

Führungskraft, erkenne dich selbst!

In einer dynamischen Welt voller Veränderung im Außen ist die Innenschau wichtiger denn je. Selbstreflexion und daraus mögliche Selbstentwicklung stehen also auf der Agenda.



Fotos: Pullirsch, Muhr

VON OLIVER HAAS
UND JOSEF KROBATH

Gnothi seauton

Wenn die Überlieferung stimmt, stand über dem Orakel von Delphi der Spruch „Gnothi seauton“ – „Erkenne dich selbst“. Interpretiert werden kann dies als Aufforderung an den Menschen, sich nicht in schönen Worten und Äußerlichkeiten zu verlieren, sondern die eigene Grundhaltung, die eigene Lebensführung, das eigene Tun und Lassen sorgfältig zu

hinterfragen. Diese Erkenntnisse zu unserer „Innenwelt“ können als Zugang zur Problemlösung in der Welt im Außen dienen, so die Interpretation.

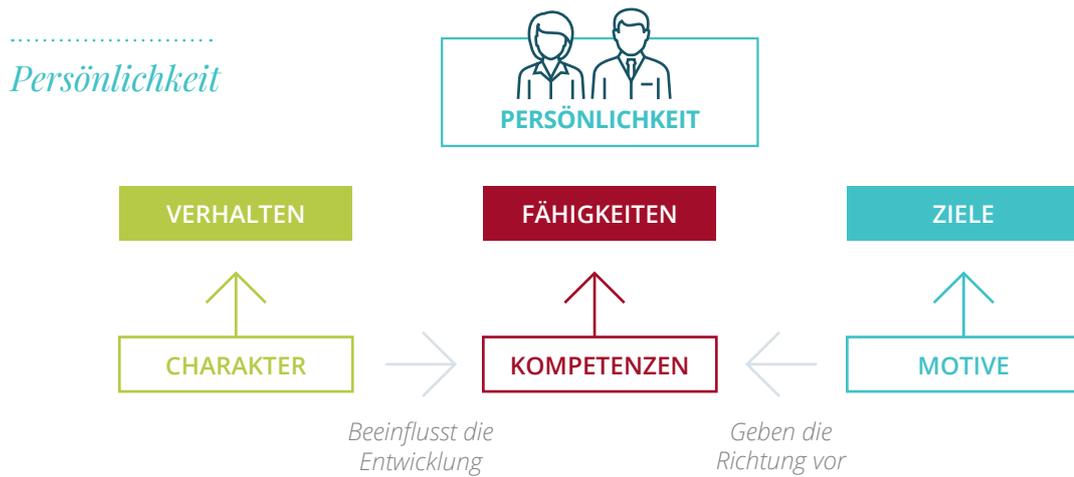
Zeitsprung in die Gegenwart ins Jahr 2023: Unsere Welt hat sich gerade in den letzten Jahren dramatisch verändert. Kaum ein Stein blieb auf dem anderen. Wir leben in einer Zeit multipler Krisen, Instabilität und vieler individueller und gesellschaftlicher Herausforderungen – insbesondere für Führungskräfte in Organisationen sind die äußeren Bedingungen sehr fordernd. Gut umrissen werden kann es als BANI-Welt. Das Akronym steht für brittle, anxious, non-linear und incomprehensible. Einer Welt also, die brüchig, angstauslösend, nicht-linear und unverständlich ist. Selbstreflexion und daraus mögliche Selbstentwicklung gelten heute als wesentliche Bausteine zur erfolgreichen und wirksamen Führungskraft. Insofern ist der Leitspruch des Orakels wohl aktueller denn je.

