

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/17

Markus Gmür; Remo Aeschbacher

Size matters – Personenmerkmale und Führung

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 1 (2017), S. 14-20.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer
Layout: Remo Aeschbacher und Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei,
Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Führung»: shutterstock.com; istockphoto.com
ISBN: 3-909437-48-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Size matters – Personenmerkmale und Führung

Markus Gmür und Remo Aeschbacher

Erfolg in der Führung ist nach dem aktuellen Stand der Forschung das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Eigenschaften, Einstellungen und Fähigkeiten der Führungskraft, ihrem Verhalten gegenüber den Geführten, deren Einstellungen und Fähigkeiten, sowie dem Kontext, der sich vor allem aus Merkmalen der Organisation und der Aufgabenstellungen ergibt. Das macht die Suche nach der idealen Führungskraft zu einer entsprechend schwierigen Aufgabe. Gefragt sind deshalb einfache Suchkriterien zur Eingrenzung des Kandidatenkreises, und es scheint, als wäre selbst die Körpergrösse hierzu ein untrügliches Merkmal. Daten aus den Haushaltsbefragungen der öffentlichen Statistik in Deutschland und der Schweiz legen diesen Schluss nahe: Führungskräfte überragen Angestellte ohne Führungsposition im Durchschnitt um mehr als einen Zentimeter. Das gilt vor allem für Männer, teilweise aber auch für Frauen.

Gerhard Schröder, Silvio Berlusconi und Nicolas Sarkozy bekleideten zeitweise Spitzenämter der europäischen Politik. In dieser Funktion erhoben sie Führungsansprüche, und sie waren sichtlich bemüht, diese auch immer wieder durchzusetzen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie kleiner sind als der Durchschnitt ihrer männlichen Landsleute, kleiner als ihre unmittelbaren Amtsvorgänger und dass sie sich mehr oder weniger offenkundig handwerklicher und medialer Hilfsmittel bedienen, um grösser zu erscheinen, als sie bis heute sind. Grund dafür könnte persönliche Eitelkeit sein. Wahrscheinlich befürchteten sie aber auch, dass sie der Führungsrolle und den auf sie gerichteten Hoffnungen und Erwartungen nicht gerecht würden, wenn sie ihnen keine entsprechende Statur entgegensetzten.

Dass ein Zusammenhang zwischen der Körpergrösse und der Wahrscheinlichkeit, eine Führungsfunktion auszuüben, besteht, ist eine altbekannte These. Theoretisch wird sie mit einer evolutionär ent-

standenen Programmierung begründet, die noch aus einer Zeit stammt, als es den Sippen unserer Vorfahren geraten schien, sich vor den unmittelbaren Lebensgefahren zu schützen, indem sie sich den Grössten und Stärksten ihrer Art anschlossen. Ausserdem sorgen kulturelle Bilder dafür, dass die zerebrale Fixierung die Zeiten überdauert und sich bis in die technologisch abgesicherte Gegenwart erhalten hat.¹ Empirische Belege für die These hat die Führungsforschung vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts geliefert: Die meisten Studien, die diesen Zusammenhang untersuchten, fanden schwache, aber statistisch signifikante Korrelationen.² Einschränkend ist dazu allerdings festzuhalten, dass die ganz überwiegende Zahl der Studien in den USA und dort bei Schülern, Studierenden oder Militärangehörigen durchgeführt wurden.³ Sie sind damit kaum auf Arbeitsverhältnisse in Wirtschaft und Verbänden übertragbar, insbesondere weil die Bedeutung körperlicher Betätigungen hier in der Regel nur eine untergeordnete Rolle spielt. In der Folge konzentrierte sich die empirische Führungsforschung auf Persönlichkeitsfaktoren und das Führungsverhalten, um die Durchsetzungsfähigkeit als Führungskraft und ihren Erfolg zu erklären. Physische Merkmale werden seither kaum mehr beachtet. Mit der allmählichen Durchsetzung von wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Deutungen in der zweiten Jahrhunderthälfte waren biologistische Erklärungen wohl auch grundsätzlich kritisch gesehen oder gar verpönt. Neuerliches Interesse an evolutionsbiologischen Faktoren ist aber in den letzten Jahren wieder aufgekommen.⁴ Allerdings sind jüngste Befunde in einem plausiblen Umfeld nicht sehr ermutigend: Eine Analyse von Teamsportarten der Männer und Frauen (Fussball, Handball, Basketball, Volleyball, Hockey und Wasserball) an den Olympischen Sommerspielen in London 2012 fand keine statistischen Anhaltspunkte dafür, dass Teamkapitäne grösser als der Durchschnitt ihrer Mannschaftskollegen sind und dass ein

