

# ZUSAMMENFASSUNG

BERICHT ÜBER EINE CONTENTANALYTISCHE UNTERSUCHUNG . . . . .	11
Die Verwirrung um den Begriff Führung ist nicht weniger heillos als bei Intelligenz oder Kreativität . .	12
Die Vernunft der wirtschaftlichen Wirklichkeit fördert den Trend: Abkehr von der statischen und Hinwen- dung zu einer dynamischen Auffassung von Führung	12
Die sozialpsychologische Schulwissenschaft blockiert sich durch konträre Ansichten . . . . .	13
Bericht über das Ergebnis einer contentanalytischen Untersuchung zum Thema Führung . . . . .	13
FÜHRUNGSEIGNUNG . . . . .	17
Potentieller Aspekt der Führungsqualifikation	
Die 7 Eignungsbereiche der Führungseignung . . .	18
Die Diskussion findet weiter statt: Ist Führungseignung angeboren oder erworben? . . . . .	18
Die Eignungsentscheidung der konventionellen Aus- wahlpraxis basiert auf ungenügenden Kriterien . . .	19
Die Eignungstests zur Selbstbeobachtung geben aus- zugsweise einen Einblick in das reguläre Testpro- gramm . . . . .	19
12 Tests zur Selbstbeobachtung ergeben ein umfas- sendes Selbsterfahrungs- und Trainingsprogramm . .	19
Die vereinfachte Auswertung schränkt die Aussage- kraft, nicht aber den Demonstrationswert ein . . . .	20
FÜHRUNGSEIGNUNG . . . . .	21
Tests zur Selbstbeobachtung	
<i>Eignungsbereich: Belastbarkeit</i> . . . . .	22
Führungskräfte stehen immer zwischen mehreren Fronten . . . . .	22
Die Belastungsfähigkeit des Menschen mißt sich an	

seiner körperlichen und geistigen Belastbarkeit und an der Belastbarkeit seines Verhaltens . . . . .	23
Es ist wichtig, die Grenzen seiner Belastbarkeit zu kennen. . . . .	24
1. Test zur Selbstbeobachtung: Vitalität . . . . .	25
Auswertung . . . . .	30
2. Test zur Selbstbeobachtung: Leistungsmotivation	33
Auswertung . . . . .	44
3. Test zur Selbstbeobachtung: Konzentrationsfähigkeit . . . . .	46
Auswertung	
 <i>Eignungsbereich: Intelligenz</i> . . . . .	 72
Intelligenz ist eine der traditionellen Eignungsvoraussetzungen . . . . .	72
Die Führungsszenerie zeigt bemerkenswerte Widersprüche . . . . .	72
Für die Führungseignung muß die Intelligenzthematik neu durchdacht werden . . . . .	72
Intelligenz wird definiert durch das II-2-Modell . . . . .	73
Das Intelligenzpotential ist Voraussetzung für intelligentes Verhalten und angeboren . . . . .	73
Angewandte Intelligenz ist Voraussetzung für die Führungseignung und erworben . . . . .	74
Erfolgreich angewandt ist die Intelligenz, wenn sie sich an den Durchschnitt anpaßt . . . . .	74
Die strategische Mittelmäßigkeit ist die Intelligenzleistung der Führungskraft. . . . .	75
Die Aufgabe der Führungsauswahl liegt darin, zwischen tatsächlicher Mittelmäßigkeit und strategischer Mittelmäßigkeit zu unterscheiden. . . . .	75
1. Test zur Selbstbeobachtung: Abstrakte Intelligenz	76
Auswertung	
2. Test zur Selbstbeobachtung: Angewandte Intelligenz	87
Auswertung	
 <i>Eignungsbereich: Urteilsfähigkeit</i> . . . . .	 107
Objektivität und Urteilskraft kennzeichnen die Urteilsfähigkeit . . . . .	107

