

# 1 Einleitung und Vorschläge für den Schnell-Start

Jeder von uns bringt aus seiner eigenen Lebenserfahrung schon eine Fülle an Menschenkenntnis mit, und die kann für Eignungsinterviews, aber auch für andere Erkundungsgespräche im beruflichen (wie privaten) Kontext produktiv herangezogen werden, allerdings nicht immer und ohne weiteres.

Für eine treffsichere Auswahl von Mitarbeiter:innen brauchen wir nämlich deutlich mehr Informationen über eine:n Bewerber:in (oder einen sonstig interessierenden Menschen) als diejenigen, die aus den eingereichten Unterlagen, auf den ersten Blick und in den ersten Minuten der persönlichen Begegnung zu gewinnen sind. Schlimmer noch: Ohne ergänzende und korrigierende Daten werden nur unsere erstbesten Eindrücke und Vorurteile aktiviert und vor allem stabilisiert. Ob man Vorurteile nun haben will oder nicht – wir alle haben sie, denn solche Schnellschuss-Diagnosen liegen in unserer evolutionsbiologischen Herkunft begründet (z. B. die blitzschnelle Einschätzung eines Gegenübers nach Freund oder Feind). Solche Persönlichkeitseinschätzungen geschehen z. T. allein schon auf der Basis des Gesichtsausdrucks eines anderen. Das Problem an diesen Urteilen: Sie sind zwar unvermeidlich, aber leider oft auch falsch, wie die neuere Forschung gezeigt hat.<sup>1</sup>

Ein ebenso unvermeidlicher und bedeutender Einfluss ergibt sich beispielsweise durch den sog. Priming-Effekt; Priming heißt dabei soviel wie Bahnung oder Vorwärmung [lat. Primus, der Erste] und meint eine vorgängige, vor allem aber unterbewusste Aktivierung eines ganzen Systems von Assoziationen. Zur Illustration dessen mag eine Untersuchung dienen, die als Experiment in vielen Varianten beliebig oft reproduziert werden kann:

Die Testpersonen einer **Gruppe X** bewerteten die fiktive Person *Alan* auf Basis der folgenden vorgegebenen Eigenschaften:

intelligent – fleißig – impulsiv – kritisch – eigensinnig – neidisch.

1 Todorov, 2017, S. 127–130

Parallel dazu bewerteten vergleichbare Testpersonen einer **Gruppe Y** die fiktive Person *Ben* auf Basis dieser Eigenschaften:

neidisch – eigensinnig – kritisch – impulsiv – fleißig – intelligent.

In beiden Fällen bekamen die Testpersonen also dieselben Eigenschaften präsentiert, jedoch in unterschiedlicher Darbietungsfolge – mit dem Ergebnis, dass die Bewertungen für *Alan* deutlich günstiger ausfielen als die für *Ben*.

Wie lässt sich das erklären? Offenbar werden wir in unserem Urteil über eine Person oder eine Sache von den zeitlich ersten Eindrücken so sehr vorgeprägt („geprint“, d. h. subtil beeinflusst), dass unser Gehirn nach der ersten Bewertung die zeitlich späteren Informationen entsprechend filtert und oftmals nur noch wenig bis gar nicht mehr berücksichtigt.<sup>2</sup>

Um Effekte wie diesen nach Möglichkeit zu vermeiden, sollten wir (frei nach Paul Valery) ein Misstrauen aufbauen gegen die Präzision unserer eigenen Prognose und dieses immer lebendig halten. Auch zu diesem Zweck habe ich ein dazu geeignetes Interviewformat entwickelt und seit über zwei Jahrzehnten optimiert: das *Biographische Eignungs-Interview (B-E-I)*. Es wird hier erstmals in dieser Ausführlichkeit vorgestellt.

Im Zentrum dieses Bandes (in Kapitel 5) wird erläutert, mit welchen Gesprächskonzepten und -techniken man bei Bewerbenden am ehesten an die entscheidenden Informationen herankommt, um zu einer möglichst validen Einschätzung ihrer/seiner Persönlichkeit zu gelangen. Damit diese Einschätzung jedoch auch zu einer optimalen Kandidat:innen-Auswahl führen kann, bedarf es im Interview-Gesamtprozess noch zweier ebenso entscheidender Schritte: Zum einen ist **vor** einem Interview eine gründliche *Anforderungsanalyse* der zu besetzenden Stelle zu betreiben (Kapitel 4), und zum anderen ist **nach** einem Interview die *Beurteilung der Eignung* der Kandidat:innen für diese Stelle vorzunehmen (Kapitel 6). Ganz zu Beginn aber sind noch einige begriffliche und inhaltliche Klärungen nötig (Kapitel 2).