Zusammenhang zwischen der Körpergrösse der Teamkapitäne und dem Mannschaftserfolg besteht. Bevor man aber diesem archaisch anmutenden Aspekt der Führungserfolgswirkung nachgeht, sollte man sich erst einen Überblick zum breiteren Forschungsstand verschaffen.

Aktueller Stand der empirischen Führungserfolgswirkung

Die statistischen Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Führungspersönlichkeit und deren Führungsverhalten auf der einen Seite und dem Führungserfolg auf der anderen Seite gehört zu den meistgewählten Themen der empirischen Managementforschung. Die grosse Zahl der Studien wurde wiederholt meta-analytisch untersucht. DeRue et al. (2011) tragen in der aktuellsten verfügbaren Analyse die Befunde von insgesamt 13 vorangegangenen Meta-Analysen und weiteren 79 jüngeren Primärstudien, die bis zum Jahr 2008 veröffentlicht wurden, zusammen. Sie konzentrieren sich dabei auf die Analyse derjenigen Erklärungsfaktoren, für die eine ausreichend grosse Zahl an Primärstudien vorliegt. Die in den Studien verwendeten Erfolgsmassnahmen der Führung wurden zu drei Gruppen zusammengefasst: die Teamleistung, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit und die Zufriedenheit mit der Führungskraft.

Durch die analysierten Führungseigenschaften und -verhaltensmerkmale lassen sich über alle Erfolgskriterien hinweg 31 % der Varianz in den Primärstudien erklären. Die übrigen 69 % müssen auf weitere, unbekannte Faktoren zurückgeführt werden. Die Zufriedenheit der Geführten mit ihrer Aufgabe lässt sich immerhin zu 56 % erklären, die Zufriedenheit mit dem/der eigenen Vorgesetzten sogar zu 92 %. Die Übersicht zu den statistischen Ergebnissen zeigt Tabelle 1:

- *Intelligenz der Führungskraft:* Während Studien, die nur den Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolg betrachten, einen mittelstarken positiven Einfluss finden⁵, verschwindet dieser, sobald man das Führungsverhalten mitberücksichtigt. Das lässt sich so interpretieren, dass intelligente Personen sich in einer Weise verhalten, die sie in einer Führungsbeziehung überdurchschnittlich erfolgreich machen. Davon abgesehen bleibt ein geringer positiver Effekt auf die Gruppenleistung übrig.
- *Persönlichkeit der Führungskraft:* Persönlichkeitsmerkmale werden traditionell über die sogenannten «Big Five» der Persönlichkeit erfasst. Dabei handelt es sich um bewährte Persönlichkeitskonstrukte, die bipolar abgebildet werden. Der stärkste Zusammenhang zeigt sich jeweils für die Gewissenhaftigkeit (im Gegensatz zur Unbekümmertheit): Gewissenhafte Führungskräfte erreichen eine höhere



Gruppenleistung, ihre Mitarbeitenden sind aber etwas weniger zufrieden mit ihren Aufgaben und Vorgesetzten. In Verbindung mit einer ausgeprägten Verträglichkeit (in Abgrenzung zu einer starren und auf Konfrontation angelegten Einstellung) steigert sich die Gruppenleistung noch. Die Erfolgsszusammenhänge bei den übrigen Persönlichkeitsmerkmalen sind hingegen vergleichsweise schwach.

