

# Diagnostik für Führungspositionen

Uwe Peter Kanning

Kompendien  
Psychologische  
Diagnostik

 hogrefe

# **Diagnostik für Führungspositionen**

**Kompendien Psychologische Diagnostik  
Band 17**

Diagnostik für Führungspositionen

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Franz Petermann, Prof. Dr. Heinz Holling

Uwe Peter Kanning

# Diagnostik für Führungspositionen



**Prof. Dr. Uwe Peter Kanning**, geb. 1966. Studium der Psychologie in Münster und an der Universität Canterbury. 1997 Promotion. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seit 20 Jahren Beratung von Behörden und Unternehmen bei personalpsychologischen Fragestellungen. Arbeitsschwerpunkte: Personaldiagnostik, soziale Kompetenzen, fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
Fax +49 551 999 50 111  
verlag@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Satz: Matthias Lenke, Weimar  
Format: PDF

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2946-5; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2946-6)

ISBN 978-3-8017-2946-2

<http://doi.org/10.1026/02946-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Vorwort der Herausgeber

Die Methoden der Psychologischen Diagnostik dienen der Erhebung und Aufbereitung von Informationen, um begründete Entscheidungen zu treffen. Heute bietet die Psychologische Diagnostik ein großes Spektrum an Erhebungsverfahren, das von systematischen Ansätzen zur Befragung und Beobachtung bis zum Einsatz psychometrischer Tests und physiologischer Methoden reicht. Immer schwieriger wird die gezielte Auswahl geeigneter Verfahren und die Kombination verschiedener Ansätze im Rahmen einer ökonomischen Diagnosestrategie.

Unsere Buchreihe möchte aktuelles Wissen über diagnostische Verfahren und Prozeduren zur Weiterentwicklung der Psychologischen Diagnostik zusammenstellen. Wir als Herausgeber der Buchreihe erwarten, dass zukünftig die Kompetenzen der Psychologischen Diagnostik verstärkt nachgefragt werden. Es handelt sich hierbei um Basiskompetenzen psychologischen Handelns, denen in den letzten beiden Jahrzehnten im deutschen Sprachraum vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Zukünftig sollten Problemanalysen und Problemlösungen noch stärker auf dieses gut fundierte Fachwissen der Psychologie zurückgreifen.

Die einzelnen Bände dieser Reihe konzentrieren sich jeweils auf spezifische psychologische Themengebiete wie zum Beispiel Rechenstörungen oder aggressives Verhalten. Durch diese Spezifikation können diagnostische Fragen im Rahmen der einzelnen Themen intensiver als in der Standardliteratur abgehandelt werden. Zudem kann eine engere Verbindung zwischen theoretischen Grundlagen und den diagnostischen Fragestellungen erfolgen.

Diese Reihe möchte dem Praktiker eine Orientierung und Vorgehensweisen vermitteln, um in der Praxis eine optimale Diagnosestrategie zu entwickeln. Kurzgefasste Übersichten über die aktuellen Trends, praxisnahe Verfahrensbeschreibungen und Fallbeispiele erleichtern auf verschiedenen Ebenen den Zugang zum Thema. Ziel der Reihe ist es somit, die diagnostische Kompetenz im Alltag zu erhöhen. Dies bedeutet vor allem

- diagnostische Entscheidungen zu verbessern,
- Interventionsplanungen besser zu begründen und
- in allen Phasen der Informationsgewinnung die Praxiskontrolle zu optimieren.

Unser Anspruch besteht darin, bestehende Routinen der Psychologischen Diagnostik kritisch zu durchleuchten, Bewährtes zu festigen und neue Wege der Diagnostik, zum Beispiel im Rahmen computerunterstützter Vorgehensweisen und neuerer testtheoretischer Ansätze, zu etablieren.

Mit unserer Buchreihe möchten wir schrittweise und systematisch verschiedene Anwendungsbereiche der Psychologischen Diagnostik bearbeiten. Pro Jahr sollen zwei Bände publiziert werden, wobei jeder Band etwa 120 bis 180 Druckseiten haben soll.

Folgende Bände sind in Vorbereitung:

Familienrechtliche Diagnostik  
Diagnostik von Traumafolgestörungen  
Stressdiagnostik  
Teamdiagnostik

Wir wünschen uns hierzu einen intensiven Austausch mit unseren Lesern.