<sup>2</sup> Kahnemann, 2014, S. 109

**➔ EMPFEHLUNG**

In vielen Abschnitten finden Sie einen blauen Kasten wie diesen hier. Dort stehen kurze Handlungsempfehlungen, wie Sie das vorher Gelesene in Ihre konkrete Praxis umsetzen können.

Bitte beachten Sie, dass Ihnen an einigen solcher Stellen Checklisten an die Hand gegeben werden, in anderen Abschnitten wird allerdings auch bewusst auf solche verzichtet. Dort sind Sie angehalten, sich aus den vorgestellten Methoden, Fragen oder Techniken möglichst Ihre eigene Zusammenstellung aufzuschreiben, die zu Ihrer jeweiligen Situation passt. So stellen Sie einerseits sicher, dass Sie das Gelernte auch wirklich anwenden können. Andererseits beschleunigen Sie durch diese Form der Auseinandersetzung mit den Themen laufend Ihren Lernfortschritt.

## Vorschläge zum Schnell-Start:

Vielleicht lesen Sie zunächst:

- Kapitel 5.1 *Biographisches Interviewen: Die leicht erlernbare Kunst des nicht-standardisierten, aber strukturierten Fragens* (12 Seiten).

Wenn dies Ihr Interesse geweckt hat, könnten Sie lesen:

- Kapitel 5.2 *Dialog-Strategie und Themen-Ablauf im B-E-I* (11 Seiten).

Eventuell noch:

- Kapitel 5.3 *Fragetechniken* (9 Seiten).

Für einen Schnell-Start sollten Sie dieses Kapitel zunächst nur überfliegen und selektiv durchlesen. Suchen Sie sich dann zwei bis drei Fragetechniken Ihrer Wahl heraus, die Sie in Alltagsunterhaltungen einsetzen und (etwa eine Woche lang) täglich zwanglos einüben können; danach stehen diese Ihnen in beliebigen Gesprächen quasi ganz automatisch zur Verfügung. In der zweiten Woche wählen Sie die nächsten zwei bis drei Techniken, üben sie ein, und so weiter...

Und schließlich, wenn Sie mögen:

- Kapitel 5.5 *Hinweise zur Interpretation von Antworten* (12 Seiten).

# 2 Hintergrund: Das Konzept der Eignung

Zunächst müssen die im Kontext von Eignungsinterviews zentralen vier Begriffe präzisiert werden, nämlich *Person* und *Situation* sowie die *Eignung*, die nichts anderes ist als die *Passung* der beiden ersteren.

## 2.1 Eignung ist die Passung von Person und Situation

Ziel jeder seriösen Eignungs- bzw. Potenzialeinschätzung ist es ja, wirklich *entscheidende* Informationen über die Person der Kandidat:innen zu erfahren. Entscheidende Informationen sind solche, die am ehesten tauglich sind, das zukünftige Verhalten und Erleben in einer bestimmten beruflichen Situation (= Beruf, Position, Funktion, Job, Aufgabe oder Tätigkeit) abzuschätzen und ihren Erfolg darin vorherzusagen. Und nicht selten möchte man zusätzlich auch noch Aussagen über eventuell vorhandene Potenziale für die erfolgreiche Bewältigung anderer oder weiterführender Aufgaben (= weitere Situationen) machen können.

Berufliche Eignung einer Person lässt sich nur bestimmen mit Bezug auf die Anforderungen einer Situation. *Eignung* wird dann verstanden als Passung von Person und Situation, genauer: Passung von bestimmten Merkmalen einer Person zu den Bedingungen und Anforderungen einer in Rede stehenden Situation. Das dementsprechende Schlüssel-Schloss-Prinzip mag ein zeitgeschichtliches Gedankenexperiment verdeutlichen:

*„Gandhi’s simplicity and saintliness might not have dealt effectively with Hitler’s war machine, and Churchill’s bombast and epicurean self-indulgence would not have endeared him to the Indian masses“.<sup>3</sup>*

Erfolge in Politik oder Wirtschaft werden demnach nicht von einem der beiden Einflussfaktoren allein (Person oder Situation) verursacht,

