

Sich mit passenden Personen umgeben

Diagnostik und Beratung für Organisationen und Führungskräfte¹

von Martin Leisebach

Warum kommen Menschen zusammen, als Familien, Clubs, Vereine, Selbsterfahrungsgruppen, Arbeitsorganisationen, Glaubensgemeinschaften, politische Gremien, Interessenverbände usw.? Ich denke, dass es im Grunde um die Partizipation an den Leistungsvorteilen von Gruppen geht, aus denen wiederum Vorteile für die Befriedigung eigener Bedürfnisse hervorgehen – in materieller und geistiger Hinsicht. Hierzu gehört die Befriedigung sozialer Grundbedürfnisse wie des Bedürfnisses tätig zu sein, Verantwortung zu übernehmen, einen Status einzunehmen und sich selbst zu verwirklichen.

Nicht immer wird die Mitgliedschaft in einer Organisation freiwillig gewählt, nicht alle Kandidaten werden aufgenommen oder erhalten die anvisierte Rolle, nicht alle können sie behalten. Das hat damit zu tun, dass Leistungsvorteile von Teams und Organisationen nur unter bestimmten Bedingungen zustande kommen; sie ergeben sich nicht automatisch. Synergieeffekte – also mehr als die Summe der Einzelbeiträge – sind die Folge gelungener Zielsetzungsprozesse, Regelungen, Diskussionsordnungen, Arbeitsprozesse, Kommunikationsprozesse, Selektionsprozesse, die in der Zusammensetzung eines Teams von geeigneten Persönlichkeiten resultieren.

Der Managementberater, von dessen Position ich berichte, ist im positiven Sinn ein Randständiger.

Wir unterstützen aus einer Metaebene Einzelpersonen, Teams und Organisationen darin, Bedingungen so zu wählen und umzusetzen, dass Synergieeffekte und Leistungsvorteile in Organisationen entstehen können.

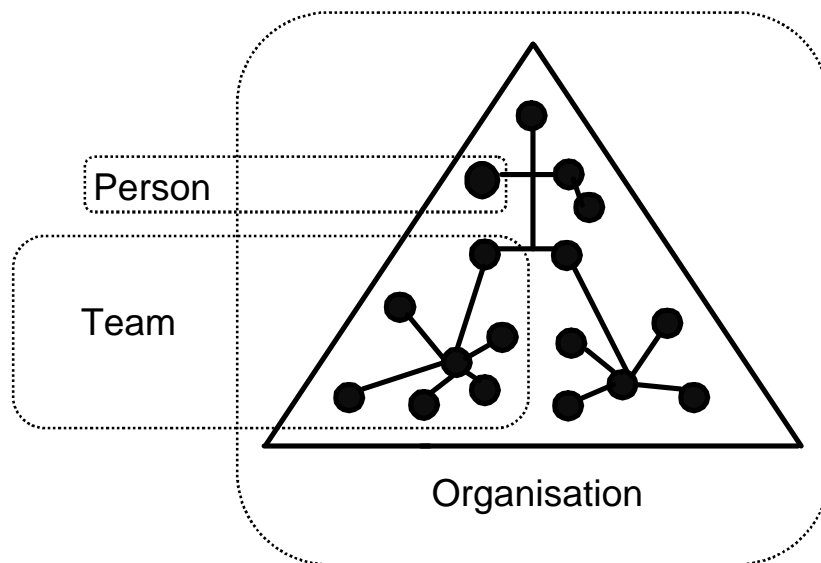
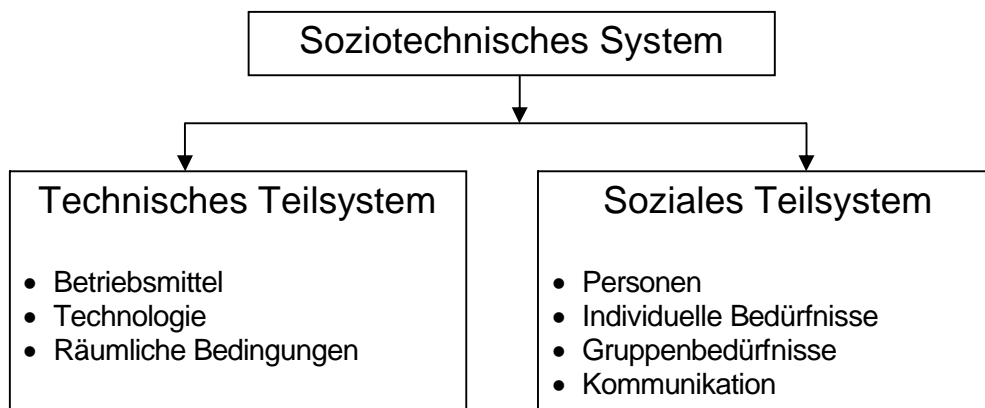