Bremen und Münster, im April 2018

*Franz Petermann  
und Heinz Holling*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>18</b>
2.1 Qualitätskriterien .....	18
2.2 Fairness und Akzeptanz .....	24
2.3 Bedeutung guter Führungskräfte diagnostik .....	27
2.4 Ansatzpunkte einer Führungskräfte diagnostik .....	32
<b>3 Anforderungsanalyse</b> .....	<b>37</b>
3.1 Methodische Ansätze .....	37
3.2 Integratives Vorgehen .....	38
3.3 Anforderungsprofile .....	42
3.4 Praxisbeispiel .....	43
<b>4 Vorauswahl</b> .....	<b>47</b>
4.1 Bewerbungsunterlagen .....	48
4.1.1 Formale Gestaltung der Unterlagen .....	50
4.1.2 Anschreiben .....	51
4.1.3 Lebenslauf .....	53
4.1.4 Zeugnisse und Referenzen .....	67
4.2 E-Assessment und Internetrecherche .....	72
4.3 Headhunting .....	76
4.4 Interner Aufstieg .....	80
<b>5 Interview</b> .....	<b>84</b>
5.1 Interviewstruktur .....	84
5.2 Fragetypen .....	91
5.3 Bewertung der Antworten .....	98
5.4 Praxisbeispiel .....	102

<b>6</b>	<b>Testverfahren</b> .....	<b>107</b>
6.1	Leistungstests .....	108
6.2	Fragebogen .....	114
6.3	360°-Beurteilung.....	119
6.4	Praxisbeispiel .....	122
<b>7</b>	<b>Assessment Center</b> .....	<b>127</b>
7.1	AC-Struktur und Ablauf .....	128
7.2	AC-Übungen .....	135
7.3	Bewertung der Leistung .....	141
7.4	Praxisbeispiel .....	144
<b>8</b>	<b>Potenzialanalyse</b> .....	<b>148</b>
8.1	Grundprinzip .....	148
8.2	Herausforderungen .....	150
<b>9</b>	<b>Leistungsbeurteilung</b> .....	<b>154</b>
9.1	Grundlagen .....	154
9.2	Beurteilungsskalen .....	156
9.3	Praxisbeispiel .....	163
<b>Literatur</b> .....		<b>169</b>
<b>Anhang</b> .....		<b>183</b>

# Vorwort

In Deutschland gibt es etwa 3,6 Millionen Unternehmen (Statistisches Bundesamt, 2016). Hinzu kommen unzählige Einrichtungen des öffentlichen Dienstes. Zusammengenommen dürfte es sicherlich viele hunderttausend Führungskräfte geben, vom Vorarbeiter bis hinauf zum Vorstand eines DAX-Unternehmens. Sie alle eint, dass sie in besonderer Weise Einfluss nehmen können auf die Geschicke ihrer Organisation. Durch ihre Beteiligung an Personalauswahlverfahren entscheiden sie darüber, welche neuen Mitarbeiter eingestellt werden. Durch ihr Führungsverhalten steuern sie ein Stück weit deren Arbeitsverhalten und Leistung. Durch zentrale Managemententscheidungen legen sie mitunter den Grundstein für dauerhaften Erfolg eines Unternehmens oder leiten es geradewegs in den Konkurs. Das Scheitern von Fusionen internationaler Konzerne legt ebenso ein Zeugnis von der Bedeutung der Führungskräfte ab wie der grandiose Erfolg von Unternehmen wie Apple oder Facebook.

Angesichts dieser Tatsachen versteht es sich fast schon von allein, dass bei der Auswahl und Weiterbildung von Führungskräften mit hoher Fachkompetenz vorzugehen ist. Hierbei kommt der Personaldiagnostik eine Schlüssel-funktion zu. Mithilfe diagnostischer Methoden können die Führungskräfte den Anforderungen ihrer Arbeitsplätze entsprechend richtig ausgewählt werden. Potenzialanalyse und 360°-Beurteilungen helfen dabei, Stärken und Schwächen zu identifizieren, um auf dieser Grundlage individuell zugeschnittene Personalentwicklungskonzepte ableiten zu können. Professionelle Leistungsbeurteilungssysteme ermöglichen schließlich eine valide Abbildung der erbrachten Leistung und legen die Grundlage für die Auszahlung von Boni oder den weiteren Aufstieg im Unternehmen.

