

# Wer Menschen beschäftigt, sollte Spaß daran haben, sich mit Menschen zu beschäftigen

Die jungen Menschen, die von den Hochschulen in die Unternehmen nachrücken, sind smarter denn je – echte Wissensarbeiter. Diese Menschen brauchen auch mehr Führung denn je – jedoch keine fachliche Anleitung, sondern starke, personenbezogene Führung auf Augenhöhe. Hierzu bedarf es wirksamer Führungspersönlichkeiten, die Werte vorleben und die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern. Diese Führungskräfte schaffen es, starke, eigenverantwortliche Kompetenzteams aufzubauen und an sich zu binden, und bringen somit einen klaren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Um solche Führungskräfte zu finden und zu entwickeln, bedarf es neuer Kriterien und Herangehensweisen.

### MEHR BERUFUNG, WENIGER KARRIERE

Häufig werden junge, karrierebewusste Mitarbeiter mit 28 Jahren in Führungspositionen gehievt, um ihrem Forderung nach dem nächsten Karriereschritt gerecht zu werden. Doch was steht hier im Vordergrund – die Karriere des einzelnen Mitarbeiters oder der Erfolg des Unternehmens und das Wohlergehen des Teams? Sollte nicht die Person Führungskraft werden, die ein ernsthaftes Interesse daran hat, Menschen zu führen – sich also tagein, tagaus mit den Belangen der Mitarbeiter zu beschäftigen? Zugewandte Führungskräfte haben sensible Antennen für die Stimmung im Team und hören auf die Bedarfe der Mitarbeiter, um den bestmöglichen Job zu machen.

Die „guten“, also die wirksamen Führungskräfte sind doch häufig die, die es gar nicht sein wollen. Die, zu denen die Mitarbeiter auch so kommen, um sich Rat einzuholen. Auch gehen die Führungskräfte, die der neuen Aufgabe mit Demut und Respekt begegnen, meist umsichtiger mit der Verantwortung um als die, die keine wirkliche Herausforderung in der neuen Aufgabe sehen. Persönliche Reife – unabhängig vom Alter – sollte eine der wichtigsten Voraussetzungen in der Auswahl von Führungskräften sein. Dies ist nicht nur Ausdruck moderner Führungsforschung, vielmehr auch eine Jahrtausende alte Erkenntnis, wie sie beispielsweise in den Regeln des heiligen Benedikts formuliert ist.

### PERSÖNLICHE REIFE ALS ELIXIER GUTER FÜHRUNG

Es wird viel Zeit und Geld in die Entwicklung von Anforderungsprofilen, Kompetenzmodellen und Führungsleitlinien investiert. Aus Angst sich festzulegen, entstehen daraus häufig globalgalaktische Werke mit dem utopischen Ziel, die eierlegende Wollmilchsaue zu identifizieren. Diesen Fehlansatz vermögen dann auch nicht mal die – auch finanziell – aufwendigsten Entwicklungsmaßnahmen zu kompensieren, die oftmals instrumentengetrieben den Kopf adressieren und dabei die elementare Führungsmotivation ignorieren. Die Schlüsselkompetenz, die wirklich für eine bestimmte Stelle gesucht wird, geht dabei häufig unter. Oder die Bewerber sind überqualifiziert und nach kurzer Zeit auf ihrer Position gelangweilt. Es wird Zeit, sich bei der Auswahl von Führungskräften auf relevante Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen, wie beispielsweise Zugewandtheit, Selbstreflexion und Reife, zu fokussieren statt im schlimmsten Fall auf Sympathie und Bauchgefühl. Doch wie findet man das bei einem Bewerber heraus?

Abhilfe schafft ein Blick in die Psychologie. Jeder Mensch verfügt über eine recht stabile Persönlichkeit. In Kombination mit Intelligenz, persönlichem Antrieb und der Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, kann ein Großteil relevanter Facetten abgedeckt werden. Entgegen der immer noch anhaltenden Annahme, dass Fachkompetenz eine wichtige Voraussetzung guter Führung sei, sollte bei der Auswahl geeigneter Führungskräfte viel stärker auf persönliche und soziale Kompetenzen geachtet werden.

### ERST DER BLICK AUF SICH SELBST, DANN AUF DEN MITARBEITER

Die Psychologie liefert wissenschaftlich fundierte Inventare und Ansätze, um Persönlichkeit und menschliches Verhalten zu erklären. Die wenigsten Führungskräfte können sich jedoch mit diesen Kriterien einschätzen. Genauso wie jeder Mensch wie selbstverständlich seine Augenfarbe und Konfektionsgröße kennt, sollte sich jede Führungskraft in persönlichkeitsrelevanten Kategorien einschätzen können.

