

Strametz ▶ Associates  
TALENTE FÖRDERN. FÜHRUNG STÄRKEN.



## Die Grundlagen des Leadership Potenzial Kompass

von Strametz & Associates

# Die Grundlagen des Leadership Potenzial Kompass

Ergebnisse einer Metastudie sowie neueren Forschungen zum Thema Führungspotenzial



## 1. Einleitung

Das Schlüsselkapital von Unternehmen sind nicht ihre Ideen und Patente. Das entscheidende Kapital sind die Menschen, die Ideen und Patente entwickeln. Es sind die Mitarbeiter, die täglich neue Antworten auf die Herausforderungen einer sich schnell verändernden Wirklichkeit finden. Und es sind die Führungskräfte, denen es gelingt, Menschen zu motivieren und in großen Teams so zu koordinieren, dass Wertsteigerung entsteht. Jede Person in einem Unternehmen muss die Aufgaben übernehmen, in deren Bewältigung sie am besten ist. Nur dann sind die Mitarbeiter motiviert und arbeiten so effizient wie möglich. Die Auswahl der besten Mitarbeiter gelingt über die Beurteilung ihrer bisherigen Leistungen. Aber auf welcher Entscheidungsgrundlage können Mitarbeitern neue Aufgaben zugewiesen werden, in denen sie sich bislang noch nicht bewähren konnten?

Besonders dringend stellt sich diese Frage bei der Auswahl zukünftiger Führungskräfte. Sie für ihre Aufgabe vorzubereiten, kann viel Zeit und Geld kosten. Wichtig ist aber vor allem: Eine Führungskraft, die für diese Rolle nicht geeignet ist, kann einem Unternehmen teuer zu stehen kommen. Schlechte Führungskräfte kosten allein deutschen Unternehmen nach einer Studie von Gallup über 100 Milliarden Euro im Jahr (Dämon 2017). Für die Führungskräfteentwicklung ist es deswegen wichtig, so früh wie möglich abschätzen zu können, ob ein Mitarbeiter zur Führungskraft aufgebaut werden sollte.

Aber nicht nur angehende Führungskräfte, sondern auch Manager mit längerer Führungsverantwortung können regelmäßig überprüft werden im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und ihr Führungspotenzial für den Einsatz in Aufgabenbereichen mit anderem Verantwortungszuschnitt. Die Unternehmensumwelt ändert sich seit mehreren Jahren sehr rapide und das bedeutet, dass sich auch die Fähigkeiten immer wieder verändern, die es braucht für die Führung im Unternehmen. Die Messung von Führungspotenzial erlaubt es zu ermitteln, ob auch gestandene Führungskräfte weiterhin die Einstellungen und Fähigkeiten besitzen, die benötigt werden, sich jeden Tag aufs Neue unerwarteten Herausforderungen zu stellen (Sarges 2000).



## 2. Forschung zu Führungspotenzial

So wichtig das Thema ist, so sehr überrascht es doch, wie überschaubar die Forschungen zur psychologischen Bestimmung von Führungskräftepotenzial sind. Nur zur Klarstellung: Natürlich besteht die gesamte Forschungsgeschichte zu Führung und Leadership darin zu verstehen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten es sind, die einen Menschen zu einem erfolgreichen Führer machen. Von den frühen Ideen, Führerschaft sei angeboren, bis hin zu aktuellen Vorschlägen, Führungskräfte sollten sich am besten als Diener des Unternehmens verstehen, wurden hierzu schon zahllose Vorschläge gemacht. Diese Überlegungen führen aber kaum weiter, wenn es darum geht, das Führungspotenzial von Menschen zu ermitteln. Viele der Ideen aus der Geschichte der Führungsforschung haben sich nämlich entweder schlicht als falsch herausgestellt (Stichwort: geborene Führer) oder können empirisch nicht sinnvoll nachgeprüft werden (woran soll Dienerschaft gemessen werden?). Was es für die Messung von LeadershipPotenzialen bedarf, das sind klare benennbare Einstellungen, Eigenschaften und Fähigkeiten, die einerseits nachweislich zur Führungsfähigkeit einer Person beitragen und andererseits empirisch gemessen werden können.

