



Frank von Pablocki begleitet seit über 25 Jahren Unternehmen bei der strategischen und operativen Steuerung.
pablocki@sp-kommunikation.de

Persönlichkeit beeinflusst Führungserfolg

Führungskräfte können nur so gut führen, wie es ihnen gelingt, konstruktive Beziehungen zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Das Ergebnis dieser Beziehungen ist zu einem großen Teil von der Persönlichkeit und den daraus resultierenden Verhaltensweisen der Führungskraft abhängig.

Eigentlich wissen alle, wie erfolgreiche Führung funktioniert. Die Führungskraft baut eine Beziehung zu den einzelnen Mitarbeitenden auf und verfolgt mit diesen konsequent die Ziele, die allen deutlich sind. Das gelingt der einen Führungskraft besser als der anderen. Liegt dieses nur an den Mitarbeitenden? Sehr wahrscheinlich nicht. Denn die Führungskräfte bringen neben einer Vielzahl von Methoden vor allem ihre eigene Persönlichkeit mit ein. Die daraus resultierenden Verhaltensweisen können den Unternehmenserfolg fördern oder behindern. Wenn über das Thema „erfolgreiche Führung“ nachgedacht wird, muss also in erster Linie die Führungskraft als Person mit all ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und auch Unzulänglichkeiten betrachtet werden.

DIE PERSÖNLICHKEIT DER FÜHRUNGSKRAFT IST TEIL DER EIGENEN ERFOLGSGESCHICHTE

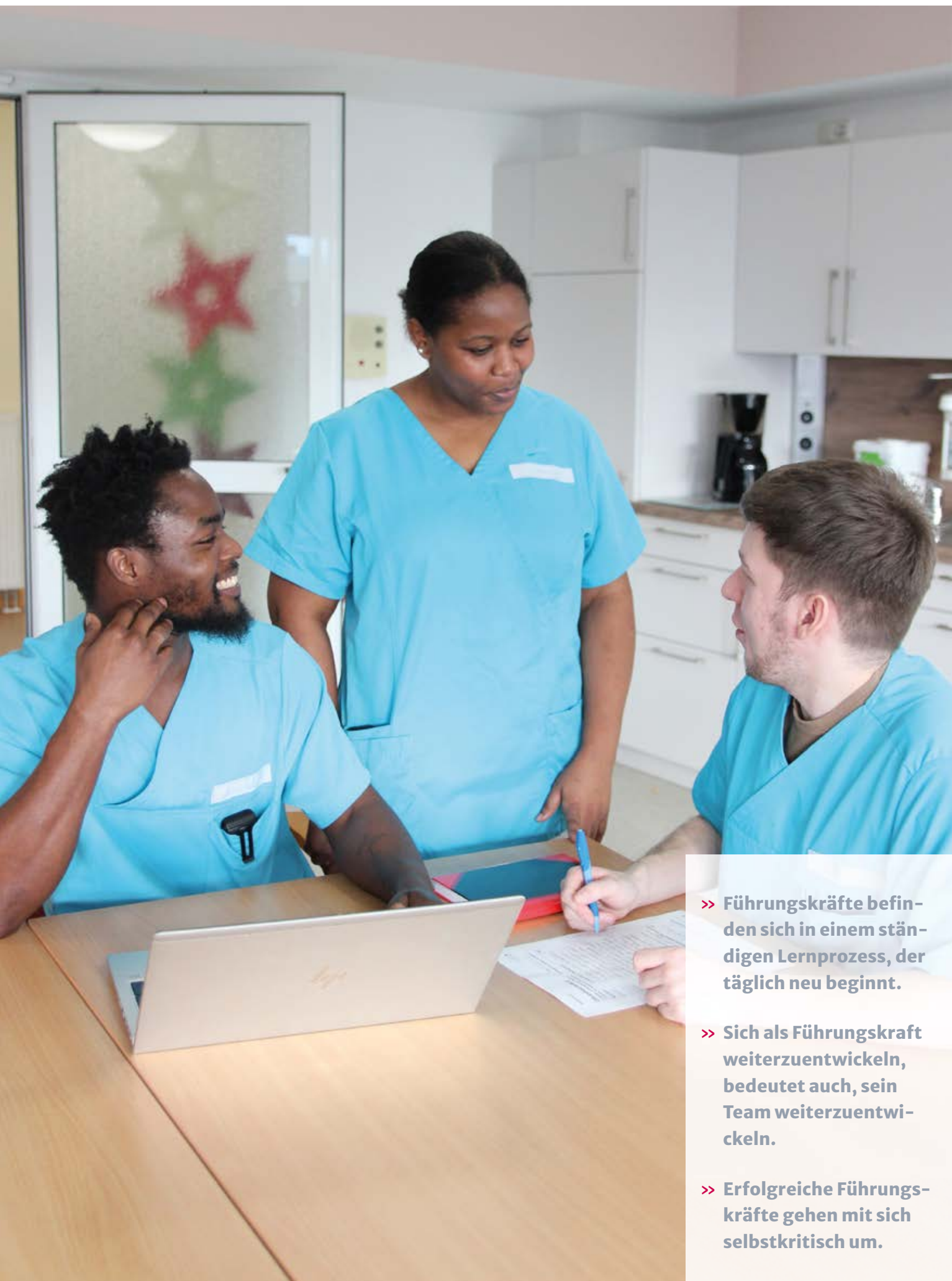
Es gibt nicht die „ideale“ Persönlichkeit, die einen Führungserfolg zwingend „hervorbringt“. Das würde nämlich bedeuten, dass alle erfolgreichen Führungskräfte mit den gleichen Eigenschaftsausprägungen ausgestattet wären. Und diejenigen Führungskräfte, die weniger Erfolg haben, verfügen dann über die gegensätzlichen Ausprägungen. Auch eine introvertierte Führungskraft kann erfolgreich sein, solange das System, das Team und/oder das Unternehmen diese Eigenschaft akzeptiert und dementsprechend dann handelt.