Illustration 1: Beratungsebenen

Meine frühere Tätigkeit als Techniker und Entwicklungsverantwortlicher verhalf mir zur Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Arbeitsorganisation als soziotechnisches System zu verstehen ist.



nach: Ulich E. (1992), Arbeitspsychologie. Verlag der Fachvereine.

Illustration 2: Soziotechnisches System

Statt auf die kühle technische Logik und Wirklichkeit richtete ich in der Folge den Fokus vermehrt auf die sozialen, sprich zwischenmenschlichen, Bedingungen und Prozesse sowie auf Persönlichkeiten.

Ich bin dabei auf ein ausserordentlich weites, interessantes und teilweise unbearbeitetes Feld vorgestossen. Die so entdeckte Vielfalt menschlichen Verhaltens, sowohl im überzeugenden Wirken, aber auch in der Beobachtung des Eingeschränkten, Dysfunktionalen, Instabilen, fasziniert mich, fordert mich heraus und ist mir zuweilen auch schwer verständlich. Gute Beratung heisst, die positiven Kräfte im sozialen Teilsystem zu stärken, beizutragen, dass Probleme konstruktiv im Sinn der Zielerreichung und auf sozialverträglichem Weg erfolgen, dass Aufgaben professionell angegangen werden – auch unter Druck, Stress und manchmal frustrierenden Bedingungen in Organisationen. Das kann man aus zwei Perspektiven betrachten.

- A) Welche Massnahmen verbessern die Leistungsvorteile von Teams und Organisation in bestehender Zusammensetzung?
- B) Stehen Änderungen in der Zusammensetzung der Gruppe bevor, bekommt sie eine neue Leitung? Sind Abgänge zu ersetzen, eine Teamstruktur neu zu konstituieren?

Im Fall B verstärken sich die personalen Aspekte deutlich. Hier eröffnet sich die Möglichkeit, die Anforderungen an eine Rolle zu hinterfragen, präzise zu definieren und bei Kandidierenden nach den entsprechenden Fähigkeiten zu suchen. Jetzt ist das Zeitfenster geöffnet, sich mit passenden Personen zu umgeben. Von den Möglichkeiten des organisationspsychologischen Beraters, unter diesen Vorzeichen zur richtigen Wahl beizutragen, soll hier die Rede sein.

Persönlichkeitsdiagnostik bei Führungskräften

In einem gewissen Sinn ist jeder Mensch ein Psychologe und Persönlichkeitsdiagnostiker. Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte sind manchmal intuitiv die besseren Psychologen als Scharen von Experten, Trainern und Scholastikern. Es amüsiert uns, wie in einschlägiger Managementliteratur gelegentlich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten hinsichtlich ihrer Erfolgsfaktoren «entschlüsselt» werden und daraus das ultimative Erfolgsrezept abgeleitet wird. Wir als Berater wollen in solchen Fragen bescheiden bleiben. Die Frage, was eine geeignete Persönlichkeit für eine bestimmte Aufgabe mitzubringen habe und welches Verhalten dazu günstig sei, wollen wir laufend weiterentwickeln, um der Vielfalt der Möglichkeiten Rechnung zu tragen und uns von Fall zu Fall zusammen mit dem Auftraggeber einer passenden Antwort anzunähern.