Diesem vielfältigen Nutzen personaldiagnostischer Methoden steht eine Praxis der Führungskräfte-diagnostik gegenüber, die mit dem Prädikat „verbesserungswürdig“ allzu schmeichelhaft umschrieben wäre. Die Personaldiagnostik in Deutschland befindet sich insbesondere im Bereich der Führungskräfte im Stadium eines Entwicklungslandes. Auf differenzierte Anforderungsanalysen verzichten die meisten Arbeitgeber. Zum Einsatz kommen überwiegend Methoden mit schlechter Validität (gering strukturierte Interviews), während Verfahren, die eine sehr hohe Validität besitzen (Intelligenztests), komplett ignoriert werden. Gerade in Spitzenpositionen sind zudem die Netzwerke der

Bewerber und das Bauchgefühl der Entscheidungsträger die dominierenden Kriterien bei der Besetzung einer Stelle (Kanning, 2015a).

Das vorliegende Buch klärt über wissenschaftliche Erkenntnisse rund um das Thema Personaldiagnostik für Führungspositionen auf, und zwar von der Durchführung von Anforderungsanalysen bis zur professionellen Gestaltung von Assessment Centern und Leistungsbeurteilungssystemen. Es richtet sich an alle Menschen, die beruflich mit dem Thema Führung zu tun haben oder derzeit ein entsprechendes Studium absolvieren.

Das Manuskript zu diesem Buch wurde fürsorglich durch Frau Dipl.-Psych. Maren Horenburg sowie die Studierenden der Wirtschaftspsychologie Daria Bielefeld, Svenja Schale und Philipp Graffe von den meisten Tippfehlern bereinigt. Hierfür mein herzlicher Dank!