Es gibt jedoch Eigenschaften, die sicherlich für die Arbeit als Führungskraft förderlich sind und die in der Regel auch erwartet werden. Und dennoch werden Mitarbeitende zu Führungskräften benannt, die diese Persönlichkeitsmerkmale auf den ersten Blick nicht mitbringen. Die wenigsten Führungskräfte, die heute die Verantwortung für ein Team oder eine gesamte

Einrichtung haben, mussten im Vorwege einen Persönlichkeitstest absolvieren, dessen Ergebnis die Grundlage für die Besetzung der jeweiligen Position war. Häufig wird es dann, wenn sich der Erfolg nicht einstellt, an den jeweiligen Eigenschaften und den daraus resultierenden Verhaltensweisen gearbeitet. Ob dieses im Rahmen einer Fort- oder Weiterbildung oder durch ein Coaching erfolgt, ist bei den anstehenden Überlegungen nachrangig. Muss zum Beispiel der Umgang mit Konflikten zwischen den Mitarbeitenden moderiert werden, dann wird ein hohes Maß an Verträglichkeit von der jeweiligen Führungskraft erwartet. Obwohl diese nicht zwangsläufig vorhanden ist.

Die Führungskräfte müssen sich dennoch immer eines vor Augen halten: Es gibt Verhaltensweisen, die wahrscheinlich zum Erfolg führen werden und andere Verhaltensweisen, bei denen ein Misserfolg eher zu Tage tritt. In der Psychologie wird viel über das Big-Five-Persönlichkeitsmodell diskutiert. Jedem Menschen werden fünf Persönlichkeitsbereiche mit einer jeweils individuellen Ausprägung zugeschrieben. Dazu zählen die Extraversion, die Verträglichkeit, die Offenheit für neue Erfahrungen, die Gewissenhaftigkeit und der Neurotizismus. Daraus folgen mögliche Kombinationen, die wiederum Verhaltensweisen, auch im Führungskontext, beschreiben. Der Interaktionsstil einer Führungskraft wird vor allem durch die Ausprägungen in den Bereichen Extraversion und Verträglichkeit bestimmt. Die Gewissenhaftigkeit und der Neurotizismuswert einer Person bestimmen zudem, wie auf Rückschläge bei Zielerreichungen reagiert wird.

Egal, welche Persönlichkeit eine Führungskraft mitbringt. Sie muss für sich einen Rahmen schaffen, in dem sie ihre Verhaltensweisen reflektieren kann. Egal ob dies im eigenen >>>



» Führungskräfte befinden sich in einem ständigen Lernprozess, der täglich neu beginnt.

» Sich als Führungskraft weiterzuentwickeln, bedeutet auch, sein Team weiterzuentwickeln.

» Erfolgreiche Führungskräfte gehen mit sich selbstkritisch um.

Foto: Tino Schaff

»» Leitungsteam geschieht oder ob sie sich einem Coach oder einer anderen Personen anvertraut. Nur die Reflexion von erlebten Situationen kann als Korrektiv dienen und damit die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln. Ohne Reflexion entwickelt der Mensch keine Handlungsalternativen.