<sup>3</sup> Lykken et al., 1992, S. 1571

also weder von *großen Persönlichkeiten* (Personen) noch von *goldenen Zeiten* (Situationen). Entscheidend ist vielmehr die individuelle Passung von Person und Situation, d. h. von dem sich positiv verstärkenden Zusammenspiel beider Faktoren. Genau dies, das sogenannte Person-Job-Fit-Konzept, ist das zentrale Optimierungsmodell der Personaldiagnostik: Eignung für einen Job besitzt somit diejenige Person, die mit ihren mitgebrachten Personmerkmalen (fachliche Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Eigenschaften, Verhaltensweisen, Interessen, Motivationen etc.) am besten zu diesem Job passt, die also die Anforderungsmerkmale der Situation weitestgehend erfüllt.<sup>4</sup>

Die weitere Gliederung des Textes dieses Bandes orientiert sich an dem Prozess des diagnostischen Vorgehens in der Praxis: Ausgehend von dem konkreten Anlass zur Eignungsfeststellung (Auswahl, Platzierung oder Potenzial-Einschätzung; Kapitel 3) ist zunächst die vorgegebene Situation einzuschätzen (Kapitel 4), dann die zu prüfende Person (Kapitel 5), um schließlich die Frage der Passung von Person und Situation zu klären (Kapitel 6).

## 2.2 **Drei Anlässe zur Feststellung von Eignung: Auswahl, Platzierung und Potenzial-Einschätzung**

Bei Fragen der Personal-*Auswahl* ist der Ausgangspunkt der Betrachtung die *Situation* – etwa eine zu besetzende Stelle mit all ihren Aufgaben, Verantwortlichkeiten, finanziellen, personellen und sonstigen Ressourcen und deren organisatorischen Einbettungen sowie Ergebniserwartungen. Diese Situation müssen wir dann daraufhin befragen, was Kandidat:innen mitbringen (und/oder eventuell noch entwickeln) müssen, um sie mit Erfolg (d. h. mit hoher objektiver Leistung und großer subjektiver Zufriedenheit) zu meistern. *Gesucht wird also die zur Situation „passende“ Person* – beschrieben durch Ausbildung, berufsrelevante Erfahrungen, Skills, Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften, Begabungen, Talente etc.

Umgekehrt ist bei Fragen der Personal-*Platzierung* der Ausgangspunkt der Betrachtung die *Person* (zu beratende Berufsanfänger:innen, Kandidat:innen oder Mitarbeiter:innen), für die eine passende Situation (Beruf, Funktion, Position, Aufgaben etc.) gesucht werden soll. Diese Person müssen wir dann daraufhin einschätzen, welche kompetenz- und vor allem motivationsrelevanten Merkmale sie in welchen Ausprägungen mitbringt, um in dieser oder jener Tätigkeit zufrieden und erfolgreich zu werden. *Gesucht wird also die zur Person „passende“*

4 detailliert zu Person-Environment Fit: Kristof-Brown & Guay, 2011

*Situation* (Beruf, Funktion, Stelle, Tätigkeit etc.), d. h. die Antwort auf die Frage, welche Situationsbedingungen für eine gegebene Persönlichkeitsstruktur (etwa bzgl. Motivausprägungen) günstig sind.

Und schließlich gibt es meist auch Fragen zu dem *Potenzial*, das noch in den betreffenden Kandidat:innen steckt. Doch auch das Potenzial ist nur mit Bezug auf dazu passende Situationen verstehbar. *Gesucht wird dann die zum Potenzial passende Situation* (z. B. besonders herausfordernde komplexe Probleme) bzw. deren mehrere. Damit ist dieser Fall also vergleichbar mit der Personal-Platzierung (s. o.). Selbstverständlich empfiehlt es sich, auch bei der Personal-Auswahl immer schon das evtl. vorhandene weitere Potenzial von Kandidat:innen wenigstens in etwa abzuschätzen.

Trotz der unterschiedlichen Ausgangspunkte bei Auswahl, Platzierung und Potenzialabschätzung müssen für alle drei Wege der Eignungsfeststellung sowohl relevante Situationen eingeschätzt werden (siehe das Kapitel 4) als auch die dazu in Betracht gezogenen Personen (siehe das Kapitel 5).

---

## Teil A: Die Situation (Stelle)

---



# 3

## Ausgangsbasis: Klären der Stellenanforderungen

Die situativen Anforderungen einer beruflichen Funktion oder Position sind in drei Schritten (vom Allgemeinen zum Besonderen) zu ermitteln:

1. Analysen des **weiteren Umfelds** einer Stelle (Unternehmens- bzw. Organisationskultur)
2. Analysen des **engeren Umfelds** einer Stelle (Mitarbeiter, organisatorische Einbettung etc.)
3. Aufgaben- und Verantwortlichkeitsanalysen der **konkreten Stelle selbst**.