Münster, im Januar 2018

*Uwe Peter Kanning*

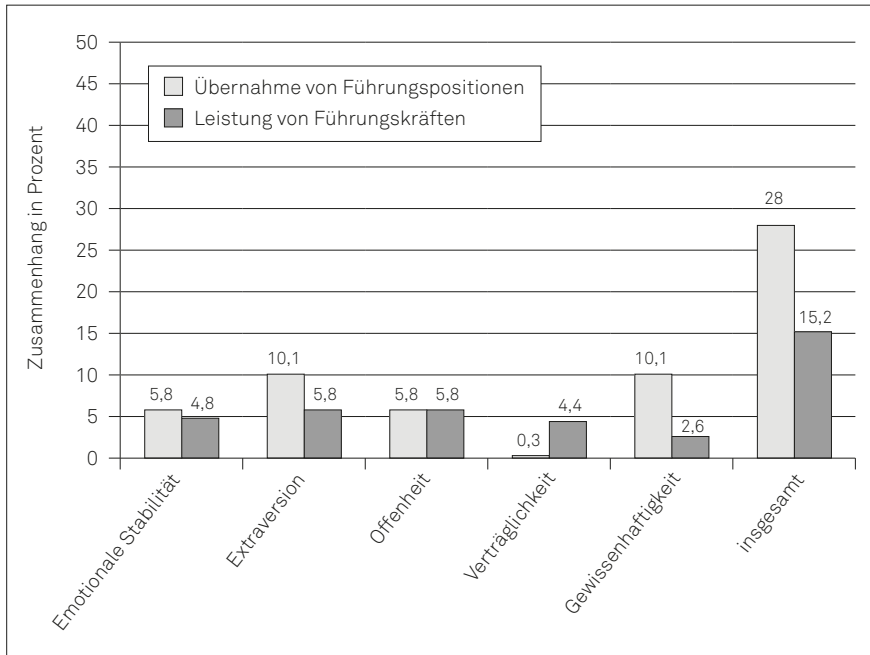
# 1 Einführung

Seit vielen Jahrzehnten beschäftigt sich die Forschung mit dem Thema Führung. Im Kern geht es um die Frage, wie gute Führung gelingen kann. Dabei steht der direkte Umgang mit den zu führenden Mitarbeitern im Fokus der Aufmerksamkeit. Kaum eine Führungskraft wird sich aber primär oder gar ausschließlich um die Gestaltung der direkten Interaktion mit ihren Mitarbeitern kümmern können. Ihre Aufgaben sind in der Regel weitaus vielfältiger. Sie hat eigene fachliche Aufträge zu bewältigen, muss strategische Planungen vornehmen, in der Interaktion mit Kollegen und eigenen Vorgesetzten sachliche und zwischenmenschliche Probleme lösen, Verhandlungen mit Zulieferern führen, Kunden in Gesprächen überzeugen und vieles mehr. Die Aufgaben von Führungskräften sind daher zumindest ab der Position eines Teamleiters aufwärts betrachtet mit dem Begriff „Management“ wohl zutreffender beschrieben. In diesem weiteren Sinne wird Führung auch in dem vorliegenden Buch begriffen.

Im Alltagsverständnis ist erfolgreiche Führung vor allem eine Frage der *Persönlichkeit*. Im Laiendenken hat man hier wahrscheinlich markante Personen aus Wirtschaft und Politik im Kopf, wie z. B. Friedrich Krupp oder John F. Kennedy. Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, inwieweit Persönlichkeitsmerkmale über verschiedene Arbeitsplätze hinweg betrachtet die Leistung von Führungskräften erklären können, kommen jedoch zu recht ernüchternden Befunden (vgl. Abbildung 1).

Ansätze zur  
Erklärung von  
Führungserfolg:  
Persönlichkeit

In der Metaanalyse von Judge, Bono, Ilies und Gerhardt (2002) zeigen sich für fünf grundlegende Persönlichkeitsmerkmale nur geringe Zusammenhänge zur Leistung von Führungskräften. Den höchsten Wert erreicht die Extraversion mit gerade einmal 5,8 %. Insgesamt beträgt die Varianzaufklärung durch grundlegende Persönlichkeitsmerkmale lediglich 15,2 %. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Frage, ob eine bestimmte Person eine Führungsrolle übernimmt oder nicht, sehr viel besser über Persönlichkeitsmerkmale erklären lässt. Hier beträgt der Effekt der Persönlichkeit insgesamt 28 %. Offenbar orientieren sich Entscheidungsträger in den Unternehmen bei der Besetzung einer Führungsposition sehr viel stärker an grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen, als dies eigentlich sinnvoll wäre.



**Abbildung 1:** Bedeutung grundlegender Persönlichkeitsmerkmale (nach Judge et al., 2002)

Ein möglicher Grund für die geringen Zusammenhänge mag in dem hohen Abstraktionsniveau der Merkmale liegen. Konkretere Eigenschaften wie etwa die Fähigkeit, die Perspektive anderer Menschen zu übernehmen oder Konflikte konstruktiv zu lösen, würden möglicherweise höhere Werte erzielen. Leider gibt es hierzu bislang aber keine Metaanalysen.

#### Führungsstile

Der zweite in der Forschung besonders intensiv beachtete Ansatz zur Erklärung von Führungserfolg läuft über den konkreten *Führungsstil*. Während Persönlichkeit als etwas begriffen wird, das sich nur schwer verändern lässt, handelt es sich bei den Führungsstilen um Verhaltensweisen, die zumindest prinzipiell erlernbar sind. Inzwischen werden in der Forschung mehr als ein Dutzend Führungsstile definiert und untersucht (Felfe, 2015). Im Fokus stehen dabei vor allem vier Stile (z. B. von Rosenstiel & Kaschube, 2014):

- **Aufgabenorientierte Führung** (Blake & Mouton, 1964): Die Führungskraft setzt (mit) ihren Mitarbeitern klare Ziele, gibt Feedback zur Zielerreichung, drängt auf Leistung und pflegt ein rationales und verlässliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. Gute Leistung wird belohnt, schlechte wird sanktioniert.

- *Mitarbeiterorientierte Führung* (Blake & Mouton, 1964): Die Führungskraft baut eine persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern auf, berücksichtigt bei der Vergabe von Arbeitsaufgaben nicht nur deren Fähigkeiten, sondern auch ihre Bedürfnisse und bindet Mitarbeiter in wichtige Entscheidungsprozesse ein.
- *Transaktionale Führung* (Avolio & Bass, 1991): Die Führungskraft agiert nach dem Austauschprinzip. Die Mitarbeiter helfen der Führungskraft bei der Erreichung ihrer Ziele, und dafür wiederum hilft die Führungskraft den Mitarbeitern bei der Erreichung der ihren. Das Verhältnis ist ebenfalls durch Rationalität und Verlässlichkeit geprägt.
- *Transformationale Führung* (Avolio & Bass, 1991): Die Führungskraft versucht, die Mitarbeiter für die Arbeitsaufgaben zu begeistern, ihnen Werte zu vermitteln und sie in ihren Überzeugungen zu beeinflussen. Sie baut zudem persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern auf.

