.05	-.02	n.s.
Handlungsflexibilität	-.15	.06	n.s.
Internalität	-.06	-.02	n.s.
	-.09	-.11	n.s.
<i>Reflexibilität</i>			
Selbstdarstellung	-.35***	-.13	*
Dir. Selbstaufmerksamkeit	-.34***	-.19*	n.s.
Indir. Selbstaufmerksam.	-.20*	-.08	n.s.
Personenwahrnehmung	-.28**	-.10	n.s.
	-.19*	.01	n.s.

Erläuterung: Dargestellt werden Produkt-Moment-Korrelationen nach Spearman; *p ≤ .05, **p ≤ .01, ***p ≤ .001

5 Diskussion

In der vorliegenden Studie wurden mögliche Effekte der Selektion und Sozialisation in Bezug auf die Ausprägung sozialer Kompetenzen von Führungskräften untersucht. Im Kern ging es um die Frage, inwieweit die Tatsache, dass Führungskräfte in vielen sozialen Kompetenzen signifikant höhere Ausprägungen aufweisen als Personen ohne Führungserfahrung (Sjuts & Kanning, 2022), auf Prozesse der Selektion (Hypothese 1) bzw. der Sozialisation (Hypothese 2) zurückzuführen sind. Ein Selektionseffekt würde darin bestehen, dass Menschen mit höher ausgeprägten sozialen Kompetenzen eher in Führungspositionen kommen, weil sie in Personalauswahlverfahren erfolgreicher sind. Mehr noch, es könnte sein, dass bei der Besetzung von Führungspositionen explizit auf die Ausprägung sozialer Kompetenzen geachtet wird (Kanning, 2018). Ein Sozialisationseffekt würde hingegen vorliegen, wenn Führungskräfte aufgrund der Tatsache, dass sie andere Menschen führen, ihre eigenen Kompetenzen weiterentwickeln und daher nach einiger Zeit über höhere soziale Kompetenzen verfügen, als Menschen, die keine Führungsverantwortung wahrnehmen. Dies könnte selbst dann der Fall sein, wenn bei der Personalauswahl von Führungskräften nicht auf deren soziale Kompetenzen geachtet werden würde. Schließlich ist auch eine Kombination aus Selektions- und Sozialisationseffekten denkbar. Demnach würden Menschen, die über soziale Kompetenzen verfügen, mit höherer Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen gelangen und in diesen Positionen durch entsprechende Interaktion mit ihren Teams bestehende soziale Kompetenzen noch weiter ausbauen.

Der erste Weg der Schätzung erfolgt in der vorliegenden Studie innerhalb der Stichprobe der Führungskräfte. Hier ergaben sich ausschließlich Hinweise auf Selektionseffekte (Hypothese 1), allerdings nur bezogen auf zwei Primärkompetenzen (Zuhören und Entscheidungsfähigkeit) und zwei Sekundärkompetenzen (Soziale Orientierung und Offensivität). Die Größe der Effekte war eher gering (4.41 bis 5.76 % Varianzaufklärung). Hinweise auf Sozialisationseffekte ließen sich nicht finden.

Der zweite Weg der Schätzung lief über einen Vergleich zwischen Menschen mit und ohne Führungsverantwortung. Hier ließen sich nur sehr vereinzelt Hinweise auf Sozialisationseffekte finden (Hypothese 2). Dies betraf die Kompetenz des Zuhörens sowie der Selbstdarstellung. Die Effektstärken lagen ebenfalls in einem niedrigen Bereich (3.61 bis 4 % Varianzaufklärung). Hinweise auf Selektionseffekte (Hypothese 1) ergaben sich nur bezogen auf die Extraversion und die Reflexivität.