Damit Potenziale gemessen werden können, muss klar sein, was es bedeutet, von Potenzialen zu sprechen. Der Begriff wird im Alltag verwendet und scheint auf den ersten Blick vertraut. Für die wissenschaftliche Messbarkeit eines Konzepts ist dessen Alltagsverständnis aber nicht ausreichend. Konkret: Entgegen der üblichen Bedeutung wird in der Personalentwicklung unter Potenzial die Veränderungsfähigkeit einer Person verstanden. Es gibt an, wie sehr eine Person intellektuell, persönlich und motivational fähig und bereit ist, sich neuen Herausforderungen zu stellen, zu lernen und sich zu verändern. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob von einer besonders leistungsfähigen Person – einem so genannten High-Performer – gesprochen wird oder von einem ganz normalen Mitarbeiter. Das Potenzial wird immer ausgehend vom Ist-Zustand bestimmt. Somit kann auch eine weniger weit entwickelte Mitarbeiterin sehr viel Potenzial aufweisen, wenn deutlich wird, dass sie Fähigkeiten und Ambitionen mitbringt, sich weiter zu qualifizieren und zu verbessern. Welche Fähigkeiten und Einstellungen genau gemeint sind, wenn von Potenzial gesprochen wird, war Gegenstand einer Metastudie, die Strametz & Associates durchgeführt haben und die das Fundament für den von uns entwickelten Leadership Potenzial Kompass bildet. Eine weitergehende Betrachtung des Potenzialbegriffes, die Abgrenzung zum Kompetenzbegriff sowie mögliche Messmethoden finden sich in einem gesonderten Whitepaper von Strametz & Associates.

## 3. Untersuchungsmethode und Studienauswahl

Eine Metastudie unterscheidet sich von einer Studie darin, dass diese nicht Menschen untersucht, sondern Studien. Anstatt Führungskräfte zu befragen, haben wir geschaut, welche Erkenntnisse andere Studien über die Bedeutung von Potenzialen gewonnen haben. Diese Erkenntnisse wurden gesammelt und statistisch ausgewertet. Alle Studien entwickelten Systematisierungen zu den Führungspotenzialen, die in ihren Augen entscheidend für den Erfolg von Führungskräften waren. Einige der Studienergebnisse waren das Ergebnis von Befragungen (Meng et al. 2012). Andere waren ihrerseits das Resultat einer Metaanalyse

(Dries und Pepermans 2012). In anderen Fällen waren Inhaltsanalysen nötig, um die Aussagen der Studien systematisieren und mit den Aussagen der anderen Studien vergleichen zu können.

Wie schon angedeutet, hat es uns überrascht, wie wenige Studien sich bislang mit dem Thema beschäftigt haben. Bei der Suche nach Forschungen zu den Potenzialen von Führungskräften sind wir auf eine Arbeit aus den 1960er Jahren gestoßen (Kuriloff 1968). Alle anderen Studien wurden erst nach der Jahrtausendwende veröffentlicht. Die Konzentration der Arbeiten in den letzten 20 Jahren verwundert nicht angesichts der zunehmenden Bedeutung von Effizienz in der globalisierten Ökonomie. Die Bedingungen dieser so genannte VUCA-Welt trifft in der westlichen Welt auf die Auswirkungen des demografischen Wandels. Dadurch müssen nicht nur die besten Köpfe und die Menschen mit großem Potenzial gefunden werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Diese Köpfe müssen zugleich aus einer Alterskohorte gewonnen werden, die zahlenmäßig deutlich kleiner ist als ihre Vorgänger. Vor diesem Hintergrund sind die verstärkten Publikationsanstrengungen im Bereich des Leadership-Potenzials seit den 2000er Jahren leicht erklärbar.



## 4. Übersicht zur Metastudie

Folgende zwölf Studien und Texte wurden für die Metaanalyse ausgewertet:

- Church und Silzer (2014): Going behind the Corporate Curtain with a BluePrint for Leadership Potential
- Dries und Pepermans (2012): How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model
- Gerhardt et al. (2015): Potenzial als Rohstoff der Zukunft
- Kell (2005): Die Kunst der Führung
- Kuriloff (1968): Another Look at Leadership Potential
- Meng et al. (2012): A Test of Excellent Leadership in Public Relations
- Mortlock (2011): A Framework to Develop Leadership Potential
- Paschen (2014): Die Entstehung von Führungskraft – wie sich Führungspotenzial zur Führungsstärke entwickelt
- Prinsloo (2012): Towards an Integrated Assessment of Leadership Potential
- Scheelen (2009): Fachperson Müller oder Maier – Führungspotenzial ist messbar
- Stracke (2015): Menschen verstehen – Potenziale erkennen
- Tiffan (2009): Are You Considered A „High Potential?“

