

Führungskult: Persönlichkeit

Rund um ein sehr aktuelles Thema ging eine Podiumsdiskussion auf der Messe „Zukunft Personal“ im Herbst letzten Jahres, die von der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ veranstaltet wurde: Persönlichkeit - Kult, Mythos oder Agens? Welche Rolle spielt Persönlichkeit im Wirtschaftsleben? Personal-point-Geschäftsführer Dr. Dirk V. Seeling war einer der Diskutanten auf dem Podium.

„Wir haben uns im Großen und Ganzen entschlossen, Persönlichkeit nicht verändern zu wollen. Wenn wir mit Führungskräften arbeiten, konzentrieren wir uns auf Verhaltensaspekte.“ Dr. Klaus Stulle resümiert pragmatisch, was bei der Bayer HealthCare AG in Leverkusen State of the Art ist. „Ich kann auf der Verhaltensebene nur etwas verändern, was auch auf der Persönlichkeitsebene integrierbar ist,“ kontert Caro Tille, ausgebildete Kölner Psychologin und langjährige Coach. „Wenn ich einer ängstlichen Führungskraft, die sich immer gegenüber ihren Vorgesetzten absichern muss, ermutige, Kritik aus dem Team einzufordern und nach oben weiter zu leiten, dann gebe ich dem nicht nur ein paar Tipps sondern greife ihn bei markanten Persönlichkeitseigenschaften an. Es wäre naiv zu glauben, wir würden in so einem Fall nur Verhaltenstrainings durchführen.“

Was ist Persönlichkeit? Wo fängt sie an, wo hört sie auf? Was ist „des Pudels Kern“? „Natürlich gibt es einen Kern, der nicht so leicht veränderbar ist,“ konstatiert Egon Stephan, Professor für Psychologische Diagnostik und Intervention an der Uni Köln. „Aber darüber hinaus gibt es natürlich Lernprozesse. Und entscheidend ist doch, wo hat der Einzelne seine Kompetenzschwerpunkte und wie kann er die ausschöpfen und entwickeln? An der Stelle müssen wir den Einzelnen fordern und abholen.“

Und was macht heute eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit aus? Gibt das wissenschaftliche Konzept der „Big Five“ Orientierung? Möglicherweise. Doch für Nichtpsychologen muss dieses Konzept „übersetzt“ und auf spezifische Situationskontexte herunter gebrochen werden. „In dieser von Unsicherheit gezeichneten Zeit,“ so versucht Stephan die Übersetzung, „kommt es darauf an, dass Führungskräfte gewissermaßen in sich ruhen, dass sie ein realistisches Selbstbewusstsein haben.“ Wissen um die eigenen Stärken, aber keine überzogenen Ansprüche seien wichtig. Fehler würden wir doch alle machen, wer das nicht akzeptiere, der könne auch die Ressourcen seines Teams nicht ausschöpfen. Wer nicht authentisch sei, könne auch nicht gut führen.

„Der beste Prädiktor für Führungsperformanz ist Intelligenz,“ kontert Dr. Dirk Seeling, Geschäftsführer der Bonner Personal- und Unternehmensberatung personal-point GmbH. „Doch mit deren Testung trifft man kaum auf Akzeptanz. Wir haben deshalb branchenspezifische Problemlösetests entwickelt, um Führungskräfte mit realistischen Szenarien zu konfrontieren.“ Über Persönlichkeit zu philosophieren, sei allerdings zu wenig. Letztlich entscheide sich an ihr, ob jemand eingestellt oder befördert werde. Und deshalb müsse man hier klare und nachvollziehbare Aussagen treffen. Der Bonner Berater kombiniert daher seine Testverfahren mit Assessment-Center-Modulen beziehungsweise gestaltet Management-Audits im Methoden-Mix.

Die wissenschaftliche Psychologie hat in den letzten hundert Jahren Beachtliches geleistet, Persönlichkeit differenziert zu beschreiben. Doch offenbar hat sie es weniger gut geschafft, diese Erkenntnisse auch verständlich an eine breitere Bevölkerungsgruppe zu vermitteln. Die DIN 33430, die seit 2002 gilt und den Stand der Forschung zum diagnostischen Prozess abbildet, so das Blitzlicht auf dem Podium, spielt in der Praxis - auch wenn das durchaus bedauert wird - bislang kaum eine Rolle. „Doch zum Schluss kommt es darauf an, wie viele Kompromisse bin ich bereit, einzugehen? Die eierlegende Wollmilchsau gibt es nicht. Und auch bei Fußballspielern ergibt die Summe an genialen Einzelspielern nicht unbedingt ein perfektes Team,“ gibt Bayer-HR-Manager Dr. Stulle zu bedenken.

„Simple Typologien, die auf dem Markt weit verbreitet sind, haben natürlich einen gewissen Charme, weil sie schlicht und einleuchtend sind. Doch Psychologen haben einen wesentlich fundierteren Zugang zur menschlichen Persönlichkeit. Wir können solche diagnostischen Aussagen auch beispielsweise mit Normstichproben vergleichen,“ gibt Professor Stephan zu bedenken. „Das Bauchgefühl mag manchmal zutreffen, aber es mit objektiven Verfahren abgleichen zu können, bringt doch deutlich mehr Sicherheit.“

Der Methoden-Mix und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, also dazu, sich in andere hineinzuversetzen, scheinen offensichtlich wichtige Ansätze zu sein. „Die Landkarte ist nicht die Landschaft“, gibt Coach und Enneagramm-Anwenderin Caro Tille zu bedenken. „Viele Typologien legen Menschen fest und sagen: So bist Du. Wenn sie ihm statt dessen helfen würden, über seine Wahrnehmungsmuster zu reflektieren, könnten sie ihm auch helfen, an seiner Entwicklung zu arbeiten.“ „Wir können es uns auch gar nicht leisten, Führungskräfte zu haben, die laut aber dumm Chacka-chaka rufen und mal eben zehn Leute raus werfen, dabei aber nichts spüren,“ ergänzt Dr. Seeling, „so bekommen wir nachhaltig in unseren Unternehmen nichts bewegt.“

Persönlichkeit, so könnte man zusammenfassen, ist entscheidend wie eh und je. Fingerspitzengefühl ist wichtig, fällt aber nicht unbedingt vom Himmel. Üben ist daher ein Tugend und Bescheidenheit eine Zier. Wer sich mit einfachen Lösungen nicht zufrieden geben möchte, wird skeptisch nachfragen und es genauer wissen wollen - das wird sicher nicht schaden.

Von Thomas Webers, Chefredakteur *Wirtschaftspsychologie aktuell*