DAS SYSTEM ENTSCHEIDET MIT ÜBER DEN ERFOLG

Das zwischenmenschliche Miteinander ist von Regeln geprägt, die die Menschheit schon lange begleiten und erfolgreich gemacht haben. Dazu zählt in erster Linie das kooperative Verhalten. Die heutigen Wirtschaftsstrukturen verändern jedoch die tradierten Regelwerke und damit die Prinzipien, ohne die Gemeinschaften bzw. Unternehmen, wie wir sie heute kennen und die es früher noch nicht gab, nicht erfolgreich gewesen wären. Zentral sind allerdings zwei Aspekte, die für Führungskräfte auch heute noch relevant sind:

ANERKENNEN WAS IST – NICHT „VERDRÄNGEN“ UND „ABWARTEN“

Es gibt nicht den richtigen Moment, um einer Herausforderung zu begegnen. Je länger gewartet wird, umso größer sind die negativen Konsequenzen (Konflikte, Kündigungen, Qualitätsseinbußen usw.). Denken Sie daran: Nichts löst sich von allein und die Akzeptanz eines Fehlers senkt das Qualitätsniveau Ihres Unternehmens. Wenn die Führungskraft es heute akzeptiert, dass Mitarbeitende ihren Dokumentationsaufgaben nicht nachgekommen, weil sie „keine Zeit“ hatten, dann muss sich diese Führungskraft auch nicht wundern, dass das „Zeitargument“ als Universalprinzip für alle fehlenden Arbeitsergebnisse herangezogen wird. Das häufigste Argument, welches von Führungskräften im Coaching oder Führungskräftetraining benannt wird, ist die „Krankschreibung nach Kritik“.

Nur, wenn Führungskräfte ihre Ziele nicht verfolgen können, wer macht es dann? Anders: Sich nicht zu entscheiden ist falsch, da Entscheidungen immer Teil eines jeden Prozesses sind und die Entscheidung einem dann, von wem auch immer, abgenommen wird.

INFOKASTEN

- »» Haben Sie keine Angst vor den Konsequenzen mit Blick auf Ihre getroffenen Entscheidungen!
- »» Legen Sie Ihre Gedanken, Intentionen und Ziele offen dar!
- »» Nehmen Sie das Feedback der anderen ernst und reflektieren Sie sich!
- »» Sehen Sie Ihre Mitarbeitenden und Kolleg:innen als Korrektiv an!
- »» Bewerten Sie jede Situation neu und neutral!

GEBEN UND NEHMEN – FÜHRUNGSKRÄFTE DENKEN IMMER, DASS SIE MEHR „GEBEN“

Was gibt eine Führungskraft und was nimmt sie? Und was wird von den Mitarbeitenden als „gerecht“ empfunden? Das eben benannte Beispiel des „Wenn ich von Dir kritisiert werde, dann erhältst Du eine Krankschreibung von mir“ ist ein Beispiel für ein „Geben und Nehmen“ in einer destruktiven Form. Eine möglicherweise berechnete Kritik wird häufig als ungerecht empfunden. Mitarbeitende haben oft das Gefühl, dass zu viel von ihnen verlangt wird. Die Führungskräfte wiederum erwarten von ihren Mitarbeitenden, dass sie die von ihnen erwartete Leistung erbringen. Somit entsteht auf beiden Seiten eine gegenseitige Erwartungshaltung. Die Führungskräfte sollten jedoch zuerst darüber nachdenken, was sie ihren Mitarbeitenden „geben“ können. Sie sollten sich vielmehr als Dienstleister gegenüber ihren Kolleg:innen verstehen.

Ohne die Mitarbeitenden würde es die Führungskraft nicht geben. Und die Mehrzahl der Menschen ist eher bereit dazu, dem anderen etwas zu geben, wenn sie das Gefühl hat, vorab oder gleichzeitig etwas zu erhalten.

DAS EIGENE VERHALTEN BEEINFLUSST DEN FÜHRUNGSERFOLG

Jetzt sind die eigene Persönlichkeit und die Regeln des Umfeldes nur die Voraussetzungen für eine Verhaltensweise gegenüber den Mitarbeitenden. Die Führungskräfte werden an ihren Verhaltensweisen gemessen. Das Verhalten ist beobachtbar und beurteilbar. Alles andere sind notwendige Voraussetzungen, die jedoch nicht sichtbar sind. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Verhaltensweisen, die für den Führungserfolg förderlich sind. Drei Aspekte lassen sich dabei gut mit der Persönlichkeit eines Menschen verbinden.