Mit Blick auf die Persönlichkeit bietet das bereits in den 1930er-Jahren von Thurstone, Allport und Odbert entwickelte Fünf-Fak-

toren-Modell eine gute Basis. Demnach lassen sich Menschen nach den fünf Faktoren Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit klassifizieren. Bis zum Alter von 16 (einige Forscher gehen sogar von sechs Jahren aus) entwickeln Menschen unterschiedliche Ausprägungen in Hinblick auf die fünf Faktoren. Dann bleibt die Ausprägung relativ stabil über den Verlauf des Lebens. Die Faktoren haben einen großen Einfluss auf unsere Persönlichkeit und damit auf unser (Führungs-)Verhalten.

Wichtige Erkenntnisse zum Verständnis der menschlichen Persönlichkeitsstruktur liefern zahlreiche praxisorientierte Modelle, wie zum Beispiel die Transaktionsanalyse. Die Kenntnis persönlicher Antreiber wie „Sei perfekt!“ oder „Beil dich!“ und ihrer Macht auf unser Handeln hilft uns, unser Verhalten und auch das unserer Mitmenschen besser zu verstehen. Da diese Leitsätze unser Handeln zu einem Großteil beeinflussen, sollten sich Führungskräfte über ihre persönlichen Antreiber im Klaren sein und im besten Fall die Notbremse ziehen, wenn der zu hohe Perfektionismusanspruch wieder einmal die Motivation der Mitarbeiter herunterzieht.

## VON DER BESCHALLUNG HIN ZUM PROBLEME LÖSEN

Jährlich werden deutschlandweit Milliarden für die Entwicklung der Führungskräfte ausgegeben. Dank digitaler Lernformen wie Podcasts, Webinare, TED-Talks et cetera sitzt man dem Irrglauben auf, dass Lernen schneller und in kürzerer Zeit geschehen kann. Wer hat noch Zeit für zweitägige Konfliktmanagementseminare? Und was bringen die überhaupt? Hier wird die Absurdität offensichtlich: Wie passt es zusammen, dass so viel Geld in Weiterentwicklung investiert wird, ohne dass der Erfolg wirklich bemessen werden kann?

### FÜNF HYPOTHESEN ZUM LERNEN:

**Es muss eine Dringlichkeit vorliegen:** Wenn man selbst der Meinung ist, dass man mit Konflikten gut umgehen kann, wird man, wenn man in ein Konfliktseminar geschickt wird, nicht besonders aufmerksam sein.

**Das Lernergebnis muss einen in seinem Tun weiterbringen:** YouTube gibt in kürzester Zeit Antworten auf fast alle Probleme

des Lebens. Wie schminkt Frau sich richtig? Wie bindet Mann die Krawatte? Wie lernt man Salsa? Welches Seminar bietet schon eine dermaßen praxisnahe Lernerfahrung und dann auch noch just in time?

**Lernen muss Spaß machen:** Stellt man sich einen Ingenieur und einen Werbetexter vor: Wie müssen Seminarinhalte aufbereitet sein, damit beide Spaß am Lernen haben? Sicherlich komplett verschieden.

### Neue Erkenntnisse müssen aus der Person selbst hervorgehen:

Man kennt es aus dem Coaching: die Momente, in denen es „warm“ wird, wo es „klick“ macht und der Aha-Effekt einsetzt. Dazu muss man in sich hineinhorchen und seinen Weg zur Lösung von Problemen entdecken. Erst dann wird man sein Verhalten wirksam ändern.

**Lernen ist ein Prozess, kein einmaliges Ereignis:** Wir befinden uns auf dem Weg hin zu permanentem Change, der eine hohe Flexibilität und Adaptationsfähigkeit von uns fordert. Dies funktioniert nur durch ständige Reflexion, die Fähigkeit, Fehler einzugestehen und externen Rat anzunehmen.

In der Annahme, dass die Hypothesen zutreffen, muss man die aktuelle Seminar- und Trainingslandschaft in deutschen Unternehmen – auch bei der DGFP – infrage stellen. Bedarf es statt eines klassischen Seminars nicht einer Art Lernteam, das sich über längere Zeit hinweg regelmäßig trifft, um das eigene Handeln zu reflektieren und weitere Verhaltensweisen aufzubauen?

## NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE BRAUCHT DAS LAND!

Die Zeit des Wegsehens ist vorbei. Das, was viele Personaler schon seit Jahren einfordern, aber immer noch elegant umgehen, ist mittlerweile unverzichtbar: Führung ist zu wichtig, als dass man sie Menschen überlässt, die die Verantwortung nicht übernehmen können oder wollen. Daher ist es an der Zeit, sowohl in der Auswahl als auch in der Entwicklung der Führungskräfte genau hinzuschauen – und zwar auf die Persönlichkeit und nicht auf die Fachkompetenz.

*Katharina Heuer, Geschäftsführerin der DGFP e.V.  
Diana Bister, Leitung Inhouse Training & Portfoliomanagerin der DGFP e.V.*