

Leadership und Angewandte Psychologie

Corinna von Au *Hrsg.*

Auswahl und Onboarding von Führungs- persönlichkeiten

Diagnose, Assessment
und Integration

 Springer

Leadership und Angewandte Psychologie

Reihenherausgeber

C. von Au

InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung

Oberursel (Ts.)

Hessen

Deutschland

Die Reihe *Leadership und Angewandte Psychologie* befasst sich mit modernen und tragfähigen Führungsansätzen, den Rahmenbedingungen einer Leadership-förderlichen Organisation, den Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Führungspersönlichkeiten von morgen sowie deren Auswahl und Entwicklung. Der sich hierbei herauskristallisierende und zukunftsweisende Fokus auf das System, die Haltung, Beziehung und Individualität von Persönlichkeiten macht deutlich, dass Führung mehr ist als ein rein betriebswirtschaftliches Management der Organisation bzw. deren Mitglieder. Vielmehr führt nur die umfassende und adäquate Berücksichtigung von psychologischen Aspekten zum Erfolg der Organisation. Die Beiträge der Reihe zeichnen sich durch eine konsequente Verbindung von Theorie und Praxis aus, was sich auch in den Biografien der Autoren/-innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz widerspiegelt. Sie richtet sich sowohl an Führungspersönlichkeiten aller Hierarchieebenen als auch an (zukünftige) Verantwortliche im Bereich der Unternehmens- und Personalstrategie und der Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung sowie an Studierende und Lehrende der (Wirtschafts-) Psychologie und Betriebswirtschaftslehre.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15047>

Corinna von Au
(Hrsg.)

Auswahl und Onboarding von Führungs- persönlichkeiten

Diagnose, Assessment
und Integration

Herausgeber
Corinna von Au
InLeaVe®
Institut für Leadership & Veränderung
Oberursel (Ts.)
Deutschland

ISSN 2509-3355 ISSN 2509-3363 (electronic)
Leadership und Angewandte Psychologie
ISBN 978-3-658-14882-9 ISBN 978-3-658-14883-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14883-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Was kennzeichnet „gute“ Führung? *Leadership* erlebt in Zeiten zunehmender Globalisierung, Komplexität, Dynamik und eines offensichtlichen Wertewandels wieder eine bedeutende *Renaissance*. Das vorliegende Buch „Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration“ ist der fünfte Band der Reihe „Leadership und Angewandte Psychologie“. Auch in diesem Buch habe ich wieder *großartige Beitragsautoren*¹ in der Wissenschaft und Praxis gewonnen, die in meiner Wahrnehmung etwas besonders Wertvolles über New Leadership sagen können. Diesen gilt mein ausdrücklicher Dank!

Darüber hinaus danke ich ganz herzlich dem *Springer Verlag*, insbesondere *Frau Dr. Lisa Bender* und *Herrn Joachim Coch*, für den Mut und das Zutrauen, dieses Riesenswerk in meine alleinige Herausgeberschaft zu geben, sowie *meiner Familie* für ihren vollkommenen Rückhalt, ihre Liebe und ihre fortlaufende Ermutigung.

Nach den ersten vier Bänden „Wirksame und nachhaltige Führungsansätze“ (Bd. 1), „Struktur und Kultur von Leadership-Organisationen“ (Bd. 2), „Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten“ (Bd. 3) und „Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity“ (Bd. 4) werden nun die Auswahl und das Onboarding von Führungspersönlichkeiten näher beleuchtet. In meinem einleitenden Beitrag *Impulse für eine Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl: Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive und sonstige Passungsdimensionen* möchte ich bedeutende Passungsdimensionen von Führungspersönlichkeit und Job i. w. S. aus einer ganzheitlichen systemischen Sicht beleuchten. Dabei erhebt der Beitrag keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll auch nicht als Konkurrenz zu den Best Practice Ansätzen der Personalauswahl verstanden werden. Vielmehr soll mein Beitrag zusätzliche Impulse zu einer potenziellen Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl geben.

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Buch und im Gesamtwerk „Leadership und Angewandte Psychologie“ auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind beide Geschlechtsformen gleichermaßen und gleichberechtigt angesprochen.

Es folgen ganz wertvolle Beiträge, die spezifische Aspekte bezüglich der Auswahl und des Onboarding von Führungspersönlichkeiten im Detail darstellen. Allen großartigen Beitragsautoren möchte ich von ganzem Herzen meinen individuellen Dank aussprechen:

- Der Psychologe und Diagnostik-Experte *Prof. Dr. Uwe Peter Kanning* stellt in seinem Überblicksartikel sehr anschaulich die *Geeignete(n) Verfahren für die Auswahl von Führungspersönlichkeiten* dar. Hierbei geht er auf den *Status Quo*, die fundamentalen wissenschaftlichen *Qualitätskriterien* der Objektivität, Reliabilität und der Validität, die besondere Bedeutung der Anforderungsanalyse und die Berücksichtigung dieser Qualitätskriterien im Auswahlverfahren ein. Zur Abrundung befasst er sich auch mit „zweilichtigen“ Methoden und Anbietern.
- In der heutigen Zeit von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) sind Führungsaufgaben sehr anspruchsvoll. Doch welche Kompetenzen und Motive müssen erfolgreiche Führungspersönlichkeiten für diesen Kontext mitbringen? Wie können Organisationen bei der Führungskräfteauswahl diese Kompetenzen zuverlässig überprüfen, wenn sich das Umfeld und die Anforderungen kontinuierlich ändern? All diesen Fragen gehen die Wirtschaftspsychologen und Berater *Dr. Brigitte Winkler*, *Dr. Stefan Dörr* und *Dr. Ulfried Klebl* in ihrem Beitrag *Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften* theoretisch und mit einem konkreten Praxisbeispiel in sehr differenzierter Weise nach.
- Nach der Vorselektion der Bewerber findet i. d. R. ein strukturiertes Interview (Dialog) statt. Der Psychologe und Berater *Wolfgang Jetter* beleuchtet in seinem Beitrag sehr praxisnah mit konkreten Fragestellungen und Fallbeispielen *Die Rolle und Ausgestaltung des strukturierten Interviews in der Auswahl von Führungspersönlichkeiten*.
- Nach dem strukturierten Interview schließt sich in der Praxis häufig ein Assessment Center an. Die Personalpsychologen und Wissenschaftler *Prof. Dr. Charlotte von Bernstorff* und *Prof. Dr. Jens Nachtwei* untersuchen in ihrem Beitrag *Assessment Center zur Identifizierung von Führungspersönlichkeiten – Möglichkeiten und Grenzen* aus forschungsbezogener und praktischer Sicht, wie erfolgreiche Führungspersönlichkeiten ausgewählt werden können. Hierbei diskutieren sie Modelle und Kriterien der Assessment Center-Konzeption und -Optimierung.
- Mit der VUKA-Welt rücken auch mehr und mehr online-basierte Auswahlinstrumente in den Vordergrund. Neben der ressourcensparenden Personalauswahl „auf beiden Seiten“ können mit diesen Instrumenten die erhobenen Daten zur Weiterentwicklung und Validierung der Instrumente beitragen. Die Psychologin und Beraterin *Heinke Steiner* beschreibt in ihrem Beitrag *Online-Assessments als zukünftiger fest integrierter Bestandteil für die Führungskräfteauswahl* in sehr anschaulicher Weise einerseits die Besonderheiten und den grundlegenden Ablauf beim Online Assessment. Andererseits wird exemplarisch anhand eines Testsystems ein konkretes Fallbeispiel vorgestellt.

- Neben Assessment Centern rückt auch ein weiteres Auswahlverfahren in den Blickpunkt: Das Management Audit. Die Wissenschaftler und Berater *Prof. Dr. Stephan Weinert* und *Prof. Dr. Klaus P. Stulle* stellen in ihrem ansprechenden Beitrag *Management Audit für die Auswahl der Führungspersönlichkeiten – Inhalt und Wandel* die Grundlagen und Rahmenbedingungen für ein Management Audit, den Management-Audit-Prozess sowie die aktuellen Entwicklungen einschließlich des Nutzens und der Risikofelder dar.
- Damit ausgewählte Führungspersönlichkeiten von Anfang an und nachhaltig wirksam werden können, ist ein ganzheitliches Onboarding erforderlich, welches schon lange vor dem ersten Arbeitstag der Führungspersönlichkeit beginnt. *Georg Pepping*, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor sowie die HR Executive Management Profis *Britta Hutter* und *Insa Pinkert*, alle T-System, geben uns in ihrem Beitrag *Executive Onboarding – Ausgestaltung und Lessons Learned bei T-Systems* einen fundierten und äußerst lohnenden Einblick in die Hintergründe und die Gestaltung des Onboarding-Prozesses und die verschiedenen Bausteine und die bei der Umsetzung gemachten Erfahrungen.
- Auch bei der Lufthansa Technik findet ein ganzheitliches Onboarding neuer Führungspersönlichkeiten statt. Dieses über 1,5 Jahre dauernde Programm erläutert der Führungskräfteentwickler und Berater *Maik-Julian Dierkes* in seinem Beitrag *Programmdesign für ein erfolgreiches Onboarding neuer Führungspersönlichkeiten – Darstellung des First Leadership Programms bei der Lufthansa Technik*. Hierbei dockt er an den acht Ansatzpunkten des First Leadership Programms an und beschreibt und würdigt anschließend in detaillierter Weise das inspirierende Programmdesign mit den Komponenten „Check in“, „Boarding“, „Take off“, „Leading People“, „Flight Check“, „Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis, Arbeitszeit, Compliance und Lean“, „My Leadership“, „Flight Check 2“, „First Leadership Begleiten“, „Leading Change“ und „Landing“.
- In der Onboarding-Phase gehört auch eine „gegenseitige“ Erwartungsklärung zu den zentralen Bestandteilen. Denn für den Erfolg einer Führungspersönlichkeit sind auch die Kenntnis der Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungspersönlichkeit und deren adäquate Umgang mit diesen bedeutend. Die Wirtschaftspsychologin *Pia Schuster* und der Personalleiter *Stefan Jepsen*, beide Mercedes-Benz Bank AG, zeigen in ihrem theoretisch fundierten Praxisbeitrag *Erwartungen der Mitarbeiter/innen an Führungspersönlichkeiten – Entwicklung eines Tools bei Daimler Financial Services* auf, wie bei der DFS ein entsprechendes Tool – auf Basis der theoretischen Rollentheorie und der Führungsdilemmata – entwickelt wurde und wie dieses Tool eine systematische Erwartungsklärung auf Teamebene ermöglicht.

Wenn Sie dieses Buch lesen, ist schon eine gewisse Zeit seit dem Schreiben der Beiträge vergangen. Da ich diese Reihe weiter lebendig und pulsierend halten möchte, würde ich mich über Feedback sehr freuen: Was ist gut? Was kann wie verbessert werden? Haben Sie Vorschläge für einen wissenschaftlichen oder praktischen Beitrag für eine neue Auflage? Bitte schreiben Sie Ihre Resonanzen, Wahrnehmungen, Ideen für Lösungen

„Zweiter Ordnung“ an InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung: info@inleave.de. Auch wenn Sie „nur“ einen Austausch wünschen oder mich kennen lernen möchten, so freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Bis dahin wünsche ich Ihnen allen eine gesunde, glückliche und sinnhafte Zeit mit einer guten Selbst- und Mitarbeiterführung.