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN BEWUSSTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Dass wir uns selbst anders wahrnehmen, als wir von anderen wahrgenommen werden, ist kein Geheimnis. Was wollen wir von uns zeigen, welche Eigenschaften lieber nicht und was sehen die anderen in uns? Joseph Luft und Harry Ingham sind dieser Herausforderung in ihrem Modell, dem Johari-Fenster nachgegangen. Daraus entstand eine Vierfeldmatrix, die sich mit den vier Begrifflichkeiten „Öffentlicher Bereich“, „Blinder Fleck“, „Geheimnisse“ und „Blackbox“ beschreiben lässt. Auf einen Aspekt sei an dieser Stelle hingewiesen:

Je bewusster die Führungskraft eine Entscheidung trifft bzw. eine Verhaltensweise zeigt, um so besser kann sie diese auch gegenüber ihren Mitarbeitenden vertreten.

VERHALTEN UND MÖGLICHE VERHALTENS-KORREKTUREN NICHT „ÜBERTREIBEN“

Lebenslanges Lernen bedeutet auch, seine Verhaltensweisen ständig an Veränderungen anzupassen. So besteht die Gefahr, dass Führungskräfte ihr Verhalten nach einer Phase der „Stag-



Foto: Werner Krüper

Es gibt eine Vielzahl von Verhaltensweisen, die für den Führungserfolg förderlich sind.

nation“ für alle Beteiligten unerwartet um 180 Grad verändern. Dies sollte jedoch nicht geschehen. Denn: Eine Wandlung im Vorgehen sollte nicht zu einer unerwarteten Übertreibung im Handeln führen.

Eine Verhaltensveränderung ist nur dann erforderlich, wenn die bisherige nicht (mehr) zum Ziel führt. Dabei muss das neue Verhalten eingeübt werden und es besteht die Gefahr, dass z. B. aus einem autoritären Verhalten ein Laissez-faire Verhalten entsteht, da jede Form der Begleitung und Steuerung abgelehnt wird. Sein Verhalten zu verändern, bedeutet also nicht, die bisherigen positiven Anteile des ursprünglichen Verhaltens abzulehnen.

POSITIV IN DIE ZUKUNFT SCHAUEN

Je länger wir eine Position bekleiden, umso mehr Erfahrungen sammeln wir. Viele davon sind in unserer Erinnerung nicht positiv besetzt. Die Herausforderung besteht darin, dass unser Zynismus gegenüber der Zukunft mit der Anzahl der negativen Erlebnisse zunehmen kann. Diese Einstellung führt häufig zu

einer selbsterfüllenden Prophezeiung. Dieses Phänomen gilt auch für Führungskräfte. Angesichts ihrer Vorbildfunktion besteht die Gefahr, dass sie notwendige Verhaltensweisen ablehnen und die Mitarbeitenden das Gefühl entwickeln, sich ebenfalls nicht beteiligen zu müssen.

Führungskräfte müssen sich kontinuierlich um Neutralität bemühen und sich immer wieder vor Augen führen, dass Veränderungen zu einem verbesserten unternehmerischen Zustand führen sollen.

DER BLICK IN DIE ZUKUNFT

Die gezielte Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen wird in den nächsten Jahren zunehmen. Nicht nur, weil die menschlichen Bedürfnisse immer stärker in den beruflichen Kontext rücken, sondern auch, weil die wenigen personellen Ressourcen optimal genutzt werden müssen.

Durch agile Führungsstrukturen werden Systeme, in denen Hierarchien, Berufserfahrung und Qualifikationen in den Vordergrund gestellt werden, eine immer geringere Rolle spielen. Vielmehr werden Kooperationsbereitschaft, Beteiligungswille und Kreativität Mitarbeitende und Teams voranbringen.

Führungskräfte werden nur dann de facto erfolgreich sein, wenn sie sich nicht nur als Teil des Systems verstehen, sondern sich kontinuierlich an die Gegebenheiten anpassen. <<<

MEHR ZUM THEMA

Wie Sie als Führungskraft im Praxisalltag auch unter Zeitdruck „Gute Entscheidungen treffen“, erfahren Sie anhand einer konkreten Prozessbeschreibung im **AP PflegeKompass**: <https://www.altenpflege-online.net/pflegekompass/>

FAZIT

>>1.

Seien Sie jeden Tag offen für Veränderungen und seien Sie sich Ihrer Vorbildrolle bewusst.

>>2.

Haben Sie keine Angst vor den Konsequenzen mit Blick auf Ihre getroffenen Entscheidungen!

>>3.

Reflektieren Sie täglich Ihre eigene Leistung in Ihrer Rolle als Führungskraft!

megacom
ein deutscher Hersteller für
Dementen-Schutz-Systeme
kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de