- *Geschlecht der Führungskraft*: Seit den 1980er Jahren wird eine kontroverse Diskussion darüber geführt, ob sich Führungsverhalten und Führungserfolg von Männern und Frauen unterscheiden. Die Meta-Analyse findet über alle vorliegenden Befunde hinweg keine eindeutige Tendenz (dieser Faktor taucht deshalb in der Tabelle nicht auf).

Wichtiger als die Eigenschaften ist für alle drei Erfolgsaspekte das Führungsverhalten. Dieses wurde bis in die 1980er Jahre vor allem über die beiden Dimensionen der *Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung* erfasst. Ein aufgabenorientierter Führungsstil betont Aufgabenziele und -standards und kontrolliert die Leistungsergebnisse der Mitarbeitenden. Ein mitarbeiterorientierter Führungsstil richtet sich dagegen nach den Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeitenden, die zu einer Aufgabenerfüllung notwendig sind. Die Meta-Analyse bestätigt den bekannten Befund, dass aufgabenorientierte Führungskräfte tendenziell eine höhere Teamleistung erzielen, mitarbeiterorientierte Führungskräfte aber eine deutlich höhere Zufriedenheit bei ihren Mitarbeitenden erreichen. Ein Laissez-faire-Führungsstil, der u. a. mit einer niedrigen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung verbunden ist, zeigt dementsprechend negative Zusammenhänge zum Führungserfolg.

Seit den 1990er Jahren überwiegt der Ansatz, der zwischen einem transformationalen und einem transaktionalen Führungsstil differenziert. *Transformationale Führung* ist seit Bass (1985) charakterisiert durch die Inszenierung der Führungskraft als Vorbild, Motivation durch Begeisterung und Inspiration, durch intellektuelle Anregung sowie eine ausgeprägte individuelle Wertschätzung. Damit wird eine Transformation der eigennützigen Mitarbeitermotivation in eine Identifikation mit der Organisation und dem eigenen Beitrag zur organisationalen Zielerreichung angestrebt. Dieses Führungsverständnis wird auch häufig als cha-

ristische Führung bezeichnet. Die Meta-Analyse zeigt, dass ein solches Führungsverhalten für alle drei Erfolgskriterien einen signifikanten Erklärungsbeitrag liefert. Im Gegensatz zur *transformationalen* setzt die *transaktionale Führung* auf das Eigeninteresse der Mitarbeitenden. Ein solches Führungsverhalten zeigt sich einerseits in einem ausgeprägt delegierenden Verhalten, das den Mitarbeitenden Ausführungsfreiheit in einem klar umrissenen und gegebenenfalls immer wieder angepassten Rahmen lässt. Andererseits kommt es auch darin zum Ausdruck, dass die Führungskraft darauf achtet, den Mitarbeitenden persönliche Vorteile einer guten Aufgabenerfüllung aufzuzeigen bzw. anzubieten (Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht). Insbesondere der letztgenannte Aspekt erweist sich in der Meta-Analyse als entscheidend für eine hohe Aufgabenzufriedenheit. In Bezug auf die beiden anderen Erfolgsvariablen zeigt sich zwar ebenfalls ein positiver Effekt; dieser ist aber deutlich schwächer.

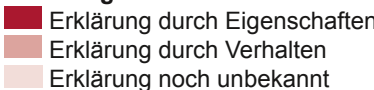
Diese Befunde zeigen, dass die empirische Führungsforschung inzwischen recht präzise erklären kann, warum bestimmte Führungskräfte erfolgreicher sind als andere. Während die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch das Verhalten der Führungskräfte erklärt werden kann, gelingt das bei der Erklärung der Leistungsergebnisse nur eingeschränkt. Eigenschaften spielen hier eine grössere Rolle. Diese mögen zu einer höheren oder geringeren Akzeptanz der Führungskraft führen und sich darüber auf die Leistungsanstrengung auswirken. Die hier vorgestellte Meta-Analyse beschränkt sich auf die am häufigsten geprüften Merkmale der Führungspersonen. Körperliche Merkmale sind hier hingegen ausgeklammert. Ihnen wenden wir uns nun wieder zu.

