

# Persönlichkeiten machen den Unterschied

Mit der eigenen persönlichen Entwicklung eine förderliche Unternehmenskultur unterstützen? Warum das keine Kleinigkeit, aber auch kein Grund zum Aufgeben ist.



Foto: Fotostudio August, Silvana Smoy Salzburg, Raimo.at

VON EVA-MARIA KAMPSEL UND INGO BIERINGER

**B**esprechungen triefen vor Sarkasmus. In der Pause werden aktuelle Gerüchte halblaut weitererzählt. Engagierte Mitarbeiter:innen verlassen nach kurzer Zeit die Organisation. Vielleicht haben Sie von ähnlichen Situationen gehört oder mitgemacht, zwar innerlich den Kopf geschüttelt, aber auch runtergeschluckt, was Sie eigentlich denken: Anpassung sticht Mut zur Offenheit.

## Anpassung und Besprechbarkeit

Menschen werden in Organisationen sozialisiert: Formal in Einarbeitungsprozessen, informell in

Pausengesprächen, durch Beobachtungen und konkrete Erfahrungen. Diese Anpassungsleistungen an die Kultur sind im Sinne der Zugehörigkeit und Orientierung sinnvoll. Gleichzeitig ist daran ein Sanktionspotenzial gekoppelt, das die individuelle Kreativität und den Tatendrang einschränken, Zielerreichungen blockieren und mittelfristig notwendige Entwicklungen in der Organisation hemmen kann.

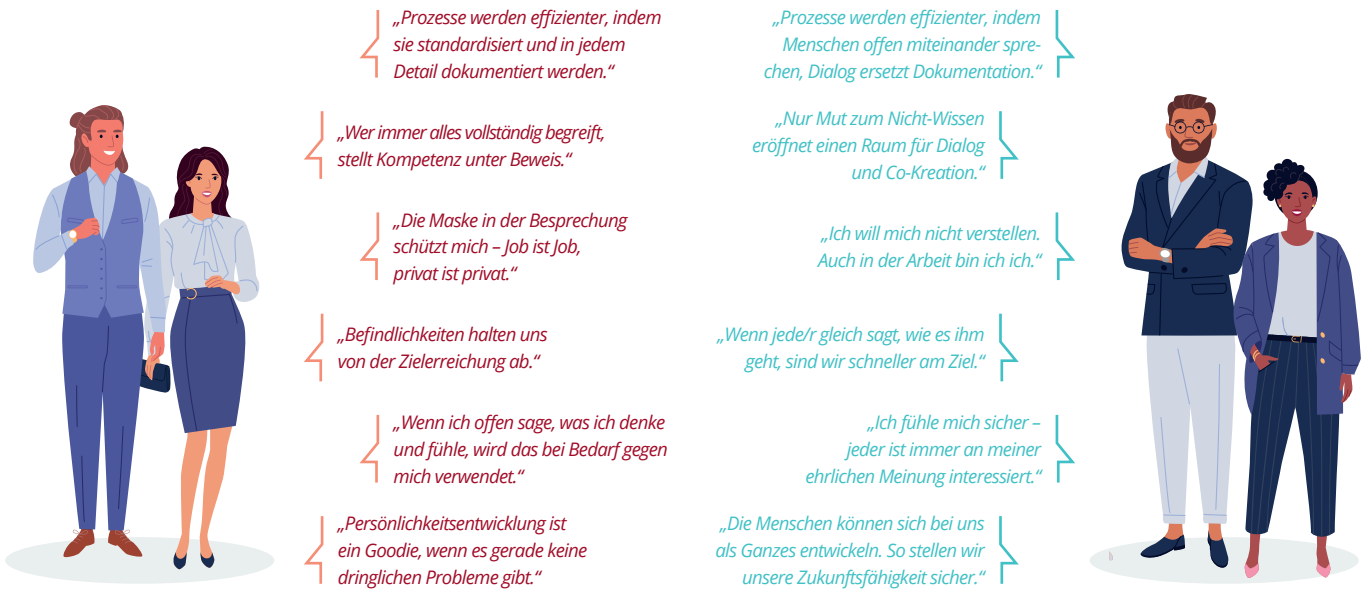
Auch Führende sind Teil der Kultur und somit in ihrem Handeln nicht völlig frei, aber auch nicht „Opfer der Umstände“ – in jedem Fall sind sie Gestalter:innen ihrer persönlichen Lebensqualität und der Organisationskultur. An eingangs genannten Beispielen könnte „bewusstes Gestalten“ bedeuten, ein gemeinsames Besprechen zu ermöglichen. Mehr noch: Dieses Besprechbarmachen ist Kernaufgabe von Führung. Das kann Führende sehr fordern. Und Menschen fördern.