Bewusst wurden sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige Studien ausgewählt. In der internationalen Wissenschaftssprache Englisch werden Forschungen publiziert, die sich oft an ein globales Publikum wenden. Diese Forschungen zu kennen, ist unabdingbar. Zugleich hat jede Forschungslandschaft aber auch ihre nationalen Besonderheiten. Erkenntnisse aus den USA lassen sich nicht immer eins-zu-eins auf Deutschland übertragen. Zudem haben deutsche Unternehmenskulturen international zwar nur wenig Bedeutung, sind für die einheimischen Unternehmen aber eine tägliche Herausforderung.

Für die Metastudie wurden die Erkenntnisse der genannten Einzelstudien analysiert und systematisiert. Die Konzepte aus der englischsprachigen Literatur wurden dafür ins Deut-

sche übersetzt. Als Methode wurde eine Inhaltsanalyse gewählt, mit deren Hilfe gezielt nach Eigenschaften und Fähigkeiten gesucht wurde, die von den ausgewählten Texten als Potenzial-Indikatoren genannt wurden. Diese Begriffe wurden gesammelt und die Häufigkeit ihrer Verwendung notiert.

Die in den Studien genannten Potenzial-Indikatoren stellten sich als außerordentlich vielfältig heraus. Anstatt einer häufigen Nennung derselben Fähigkeiten fanden sich insgesamt 110 Eigenschaftsbegriffe, die jeweils nicht häufiger als viermal Erwähnung fanden. Aufgrund der großen Anzahl ähnlicher, aber eben doch nicht identischer Begriffe wurden in einem zweiten Schritt Cluster gebildet, um Faktoren herauszuarbeiten, die in der Forschung als Anzeichen für das Vorliegen von Führungspotenzial genannt werden.



## 5. Clusterung der Eigenschaften

Die 110 Begriffe und Konzepte, die in den untersuchten Studien als besonders wichtig eingeschätzt wurden, um das Potenzial von Führungskräften abschätzen zu können, lassen sich sechs Faktoren zuordnen. Jeder der Faktoren soll kurz vorgestellt und anhand einiger der ihnen zugrundeliegenden Eigenschaften und Fähigkeiten charakterisiert werden.

### 1. Kognitive Kapazitäten

Unter den über einhundert Eigenschaften und Einstellungen, die aus den untersuchten Studien zur Potenzialdiagnose extrahiert wurden, fanden sich 18 Begriffe, die Urteils- und Denkfähigkeiten umfassen. Unter ihnen finden sich Fähigkeiten wie Erkenntnisvermögen, analytisches Denkvermögen, strategisches Denken, Umgang mit Komplexität und Ambiguität, Fähigkeit zur Übersicht, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Strukturierungsvermögen und Problemlösefähigkeit. Mit 18 Nennungen aus 110 umfassen die kognitiven Kapazitäten etwa 16 Prozent aller genannten Potenzial-Indikatoren. Dass kognitive Kapazitäten nicht häufiger genannt wurden, deutet nicht auf ihre geringe Bedeutung hin, sondern eher darauf, dass sie oftmals für selbstverständlich gehalten und deswegen in den Studien nicht explizit genannt werden.

Dennoch sind kognitive Kapazitäten nicht trivial, denn die ihnen zugrunde liegenden Eigenschaften gehen deutlich über den Sinn von genereller Intelligenz hinaus. Während der Intelligenzquotient eine abstrakte Fähigkeit des Denkens ermittelt, stehen hier konkrete kognitive Fähigkeiten wie Komplexitätsreduktion, Organisationsfähigkeit und strategisches Denken im Mittelpunkt. Damit leisten kognitive Kompetenzen einen spezifischen Beitrag für den Erfolg einer Führungskraft.