Körpergrösse und Führungsposition

Stogdill berichtet in seiner US-amerikanischen Meta-Studie von 1974 von sieben empirischen Studien über den Zusammenhang von Körpergrösse und dem Führungsstatus. Als mittlere Korrelation ermittelt er einen Wert von +.30, was recht hoch ist.⁷ Da die Untersuchungen aber nur bei Jugendlichen oder Militärangehörigen durchgeführt wurden, ist ihre Verallgemeinerungsfähigkeit stark eingeschränkt.

Die empirische Basis für die vorliegende Studie bilden die wichtigsten repräsentativen Haushaltsbefragungen in Deutschland und der Schweiz. In diesen

Tabelle 1: Forschungsstand zu Führungserfolgsk Faktoren (nach DeRue et al. 2011, S. 33)

	Leistung der Gruppe	Zufriedenheit mit der Arbeit	Zufriedenheit mit der Führung
Erklärungskraft aller Faktoren 	31%	56%	92%
Wirkung und relative Bedeutung für die Erklärung des Führungserfolgs (Summe = 100%)			
Eigenschaften der Führungskraft Intelligenz Persönlichkeitsfaktoren: Gewissenhaftigkeit (vs. <i>Unbekümmtheit</i>) Verträglichkeit (vs. <i>Antagonismus</i>) Emotionale Stabilität (vs. <i>Neurotizismus</i>) Extraversion (vs. <i>Introversion</i>) Offenheit (vs. <i>Konservativismus</i>)	pos <1% pos 18% neg 9% pos 5% ? 2% pos 3%	 neg 4% pos 1% pos <1% pos 1% ? <1%	 neg 6% pos 3% pos <1% pos 4% pos <1%
Verhalten der Führungskraft Aufgabenorientierte Führung Mitarbeiterorientierte Führung Charismatische Führung (transformational) Anreiz-Beitrags-Führung (transaktional) Delegierende Führung (transaktional) Laissez-faire Führung ⁶	pos 20% pos 8% pos 20% pos 6% pos 4% neg 4%	pos 3% pos 15% pos 18% pos 39% pos 1% neg 17%	pos 6% pos 42% pos 15% pos 8% pos 2% neg 11%
pos = positiver Zusammenhang; neg = negativer Zusammenhang; ? = unklarer Zusammenhang			

beiden Studien werden Jahr für Jahr wechselnde Informationen zu den dort wohnhaften Personen, ihren privaten und beruflichen Umständen sowie einem breiten Spektrum von Einstellungen und Aktivitäten erhoben. Unter anderem wurden die Befragten in einzelnen Jahren gebeten, Angaben zur aktuellen beruflichen Position und auch zu körperlichen Merkmalen (u. a. Körpergrösse und Körpergewicht) zu machen:

- Das Schweizer Haushaltspanel (SHP) wird von der Schweizer Stiftung für Sozialforschung (FORS) an der Universität Lausanne seit 1999 mit jährlichen Befragungswellen geführt. Aus der Befragung von 2014 wurden die gewichteten Daten der 5596 abhängig-beschäftigten Männer und Frauen im Alter von 20 bis 65 Jahren gewonnen. Die Befragten konnten nach drei Hierarchiestufen kategorisiert werden (Direktion, mit Führungsaufgabe, ohne Führungsaufgabe). Der Frauenanteil beträgt 47,5 %.
- Das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) ist eine Wiederholungsbefragung die vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) seit 1984 jährlich in rund 12 000 Haushalten durchgeführt wird. Für die Analyse wurden aus der Befragung von 2013 die

Daten der 13 307 abhängig-beschäftigten Männer und Frauen im Alter von 20 bis 65 Jahren, die persönlich befragt wurden, extrahiert. Die Befragten konnten nach fünf hierarchischen Stufen klassifiziert werden (oberes Management, mittleres Management, unteres Management, hochqualifizierte Projektleitung, keine Führungsfunktion). Der Frauenanteil beträgt 47,7 %.