Allerdings werden diese Schritte in der Praxis nicht immer gebührend beachtet bzw. überhaupt betrieben. Die Gründe dafür sind vielfältig: hohe Belastung im operativen Arbeitsalltag, mangelnde Unterstützung von den jeweilig einstellenden Fachabteilungen, keine Verankerung in der Unternehmenskultur oder auch einfach nur ein fehlendes Bewusstsein dafür.

Indes: Genau in diesem frühen Stadium der Analyse einer Situation ist besondere Vorsicht geboten – ganz nach dem geflügelten Wort: *Menschen, die nicht genau wissen, wohin sie wollen, sollten sich nicht wundern, wenn sie falsch ankommen*. Wie die Praxis nämlich immer wieder zeigt, ist die Gefahr nicht gerade gering, Stellen aufgrund mangelnder Situationserkundung mit den falschen Kandidat:innen zu besetzen.

### 3.1 Ermittlung der Anforderungen des weiteren Umfelds einer Stelle (Unternehmens- bzw. Organisationskultur)

Der Begriff der Unternehmens- bzw. Organisationskultur bezog sich in seinem ursprünglichen Verständnis auf die ganze Organisation. Doch finden sich heutzutage immer mehr Unternehmen, in denen die Idee einer solchen einheitlichen Kultur nicht mehr trägt und in denen sich allenfalls noch von Bereichskulturen sprechen lässt. Kein

Wunder, gibt es doch in unterschiedlichen Bereichen und Teams auch unterschiedliche Bedarfe an Freiheitsspielräumen: so etwa in Sales bzgl. Kundennähe, in der Produktentwicklung bzgl. Organisation oder in Controlling und Finanzen bzgl. Kontrolle.

In Anlehnung an eine generelle (anthropologische) Definition von *Kultur* kann man auch von der Unternehmenskultur sagen: Sie ist ein System von Regeln und Gewohnheiten, die das Zusammenleben und Verhalten von Menschen leiten. Etwas detaillierter lässt sich sagen: „Unternehmenskultur basiert auf einem System geteilter Werte, sozialer Normen und Symbole sowie Gesinnungen, die Einfluss darauf haben, wie Teilnehmer innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen, wie sie handeln und fühlen, wie Führung vorgelebt wird, wie Beziehungen aussehen zu Kollegen, zu Kunden etc.“<sup>5</sup> Die einzelnen Felder, in denen sich eine Unternehmenskultur zeigt, sind:

- Verhaltensweisen, Regeln, Rituale;
- Symbole, Arbeitsumgebung;
- Macht, Entscheidung, Verantwortung;
- Organisationsform und -prozesse;
- Zugrunde liegende Werte;
- Belohnungssysteme;
- Art der Kommunikation;
- Geschichten, die erzählt werden.<sup>6</sup>

Unternehmenskultur lässt sich somit als die Persönlichkeit eines Unternehmens verstehen, die sich in vielen Facetten äußert. Um solche Kulturen und Subkulturen zu verstehen, kommen als Parameter zur Situationsbeurteilung z. B. in Frage:

- Wie ist der Umgang mit Kund:innen und Lieferant:innen?
- Wie sind die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander?
- Wie ist das Kommunikationsverhalten generell?
- Wie ist der Kommunikationsstil zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden?
- Wie wird geführt?
- Wie wird zusammengearbeitet (Kooperation vs. Kooperation)?
- Wie wird Durchsetzung realisiert (Einfluss vs. Macht)?
- Wie ist das kulturelle Klima innerhalb von Geschäftsbereichen oder Abteilungen?
- Wie hoch ist die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen?
- Wie hoch ist die Loyalität der Mitarbeitenden?

<sup>5</sup> Grätsch & Knebel, 2020

<sup>6</sup> Berliner Team, 2020

- Wie ist das Risikoverhalten (Eingehen kalkulierter Risiken vs. Fehlervermeidungskultur)?
  - Wie ist die Motivierungskultur (Wertschätzung vs. Motivierung über Drohung und Angst)?
  - Wie ausgeprägt ist eine echte Feedbackkultur?
  - Wie hoch ist die Familienfreundlichkeit?
  - Wie wird mit Konflikten und Fehlern umgegangen?
  - Welche Rolle spielt Vertrauen vs. Misstrauen?
  - Welche verdeckten Regeln gibt es?
- etc.