Alles in allem liefert die vorliegende Studie Hinweise darauf, dass die Ausprägung sozialer Kompetenzen von Führungskräften sowohl durch Selektions- als auch durch Sozialisationseffekte beeinflusst werden, wobei die Hinweise auf Selektionseffekte zahlreicher sind. Die geringfügige Anzahl von Hinweisen auf Effekte der Sozialisation decken sich mit einer Vorgängerstudie, die gezeigt hat, dass Führungskräfte im Mittelwert aus ihrer beruflichen Sozialisation wenig in Bezug auf ihr Sozialverhalten lernen (Kanning & Fricke, 2013). Die insgesamt sehr geringen Effektstärken, die sich noch dazu nur auf vereinzelte soziale Kompetenzen beziehen, mögen darauf hindeuten, dass bei der Besetzung von Führungspositionen soziale Kompetenzen nicht so differenziert, wie in der vorliegenden Studie berücksichtigt werden. Warum sich bei manchen Kompetenzen Effekte zeigen und bei anderen nicht ist unbekannt.

Die Verallgemeinerung der vorliegenden Befunde ist durch eine Reihe von Faktoren eingeschränkt. Selbstverständlich handelte es sich bei den hier untersuchten Personen, nicht um eine repräsentative Auswahl von Führungskräften bzw. Berufstätigen ohne Führungserfahrung, sondern um Gelegenheitsstichproben. Es ist ungewiss, ob und inwieweit repräsentative Stichproben zu anderen Ergebnissen geführt hätten.

Die sozialen Kompetenzen der untersuchten Personen wurden ausschließlich über das Selbstbild der Befragten erfasst. Eine zusätzliche Messung der Kompetenzen durch Fremdeinschätzungen bzw. verhaltensbezogene Verfahren

würden der Untersuchung der Effekte ein breiter abgesichertes Fundament geben.

Darüber hinaus wäre es interessant zu untersuchen, inwieweit Sozialisationseffekte eher zu beobachten sind, wenn Führungserfahrungen über Jahre hinweg in ein und derselben Organisation gesammelt wurden. Ein Wechsel zwischen verschiedenen Organisationen mit unterschiedlicher Führungskulturen könnte dazu beitragen, dass Sozialisationseffekte schwerer nachzuweisen sind, weil ältere Lernerfahrungen durch neuere ggf. ein Stück weit verändert oder gar neutralisiert wurden.

Möglicherweise spielen auch die Hierarchieebene oder die Branche eine moderierende Rolle. Zukünftige Studien sollten explizit weitere Moderationsvariablen berücksichtigen. Im Kern geht es dabei um die Frage, welche Bedeutung lokalen Führungskulturen zukommt. Es erscheint plausibel, dass die jeweilige Führungskultur eine Relevanz dafür hat, welche sozialen Kompetenzen von Prozessen der Sozialisation und Selektion betroffen sind. Die in der vorliegenden Studie insgesamt sehr geringfügigen Effekte, noch dazu bezogen auf nur einzelne soziale Kompetenzen, könnten hierrüber zu erklären sein. Falls in der untersuchten Stichprobe der Führungskräfte jeweils sehr unterschiedliche soziale Kompetenzen betroffen wären, würde dies in der Gesamtstichprobe das Aufdecken von Effekten erschweren.

Zukünftige Studien sollten zudem umfangreicher Daten erfassen, um zusätzliche Operationalisierungen von Selektions- und Sozialisationseffekten untersuchen zu können. Dies wären beispielsweise Angaben zu den durchlaufenen Auswahlverfahren, zur Häufigkeit von Interaktionen mit Beschäftigten pro Woche oder der Teilnahme an Trainings, Coaching und Mentoring.

Der Königsweg zur Untersuchung von Sozialisationseffekten ist die Durchführung von Längsschnittstudien mit Führungskräften, die über viele Jahre immer wieder hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen untersucht werden würden. Derartige Studien stellen eine wichtige Aufgabe für die zukünftige Forschung in diesem Feld dar.

Für die Praxis kann auch unabhängig von den vorliegenden Befunden die Empfehlung ausgesprochen werden, sich gezielt mit den sozialen Kompetenzen von Führungskräften auseinanderzusetzen, und zwar sowohl in der Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung. Die geringen Effektstärken der Ergebnisse in der vorliegenden Studie lassen die Vermutung zu, dass dies bislang noch nicht in optimaler Weise geschieht.