Als ich vor einigen Jahren von einem guten Kollegen eingeladen wurde, für ein namhaftes Personalberatungsbüro mögliche Führungspersönlichkeiten einzuschätzen, stellte er mir die Frage, was denn meiner Ansicht nach eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit ausmache. Meine Antwort fiel für meine damaligen Ansprüche ziemlich vage aus. Ich fühlte mich etwas überrumpelt und trotz fundierter organisationspsychologischer und persönlichkeitsdiagnostischer Studien in meiner Ausbildung kaum in der Lage, sozusagen auf Knopfdruck eine Antwort zu geben. Jedoch wollte ich trotzdem beweisen, dass ich etwas zu sagen hatte, und dies reichte meinem Kollegen offenbar, um mich danach für Jahre in dieser Frage und mit Kandidaten intensiv zu beschäftigen. Heute bin ich mir selbst gegenüber etwas milder eingestellt, weil ich erkannt habe, dass es Fragen wie die genannte gibt, an denen man sich über längere Zeit weiterentwickeln kann und die stets neue Erkenntnisse hervorbringen.

Gerne gebe ich die Frage an Sie weiter, lade Sie zum gemeinsamen Nachdenken ein: Was macht eine erfolgreiche Führungspersönlichkeit aus, und wie konkret verhindern wir mögliche Fehlbesetzungen?

Der Philosoph Aristoteles hilft uns dabei, gewisse Hürden zu überwinden, die sich uns in den Weg stellen, wenn wir solche Fragen in einem zu engen technischen oder zu wissenschaftlichen Rahmen lösen wollen:

«Bei den Erscheinungsformen des Edlen und Gerechten, die den Gegenstand der Staatswissenschaft bilden, gibt es soviel Unterschiede und Schwankungen, dass die Ansicht aufkommen könnte, sie beruhen nur auf Konvention, nicht aber auf natürlicher Notwendigkeit. Ähnliches Schwanken herrscht aber auch bei Lebensgütern, weil schon mancher

Schaden daraus erwachsen ist: Es ist schon vorgekommen, dass der eine durch Reichtum, der andere durch Tapferkeit zu Grunde ging.»

Auf dieser Grundlage entwickelt Aristoteles in seiner Ethik sozusagen persönlichkeitsdiagnostische Grundlagen. Ich werde darauf noch zu sprechen kommen.

Sie finden in der beiliegenden Skizze den aktuellen Stand unserer Fragen und Überlegungen, die unseres Erachtens im Zusammenhang mit der Evaluation einer Führungspersönlichkeit angestellt werden müssen, damit deren Karriere möglichst nicht in einem Grounding endet. Ich nehme diese Gedanken als Richtschnur, wenn ich als Berater in Fragen zur Besetzung von Führungspositionen involviert bin.

Kontext: Aufgabe, Struktur, Kultur

Persönlichkeit:

- Motivation
- Echtheit
- Autonomie
- Verhaltensquellen (Ich-Zustände)
- Umgang mit asymmetrischen Kommunikationsbeziehungen
- Lernfähigkeit
- Umgang mit Stress
- Vitale Voraussetzungen
- Optimismus
- Integrität

Folie 3: Führungspersönlichkeiten

Zunächst gilt es, den **Kontext** zu erfassen. Wie verhalten sich Aufgabe, Struktur, Kultur der Organisation gegenüber den Neigungen, Werthaltungen, Wünschen und Fähigkeiten eines Kandidaten? Wie viel Passendes und Differierendes stellt sich dabei heraus? Von hohem Nutzen sind Gespräche mit dem Auftraggeber und das Einholen der Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen für die Vorbereitung einer Eignungsfrage.