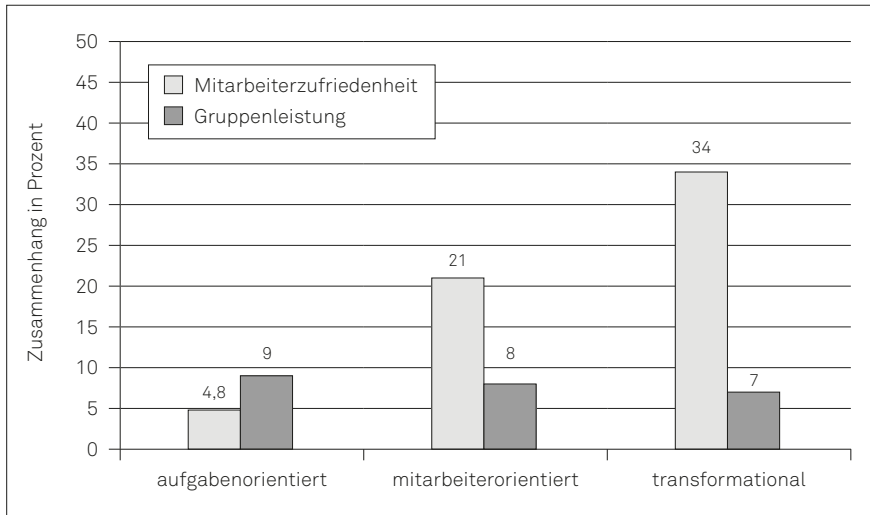
Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, ob Frauen und Männer sich in ihrem Führungsverhalten deutlich voneinander unterscheiden, zeigen entweder keine signifikanten Unterschiede, oder die gefundenen Unterschiede fallen nur gering aus (Barbuto, Fritz, Matkin & Marx, 2007; Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer & Morales, 2012; Emmerik, Euwema & Wendt, 2008; Hopkins & Bilimoria, 2008; Taylor & Hood, 2010). Dies ist auch gar nicht verwunderlich, weil schon auf der Ebene von Persönlichkeitsmerkmalen und sozialen Kompetenzen dasselbe gilt (Kanning, 2015b). Die ohnehin nur geringen Unterschiede in grundlegenden Eigenschaften werden bezogen auf Führungspositionen zusätzlich nivelliert, weil hier Prozesse der Selektion und Sozialisation wirken: Zum einen entscheiden sich möglicherweise vor allem solche Frauen für eine Führungskarriere, die in ihren Eigenschaften und Motiven den Männern, die solche Karrieren anstreben, ähnlicher sind als der Durchschnitt ihrer Geschlechtsgruppe. Zum anderen verändern sie sich möglicherweise durch die Erfahrungen, die sie auf ihrem Weg nach oben machen, noch weitergehend in diese Richtung. Die Erwartung, dass Frauen an sich anders führen als Männer, ist somit ein Stereotyp: Es entspricht lediglich den Erwartungen vieler Menschen (Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008; Taylor & Hood, 2010), nicht aber der Realität.

**Geschlechts-  
unterschiede**

Die einzelnen Führungsstile überschneiden sich zum Teil. Dies gilt insbesondere für den aufgabenorientierten Stil und die transaktionale Führung. Zudem schließen sich die Stile nicht aus, sondern können in Kombination miteinander eingesetzt werden. Studien, die sich mit der Effektivität der verschiedenen Stile beschäftigen, belegen ihren Nutzen. Abbildung 2 gibt die Ergebnisse aus zwei Metaanalysen wieder. Der aufgabenorientierte und der transaktionale Führungsstil werden hierbei als Synonyme behandelt. Für die Leistung der geführten Mitarbeiter lassen sich kaum Unterschiede ausmachen, wohl

**Effektivität  
verschiedener  
Führungsstile**

aber im Hinblick auf die Zufriedenheit. Der Umfang, in dem die Führungskraft auf die Leistung der Mitarbeiter Einfluss nimmt, wird viele Praktiker enttäuschen. Hierbei ist allerdings zu bedenken, dass metaanalytische Effekte wie eine Art „Mittelwert“ zu interpretieren sind. Die Schwankung über verschiedene Branchen hinweg kann sehr groß sein.