6 Literatur

- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ.
- Buhrmester, D. (1996). Need fulfillment, interpersonal competence, and the development contexts of early adolescent friendship. In W. M. Bukowski, A. F. New-

comb & W. W. Hartup (Hrsg.), *The company they keep. Friendship in childhood and adolescence* (S. 158-185). Cambridge: Cambridge University Press.

- Burt, D. & Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomised control trial studies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 17-24.
- Crede, M., Jong, J. & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 139-155.
- Cuadra-Peralta, A. A., Veloso-Besio, C., Iribaren, J. & Pinto, R. (2017). Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 30, 281-292.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2, 117-134.
- Dienesch R. M. & Liden R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2015). LMX and work attitudes: Is there anything left unsaid or unexamined? In T. N. Bauer and B. Erdogan (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (S. 139-156). New York: Oxford University Press.
- Faix, W. G. & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz: Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Frieder, R. E., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Wihler, A. & Brooks, C. D. (2019). Extending the metatheoretical framework of social/political influence to leadership: Political skill effects on situational appraisals, responses, and evaluations by others. *Personnel Psychology*, 72, 543-569.
- Groves, K. S. (2005). Gender differences in social and emotional skills and charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 30-46.
- Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R. & Yukl, G. (2018). How leader networking, external monitoring, and representing are relevant for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 454-467.
- Jansen, A., Melchers, K. G. & Kleinmann, M. (2012). Der Beitrag sozialer Kompetenz zur Vorhersage beruflicher Leistung: Inkrementelle Validität sozialer Kompetenz gegenüber der Leistung im Assessment Center und im Interview. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56, 87-97.
- Kanning, U. P. (2002). Soziale Kompetenz: Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie*, 210, 154-163.
- Kanning, U. P. (2005). Computergestützte Personalauswahl von Polizeibeamten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 140-146.

- Kanning, U. P. (2009). ISK – *Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2024). *ISK – Inventar sozialer Kompetenzen* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2015). *Soziale Kompetenzen fördern* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2018). Diagnostik für Führungspositionen. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P., Böttcher, W. & Herrmann, C. (2012). Measuring social competencies in the teaching profession – Development of a self-assessment procedure. *Journal for Educational Research Online*, 1, 140-154.
- Kanning, U. P. & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48-53.
- Lacerenza C. N., Reyes D. L., Marlow S. L., Joseph D. L., Salas E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1686-1718.
- Petermann, F. (1995). Training sozialer Kompetenz bei Kindern und Jugendlichen. In J. Margraf & K. Rudolf (Hrsg.), *Training sozialer Kompetenz* (S. 109-126). Baltmannsweiler: Röttger-Schneider.
- Reschke, K. (1995). Soziale Kompetenz entwickeln – Ressourcen entdecken helfen. In J. Margraf & K. Rudolf (Hrsg.), *Training sozialer Kompetenz* (S. 205-228). Baltmannsweiler: Röttger-Schneider.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649-660.
- Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 169-185.
- Rosenstiel, L. v. & Kaschube, J. (2014). Führung. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 677-724). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, J. U. (1995). Psychologische Meßverfahren für soziale Kompetenzen. In B. Seyfried (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* Berichte zur Beruflichen Bildung, Bd. 179 (S. 117-135). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?* Berichte zur Beruflichen Bildung, Bd. 179 (S. 77-116). Bielefeld: Bertelsmann.
- Sjuts, T. & Kanning, U. P. (2022). Soziale Kompetenzen von Führungskräften. *Personalführung*, 12, 52-56.
- Walter, M. & Kanning, U. P. (2003). Wahrgenommene soziale Kompetenzen von Vorgesetzten und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 152-157.

Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Uwe P. Kanning
Hochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Caprivistrasse 30a
49076 Osnabrück
Deutschland
U.Kanning@hs-osnabrueck.de