Die vorliegenden Daten bieten keinen Einblick in den Führungserfolg der befragten Personen. Es wird daher die Annahme getroffen, dass eine Person, die im Angestelltenverhältnis eine Führungsposition innehat, diese aufgrund eines früheren Erfolgs erlangen bzw. wegen ausbleibender Erfolglosigkeit halten konnte. Somit bietet der gegenwärtige hierarchische Status in einer grossen Stichprobe zumindest einen Anhaltspunkt für Führungserfolg im weitesten Sinne. Dieser lässt sich nun mit einem zeitüberdauernd stabilen Merkmal wie der Körpergrösse korrelieren. Die hier verwendeten Datensätze wurden unter Umständen erhoben, die nichts mit der hier interessierenden Fragestellung zu tun haben, und genügen zudem einem

Tabelle 2: Hierarchieebene und Körpergrösse (SHP, Schweiz 2014)⁸

Männer nach Ebene	Anteil	Grösse	Standard-abweichung	Sign. Unterschiede p(t) < .05
(A) Direktion	7 %	179,1 cm	± 6,9 cm	A > D
(BC) mit Führungsaufgabe	33 %	178,4 cm	± 7,2 cm	BC > D
(D) ohne Führungsaufgabe	60 %	177,5 cm	± 7,1 cm	A, BC > D
Frauen nach Ebene	Anteil	Grösse	Standard-abweichung	Sign. Unterschiede p(t) < .05
(A) Direktion	3 %	165,8 cm	± 6,6 cm	keine
(BC) mit Führungsaufgabe	22 %	166,0 cm	± 6,4 cm	keine
(D) ohne Führungsaufgabe	75 %	165,7 cm	± 6,5 cm	keine

hohen Repräsentativitätsanspruch. Deshalb spricht wenig dagegen, dass der untersuchte Zusammenhang interpretationsfähig ist.

Die Tabellen 2 und 3 zeigen die Analyseergebnisse für Deutschland und die Schweiz. Um die Ergebnisse für die beiden Länder vergleichbar zu machen, wurden vier Stufen A bis D gebildet und ihnen die Stufen der beiden Befragungen zugeordnet. Betrachtet man die Ergebnisse über alle Teilgruppen hinweg, so findet man die einleitend dargelegte Tendenz: In drei von vier Teilgruppen sind die Personen einer Stufe im Durchschnitt stets kleiner als diejenigen der übergeordneten Stufe und stets grösser als diejenigen der untergeordneten Stufe. Die Unterschiede fallen in Deutschland stärker aus als in der Schweiz, und bei den Männern sind sie deutlicher als bei den Frauen. Bei den Schweizer Frauen sind sie gar nicht feststellbar.

Bei der Beurteilung der Unterschiede ist generell zu berücksichtigen, dass sie stets erheblich kleiner sind als die Streuungen innerhalb der einzelnen Teilgruppen. Bei einer mittleren Körpergrösse der Schweizer Männer von knapp 1,78 Meter beträgt die Standardabweichung 7 Zentimeter. Das bedeutet in den vorliegenden Datensätzen konkret, dass rund 70 % der Befragten zwischen 1,71 und 1,85 Meter messen. Trotzdem sind viele der Unterschiede bei einer üblichen statistischen Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 % signifikant und können deshalb als existent angenommen werden.

Im Vergleich der Daten aus den beiden Ländern fällt auf, dass in Deutschland die kleine Gruppe der Topmanager und Topmanagerinnen deutlich höhere Mittelwerte aufweist als die nächstgelegene Gruppe.