## *Besprechbarmachen ist Führungsaufgabe*

## Mit dem Bewusstsein über Polaritäten beginnen

Besprechbarmachen beginnt beim Bewusstsein über Polaritäten. Eine nicht auflösbare Polarität von Führung ist das Gestalten von Aufgabe und Beziehung. Diese kommt etwa in folgenden Aussagen zum Ausdruck.





»» Wie die obige Skala zeigt, können beide Pole sowohl konstruktiv/hilfreich als auch destruktiv/verhindernd ausgeprägt sein und wirken. Ausgehend von Ihrem eigenen beruflichen Alltag, wo finden Sie sich tendenziell wieder?

**Weiterführende Reflexion**

- Wo erleben Ihre Mitarbeiter:innen und Kolleg:innen Sie in Ihrer Führung?
- Daraus abgeleitet, welche Aspekte / Spannungsfelder wollen Sie in eine Besprechbarkeit bringen?

**Wer bin ich!**

Verstehen wir erfolgreiche Führung (also das dialogische Erforschen, worum es „eigentlich“ geht) als Interaktion, so liegt nahe, dass Führende als Ganzes gefordert sind: mit Kopf, Herz und Hand bzw. den damit verbundenen

Ambivalenzen. Diese bewusst, kontinuierlich und integrativ zu gestalten ist jene Führungs- und Lebensaufgabe, die wir als Persönlichkeitsentwicklung verstehen:

**Mit mir selbst in Beziehung sein:**

- Bewusstsein über eigene Gedanken und Emotionen
- innere Spannungsfelder kennen und halten können
- Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen, Wollen und Handeln sowie dessen Wirkung übernehmen.
- Mut, sich auszudrücken

**Mit anderen in Beziehung sein:**

- Mit Offenheit andere verstehen wollen
- Feedback geben und erhalten
- Auch und gerade dann in Beziehung bleiben, wenn es schmerzhaft ist, weil bisherige Gewissheiten ins Wanken geraten

*Die Polarität von Aufgabe und Beziehung gestalten*

**Sich im Tun üben:**

Schritt für Schritt ein Bewusstsein entwickeln, in dem Widersprüchlichkeiten akzeptiert werden und daraus gelassen und kraftvoll ge-

*Das persönliche  
Abenteuer  
Entwicklung  
wagen*

handelt werden kann. Beispielsweise, indem die Kommunikation auch in emotional herausfordernden Führungssituationen klar und gleichzeitig wertschätzend ist.

**Inspirationen für ein Abenteuer**

Unserer Erfahrung nach lohnt es sich, das Abenteuer eigener persönlicher Entwicklung zu wagen: für ein lebendiges, wertiges Leben und für eine ziieldienliche Unternehmenskultur. Vielleicht kennen Sie Menschen, von denen Sie wissen oder vermuten, dass sie sich intensiv mit ihrer Entwicklung beschäftigen. Welche Wirkung erleben Sie, die Sie anspricht? Und vielleicht sind Sie selbst am Weg oder möchten sich auf den Weg machen? Inspirationen und Unterstützung lauern überall.

**Wir haben 50 Führungskräfte danach gefragt, wer bzw. was sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt hat:**



**Kulturelle Grenzen ausdehnen**

Es mag unangemessen und riskant erscheinen, sich stetig mit der eigenen Entwicklung, den eigenen Widersprüchlichkeiten und Schattenseiten auseinander zu setzen und sich auch noch emotional zu offenbaren. Nicht jeder Rahmen bietet sich dafür an. Der Grad der Offenbarung hängt eng mit der Organisationskultur zusammen. Unserer Erfahrung nach kann man aber auch darauf vertrauen, dass das Bedürfnis der Menschen nach aufrichtiger Begegnung größer ist als es die Kultur vermeintlich gestattet.

Möchten Führende Grenzen ausdehnen, um eine entwicklungsförderlichere Kultur zu gestalten, regen wir dazu an, dies in kleinen Schritten zu tun. Es wird konkrete Erfahrungen (!) für „save spaces“ brauchen, Räume, in denen offene Dialoge und Selbstentwicklung ohne negative Konsequenzen erlebt werden können. Gerüchte und Vertraulichkeitsbrüche sollen konsequent angesprochen werden. Scheitern gehört dazu, und es wird passieren, dass ich als Führende:r mit Elan auf der anderen Seite des Pferdes hinunterfalle und andere schmunzeln. Das ist jedenfalls authentischer und inspirierender, als wenn Führende zwar Bereitschaft zu ständiger Veränderung einfordern, sich aber mit ihrer eigenen Entwicklung nobel zurückhalten. Und sich mit Sarkasmus und inneren Kündigungen arrangieren. ⚠️