#### **EMPFEHLUNG**

Bitte schreiben Sie – angeregt durch diese Beispiele – spontan die Ihnen am ehesten erwähnenswerten Inhalte zur Beschreibung Ihrer Unternehmenskultur auf:

Was erleben Sie als positiv, was als negativ, was ist das Besondere? (am besten fünf bis zehn Angaben dazu)

## 3.2 Ermittlung der Anforderungen des näheren Umfelds einer Stelle

In diesem Schritt der Analyse einer Situation müssen wir unterscheiden zwischen Situationen mit spezielleren Aufgaben in bestimmten Fachgebieten (für Professionals) und solchen mit generelleren Aufgaben im Führungs- und Managementbereich (für Führungskräfte).

Um diesbezüglichen Missverständnissen vorzubeugen: Wir betrachten in diesem Band keine Jobs mit einfacheren oder schematischen Tätigkeiten, sondern nur Positionen, die höher und hoch qualifiziertes Arbeiten erfordern (= Führungs- sowie Professional-Positionen in Unternehmen und anderen Organisationen, vom Mittel-Management an aufwärts). Gerade bei solchen Tätigkeitsfeldern empfinden entsprechende Bewerber:innen die Vorgabe von standardisierten Fragen oder anderen standardisierten Erhebungsverfahren bzgl. ihrer Arbeitsplätze allermeist als Zumutung.

### 3.2.1 Für Top-Fachkräfte (Professionals)

Die Beschreibung der Anforderungen einer Situation mit dominant fachspezifischen Tätigkeiten (also für Professionals bzw. Expert:innen) dürfte im ersten Schritt keine großen Schwierigkeiten bereiten: Es

geht um die inhaltliche Beschreibung der Aufgaben und Tätigkeiten, die Einbindung von Professionals in die Organisationsstruktur, deren Pflichten und Verantwortlichkeiten sowie die erwünschten Arbeitsergebnisse.

Doch dürften etliche dieser Professional-Jobs in einigen Jahren verschwinden, und zwar diejenigen, die berechenbare, erfahrungsgesättigte Fähigkeiten erfordern (Übersetzer etwa oder Aktienanalysten), weil sie durch die fortschreitende KI-Technologie (Algorithmen und Automatisierung) von hoch-effizienter Sprachsoftware bzw. deep-learning-basierten Prognosewerkzeugen weit kostengünstiger ersetzt werden können. Berufe/Jobs dagegen, die enge Kontakte mit Kund:innen, Patient:innen oder Klient:innen pflegen oder solche, die Kreativität, Initiative und hohe Integrität erfordern, werden dagegen auch weiterhin kaum ersetzbar sein. „Es ist einfacher, Bänker zu ersetzen als Kellner im Restaurant“, lautet eine viel zitierte Bemerkung des Historikers Yuval Noah.

Gleichwohl ändern sich die Anforderungsprofile wohl auch in diesen Jobs und damit für jede solcher Fachkarrieren. Die Halbwertszeit von technologischen Innovationen wird immer kürzer, und Entsprechendes gilt für die dann erforderlichen Qualifikationen. Auch dieser Umstand ist bei der Beschreibung der jeweiligen Situation eines Professional-Jobs nach Möglichkeit antizipierend einzubeziehen und beständig zu aktualisieren.

In jedem Fall ist eine vorgängige Analyse der Anforderungen sorgfältig zu betreiben, damit man nicht Gefahr läuft, die Stelle mit falschen Kandidat:innen zu besetzen oder „guten“ Kandidat:innen die für sie falsche Stelle anzubieten.

Im weiteren Textverlauf dieses Bandes werden wir viel über Führungskräfte sprechen, über Professionals dagegen nicht immer explizit. Das hängt damit zusammen, dass von der Gesamtheit der hier getroffenen Aussagen eine nicht geringe Untermenge auch für Professionals gilt. Bis auf die erkennbar typischen Führungskräfte-Inhalte gelten die im Weiteren behandelten Punkte auch für Professionals.

### **3.2.2 Für Führungskräfte**

Die Beschreibung der Anforderungen einer Stelle (Situation) mit Führungs- und Managementverantwortung bedarf einer eingehenderen Klärung: Führungskräfte müssen nämlich, entsprechend den Anforderungen der Situation, Aufgaben managen *und* Menschen führen. Sie müssen weithin beachtete und folgenreiche Entscheidungen treffen, müssen sich behaupten und durchsetzen sowie ihre Mitarbeiter führen und motivieren.