Daraus könnte man den Schluss ziehen, dass der Vorteil der körperlichen Statur umso stärker wirkt, je höher die hierarchische Position ist. Im Schweizer Datensatz ist diese Besonderheit nicht ablesbar. Das kann aber auch damit zusammenhängen, dass dort die Gruppe der «Direktionsmitglieder» breiter definiert ist als die Mitglieder im «Oberen Management» der Schweizer Organisationen; das erkennt man schon daran, dass deren prozentualer Anteil an allen Beschäftigten etwa viermal grösser ist als in den deutschen Organisationen. Selbst wenn man aber innerhalb der Menge von Direktionsmitgliedern nur diejenigen betrachtet, die gleichzeitig als Topmanager klassifiziert wurden, zeigt sich bei Männern wie Frauen kein Ergebnis, wie man es für Deutschland feststellen kann. Ob das damit zusammenhängt, dass im politischen System der Schweiz dem individuellen Führungsanspruch ab einer bestimmten Stufe Grenzen gesetzt sind und die körperliche Statur dann nicht nur Folgebereitschaft sondern ebenso Vorbehalte auslöst?

Schlussfolgerungen

Die biologistische These, dass die Körpergrösse einer Person – und insbesondere dann, wenn es sich um einen Mann handelt – hilfreich zur Bewältigung einer Führungsaufgabe ist, mag irritieren. Daten aus Deutschland und der Schweiz geben Hinweise darauf, dass ein Zusammenhang bestehen könnte, auch wenn die Bedeutung dieses Faktors gegenüber einer Vielzahl weiterer Personen- oder Verhaltensmerkmale gering ist. Die praktische Bedeutung dieses Befunds liegt für Personalverantwortliche darin, dass sie sich gut überlegen sollten, ob eine Auswahlentscheidung nicht

Tabelle 3: Hierarchieebene und Körpergrösse (SOEP, Deutschland 2013)⁹

Männer nach Ebene	Anteil	Grösse	Standardabweichung	Sign. Unterschiede $p(t) < .05$
(A) Oberes Management	2%	183,2 cm	± 7,0 cm	A > B,C,D
(B) Mittleres Management	9%	180,4 cm	± 6,2 cm	A > B > D
(CI) Unteres Management	15%	180,0 cm	± 7,3 cm	A > C > D
(CII) Projektleitung hochqualifiziert	10%	180,1 cm	± 6,8 cm	
(D) ohne Führungsaufgabe	64%	179,3 cm	± 7,2 cm	A,B,C > D
Frauen nach Ebene	Anteil	Grösse	Standardabweichung	Sign. Unterschiede $p(t) < .05$
(A) Oberes Management	1%	169,9 cm	± 6,0 cm	A > C,D
(B) Mittleres Management	5%	167,8 cm	± 5,8 cm	B > D
(CI) Unteres Management	12%	167,2 cm	± 6,3 cm	A > C > D
(CII) Projektleitung hochqualifiziert	5%	167,1 cm	± 6,3 cm	
(D) ohne Führungsaufgabe	77%	166,3 cm	± 6,4 cm	A,B,C > D

unbewusst durch die körperliche Statur der Bewerberinnen und Bewerber beeinflusst ist. Wer sich auf der anderen Seite für eine Führungsposition bewirbt, tut nicht schlecht daran, die eventuell fehlenden Zentimeter unauffällig, aber wirksam, in den Schuhabsätzen aufzustoeken.

Für die bisherigen US-amerikanischen Präsidenten bis Barack Obama konnten Stulp et al. (2013) statistisch zeigen, dass sie meist überdurchschnittlich gross waren. Ihre Analyse ergab auch, dass sie sich öfter als zufällig zu erwarten gegen kleinere Gegner durchsetzen und dass die grösseren sowohl häufiger wiedergewählt als auch von der Nachwelt als bedeutsam eingestuft wurden.

schätzt wurden. Für Donald Trump mit seinen stattlichen 1,91 m sind zumindest das schon einmal gute Aussichten.

Fussnoten

¹ Vgl. van Vuugt et al., 2008; Murray & Schmitz, 2011.

² Vgl. den Überblick bei Bass, 1990, S. 59-88.

³ Vgl. Spisak et al., 2011.

⁴ Vgl. Elgar, 2016.