### 2. Soziale Kapazitäten

Zu den Fähigkeiten und Begriffen, die im zweiten Cluster zusammengefasst wurden, zählen Kooperationsfähigkeit, Mitteilungsfähigkeit, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Beziehungsmanagement, Delegationsvermögen und Mitarbeiterentwicklung. Neben Fähigkeiten sind es auch Themen- und Aufgabenbereiche, die unter dem Begriff soziale Kapazitäten zusammengefasst wurden. 20 der gefundenen Begriffe gehören zu diesem Bereich, sodass sie etwa 18 Prozent im gesamten Set der 110 identifizierten Fähigkeiten ausmachen.

Menschen mit sozialen Kapazitäten verfügen über ein hohes Maß an sozialen und zwischen-

menschlichen Kompetenzen und haben die sprachliche Fähigkeit, sich auf die Sprachebenen von anderen anpassen und einlassen zu können. Darin liegt ihr Potenzial begründet, ihr Verhalten an die sich verändernden Erwartungen und Bedürfnisse anderer anzupassen. Für die Interaktion im Team ist das extrem wichtig, weil es Zusammenhalt erzeugt und zugleich die Voraussetzung dafür bildet, dass kognitive Kapazitäten in der Zusammenarbeit möglichst gut genutzt werden können.

### 3. Selbstwahrnehmung

Mit Begriffen wie Selbststeuerung, Verkräften von Misserfolgen, emotionale Selbstkontrolle, emotionale Intelligenz, Reife und Reflexionsvermögen umfasst der dritte Faktor Fähigkeiten, durch die sich eine Führungskraft stabilisieren und reflektieren kann. Ohne diese Fähigkeiten ist es kaum möglich, andere Menschen empathisch zu leiten. Wem es nicht gelingt, sich selbst zu verstehen und anzuleiten, dem fehlen auch die entscheidenden Einsichten, um andere Menschen anleiten zu können.

Obwohl im Rahmen der Metastudie nur etwa sieben Prozent der Nennungen diesem Faktor zugeordnet werden konnten, ist das Thema Selbstwahrnehmung (die zur Selbststeuerung führt) gerade in den letzten Jahren viel bedeutsamer geworden. Der Begriff wird in vielen jüngeren Veröffentlichungen immer stärker hervorgehoben. Eine Führungskraft, die diese Fähigkeiten besitzt, hat das Potenzial, ihre eigenen Stärken gezielt anwenden und Schwächen kompensieren zu können. Das ist wichtig, weil praktisch jede Stärke in einer bestimmten Situation zu einer Schwäche werden kann und nur die kluge Anwendung der eigenen Fähigkeiten sie zu Stärken werden lässt. Aus einer psychologischen Perspektive betrachtet, ist Selbststeuerung der am besten trainierbare und diagnostizierbare Persönlichkeitsbereich. Für die Messung des Potenzials einer Person ist er deswegen besonders aussagekräftig.

### 4. Selbststärke

Neben der Fähigkeit zur Kooperation nehmen in der Führungsarbeit auch die Entschlossenheit und der Durchsetzungswille gegen Widerstände eine wichtige Position ein. Zu den Begriffen, die in den untersuchten Studien unter diesem Themenfeld versammelt wurden, zählen Durchsetzungsvermögen, Risikobereitschaft, Dominanz, Durchhaltevermögen, Selbstbewusstsein, Entschlossenheit, Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungssteuerung. Von den Begriffen der Metastudie zählen 15 Prozent zu diesem Faktor.

Zusammengefasst sind mit Selbststärke Mut und die Bereitschaft gemeint, Risiken auf intelligente Art und Weise einzuschätzen und sie dann auch einzugehen. Um von Selbststärke sprechen zu können, müssen neben dem Willen, eine Entscheidung durchzusetzen, auch das Durchhaltevermögen gegen Widerstände hinzutreten sowie die Resilienz, sich von Niederlagen nicht entmutigen zu lassen.