Erkenntnisse zu unserer „Innenwelt“ können als Zugang zur Problemlösung in der Welt im Außen dienen



Führungsverhalten





» **Führungsverhalten im situativen Kontext sehen**

Es gilt heute in Wissenschaft und Praxis als allgemeiner Konsens, dass es den „richtigen“ Führungsstil nicht gibt. Je nach Aufgabe, Zielsetzungen, zu führenden Menschen, verfügbaren Ressourcen, etc. – allgemein der Situation, gelte es, das jeweils passende Führungsverhalten an den Tag zu legen. Konsequenterweise kann dementsprechend auch nicht davon ausgegangen werden, dass der Führungserfolg ganz und gar von der Persönlichkeit der Führungsperson abhängt. Persönlichkeitseigenschaften bzw. nachgelagerte Verhaltenspräferenzen, die in einem Fall notwendig sind, sind in anderem Fall vielleicht kontraproduktiv. Während ein hohes Maß an Extraversion im Austausch mit Kunden und Mitarbeitenden hilfreich ist, kann es in anderen Situationen möglicherweise kontraproduktiv

sein. Ähnliches gilt für eine gutes Maß an Perfektionsanspruch. Bei Detailaufgaben sicher hilfreich, bei strategischen Themen ist oftmals eher ein „80/20-Zugang“ mit Bauchgefühl gefragt. Führungskräfte stehen also vor der Aufgabe, Situationen einzuschätzen, um mit einem breiten Spektrum an Verhaltensweisen und Grundhaltungen adäquat darauf reagieren zu können.

Warum fällt uns persönliche Veränderung unseres Führungsverhaltens und die Erweiterung des Verhaltensspektrums so schwer?

In unserer Arbeit als Berater:innen sehen wir, dass viele Führungskräfte hier an Grenzen stoßen.

Es wäre erforderlich, „kognitive Trampelpfade“ aus Gewohnheiten, Betrachtungs- und Reaktionsweisen zu verlassen und das eigene Denken, Fühlen und Wollen zu hinterfragen. Zwei Aspekte seien hervorgehoben:

Falle 1 – Neue Situation, altes Verhalten

Wir neigen dazu, auf neue Situationen mit alten Verhaltens- und Denkmustern zu reagieren. Dies ist aber insbesondere deswegen dysfunktional, weil wir uns in der BANI-Welt schwer orientieren können. Und das macht uns vorsichtig. Führungskräfte stehen vor Führungsherausforderungen, die es so noch nie gab. Zusätzlich lauern die Gefahren der Erfolgsfalle („Das hat doch immer funktioniert, wird es in Zukunft auch...“) und der Misserfolgssfalle (Aufgeben nach dem ersten Fehlversuch...). Hinzu kommt dann noch der Glaubenssatz, dass Führungskräfte „authentisch“ sein müssen. In unserem Verständnis bedeutet Authentizität eine Orientierung an selbstbestimmten Werten, Motiven und Zielen. Auf der Verhaltensebene darf es aber durchaus Unterschiede geben.

Falle 2 – So bin ich eben!

Einen zweiten wesentlichen Aspekt bilden unsere Mindsets, in diesem Fall unsere innere Haltung bezogen auf uns selbst. Menschen mit einem Growth Mindset sind der Überzeugung, dass man sich in jedem Bereich weiterentwickeln und verbessern kann. Wachstum und ständiges Dazulernen sind möglich. Offenheit für neue Erfahrungen, Wissbegierde und das Schätzen von Herausforderungen als Lernchancen sind hier wesentliche Voraussetzungen, um an sich selbst arbeiten zu können.

Kognitive Trampelpfade zu verlassen ist harte Arbeit.

Wege zur Selbstreflexion und Arbeit an unserem Führungsverhalten

Doch wie kann es Führungskräften gelingen, das eigene Denken, Fühlen, Wollen, persönliche Stärken und Schwächen und das Führungsverhalten konstruktiv zu hinterfragen? Persönlichkeit prägt uns stark und determiniert stark, welche Verhaltensweisen wir wahrscheinlich zeigen werden. Aber die gute Nachricht ist: Man kann daran arbeiten und wachsen. Nachfolgend seien kurz Zugänge beschrieben, die uns helfen können:

1. Der Klassiker – Feedback: Gespräche mit der eigenen Führungskraft, den Mitarbeiter:innen oder anderen Stakeholdern führen zu anderen Sichtweisen auf das eigene Führungsverhalten. Es ist jedoch wichtig, sich vorher Gedanken zu machen, was man genau braucht. Das macht es Feedbackgeber:innen leichter, den Bedarf zu erfüllen. Geht es um das Verhalten in der Führungsrolle, hat sich aus unserer Erfahrung die Methode Rollenverhandeln sehr bewährt. Dabei wird dokumentiert, welches konkrete Verhalten verstärkt erwünscht ist, wovon weniger und was unbedingt beibehalten werden soll. Diese Wünsche werden auf einem Flipchart notiert und im Anschluss besprochen. So entsteht eine Konkretisierung der Erwartungen. Alternative erwünscht: Eine Möglichkeit für ein noch strukturierteres Vorgehen gibt ein 360° Feedback.

2. Coachingprozesse: In vielen Unternehmen gehören Coachings von Fach- und Führungskräften mittlerweile zum Standard. Großer Vorteil ist, dass Führungskräfte hier sehr individualisiert und in geschütztem Rahmen an sich arbeiten können.

3. Psychologische Tests: Ein Weg, die Persönlichkeit evidenzbasiert, mit wissenschaftlich fundierten Methoden zu erfassen, geht über Persönlichkeitstests. Wissenschaftlich haben sich gegenüber den typologischen Verfahren die BIG 5-Testverfahren durchgesetzt. Bei Fragen der Führungskräfteentwicklung aber auch in der Arbeit in Teams oder im Recruiting haben sich Persönlichkeitstests als vielseitig einsetzbare Tools bewährt. Wichtig ist aber nicht nur der Einsatz eines guten Instruments. Unsere Empfehlung ist, die Testung immer mit einem Reflexions- und Coachinggespräch zu koppeln. 

Der Charakter zeigt sich im Verhalten.

QUELLE:
Cascio, J. (2020):
Facing the Age
of Chaos.
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaosb00687b1f51d>
Abrufdatum:
22.02.2023

Exkurs: Die Vermessung der Persönlichkeit

Gute Tests erkennen Sie an den Gütekriterien Normierung, Objektivität, Validität und Reliabilität. Ideal ist es, wenn sich das Verfahren auch immun gegenüber „sozialer Erwünschtheit“ zeigt. Zusätzlich ist aus unserer Erfahrung die Darstellungsqualität im Ergebnisreport mitentscheidend. Nur wenn ich einen Report gern in die Hand nehme, werde ich mit dem Ergebnissen arbeiten.

Wir arbeiten mit unterschiedlichen Verfahren. Gute Erfahrungen haben wir beispielsweise mit dem LINC Personality Profiler (LPP) gemacht. Dieser bildet Charaktereigenschaften, Motive und Kompetenzen gut ab. In BIG 5-Verfahren werden bezogen auf den Charakter fünf voneinander unabhängige Dimensionen betrachtet, die sich zwischen zwei Polen bewegen:

- **Innen- oder Außenorientierung**
- **leistungsorientierte oder flexible Lebensführung**
- **Präferenz für Neues oder Bewährtes,**
- **Team- oder Wettbewerbsorientierung**
- **Empfindsamkeit oder psychische Robustheit**

Neben diesen Persönlichkeitsdimensionen erfassen Verfahren wie der LPP auch Motive und Kompetenzen. Die tieferliegenden Triebfedern, also das „Was“ und „Warum“ sind in den Motiven erklärt. Sie haben Einfluss darauf, was wir im Leben anstreben und welche Ziele wir erreichen möchten. Kompetenzen werden über die Fähigkeiten dargestellt und lassen sich von den Charaktereigenschaften ableiten. Dies ist mit einer hohen Genauigkeit möglich, da zu Korrelationen der Big 5 Dimensionen mit spezifischen Kompetenzen sehr viele gesicherte Forschungsergebnisse vorliegen.

Derartige Testverfahren – optional auch mit Fremdbildeinschätzung – geben wertvolle Hinweise auf die Fragen:

- **Was liegt mir? Welche Kompetenzen habe ich?**
- **Wie wirke ich auf andere?**
- **Wo liegen meine Entwicklungspotenziale?**