Die Frage, warum es überhaupt Führung gibt, beantwortete der Unternehmensberater *Reinhard Sprenger* kürzlich so:

*„Weil es Konflikte gibt, Probleme, Schieflagen, Unvorhersehbares. In diesen Situationen muss Führung in den Ring steigen, den Stillstand verhindern, die Entscheidbarkeit unentscheidbarer Situationen sichern.“<sup>7</sup>*

Demgemäß und wegen der Vielfalt und Gegensätzlichkeit der meisten Führungsanforderungen (die sog. „Dilemmata der Führung“, z. B. Humanität und Effektivität)<sup>8</sup>, bezeichnete der Systemtheoretiker Niklas Luhmann Führungskräfte und Manager denn auch gern als „Lückenbüsser der Organisation“.<sup>9</sup>

In solchen Funktionen spielt die Persönlichkeit einer Führungskraft (Führungsanspruch und -stil, Temperament, Motivation u. a.) eine deutlich größere Rolle als in den mehr ausführenden Tätigkeitsbereichen von Experten.

Selbstverständlich geht es auch bei Führungskräften um inhaltliche Aufgaben und Abgrenzungen des in Rede stehenden Tätigkeitsbereichs; aber darüber hinaus gilt es, den besonderen Unterschied von Management und Führung in ihrem Zusammenspiel fundierter zu verstehen und eine flexible Balance zu halten zwischen Aufgabenorientierung und Mitarbeiter:innen-Orientierung.

## Führung vs. Management

Der Begriff „Führung“ wird im Deutschen häufig synonym für „Management“ gebraucht. Im englischen Sprachraum dagegen wird deutlicher unterschieden zwischen *leadership* und *management* bzw. zwischen *leader* und *manager*.<sup>10</sup> Wegen der Konnotation des Begriffs „Führer“ mit der Zeit des Nationalsozialismus würden wir im Deutschen jedoch nicht von „Führer“ und „Manager“ sprechen, sondern lieber nur von Manager – für beides. Genau das dürfte der tiefere Grund sein für die angesprochene Gleichbedeutung (Synonymisierung) beider Begriffe in den deutschsprachigen Ländern. Dennoch wäre es auch hierzulande zweckmäßig, deutlicher zwischen Management und Führung zu unterscheiden.

7 Sprenger, 2019

8 Neuberger, 1995, S. 91

9 Luhmann, 1995

10 Zaleznik, 1977

Gern wird zur Illustration dieses Unterschieds der Slogan zitiert „Good managers do things right, good leaders do the right things“.<sup>11</sup> Diese Aussage mutet zwar plakativ an, weil sie sich auf *Personen*-Typen bezieht, die es in dieser Entweder-oder-Ausschließlichkeit im Übrigen kaum geben dürfte; zumindest aber weist sie in die richtige Richtung. Präziser lassen sich die Unterschiede mit den *Funktionen* von Management und Führung bestimmen: Der fundamentale Zweck von Management ist, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten, der fundamentale Zweck von Führung ist es, nützliche Veränderungen herbeizuführen. Führung läuft über Menschen und Kultur, Management über Hierarchien und Systeme. Führung ist mehr informell und emotional, Management ist das, was häufig als „härter“ und „kühler“ wahrgenommen wird.<sup>12</sup>

Noch knapper formuliert Bass den Kern dieses Unterschieds: „To manage, the executive carries out the classic functions (planning, organizing, controlling); to lead, the executive behaves in ways that inspires and influences the behavior of others“.<sup>13</sup> Gleichwohl: Zusammengenommen umfasst Führung kombiniert mit Management die beiden Bereiche „to lead workers *and* manage multiple tasks“.

Damit ist der entscheidende Punkt getroffen, nämlich dass Führung die wesentliche Triebfeder für erfolgreichen Wandel darstellt, weniger Management, allerdings in geeigneter Mischung: Zu viel Führung ohne Management läuft Gefahr, im Chaos zu versinken, und zu viel Management ohne Führung erschöpft sich am Ende in lähmender Bürokratie. Sowohl Führung als auch Management werden also benötigt – allerdings in unterschiedlichen, von den je verschiedenen Situationen abhängigen Kombinationen.

Führung als bewusste und zielorientierte personale Einflussnahme erfordert heutzutage, neben der unumgänglichen Aufgabenorientierung, in gesteigertem Maße eine zielführende Personenorientierung, und die hat eben viel mit der Persönlichkeit des Führenden zu tun. „Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige“, sagte Albert Schweitzer einst. In diesem Verständnis ist Führung vor allem Motivierung. Das unterscheidet Führung von singulärem, d. h. dann schlichtem Management.<sup>14</sup> Aber, wie gesagt: Zusammen genommen umfasst Führung kombiniert mit Management die beiden Bereiche „to lead workers *and* manage multiple tasks“.