### 5. Wachstumsorientierung

Der Faktor Wachstumsorientierung bezeichnet die Lust auf Veränderungen und Neuerungen. Er umfasst Fähigkeiten wie Lernbereitschaft, Neugier, Offenheit für Feedback, Innovationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Mit neun Begriffen aus der Summe aller untersuchten Fähigkeiten trägt er acht Prozent zum Portfolio der Führungspotenziale bei. Bekanntes infrage zu stellen und Neues auszuprobieren, ist kein Selbstzweck. Denn in einer dynamischen und kompetitiven Unternehmensumwelt gehört die Veränderung zum

Alltag. Wer hier nicht neugierig ist und immer wieder Neues ausprobiert, kann leicht von den Ideen überwältigt werden, die jeden Tag entstehen werden. Ohne Neugier und den Entdeckergeist kann es keinen Erfolg geben. Neugierige Persönlichkeiten haben eine offene Haltung gegenüber Lern- und Veränderungsprozessen. Sie suchen nach immer neuen Herausforderungen und haben Freude an innovativem Denken. Das prädestiniert sie für die Aufgabe zu führen. Auch dieser Potenzialfaktor ist gerade in den letzten Jahren bedeutsamer geworden, weil Veränderungen in immer schnellerem Tempo und kürzeren Zyklen notwendig geworden sind. Wenn hier nicht die Führungskräfte voran gehen und eine Mitmachdynamik entwickeln, siegt meistens das Beharrungsvermögen der Mitarbeitenden, das einem wichtigen menschlichen Grundbedürfnis entspringt.

## 6. Mobilisierungsenergie

Einer der wichtigsten Faktoren für Führung und Leadership lässt sich unter dem Titel Mobilisierungsenergie zusammenfassen. Er wird zuviel in den untersuchten Studien durch Begriffe wie Motivationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Außenorientierung, Drive, Energie, Initiative, Ehrgeiz, Zielformulierung, Visionskraft, Ergebnisorientierung, Engagement, Intensität, aber auch Leistungsorientierung und Wille zu Spitzenleistungen identifiziert. Mit 40 Nennungen unter den 110 gefundenen Potenzial-Fähigkeiten macht er etwa 37 Prozent aller genannten Eigenschaften aus, die als Indikator für Führungspotenzial gelten.

Die Mobilisierungsenergie in einem Menschen zeigt sich darin, dass er motivieren und Individuen wie Gruppen für Ideen und Visionen begeistern kann. Dadurch wird ein Gefühl von Aufbruch und Verbundenheit geweckt. Menschen mit Mobilisierungsenergie sind zukunftsorientiert, haben Ziele vor Augen und zeigen ein leidenschaftliches Interesse am Unternehmen. Darüber hinaus wollen Menschen mit einer hohen Mobilisierungsenergie nicht nur selbst Leistung zeigen, sondern haben einen starken Fokus darauf, andere mit zu ziehen.



## 6. Ergebnis der Inhaltsanalyse

Die Metaanalyse der Erfolgsindikatoren für Leadership-Potenzial hat mehrere Ergebnisse erbracht. Die wichtigste Erkenntnis betrifft die Identifikation von Faktoren und die unterschiedliche Gewichtung der Cluster. In den zwölf untersuchten Studien wurden über 100 Fähigkeiten identifiziert, die gemäß den Studienautoren wichtig sind, um das Potenzial von Führungskräften einschätzen zu können. Nachdem die Begriffe in thematische Cluster geordnet wurden, zeigte sich ein interessantes Ungleichgewicht in der Häufigkeit der Nennungen. Die mit Abstand meisten Begriffe ließen sich mit 37 Prozent dem Faktor Mobilisierungsenergie zuordnen. Mit etwa 17 Prozent wurden Fähigkeiten aus den Bereichen kognitive Kapazität, soziale Kapazität und Selbststärke genannt. Etwa sieben Prozent der als wichtig identifizierten Eigenschaften entfielen auf die Faktoren Selbstwahrnehmung und Wachstumsorientierung. Und das ist die Zusammenfassung der Eckpunkte aller sechs Faktoren:

1. Führungskräfte sollten über ausreichend kognitive Kapazitäten verfügen und diese im richtigen Moment abrufen und mobilisieren können.
2. Genauso wichtig sind die sozialen Kapazitäten. Führungskräfte haben vornehmlich mit anderen Menschen zu tun und sollten diese verstehen und gewinnen.