Ihre
Corinna von Au

Leadership Statements der Beitragsautoren (in alphabetischer Reihenfolge)

Eine Leadership-Persönlichkeit ist für mich

- ... ein kognitiv und insbesondere emotional gereifter und ausbalancierter Mensch, der durch ehrliches Interesse und tagtäglich gelebte Wertschätzung und Vertrauen Resonanz erzeugt, sich fortlaufend reflektiert und lernt sowie als mutiger „Enabler“ Führungsrahmenbedingungen schafft, in denen Organisationsmitglieder individuell gefordert und gefördert werden (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... eine Führungskraft, die sich über ihre Rolle als Personalentwickler im Klaren ist und Menschen so anleitet und anerkennt, dass diese ihre Potenziale in bester Weise entfalten und dabei Schwächen der Führungskraft kompensieren können (Prof. Dr. Charlotte von Bernstorff);
- ... eine Person, die durch achtsames Führen und Gestaltungswillen Wert(e) schafft (Maik-Julian Dierkes);
- ... jemand, der die Zukunft in Organisationen inspirierend, wertschätzend und vertrauenswürdig gestaltet (Dr. Stefan Dörr);
- ... eine charismatische Person mit Visionen und der Fähigkeit, Menschen dafür zu begeistern (Britta Hutter);
- ... ein Manager, der die Geschäftsentwicklung auf der Basis von klar umrissenen Werten und messbaren Zielsetzungen im Hier und Jetzt vorantreibt, ohne die Herausforderungen von Morgen aus den Augen zu lassen (Stefan Jepsen);
- ... eine Führungskraft, die es fertigbringt, die „Welt der Dinge“ gut zu managen und die Herzen der Menschen zu berühren und damit ihrer Ergebnis- und Mitarbeiterverantwortung gleichermaßen gerecht wird (Wolfgang Jetter);
- ... eine Person, die selbstkritisch und besonnen agiert, die Zukunft entschlossen in den Blick nimmt und dabei versucht, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen (Prof. Dr. Uwe Peter Kanning);

- ... authentisch, integer und bereit, persönliche Nachteile in Kauf zu nehmen, um das große Ganze voranzubringen (Dr. Ulfried Klebl);
- ... das Gegenteil einer Controlling-getriebenen Beziehungs(un)kultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (Prof. Dr. Jens Nachtwei);
- ... eine Führungskraft mit einer natürlichen Autorität, mit Respekt gegenüber den geführten Menschen, bei der Haltung und Handeln übereinstimmen, die einen hohen Grad an Reflexionsfähigkeit und ein hohes Interesse an Menschen hat. Leadership-Persönlichkeiten denken und handeln unternehmerisch, sie geben sich mit dem Status Quo nicht zufrieden und teilen ihr Wissen in unserer digitalisierten und schnellen Arbeitswelt (Georg Pepping);
- ... eine authentisch gewachsene Persönlichkeit, die auf die Führungs-Herausforderungen der VUCA-Welt verantwortungsvolle Antworten sucht und findet (Insa Pinkert);
- ... eine Person, die auf Basis ihrer Fähigkeiten, Werte, Erfahrungen sowie den organisationalen Rahmenbedingungen gemeinsam mit ihrem Team Visionen entwickelt und Höchstleistungen anstrebt (Pia Schuster);
- ... ein Vorbild an Integrität mit einer klaren Kommunikation von Zielen und Strategien zur Zielerreichung (Heinke Steiner);
- ... der Anführer, der den Unterschied macht: Ohne Sebastian Schweinsteiger wäre Deutschland gegen Argentinien 2014 nicht Weltmeister geworden (Prof. Dr. Klaus P. Stulle);
- ... jemand, der die Potenziale seiner Mitarbeiter erkennt und zielgerichtet fördert (Prof. Dr. Stephan Weinert);
- ... eine Person, der es gelingt, andere für die gemeinsame Verwirklichung von Ideen und Vorhaben zu begeistern und diese zum Erfolg zu bringen (Dr. Brigitte Winkler).

Mit einer Leadership-Kultur verbinde ich

- ... eine wahrhaftig wertschätzende, kreative und reflexive Dialog- und Lernkultur, in der die Verschiedenheit aller Menschen erkannt und individuell berücksichtigt wird, sodass alle Organisationsmitglieder mit großer Freude erfolgreich an sinnhaften Leistungen arbeiten und sich stets weiter entwickeln können (Prof. Dr. Corinna von Au);
- ... den wunderbaren, aber oft nicht gelebten Anspruch, Menschen zu fördern, deren Anliegen und Freude es ist, Mitarbeiter, Unternehmen und sich selbst weiterzubringen (Prof. Dr. Charlotte von Bernstorff);
- ... die Herausforderung erfolgreiche Verhaltensweisen aus der Vergangenheit zu hinterfragen und bei Bedarf neue Wege einzuschlagen (Maik-Julian Dierkes);
- ..., dass Führungskräfte ein innovatives und menschenfreundliches Klima kreieren, in dem Mitarbeitende gerne und eigenverantwortlich Spitzenleistungen erbringen können (Dr. Stefan Dörr);