**Abbildung 2:** Effekte grundlegender Führungsstile (nach Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Judge & Piccolo, 2004)

#### Situative Rahmenbedingungen

Diese Überlegung führt zu einem dritten Schritt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Führung (von Rosenstiel & Kaschube, 2014): Führung und Führungserfolg hängen nicht nur mit den Eigenschaften und dem konkreten Verhalten der Führungskraft zusammen, sondern werden auch durch *situative Rahmenbedingungen* beeinflusst. Diese Rahmenbedingungen selbst können wiederum durch viele Faktoren bestimmt sein. Hier einige Beispiele:

- **Führungsspanne:** Wer als direkte Führungskraft 50 Mitarbeiter führt, wird wahrscheinlich einen anderen Führungsstil benötigen als jemand, der nur zwei Mitarbeiter hat.
- **Expertenmacht der Führungskraft:** Hat die Führungskraft die größte Fachexpertise in einem Team, wird Führung sicherlich anders ablaufen im Vergleich zu einem Team, in dem jedes Mitglied über mehr Fachkompetenz verfügt als die Führungskraft.
- **Wirtschaftlicher Druck:** Ein Unternehmen, dessen wirtschaftliche Existenz bedroht ist, wird wahrscheinlich offensiver gestaltende Führungskräfte benötigen als etwa eine Behörde.



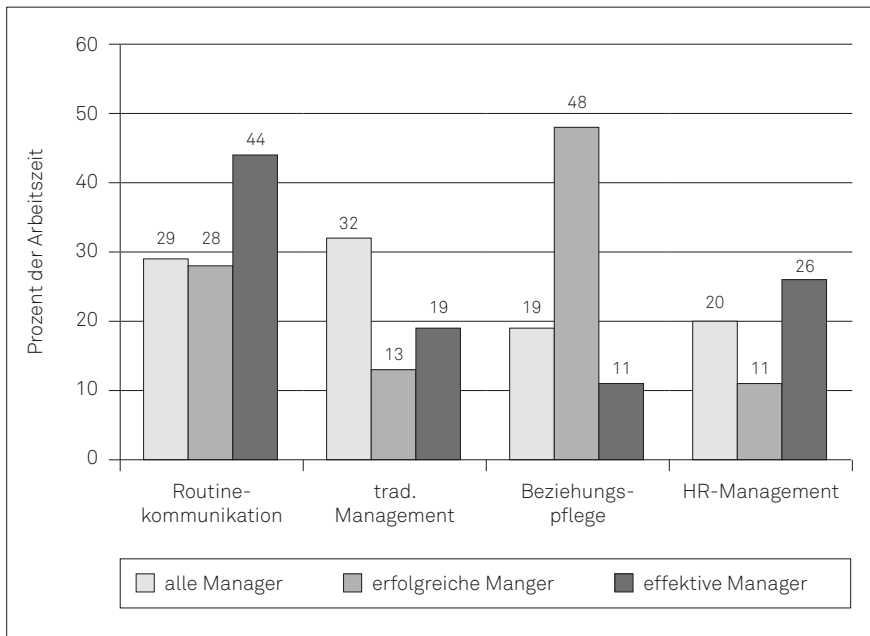
- *Reifegrad der Mitarbeiter* (Hersey & Blanchard, 1977): Mitarbeiter, die über viel Berufserfahrung verfügen, erwarten wahrscheinlich einen liberaleren Führungsstil.
- *Strukturierungsgrad der Aufgaben* (Fiedler & Macaulay, 1998): Haben die Mitarbeiter sehr einfache Aufgaben, deren Bearbeitung z. B. durch Maschinen vorgegeben ist, sinkt die Bedeutung des Führungsverhaltens.