3. Führungskräfte, die wirkungsvoll sein wollen, brauchen eine gute Selbstwahrnehmung. Jemand, der sich seiner Selbst bewusst ist, seine Rolle(n) kennt, sich reflektieren kann, verfügt über eine persönliche Reife, die die Basis für natürliche Führungsautorität ist.
4. Die Selbststärke bildet die Grundlage für die Fähigkeiten, Ziele zu setzen und entschlossen zu verfolgen sowie im Alltag permanent Entscheidungen zu treffen und diese dann um- und durchzusetzen.
5. Führungskräfte müssen ständig in Bewegung sein, sind neugierig, offen für Veränderungen und Feedback und besitzen ein Interesse an lebenslangem Lernen. Mit dem Potenzialfaktor Wachstumsorientierung werden alle anderen Faktoren verbessert und gelangen zu einer größeren Entfaltung.
6. Nur wer Mobilisierungsenergie besitzt, kann vorangehen und andere begeistern, mit zu gehen. Für Führungskräfte ist dieser Potenzialfaktor wichtig, um andere Menschen, Teams oder sogar Organisationen zu bewegen.



## 7. Fazit

Die Häufigkeit der Nennungen bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten bedeutet zwar nicht, dass manche der Faktoren wichtiger wären als andere. Denn alle Faktoren müssen in Führungskräften wirksam sein, damit sie Leadership-Potenzial besitzen. Die Gewichtung weist jedoch darauf hin, welche Faktoren von den Autoren der untersuchten Studien als besonders nennenswert erachtet werden. Hier verdeutlicht die Metaanalyse einen aktuellen Forschungsschwerpunkt in der Führungsforschung, durch den die Selbstmotivation (Volition) einen gleichwertigen Platz neben der kognitiven Intelligenz auf der einen Seite und der sozialen und emotionalen Intelligenz auf der anderen Seite erhält. Das spiegelt sich auch in den Anforderungen an Führungskräfte: Wer Energie und Leistungsbereitschaft besitzt, wer Visionen entwickelt und zielorientiert arbeitet, ist leichter in der Lage, andere zu motivieren und zu Höchstleistungen anzuspornen. Für die transformationale Führung, die sich seit den 1980er Jahren immer größerer Beliebtheit in den Führungstrainings erfreut, sind diese Eigenschaften essentiell (Northouse 2016).

Über den aktuellen Fokus der Führungstheorie auf volitionale Fähigkeiten darf aber nicht vergessen werden, dass die anderen fünf Faktoren ebenso notwendig sind, um Führung erfolgreich ausüben zu können. Deswegen sollten alle sechs Faktoren von einer Potenzialanalyse für (angehende) Führungskräfte gemessen und beurteilt werden. Darüber hinaus spielen für den Erfolg von Führungskräften selbstverständlich auch Kompetenzen eine große Rolle.

Kompetenzen und Potenziale bilden gleichsam zwei verschiedene Aggregatzustände derselben Eigenschaften: Während eine Kompetenz die Verwirklichung einer Fähigkeit bezeichnet, zeigt ein Potenzial auf, dass dieselbe Fähigkeit zu einer Kompetenz werden kann, obwohl das im Moment noch nicht der Fall ist. Eine Potenzial-Eigenschaft in eine Kompetenz zu überführen, setzt große Lernbereitschaft voraus. Nicht zuletzt deswegen spielen volitionale Eigenschaften eine tragende Rolle bei der Beurteilung des Leadership-Potenzials eines Menschen. Nur mit Potenzialen allein wird aber keine Führungskraft glücklich werden. Auch ihre Kompetenzen sind unabdingbar für ihren Erfolg. Ohne Potenziale, die darauf hinweisen, welche Kompetenzen eine Führungskraft in Zukunft noch aufbauen kann, wird eine Führungskraft allerdings stagnieren und sollte besser nicht in verantwortungsvoller Position eingesetzt wer-

den. Denn diese Positionen setzen in unserer volatilen und komplexen Gegenwart voraus, sich täglich neu auf Veränderungen einstellen zu können. Um hierbei anpassungsfähig zu bleiben und initiativ handeln zu können, muss eine Führungskraft über Potenzial verfügen. Andernfalls wird sie mit dem Wandel nicht Schritt Schritt halten können.



## 8. Nachtrag (2021): Neueste Forschungen seit 2016

Mit dem Abschluss der Metastudie hat die Untersuchung der Potenziale von Führungskräften nicht geendet. Regelmäßig sichten wir die neuesten Studien und überprüfen, ob die Erkenntnisse der Metastudie noch Gültigkeit besitzen. Als Zusatzkapitel wollen wir deswegen einen kleinen Eindruck in die jüngsten Entwicklungen geben. Dabei fällt erneut ein Mangel an Komplett-Systematisierungen von Führungspotenzialen auf: Für die Praxis in den Unternehmen ist die Identifikation für Führungspotenzial extrem wichtig, aber in der Wissenschaft wird noch über die grundsätzliche Ausrichtung der Forschungen gestritten, wie eine große Literaturstudie von Bouland-van Dam et al. (2020) zeigt.