-
- ... verbindende Werte von Führung und Zusammenarbeit, die Einstellung und Verhalten von Führungskräften spürbar prägt (Britta Hutter);
 - ... ein Arbeitsumfeld, in dem Wertschätzung kein Fremdwort ist und das deshalb von anspruchsvollen Zielen, kooperativer Zusammenarbeit und eigenverantwortlichem Engagement geprägt ist (Stefan Jepsen);
 - ... ein Unternehmensumfeld, in dem Vertrauen und Aufbruchsstimmung herrschen, Menschen dazu ermutigt werden, Neues zu wagen, sich Potenziale entfalten können und ein sinnhafter Zweck die Menschen verbindet (Wolfgang Jetter);
 - ... Verlässlichkeit, Vertrauen, Respekt und Unterstützung in beide Richtungen, von „unten“ nach „oben“ und umgekehrt (Prof. Dr. Uwe Peter Kanning);
 - ... ein klares Wertekonzept zum Handeln in Führungspositionen, das im Bewusstsein von Mitarbeitern und Führungskräften verankert ist und in der Gestaltung von Führungsprozessen und in der Entwicklung von Führungskräften konsequent gelebt wird (Dr. Ulfried Klebl);
 - ... Vertrauenskultur, getragen von wechselseitiger Verantwortung (Georg Pepping);
 - ... eine zukunftsgerichtete, Stärken-orientierte Kultur, in der Mitarbeiter und Führungskräfte wachsen (Insa Pinkert);
 - ... etwas, das in Zukunft noch fundierter einer empirischen Messung zugänglich gemacht werden sollte (Prof. Dr. Jens Nachtwei);
 - ... die Offenheit und Bereitschaft der gesamten Organisation zur ganzheitlichen, zielgerichteten und kontinuierlichen Entwicklung unter der Führung von Leadership Persönlichkeiten (Pia Schuster);
 - ... Transparenz, offene Kommunikationsstrukturen, Klarheit und Konsens über die zu erreichenden Ziele (Heinke Steiner);
 - ... ein Miteinander, das jedem/jeder seinen/ihren erforderlichen Raum lässt und gleichzeitig durch klare Strukturen auf ein gemeinsames Ziel hinweist (Prof. Dr. Klaus P. Stulle);
 - ... den Dreiklang aus Wertschätzung, Leistungsfähigkeit und Fehlertoleranz (Prof. Dr. Stephan Weinert);
 - ... Organisationen, in denen sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende aller Ebenen konsequent bei ihrem Tun und bei Entscheidungen an übergeordneten Zielen und Leadership-Prinzipien ausrichten und in ihrem Handeln Verantwortung für die Ausgestaltung der Leadership-Kultur übernehmen (Dr. Brigitte Winkler).

Herausgeber-Profil



Prof. Dr. Corinna von Au Jahrgang 1965, ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern. Sie studierte in unterschiedliche Fachgebieten (Dipl.-Kauffrau, Dipl.-Handelslehrerin, Master of Arts/Personalentwicklung, Master of Mediation) und hatte zehn Jahre Projekt- bzw. Linienverantwortung bei PricewaterhouseCoopers bzw. in der DZ BANK. Seit 2005 ist sie Professorin an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Wirtschaftspsychologie und Schlüsselqualifikationen. Parallel dazu war und ist sie als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig, u. a. auch als Senior Managerin im Bereich Organisation & Change bei Deloitte Consulting bzw.

aktuell als Institutsleitung bei InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung (www.inleave.de). Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie Beratungsschwerpunkte sind Leadership und Executive Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung, Kompetenzen und Kompetenzsysteme, Change Management, Konfliktmanagement und Mediation sowie psychosoziale Belastungen und Störungen am Arbeitsplatz. Sie ist zertifizierte systemische Beraterin, Coach und Organisationsentwicklerin (ISB Wiesloch, Dr. Bernd Schmid), amtsärztlich zugelassene Heilpraktikerin für Psychotherapie und EMDR Therapeutin sowie für Facet5 (Big 5) Persönlichkeitsdiagnostik (www.facet5.com) und für Belbin Teamrollen (www.belbin.de) akkreditiert. Weitere Fortbildungen u. a. in systemischen Aufstellungen (Syst Institut, Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, München), Design Thinking (E&E information consultants AG, Berlin) und in klinischer Hypnose (Akademie Heiligenfeld, Bad Kissingen).

Kontakt: corinna.vonau@inleave.de

Inhaltsverzeichnis

Impulse für eine Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl: Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive und sonstige Passungsdimensionen	1
Corinna von Au	
Geeignete Verfahren für die Auswahl von Führungspersönlichkeiten – Status Quo, Qualitätskriterien und Ausgestaltung	27
Uwe Peter Kanning	
Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften	49
Brigitte Winkler, Stefan Dörr und Ulfried Klebl	
Die Rolle und Ausgestaltung des strukturierten Interviews in der Auswahl von Führungspersönlichkeiten	91
Wolfgang Jetter	
Assessment Center zur Identifizierung von Führungspersönlichkeiten – Möglichkeiten und Grenzen	109
Charlotte von Bernstorff und Jens Nachtwei	
Online-Assessments als zukünftiger fest integrierter Bestandteil für die Führungskräfteauswahl	131
Heinke Steiner	
Management Audit für die Auswahl der Führungspersönlichkeiten – Inhalt und Wandel	145
Stephan Weinert und Klaus P. Stulle	

Executive Onboarding – Ausgestaltung und Lessons Learned bei T-Systems	157
Georg Pepping, Britta Hutter und Insa Pinkert	
Programmdesign für ein erfolgreiches Onboarding neuer Führungspersönlichkeiten – Darstellung des First Leadership Programms bei der Lufthansa Technik	177
Maik-Julian Dierkes	
Erwartungen der Mitarbeiter/innen an Führungspersönlichkeiten – Entwicklung eines Tools bei Daimler Financial Services	195
Pia Schuster und Stefan Jepsen	

Impulse für eine Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl: Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive und sonstige Passungsdimensionen