⁵ Vgl. die Meta-Analyse von Judge et al., 2004.

⁶ Hier sind auch die Befunde für einen passiv delegierenden Führungsstil miteingeschlossen. Er nähert sich dem Laissez-faire stark an und zeigt in der Meta-Analyse stets dieselbe Richtung im statistischen Zusammenhang.

Das Wichtigste in Kürze

Die empirischen Ergebnisse der Studie zeigen, dass im Durchschnitt die Personen einer übergeordneten Hierarchieebene grösser gewachsen sind als diejenigen der untergeordneten Ebene. Die Unterschiede fallen in Deutschland stärker aus als in der Schweiz; bei den Männern sind sie deutlicher als bei den Frauen. Bei den Schweizer Frauen sind sie gar nicht feststellbar. Das lässt sich als Ergebnis einer unbewussten Präferenz für grosse Personen in Führungsrollen interpretieren.

Für die Praxis bedeutet dies, dass sich Personalverantwortliche gut überlegen sollten, ob eine Auswahlentscheidung nicht unbewusst durch die körperliche Statur der Bewerberinnen und Bewerber beeinflusst ist. Wer sich auf der anderen Seite für eine Führungsposition bewirbt, tut nicht schlecht daran, die eventuell fehlenden Zentimeter unauffällig, aber wirksam, in den Schuhabsätzen aufzustoeken.

⁷ Vgl. dazu die Zusammenfassung bei Weibler, 2001, S. 138.

⁸ Quelle: Schweizerisches Haushaltspanel (SHP).

⁹ Quelle: Sozio-ökonomisches Panel (SOEP).

Literatur:

Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 3. Auflage, New York u. a.: The Free Press.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011): Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. In: *Personnel Psychology*, 64(1), S. 7-52.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2016): *Sozio-ökonomisches Panel (SOEP)*. Welle 2013. Berlin.

Elgar, Mark A. (2016): Leader Selection and Leadership Outcome: Height and Age in a Sporting Model. In: *Leadership Quarterly*, 27(3), S. 588-601.

Judge, Timothy A. & Cable, Daniel M. (2004): The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model. In: *Journal of Applied Psychology*, 89(3), S. 428-441.

Judge, T. A., Colbert, A. E. & Ilies, R. (2004): Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. In: *Journal of Applied Psychology*, 89(3), S. 442-452.

Murray, G. R. & Schmitz, J. D. (2011): Caveman Executive Leadership: Evolutionary Leadership Preferences and Physical Stature. In: *Social Science Quarterly*, 92(5), S. 1215-1235.

Schweizer Stiftung für Sozialforschung (FORS) (2016): *Schweizerisches Haushaltspanel (SHP)*. Welle 2014. Lausanne.

Spisak, B. R., Nicholson, N. & van Vugt, M. (2011): Leadership in Organisations: An Evolutionary Perspective. In: Saad, G. (Ed.): *Evolutionary Psychology in the Business Sciences*. Berlin: Springer, S. 165-190.

Stulp, G.; Buunk, A. P., Verhulst, S. & Pollet, T. V. (2013): Tall Claims? Sense and Nonsense about the Importance of Height of US Presidents. In: *Leadership Quarterly*, 24(1), S. 159-171.

van Vugt, M.; Hogan, R. & Kaiser, R. (2008): Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past. In: *American Psychologist*, 63(3), S. 182-196.

Weibler, J. (2001): *Personalführung*. München: Verlag Vahlen.

Die Autoren



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Remo Aeschbacher / remo.aeschbacher@vmi.ch

Remo Aeschbacher ist Doktorand und Projektmitarbeiter am Verbandsmanagement Institut. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen NPO-Profession, Fundraising und gemeinnützige Stiftungen. Zuvor war er im Integrationsmanagement beim Bundesamt für Polizei (fedpol) tätig, nach einem Praktikum im Bereich Kommunikationsstrategie der Daimler AG, Stuttgart. 2013 schloss er sein Studium zum Master of Arts in Management an den Universitäten Freiburg/CH und Bern ab.