Darüber hinaus wird aber auch deutlich, dass den Faktoren Selbstwahrnehmung und Wachstumsorientierung in letzter Zeit zunehmende Beachtung gewidmet wird. In einer Studie von Badura et al. (2020) wird die Motivation, führen zu wollen, einer der wichtigsten Potenzialindikatoren von angehenden Führungskräften genannt. Sie unterscheiden drei Formen dieser Motivation, von denen eine dem Faktor Selbstwahrnehmung (eine Person sieht sich selbst als Führungskraft) und eine andere dem Faktor Wachstumsorientierung (eine Person sieht die Möglichkeiten und Chancen von Führung positiv) zugeordnet werden kann. Die dritte Form der Führungsmotivation besteht darin, dass die Führung anderer Personen als etwas Wichtiges und als eine Pflicht erlebt werden. Die Autoren um Badura zeigen in ihrer Studie, dass jede einzelne der drei Motivationen wichtig ist, dass die drei Formen aber nicht miteinander identisch sind. Denn das würde die Unterscheidung überflüssig machen. Diese Erkenntnis deckt sich vollständig mit dem Ergebnis unserer Metastudie.

In einem Beitrag für die Zeitschrift *Assessment & Development Matters* berichtet Julia Norman (2020), dass der Wunsch zu lernen und zu wachsen in ihren Augen einer von vier Indikatoren von Potenzial ist. Dazu gehört ihrer Meinung nach nicht nur die Neugier auf Veränderungen, sondern auch die Bereitschaft, von der Kritik anderer zu profitieren und das eigene Verhalten zu reflektieren. Damit wird auch von ihr nicht nur die Wachstumsorientierung betont, sondern auch die Selbstwahrnehmung als ein entscheidender Faktor in der Messung von Führungspotenzial herausgestellt.

Der letzte Beitrag, der aus den letzten Jahren vorgestellt werden soll, problematisiert die Erkennbarkeit und Messbarkeit von Potenzialen. Er hat in der Forschungsgemeinschaft eine große Resonanz gefunden, nicht zuletzt, weil er von viel beachteten Forschern geschrieben wurde. In ihrer einflussreichen Studie untersuchen Finkelstein et al. (2018) die Aussagekraft von Potenzialindikatoren, indem sie überprüfen, welchen (Führungs-)Erfolg die befragten Personen tatsächlich hatten. Da Potenzialbestimmungen Prognosen über das zukünftige Verhalten von Menschen sind, können nur Längsschnittstudien über die Richtigkeit von Potenzialindikatoren aufklären. Genau eine solche Studie legen Lisa Finkelstein und ihre Co-Autoren vor. Auch sie betonen als eine der wichtigsten Eigenschaften von Führungspotenzial „the capability to learn and grow from opportunities and experience“ (Finkelstein et al. 2018, 6). Wie

im Beitrag von Julia Norman bilden auch bei Finkelstein et al. Lernen und Wachstum wieder einen von sieben Faktoren. Ein weiterer Faktor ist eine Kombination aus Selbstwahrnehmung und metakognitiven Fähigkeiten und wird „developmental readiness“ (Entwicklungsbereitschaft) genannt.

Damit zeigt sich auch in der Studie von Finkelstein und Kollegen, dass Selbstwahrnehmung und Wachstumsorientierung inzwischen mindestens ebenso wichtig sind wie die anderen Faktoren. Vielleicht ist das eine der entscheidenden Erkenntnisse, die in den letzten Jahren die Forschung zu Führungspotenzialen bereichert haben. Mit dem Blick auf unsere Metastudie bedeutet das, dass wir beide Faktoren zurecht gleichwertig neben die anderen gestellt haben, obwohl sie in ihren Nennungen prozentual unter der Häufigkeit der anderen Faktoren zurückgeblieben waren. Würde die Metastudie heute noch einmal neu durchgeführt, dürften alle sechs Faktoren vermutlich mit einer gleichen Anzahl an Nennungen rechnen. Für uns bedeutet das eine Bestätigung unserer Analysen.