Corinna von Au

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Next-Practice-Anforderungs- und Passungsimpulse: Welche Führungspersönlichkeiten brauche ich wirklich?	2
2.1	Grundlegende Überlegungen zur ganzheitlichen „Passung“	2
2.2	Die verschiedenen Passungsdimensionen	7
2.3	Next Practice Anforderungs- und Passungsimpulse.....	13
3	Next Practice Auswahlimpulse: Wie wähle ich die passende Führungspersönlichkeit aus?	16
3.1	Best Practice Vorauswahl, Testverfahren, Interview und Assessment Center	16
3.2	Next Practice Auswahlimpulse.....	17
4	Zusammenfassung und Ausblick	20
	Literatur.....	22

1 Einleitung

„Richtige Führung gibt es nicht, nur erfolgreiche“ (Schmid 2016, S. 140). Auch wenn Führungserfolg komplex und mehrdimensional ist (vgl. von Au 2016, S. 3), wird wohl niemand (mehr) bestreiten, dass bei der Auswahl von Führungspersönlichkeiten darauf zu achten ist, über welche *Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen sowie Motive* diese verfügen. Allerdings reicht dies nicht aus: Auch wenn diese grundlegenden Anforderungen hinsichtlich dieser Dimensionen von der Führungspersönlichkeit erfüllt sind, kann diese nicht

C. von Au (✉)
InLeaVe® – Institut für Leadership & Veränderung,
Kleine Schmied 38, 61440 Oberursel (Ts.), Deutschland
E-Mail: corinna.vonau@inleave.de

„passen“. Was dann beobachtet werden kann, ist eine Abstoßungsreaktion, wie sie bei einer missglückten Organtransplantation auftritt. Das hilft weder der Führungspersönlichkeit noch dem Unternehmen. Entsprechend ist auch die „Passung“ für den Führungserfolg entscheidend. Hierunter wird die Kongruenz oder Ähnlichkeit zwischen der Führungspersönlichkeit und ihrem sozialen Umfeld innerhalb der Organisation, d. h. den verschiedenen Ebenen ihrer Arbeitswelt, verstanden (vgl. Kristof 1996; Kristof-Brown et al. 2005). Dabei gilt grundsätzlich: Je höher die Passung, desto besser die Führungswirksamkeit bzw. umgekehrt.

Doch was sind die „wirklich“ wirksamen Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen und Motive von Führungspersönlichkeiten für den Führungserfolg? Und was ist überhaupt Passung? Was kennzeichnet „hohe Passungen“ auf den jeweils verschiedenen Ebenen der Arbeitswelt – auch und insbesondere gerade vor dem Hintergrund, dass Passung in einem lebenden und dynamischen (Organisations-) System mit wechselnden Istzuständen bzw. Soll-Vorstellungen der unternehmerischen Verantwortlichen und dem sich verändernden Handeln der Führungspersönlichkeit niemals eine feste Größe ist bzw. sein kann? (vgl. Messmer und Schmid 2003, S. 8; zum lebenden dynamischen Organisationssystem und dessen Veränderungen vgl. auch von Au 2017b).

Diesen grundlegenden Fragestellungen soll im vorliegenden Beitrag nachgegangen werden. Dabei erhebt der vorliegende Beitrag keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll auch nicht als Konkurrenz zu den Best Practice Ansätzen der Personalauswahl verstanden werden. Vielmehr soll dieser Beitrag zusätzliche *Impulse für eine potenzielle Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl* geben. Dazu werden in Abschn. 2 die Anforderungen an und Passungen von Führungspersönlichkeiten einer Next-Practice diskutiert. Hierbei werden die grundlegenden Überlegungen zu einer ganzheitlichen Passung erörtert (Abschn. 2.1) und dann die einzelnen Passungsdimensionen – Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive, Person-Job Fit, Person-Organisation Fit, Person-Group Fit, Person-Person Fit bzw. Person-Supervisor Fit und Person-Client Fit detailliert dargestellt (Abschn. 2.2). Aus diesen Erkenntnissen werden dann Next-Practice Anforderungs- und Passungsimpulse abgeleitet (Abschn. 2.3). Im Abschn. 3 folgen dann Next-Practice-Impulse für die (konkrete) Auswahl der Führungspersönlichkeiten. Hierbei werden zunächst die grundlegenden vier Stufen der Best Practice Personalauswahl – Vorauswahl, Testverfahren, Interviews und Assessment Center – dargestellt (Abschn. 3.1) und dann insbesondere auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse von Abschn. 2 Next-Practice-Impulse angestoßen. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Abschn. 4.

2 Next-Practice-Anforderungs- und Passungsimpulse: Welche Führungspersönlichkeiten brauche ich wirklich?

2.1 Grundlegende Überlegungen zur ganzheitlichen „Passung“

Für die erfolgreiche Ausübung einer Führungsaufgabe wird wohl niemand bestreiten, dass zum einem die Persönlichkeit bzw. die stabilen Persönlichkeitseigenschaften sowie die „harten“ und „weichen“ Kompetenzen sowie die Motive der Führungspersönlichkeit

entscheidend sind. Zum anderen sollte aber auch die „Passung“ stimmen. Doch was versteht man unter Passung bzw. was sind bedeutende Passungsdimensionen?

Eine *optimale „Passung“* liegt vor, wenn „die Funktion (einer Person) im Spannungsfeld zwischen der Organisation (und ihren Kernprozessen) und der Persönlichkeit (und ihren Kernkompetenzen) ... so gestaltet ist, dass sie optimal den Kernprozessen und damit dem Kerngeschäft dient und dabei gleichzeitig darin die Kernkompetenzen der Person zum Tragen kommen können“ (Messmer und Schmid 2003, S. 4). Dieser Zusammenhang wird in Abb. 1 dargestellt.