11 Bennis & Nanus, 1985; ursprünglich von P. F. Drucker formuliert

12 Kotter, 1990

13 Bass, 1990, S. 383

14 Kehr, 2015, S. 224

Führung (samt Management) kann hierarchisch eingeordnet mit disziplinarischer Verantwortung versehen sein oder ohne eine solche z. B. bei interdisziplinären Arbeitsgruppen (task forces) erforderlich werden – was dann natürlich Auswirkungen auf die Anforderungen der jeweiligen Funktion hat.

### Warum rein fachliche Qualifikationen an Bedeutung verlieren

Aus alledem folgt natürlich auch, dass unsere Management-Potenzial-Träger schon in der Ausbildung nicht mehr so dominant in Management, sondern gleichermaßen in Führung eine angemessene Entwicklung erfahren sollten, aus zwei Gründen: Erstens wächst der Anteil von Führung aufgrund des beschleunigten wirtschaftlichen Wandels auf allen Hierarchie-Ebenen. Und zweitens bilden wir junge Menschen heute leider immer noch zu sehr „wie früher“ aus – nämlich für eine relativ stabile Welt, die es so nicht mehr gibt und geben wird. So lernen viele der Führungsnachwuchskräfte vor allem, wie sie mit gegenwärtigen Systemen umgehen und kleinere Anpassungen vornehmen können, weniger aber, wie größere und schnellere Veränderungen angegangen werden. Dass *alles fließt* (griechisch: „panta rhei“), wissen wir zwar schon seit der Antike von dem Philosophen Heraklit, doch *Homo sapiens* neigt bislang trotzdem dazu, eher das Gegenteil anzunehmen. Immer noch versuchen etliche der heutigen Manager:innen, substantiellen Veränderungen mit in der Vergangenheit bewährten Methoden zu begegnen.

Indes: Wegen der hohen Geschwindigkeit von Veränderungen in der Arbeitswelt, sollten Stelleninformationen nicht allzu detailliert und nicht nur für die Gegenwart, sondern entwurfsmäßig auch schon für die nähere Zukunft skizziert werden. Dementsprechend und der heutigen Zeit gemäß wird man auf starre Zuständigkeiten verzichten, denn die sog. „Stellenbeschreibung“ mit klar definierten Zuordnungen ist ein Relikt des frühen 20. Jahrhunderts. Sie spiegelt alte Verhältnisse in Industrie und Verwaltung wider, Statik, ruhige Abschöpfungsmärkte etc. und stellt den Versuch dar, etwas planbar zu machen, was heute so gar nicht mehr planbar ist.<sup>15</sup> Inzwischen nämlich erhöht sich, wie gesagt, die Geschwindigkeit der Veränderung von Berufsbildern drastisch. Manager müssen den Rahmen ihres engeren Funktionsbereichs auch verlassen können.

Allein die Künstliche Intelligenz (KI) erschließt sich immer neue Bereiche, und das macht die heutige Zeit tatsächlich so anders als die Zeit der technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen davor.

Erweitert man seinen Horizont und blickt auf die gesamte Zivilisationsgeschichte, kann man sogar von nur drei großen disruptiven technologischen Innovationen sprechen: dem Übergang von der Jäger- und Sammlerkultur zur sesshaften Agrarkultur mit Ackerbau und Viehzucht in der Jungsteinzeit, dem Übergang zum Maschinenzeitalter auf der Grundlage fossiler Energieträger im 19. Jahrhundert und schließlich der digitalen Revolution im 21. Jahrhundert durch die Nutzung Künstlicher Intelligenz.<sup>16</sup> Diese wird wohl – auch durch die Weiterentwicklung der Quantencomputer („Die Neugeburt des Computers“<sup>17</sup>) mit ihrer enormen Schnelligkeit und ihren gigantischen Volumina bei der Verarbeitung von Daten – alles bisher Dagewesene noch einmal in den Schatten stellen.<sup>18</sup>

Künstliche Intelligenz aber wird derzeit noch recht zwiespältig wahrgenommen, als Feind und als Freund, wobei die Prognosen von Horrorvisionen bis zu paradiesischen Verheißungen reichen. Die Mehrheit der führenden KI-Experten ist jedoch der Meinung, dass uns die KI ein besseres und gesünderes Leben bescheren wird, sofern insbesondere auf zwei Aspekte besonderes Augenmerk gelegt wird. Dies ist an erster Stelle der Grundsatz: „Der Mensch muss Herr, die Maschine sein Knecht sein“;<sup>19</sup> und an zweiter Stelle die Forderung, dass in der dann durch KI geprägten Wirtschaftswelt allzu große Marktkonzentrationen verhindert werden. Dazu müssen die staatlichen Gesetzgeber natürlich die regulatorischen Leitplanken setzen.