Mit Hilfe der Urteilskraft werden zutreffende und eindeutige Urteile gefällt . . . . .	107
Mit Hilfe der Objektivität wird die Umwelt unverstellt und unverzerrt wahrgenommen . . . . .	108
1. Test zur Selbstbeobachtung: Urteilskraft . . . . .	109
Auswertung	
2. Test zur Selbstbeobachtung: Objektivität . . . . .	119
Auswertung	
<i>Eignungsbereich: Entscheidungsfähigkeit</i> . . . . .	125
Entscheidungsfähigkeit hat wenig mit »Auf-den-Tisch-Hauen« zu tun . . . . .	125
Entschluß und Durchsetzung sind die beiden Wirkungsmomente der Entscheidung . . . . .	125
1. Test zur Selbstbeobachtung: Entschlußkraft . . . . .	127
Auswertung	
2. Test zur Selbstbeobachtung: Durchsetzungsvermögen . . . . .	133
Auswertung	
<i>Eignungsbereich: Persönliche Integrität</i> . . . . .	139
Persönliche Integrität basiert auf seelischer Ausgeglichenheit und seelischer Autonomie . . . . .	139
Innere Harmonie ist die Folge der Anerkennung des eigenen Selbst . . . . .	139
Sicherheit ist eine Chance der Führung . . . . .	140
Test zur Selbstbeobachtung: Persönliche Integrität	141
Auswertung	
<i>Eignungsbereich: Repräsentation</i> . . . . .	151
Die Repräsentation spielt bei der Wahrnehmung eine Rolle . . . . .	151
Das äußere Erscheinungsbild beeinflußt die Wahrnehmung des Menschen . . . . .	151
Der Stattliche, Gutaussehende hat die besseren Chancen . . . . .	152
Test zur Selbstbeobachtung: Repräsentation . . . . .	153
Auswertung	
<i>Eignungsbereich: Einfühlungsvermögen</i> . . . . .	173

Einfühlungsvermögen ist nicht Intuition . . . . .	173
Einfühlungsvermögen ist Gefühlsverhalten . . . . .	173
Test zur Selbstbeobachtung: Einfühlungsvermögen	174
Auswertung	

## FÜHRUNGSNEIGUNG . . . . . 185

### Motivationaler Aspekt der Führungsqualifikation

Die Führungsaufgabe erfordert nicht nur Führungseignung, sondern auch Führungsneigung. . . . .	186
Führungsneigung: das heißt aus sich heraus- und auf den anderen zugehen wollen. . . . .	186
Extraversion läßt sich anhand charakteristischer Verhaltensweisen feststellen . . . . .	187
Die Führungsaufgabe ist hart, sie verträgt keine Illusionen . . . . .	187
Führen, das bedeutet Pflichterfüllung und Verantwortungsbereitschaft. . . . .	188
Die persönliche Gewinnbilanz des »Führers« ist negativ . . . . .	188
Der Ursprung der Führungsmotivation einer verantwortungsbewußten Führungskraft liegt in einem weißen Fleck auf der Landkarte des psychologischen Menschenbildes . . . . .	189
Führungsneigung läßt sich nur schwer testen . . . . .	189

## FÜHRUNGSVERHALTEN . . . . . 191

### Aktionaler Aspekt der Führungsqualifikation

Führen heißt ein Verhalten zeigen, das die Geführten als Führungsverhalten erkennen und anerkennen.	192
Führen ist ein gruppendynamisches Ereignis . . . . .	192
Führung ist ein Bedürfnis der Gruppenmitglieder	192
Motivation kann Berge versetzen . . . . .	193
Das Geheimnis des Führungserfolgs: Positive Verstärkung . . . . .	193
Die beste positive Verstärkung: kooperatives Verhalten	194
Die qualifizierte Führungskraft hat ein natürliches Verhältnis zur Autorität . . . . .	195
Fazit: Führen ist mehr als »Vorgesetzt-Sein« . . . . .	195

FÜHRUNGSQUALIFIKATION . . . . . 197

Zum Führen befähigt ist derjenige, der sich durch  
Eignung, Neigung und Verhalten qualifiziert . . . . 198

Im Mittelpunkt des Themas Führungsqualifikation:

Der Eignungs-Typ ist entscheidend . . . . . 198

Der Eignungs-A-Typ besitzt die besten Führungsvor-  
aussetzungen . . . . . 199

Das individuelle Psychogramm der Leistungsbereit-  
schaft skizziert das Eignungsprofil . . . . . 200