Hierbei ist hervorzuheben, dass eine Aufgabe (Funktion) und schon gar eine *Führungs-Funktion* niemals eine „statische Stelle“ sein kann und entsprechend eine (zu) detaillierte Stellenbeschreibung kontraproduktiv ist. Denn heutzutage sind (Führungs-) Funktionen ein dynamisches Bündel von Tätigkeiten in unterschiedlichen Rollen und Zusammenhängen, welche Veränderungen unterliegen. Somit folgt das (optimale) Wirken und Zusammenspiel sämtlicher Organisationsmitglieder einem *Passungssystemkreislauf* in der Form, dass „das Verhalten, die Rollen im Zusammenspiel mit den relevanten Teams und dem Umfeld sowie die Führungsbeziehung abgestimmt und ausbalanciert werden muss“ (Messmer und Schmid 2003, S. 5). Dabei sollte die Führungspersönlichkeit „die Rolle des Regisseurs spielen, der für die Ausrichtung und Schlüssigkeit des Ganzen verantwortlich ist“ (Messmer und Schmid 2003, S. 5; vgl. auch Schmid 2016). Aber auch alle anderen Organisationsmitglieder haben als Funktionsinhaber Verantwortung für die kompetente Passung (vgl. von Au 2017a; vgl. hierzu auch den Job Crafting Leadership Ansatz von Grubendorfer 2016).

Die sog. *Person-Environment-Interaction/Fit Theorie* (vgl. Edwards 2008; Jansen und Kristof-Brown 2006; Kristof-Brown et al. 2005; Kristof 1996; Dawis 1992; Muchinsky und Monahan 1987) ist ein wissenschaftlicher Zweig über die Interaktion/Passung von Mensch und Umwelt. Dies impliziert, dass Person und Umwelt in Interaktion stehen und sich wechselseitig beeinflussen. Dabei kann die Passung (Kongruenz, Übereinstimmung) auf verschiedene Merkmale wie Werte und Normen, Ziele und Persönlichkeit bezogen werden. Als *Elemente der Kongruenz oder Passungsdimensionen* zwischen der



Abb. 1 „Passung“ als auszubalancierendes Spannungsfeld nach Messmer und Schmid (2003, S. 4); in veränderter Darstellung

Führungspersönlichkeit und ihrem sozialen Umfeld innerhalb der Organisation kommen dabei in Bezug auf die Führungspersönlichkeit hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihrer Kompetenzen und Motive die folgenden „Fits“ in Betracht:

- seine/ihre Tätigkeit (*Person-Job Fit*),
- seine/ihre Kollegen oder andere, nicht von ihm/ihr geführte Personen (*Person-Person Fit*),
- sein/ihr Vorgesetzter (*aufwärtsgerichteter Person-Supervisor Fit*),
- seine/ihre Mitarbeitenden als einzelne Individuen (*abwärtsgerichteter Person-Supervisor Fit*),
- sein/ihr geführtes Team (*vertikaler Person-Group Fit*),
- von ihm/ihr nicht geführte Teams (*horizontaler Person-Group Fit*) und
- Organisation als Ganzes (*Person-Organisation Fit*).

Da zudem Organisationen nicht Selbstzweck sind, sondern durch ihre Dienstleistungen und Produkte immer auch einer Sache dienen (sollten) und die Organisationsgrenzen immer fließender werden (vgl. Gunner 2011, S. 371), spielt auch das (dynamische) externe Organisationsumfeld – und hier insbesondere die (externen) „Kunden“ wie z. B. Zulieferer und Endabnehmer als einzelne Individuen, aber auch als Gruppe oder Organisation – eine entscheidende Rolle. Entsprechend soll diese bisher in der Literatur noch nicht erfasste Passungsdimension als *Person-Client Fit* bezeichnet werden, wobei hier Client explizit für die Gruppe der externen Kunden steht. Die internen Kunden, d. h. die Organisationsmitglieder, werden detaillierter mit dem Person-Person Fit, Person-Supervisor Fit bzw. Person-Group Fit erfasst.

Somit sind bei der Auswahl der Führungspersönlichkeiten verschiedene Aspekte und „Passungen“ zu berücksichtigen, die in der Abb. 2 zusammengestellt sind.

Bei allen (optimalen) Passungen ist aber zu berücksichtigen, dass nicht nur die Übereinstimmung zwischen der Persönlichkeit und den Kompetenzen und den an sie gestellten Anforderungen der Organisation, sondern auch die Übereinstimmung zwischen den Motiven, d. h. den Interessen, Bedürfnissen und Wertehaltungen der Person sowie dem Befriedigungs- und Motivierungspotenzial der Funktion eine entscheidende Rolle spielen. Denn neben der Leistungsebene des Könnens (Leistungsvermögen einschließlich Leistungsfähigkeit und Leistungsdisposition) sind gleichermaßen auch die Leistungsebenen des Wollens (Leistungsbereitschaft) und des Dürfen (Leistungsbedingungen) für die (optimale) Leistungserbringung entscheidend (vgl. hierzu ausführlich von Au 2013a, S. 429 f., 2017a). Dieser Aspekt wird teilweise durch einen weiteren Fit – den *Person-Vocation-Fit* (kurz P-V Fit) – erfasst. Dieser wird definiert als „the degree of match between the individual’s vocational interests and aspects of their work environment“ (Harris et al. 2001, S. 314; grundlegend zum P-V Fit vgl. auch Holland 1973, 1997; zur Kritik vgl. Schwartz 1992). Da allerdings das „Wollen“ der Führungspersönlichkeit auf alle Passungsebenen abstrahlt, wird der Vocation-Fit im Folgenden nicht mehr gesondert diskutiert.