---

## Literaturverzeichnis

**Badura**, Katie L.; Grijalva, Emily; Galvin, Benjamin M.; Owens, Bradley P.; Joseph, Dana L. (2020): Motivation to Lead: A Meta-Analysis and Distal-Proximal Model of Motivation and Leadership. In: The Journal of applied psychology 105 (4), S. 331–354. DOI: 10.1037/apl0000439.

**Bouland-van Dam**, Sophie I. M.; Oostrom, Janneke K.; Kock, François S. de; Schlechter, Anton F.; Jansen, Paul G. W. (2020): Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, S. 1–19. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1787503.

**Church**, Allan H.; Silzer, Rob (2014): Going behind the Corporate Curtain with a Blueprint for Leadership Potential. An Integrated Framework for Identifying High-Potential Talent. In: People and Strategy 36 (4), S. 50–58.

**Dämon**, Kerstin (2017): Jeder Dritte ist unzufrieden mit seinem Chef. In: Wirtschaftswoche, 2017. Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrungskraefte-report-2017-schlechte-chefs-kosten-milliarden/20673548-2.html>, zuletzt geprüft am 03.03.2021.

**Dries**, Nicky; Pepermans, Roland (2012): How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. In: Human Resource Management 51 (3), S. 361–385. DOI: 10.1002/hrm.21473.

**Finkelstein**, Lisa M.; Costanza, David P.; Goodwin, Gerald F. (2018): Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. In: Personnel Psychology 71 (1), S. 3–22. DOI: 10.1111/peps.12225.

**Gerhardt**, Tilman; Riedel, Jens; Strella, Karena (2015): Potenzial als Rohstoff der Zukunft. Führungskräfte neu erkennen und richtig entwickeln. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 84 (2), S. 84–88.

**Kell**, Thomas (2005): Die Kunst der Führung. Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

**Kuriloff**, Arthur H. (1968): Another Look at Leadership Potential. In: Management Review (Februa-ry), S. 36–39.

- Meng**, Juan; Berger, Bruce K.; Gower, Karla K.; Heyman, William C. (2012): A Test of Excellent Leadership in Public Relations: Key Qualities, Valuable Sources, and Distinctive Leadership Perceptions. In: Journal of Public Relations Research 24 (1), S. 18–36. DOI: 10.1080/1062726X.2012.626132.
- Mortlock**, Sue (2011): A framework to develop leadership potential. In: Nursing Management 18 (7), S. 29–32.
- Norman**, Julia (2020): Leadership potential: Measurement beyond psychometrics. In: Assessment & Development Matters 12 (2), S. 43–47. DOI: 10.1108/01437739910287117.
- Northouse**, Peter Guy (2016): Leadership. Theory and practice. Seventh edition, international student edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage (SAGE edge).
- Paschen**, Michael (2014): Die Entstehung von Führungskraft – wie sich Führungspotenzial zur Führungsstärke entwickelt. In: Patrick Mehlich, Torsten Brandenburg und Meinald T. Thielsch (Hg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster: Verl.-Haus Monsenstein und Vannerdat, S. 11–24.
- Prinsloo**, Maretha (2012): Towards an Integrated Assessment of Leadership Potential. Hg. v. Integral Leadership Review. Online verfügbar unter <http://integrallleadershipreview.com/6340-towards-an-integrated-assessment-of-leadership-potential/>, zuletzt geprüft am 03.02.2021.
- Sarges**, Werner (2000): Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: Lutz von Rosenstiel und Thomas Lang-von Wins (Hg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Verl. für Psychologie (Wirtschaftspsychologie), S. 107–128.
- Scheelen**, Frank M. (2009): Fachperson Müller oder Maier – Führungspotenzial ist messbar. In: HR Today (6).
- Stracke**, Friedemann (2015): Menschen verstehen – Potenziale erkennen. Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung. 4., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tiffan**, Bill (2009): Are You Considered A „High Potential?“. In: Physician Executive 35 (2), S. 74–77.

## Der Autor



**Michael Kühner**

Geschäftsführer Strametz & Associates GmbH

[m.kuehner@strametz.de](mailto:m.kuehner@strametz.de)