Von Rosenstiel und Kaschube (2014) fassen mehrere Studien zusammen, die sich jenseits der direkten Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern mit den Rahmenbedingungen beschäftigen, unter denen Manager häufig arbeiten müssen. Hierzu zählt eine hohe *Fragmentarisierung der Arbeit*. Es bleibt wenig Zeit, sich in Ruhe einer Aufgabe zu widmen, da die Führungskraft sehr viele Aufgaben bewältigen muss und Termine sehr eng aufeinander folgen. Häufig treten zudem *Störungen* auf, die den geplanten Tagesablauf unterbrechen, beispielsweise weil Mitarbeiter sich mit einem aktuellen Problem an ihre Führungskraft wenden und eine Entscheidung einfordern. Aufgrund der Komplexität der Aufgaben fehlt der Führungskraft oft die Expertise, um eine sachlich fundierte Entscheidung zu treffen. Sie verlässt sich daher auf *Einschätzungen und Gerüchte*, die ihr zugetragen werden. Innerhalb des Kreises der Kollegen bzw. in der Interaktion mit der Unternehmensleitung sind *Netzwerke* oftmals wichtiger als Leistung oder Argumente. Wer etwas bewegen möchte, muss daher selbst Mitglied solcher Netzwerke werden.

Dies verdeutlicht ganz hervorragend eine Studie von Luthans, Hodgetts und Rosenkrantz (1988). Hier wurden die täglichen Aktivitäten von Managern untersucht. Diejenigen unter ihnen, die besonders schnell Karriere machten, kümmerten sich fast die Hälfte ihrer Arbeitszeit um Netzworkebildung (vgl. Abbildung 3). Effektive Manager – also solche, die besonders gute wirtschaftliche Kennzahlen aufwiesen, beschäftigten sich hingegen sehr viel mehr mit Routinekommunikation. Sie waren sehr viel näher an ihren Mitarbeitern und besser über deren Tagesgeschäfte informiert. Durch diese Nähe konnten sie auch mehr Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Gleichzeitig engagierten sie sich stärker in der Weiterbildung.

Alltags-  
aktivitäten  
von Managern

Alles in allem betrachtet erscheint der Erfolg einer Führungskraft mithin als das Ergebnis eines Zusammenspiels zahlreicher Faktoren. Die eine große Führungspersönlichkeit, die unabhängig vom Kontext quasi überall Erfolg haben kann, wird es nicht geben. Ein Egomane wie Steve Jobs, der als Gründer von Apple überaus erfolgreich war, würde wahrscheinlich als Führungskraft in einem Kinderheim sehr schnell scheitern. Ebenso dürfte ein Physik-Nobelpreisträger, der in seinem Umfeld optimal positioniert ist, als Geschäftsführer einer Werbeagentur schnell untergehen.



**Abbildung 3:** Alltagsaktivitäten von Managern (nach Luthans et al., 1988)

#### Rahmenmodell des Führungs- erfolgs

Wer Einfluss auf den Erfolg von Führungskräften und damit mittelbar auf den Erfolg einer Organisation nehmen möchte, der kann an verschiedenen Stellen ansetzen (vgl. Abbildung 4). Offenkundig ist die Bedeutung der richtigen *Personalauswahl*. Dabei geht es keineswegs nur um die Messung abstrakter Persönlichkeitsmerkmale (s. o.), sondern auch um Fachkompetenz, Intelligenz und kontextspezifische Kompetenzen. Die Personalauswahl steht im Zentrum des vorliegenden Buches.

Da Führung und Management ein Stück weit aber auch gelernt werden können, bietet die *Personalentwicklung* weitere Einflussmöglichkeiten. Auch hier werden personaldiagnostische Methoden verwendet, beispielsweise, wenn im Zuge von Potenzialanalysen die Stärken und Schwächen von (Nachwuchs-)Führungskräften untersucht und hieraus individuell maßgeschneiderte Entwicklungskonzepte abgeleitet werden.

Darüber hinaus geht es darum, die Rahmenbedingungen des Führungsverhaltens zumindest teilweise durch die Veränderung von *Organisationsstrukturen* und Prozessen zu beeinflussen. Bestimmte diagnostische Methoden wie etwa Mitarbeiterbefragungen können auch hier wertvolle Dienste leisten (Felfe & Liepmann, 2008), sie sind jedoch nicht Gegenstand des vorliegenden Buches.