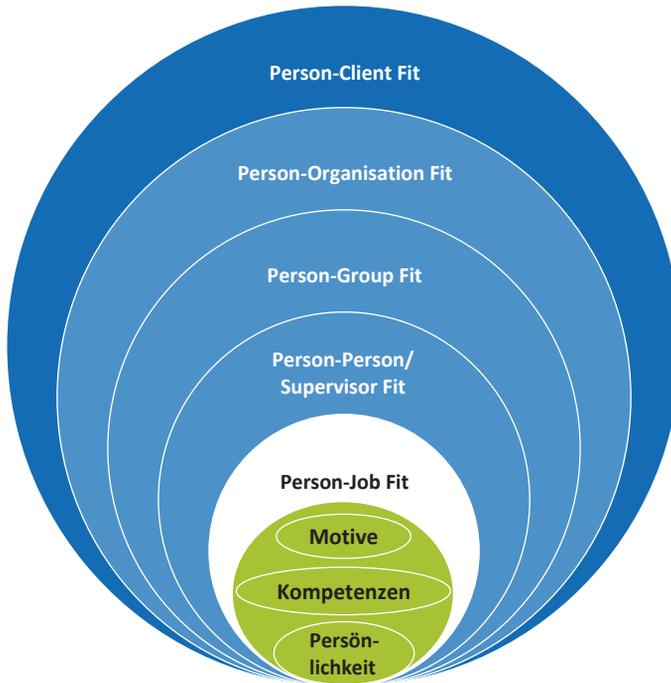


Abb. 2 Persönlichkeit, Kompetenzen und Motive sowie verschiedene Passungen als zu berücksichtigende Komponenten im Auswahlprozess von Führungspersönlichkeiten

Es ist wissenschaftlich noch nicht (hinreichend) geklärt, *wie Passung erzeugt wird*. Die Theorie unterscheidet *zwei Ansätze*, den *supplementary fit* und den *complementary fit* (vgl. Cable und Edwards 2004; Kristof-Brown et al. 2005):

- *Supplementärer Fit*: Führungspersönlichkeit und Organisation passen zusammen, wenn sie ähnlich sind, d. h. gleiche oder ähnliche Merkmale aufweisen. Schon ältere Theorien wie die *Balanced State Theory* nach Heider (1946), die *Social Comparison Theory* nach Festinger (1954), das *Similarity Attraction Paradigm* nach Byrne (1971) und das *Attraction-selection-attrition Framework* nach Schneider et al. (1995) weisen darauf hin, dass Individuen ein fundamentales Bedürfnis nach Übereinstimmung und beiderseitigem Eigenverständnis haben, welches durch Interaktion mit Gleichgesinnten erfüllt werden kann. Entsprechend liegt ein *supplementärer Fit* vor, „when person and an organization possess similar or matching characteristics“ (Cable und Edwards 2004, S. 822).
- *Komplementärer Fit*: Führungspersönlichkeit und Organisation ergänzen sich, wenn Merkmale vorliegen, die auf der jeweils anderen Seite nicht vorhanden sind, aber benötigt werden: „Complementary fit ... can mean that an employee has a skill set that an organization requires, or it can mean that an organization offers rewards that an individual wants“ (Cable und Edwards 2004, S. 822).

Dabei sind supplementärer Fit und komplementärer Fit *keine sich gegenseitig ausschließenden Konzepte*, wie am Beispiel von *Werten* ausgeführt werden kann. Werte können dabei definiert werden als relativ stabile individuelle Überzeugungen, die die Wahrnehmungen, Präferenzen, Erwartungen, Einstellungen und Ziele sowie das Verhalten einer Person beeinflussen (vgl. Weinert 1998, S. 126 f.). Judge und Bretz (1992) können diesbezüglich zeigen, dass Studierende Jobs in solchen Unternehmen bevorzugen, deren Werte ihren eigenen Werten ähnlich sind. Werte und Normen zeigen sich in Organisationen durch ihre gelebte Organisationsstruktur und -kultur und haben eine gewisse Beständigkeit über die Zeit (vgl. Chatman 1991). Mit der Wertekongruenz wird der Grad der Übereinstimmung zwischen Wertevorstellungen der Führungspersönlichkeit und denen der Organisation zum Ausdruck gebracht. Eine hohe Übereinstimmung erleichtert den Sozialisationsprozess bei der Integration in das neue Unternehmen. Sie führt außerdem zu einer höheren Identifikation der Führungspersönlichkeit mit den Zielen der Organisation und zu mehr Loyalität, Commitment, Motivation und Leistungsbereitschaft (vgl. Wick 2008, S. 5). So hat ein streng im christlichen Glauben erzogener Mensch beispielsweise im Rahmen seiner Sozialisation persönliche Wertevorstellungen erworben, die nicht vollumfänglich mit den Werten eines auf wirtschaftlichen Profit ausgerichteten Unternehmens kompatibel sind. Im Arbeitsalltag könnten hieraus Konflikte entstehen. Diese Person passt entsprechend des *supplementären Fit* vermutlich besser zu einer anderen, vielleicht gemeinnützig arbeitenden Organisation. Andererseits könnte nach dem *komplementären Fit* sich die Person doch für ein Wirtschaftsunternehmen als Arbeitgeber entscheiden, weil dieses durch eine sichere finanzielle Entlohnung ihre Bedürfnisse und Erwartungen in diesem Bereich erfüllen kann. Aus Sicht des Unternehmens kann diese Person trotz abweichender Wertevorstellungen interessant sein, weil diese über Kompetenzen verfügt, die das Unternehmen benötigt.

Konsequenzen der Nicht-Passung können einerseits zur nicht (optimalen) Erfüllung der (Führungs-)Funktion und damit zu geringeren (Führungs-)Leistungen führen. Andererseits können vermehrt Stressreaktionen wie Angst oder psychosomatische Beschwerden bei der Führungspersönlichkeit, aber auch bei Organisationsmitgliedern, mit denen sie zusammenarbeitet, auftreten. Der Person-Environment-Fit-Ansatz begreift deshalb Stress als ein relationales Phänomen, das sowohl Überforderungsphänomene (wie z. B. Burnout) als auch Unterforderungssituationen (wie z. B. Boreout) umfasst (vgl. von Au 2017a).

