

# Persönlichkeit oder Managementkonzepte?

«Gespräche über Führung» porträtiert erfolgreiche Führungspersonen.

Cornelia Knoch, Beraterin und Buchautorin

Jede Führungskraft hat ihre persönlichen Beweggründe, eine Führungsposition zu übernehmen und auszuüben. Die Motive sind vermutlich so unterschiedlich wie die Personen selbst. Sie geben auch keinen Hinweis auf realen «Führungserfolg». Warum aber erzielen bestimmte Führungspersonen mit ihrer Art zu führen eine positiv-nachhaltige Wirkung? Dieser Frage bin ich in Gesprächen mit Führungspersonen, die über eine aussergewöhnlichen Reichweite verfügen, nachgegangen. Dabei konnte ich bestimmte Muster beobachten: Alle meine Gesprächspartner/innen sind z.B. immer von einer starken intrinsischen Motivation angetrieben, sie sind mutige Akteure und nehmen sich als Gestalter wahr.

**Inwiefern ist Führungserfolg mehr eine Frage der individuellen Persönlichkeit als eine Frage von Managementkonzepten?**

Grundsätzlich glaube ich nicht, dass man zur Führungskraft geboren wird. Viele Aspekte spielen auf dem Weg hin zu einer gelungenen Führungsbiografie eine Rolle, z.B. Sozialisierung, Persönlichkeitsstruktur, Kompetenzen wie Reflexions- und Lernfähigkeit, Lebensumstände, Zufälle. Die Liste ist nicht vollständig. Solche Aspekte bilden ein ganz individuelles Zusammenspiel. Weil Führung eben komplex ist, können Managementkonzepte und -modelle ja auch Orientierung bieten. Und die haben durchaus etwas zu bieten, gerade dann, wenn man sie zur Reflektion des persönlichen Führungsalltages nutzt. Doch letzten Endes – und das ist der springende Punkt – liegt es in den Händen der Führungsperson, was und wie sie Anliegen und Aufgaben im Unternehmen umsetzt, also z.B. wie sie ihre Mitarbeitenden ganz konkret führt. Bindet die Führungskraft die Mitarbeitenden ein? Wie kommuniziert sie? Wie geht sie mit Konflikten um? Sitzt sie eher aus oder packt sie aktiv an, auch wenn es

wehtut? An diesen Stellen bekommt die individuelle Persönlichkeit Gewicht. Handelt die Führungskraft beispielsweise kongruent auf der Grundlage klarer Werte? Wie steht und agiert sie innerhalb eines Unternehmens? Reflektiert

sie das, was sie tut? Lernt sie, z.B. aus Fehlern? Darüber hinaus braucht es auch die Gesamtschau auf ein Unternehmen selbst: Bildet z.B. eine klare Unternehmenskultur den Rahmen, den alle Führungskräfte teilen? Wird dieser konsequent gelebt? Stimmen die Prozesse und Instrumente mit der Kultur überein? Das alles hat erheblichen Einfluss auf die Mitarbeitenden. Hinter diesen Aspekten kann sich nämlich eine einzelne Führungsperson auch verbergen oder sie schlicht umgehen. Darum kommt die Frage nach der individuellen Persönlichkeit insbesondere dann ins Spiel, wenn im Führungsalltag Werte und (Führungs-)Haltung oder Kompetenzen wie z.B. die eingangs erwähnte Lern- und Reflexionsfähigkeit tangiert werden. Vor diesem Hintergrund entscheidet «die Persönlichkeit» über den Erfolg eines Konzepts in der Praxis. Beispiel Holokratie:

Was tun, wenn einzelne Personen eben doch nach Macht und Hierarchie aspirieren und so Gleichberechtigung und Entscheidungsfindungen subtil sabotieren?

**Was haben «erfolgreiche Führungspersonen» gemeinsam?**

Ich habe z.B. «reflektierte Macher» kennengelernt. Personen, die zuhören. Menschen, die offensichtlich anpacken, auch gegen Widerstände, und darüber hinaus in der Lage sind, sich selbst zu beobachten, einzuschätzen und ggf. Kurskorrekturen vorzunehmen. Alle handeln auf der Grundlage selbst gesetzter Werte. Sie haben eine Mission. Für die setzen sie sich ein. Sie bestimmen ihr Handeln. Mehr möchte ich nicht verraten, denn mein Anliegen ist, dass sich der Leser und die Leserin meines Buchs selbst ein Bild machen ...



© zVg