Gleichwohl befürchten nicht wenige Menschen, dass die KI ihre Arbeitsplätze vernichten werde. In der Tat wird es zwar viele der heutigen Jobs nach der angelaufenen digitalen Transformation der Arbeitswelt ziemlich sicher nicht mehr geben. Arbeitsmarktforscher gehen zwar davon aus, dass durch den Einsatz von KI in Deutschland gut zwei Millionen Jobs verschwinden werden, zugleich allerdings ebenso viele neue Arbeitsplätze vor allem im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen entstehen werden. Das Institute of Labor Economics (IZA) und das ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung weisen mit Daten aus den USA von 2010 an bis 2018 sogar nach, dass „Digitalisierung und technischer Fortschritt mehr neue Arbeitsplätze schaffen als sie alte vernichten“.<sup>20</sup> Digitalisierung wird natürlich auch weiterhin Jobs verändern, und viele Menschen werden umlernen müssen. Wir stehen erst am Anfang des zweiten Maschinenzeitalters – die meisten Jobs aber werden vermutlich nicht komplett ersetzbar,

16 Nida-Rümelin & Weidenfeld, 2018

17 Titelthema der WirtschaftsWoche, 3, 2020

18 Schulz, 2019

19 Nida-Rümelin & Weidenfeld, 2018; Kreye, 2018

20 Schneider, 2019

sondern nur in Teilen. Wir werden vor allem anders arbeiten – so die Autoren des Standardwerks für die Transformation der Wirtschaft durch künstliche Intelligenz und lernende Maschinen, *Brynjolfsson und McAfee*<sup>21</sup>. Dazu aber wird ein zügiger Ausbau bestehender Weiterbildungsstrukturen benötigt.

In diesem Zusammenhang wird von kritischen Betrachtern auch empfohlen<sup>22</sup>, nicht nur auf den *technischen* Umbruch zu starren, sondern gleichermaßen den damit verbundenen sozialen Umbruch wahrzunehmen, nämlich die Wiedereinführung des Menschen in die Unternehmen. Und zwar über die Wiedereinführung des Kunden, der Kooperation und der Kreativität – drei wesentliche K's also, die nach langer Durststrecke endlich wieder zu ihrem Recht kommen müssen und nun auch können. Jedenfalls sollten wir optimistisch sein: Menschen waren und sind ausgesprochen kreativ beim Finden neuer Tätigkeitsfelder, in denen sie Geld verdienen können – wie wir ja schon aus früheren Erfahrungen mit branchenspezifisch disruptiven Arbeitsmarktveränderungen wissen.<sup>23</sup>

Wegen solcher Hyperkomplexität mit exponentiell wachsender Dynamik der In- und Um-Systeme von Unternehmungen und anderen Organisationen verlieren wir zunehmend frühere Gewissheiten: marktbezogene, technische, finanzielle, organisatorische, berufliche, personelle u. v. m. Für höher qualifizierte Mitarbeiter wie Professionals und Führungskräfte wird es zunehmend wichtiger, bei unerwarteten Situationen die jeweils adäquate Gesamt- und Detailbetrachtung anstellen zu können und flexible, schnelle und trotzdem zielführende Entscheidungen treffen zu können. Für die Personalauswahl bedeutet dies, dass entsprechend erweiterte Anforderungsprofile erfüllt werden müssen, die nicht schon bei den fachlichen Kompetenzen und der bisher gesammelten beruflichen Erfahrung halt machen, sondern auch und vor allem erfolgsrelevante persönlichkeitsbezogene Merkmale der Bewerber:innen mit einbeziehen. Das entspricht auch der Sicht von Hogan und Kaiser: „Personality predicts leadership – who we are is how we lead“ (Die Persönlichkeit sagt den Führungsstil voraus – so wie wir sind, so führen wir auch.)<sup>24</sup> – wobei Analoges für Professionals gelten dürfte, sofern sie umfänglich in soziale Interaktionen eingebunden sind: Persönlichkeit sagt Leistung voraus.<sup>25</sup>

21 Brynjolfsson & McAfee, 2015

22 Sprenger, 2018b, S. 15 f.

23 Müller, 2008

24 Hogan & Kaiser, 2005, S. 169

25 Kholin & Blickle, 2016