Somit gilt: Je besser die o. a. Passungsdimensionen erfüllt sind, desto besser „passt“ die jeweilige Führungspersönlichkeit (vgl. Wick 2008, S. 2). Hierbei „wirken“ die Persönlichkeit und die Kompetenzen sowie die Motive und Einstellungen der Führungspersönlichkeit auf alle Passungsdimensionen ein. Zudem gibt es zwischen den einzelnen Passungsdimensionen teilweise Schnittmengen und wechselseitige Abhängigkeiten. Zusätzlich steuert jede Passungsdimension ihren Beitrag zur Gesamtpassung der Führungspersönlichkeit bei. Entsprechend kann für die Gesamtpassung (P-Gesamt) von einer *multiplikativen Verknüpfung der einzelnen Passungsdimensionen* ausgegangen werden:

$$\text{P-Gesamt} = \text{P-J Fit} \times \text{P-P Fit} \times \text{P-S Fit} \times \text{P-G Fit} \times \text{P-O Fit} \times \text{P-C Fit}$$

Bei der Gesamt-Passung ist dabei immer zu respektieren, dass diese eine *Momentaufnahme* ist. Denn in Zeiten des stetigen Wandels und der Globalisierung verändern sich auch die Elemente der Passungsebenen fortlaufend: „Passung herzustellen, ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess, in welchem ein dynamisches und labiles System laufend ausbalanciert werden muss“ (Messmer und Schmid 2003, S. 8). Entsprechend findet die Funktion einer Führungspersönlichkeit „in einem konstanten Spannungsfeld zwischen Soll-Vorstellungen der Organisation (resp. des unternehmerischen Verantwortlichen) und dem tatsächlichen Handeln (IST) des Funktionsträgers (und seiner Partner) statt“ (Messmer und Schmid 2003, S. 8).

2.2 Die verschiedenen Passungsdimensionen

2.2.1 Persönlichkeit, Kompetenzen und Motive von Führungspersönlichkeiten

Die Persönlichkeit der Führungspersönlichkeit spielt sicherlich eine wichtige Rolle für das organisationale Verhalten von Organisationsmitgliedern und damit auch für den Führungserfolg (vgl. Paschen und Dishmaier 2011; Schreyögg und Koch 2010). Beim Menschen als Persönlichkeit definiert sind seine zeitlich überdauernden, verhaltensrelevanten, individuellen (Persönlichkeits-)Eigenschaften (vgl. Asendorpf 2007). Die Persönlichkeit stellt dabei ein mehrdimensionales Konzept dar, dessen am weitesten verbreitetes Modell die *Big Five Persönlichkeitsfaktoren* sind (vgl. McCrae und Costa 1987):

- Neurotizismus,
- Extraversion,
- Offenheit,
- Gewissenhaftigkeit und
- Verträglichkeit.

Hierbei hat sich gezeigt, dass von den Big Five Persönlichkeitsfaktoren Extraversion am stärksten mit einer wirksamen Führungsleistung einhergeht, gefolgt von Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Verträglichkeit. Der Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus ist negativ korreliert (vgl. Judge et al. 2002, ausführlich hierzu auch Winkler et al. 2017). Allerdings gilt für alle Persönlichkeitsfaktoren, dass die Führungsleistung bis zu einem gewissen Ausprägungsgrad der Persönlichkeitsfacette steigt und ab einem gewissen Ausprägungsgrad wieder sinkt (vgl. Judge et al. 2009). So kann z. B. eine zu ausgeprägte extravertierte Führungspersönlichkeit ab einem Punkt zu oberflächlich werden und nicht mehr genügend individuell auf ihre Mitarbeiter eingehen (vgl. Beck und Spörrle 2012, S. 457; zur „dark side of Leadership“ vgl. auch Winkler et al. 2017).

Bono und Judge (2001) haben in Studien nachgewiesen, dass Persönlichkeiten mit ausgeprägter Extraversion und wenig ausgeprägter Neurotizität, d. h. extrovertierte und nicht neurotische, d. h. emotional stabile Führungspersönlichkeiten einen *transformationalen Führungsstil* präferieren. Im Unterschied zum transaktionalen Führungsstil, der auf das rationale Tauschgeschäft zwischen Führungspersönlichkeit und Mitarbeiter abstellt, beinhaltet der transformationale Führungsstil die Komponenten „Idealized influence“ (Vorbildfunktion), „Inspirational motivation“ (inspirierende Motivation) „Intellectual stimulation“ (intellektuelle Anregung) und „Individualized consideration“ (individuelle Unterstützung) (zum Überblick der transformationalen Führungstheorie vgl. von Au 2016; zu den vier Dimensionen der transformationalen Führung vgl. Bass und Aviola 1994; zu neueren Studien zur transformationalen Führung vgl. Pelz 2016).

In der Literatur werden oftmals die vier klassischen fachlichen, methodischen, sozialen und personellen *Kompetenzen* (zum Kompetenzbegriff vgl. von Au 2013b, S. 430 f.) unterschieden, die zusammen die Handlungskompetenz einer Person bilden (vgl. Abb. 3). Dabei verstehen Erpenbeck und Heyse (1999) unter

- *fachlichen Kompetenzen* „Dispositionen, geistig selbst organisiert zu handeln, d. h. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnesorientiert einzuordnen und zu bewerten“ (Erpenbeck und Heyse 1999, S. 157);
- *methodischen Kompetenzen* „Dispositionen, instrumentell selbst organisiert zu handeln, d. h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und daher auch das geistige Vorgehen zu strukturieren“ (Erpenbeck und Heyse 1999, S. 157);

Abb. 3 Fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenz als Bestandteile der beruflichen Handlungskompetenz