Darüber hinaus behalten wir diejenigen Grundelemente einer Persönlichkeit im Auge, die für eine erfolgreiche Führungskraft im heutigen Arbeitsumfeld unerlässlich erscheinen. Welche persönlichen Voraussetzungen bringt der Kandidat mit?

Welche **Motivation** liegt vor? Überwiegt die innere Bedürfnis-Struktur «Ich kann und will führen», oder geht es mehr um Status, Prestige usw.

Echtheit meint Überzeugungskraft, die von innen kommt und einen stimmigen Eindruck beim Gegenüber hinterlässt.

Autonomie meint die Fähigkeit, die Ziele mitbestimmen, aushandeln und umsetzen zu können, ohne sich dabei in ungesunde Abhängigkeiten zu verstricken.

Es gibt im Führungsalltag Verhaltensquellen, oder besser gesagt **Ich-Zustände**, die für Führungsaufgaben eindeutig günstiger sind als andere. Der **Erwachsenen Ich-Zustand** meint dabei die bewussten Denk- und Entscheidungsfähigkeiten, ein konstruktives Problemlösungsverhalten, eine allgemeine Wachsamkeit, Präsenz und Situationsangemessenheit. Andere, weniger günstige Ich-Zustände und Verhaltenstendenzen

kommen manchmal als übertrieben **elternhaft** (überkritisch oder überfürsorglich) oder als **kindhaftes** Verhalten (überfreiheitlich, überangepasst oder oppositionell) zum Vorschein. Solche Tendenzen sind bei einiger Übung relativ schnell zu lokalisieren, zum Beispiel wenn Führungspersönlichkeiten unter Druck geraten oder in frustrierenden Situationen.

Es braucht ein klares Verständnis der **strukturellen Voraussetzungen**. Chefpositionen sind per Definition asymmetrische Kommunikationsbeziehungen. Es geht um die Fähigkeit, andere zu führen, aber auch sich führen zu lassen und sich eben nicht mit den Geführten anzubiedern oder mit übergestellten Personen Autoritätskonflikte zu inszenieren. Dieses Themenfeld ist übrigens ein häufiger Gegenstand von Klärungen in der Managementberatung.

Weitere Persönlichkeitsfaktoren, die wir aus psychologischer Sicht als grundlegend erachten, sind **Lernfähigkeit, Umgang mit Stress**, die **psycho-vitalen Voraussetzungen, Optimismus** und die **Integrität**.

Methoden der Persönlichkeitsdiagnostik

Moderne Verfahren, die heute in der Persönlichkeitsdiagnostik für Arbeitsorganisationen zur Anwendung kommen, nennt man Assessment oder Assessment Center. Dabei wird zwischen Einzel-Assesement und Gruppen-Assessment unterschieden. Meine Erfahrungen beruhen mehrheitlich auf der Durchführung von Einzel-Assessments zur Abklärung der Eignung von Kandidaten für Managementpositionen, zur Abklärung von Entwicklungspotenzialen und zur Auswahl von Hochschulabsolventen für Kommunikationsberufe.

Ein solches Assessment besteht für den Kandidaten aus ungefähr einem Tag unterschiedlicher Tests, Interviews, Fallstudien und Präsentationsübungen plus einem persönlichen Feedbackgespräch einige Tage später. Für den Berater beginnt die wirklich anspruchsvolle Arbeit, nachdem der Kandidat nach Hause zurückgekehrt ist. Welche Spuren, Resultate, Eindrücke hat er hinterlassen? Wo finden wir Übereinstimmendes, Widersprüchliches, Ungeklärtes – immer im Hinblick auf die vom Auftraggeber geforderten Eigenschaften und Kompetenzen?

Auch hier erweist sich die Beschreibung von Aristoteles in seiner Ethik als aufschlussreich.

Zu wenig ausgeprägt	Tugend	Übersteigert, zu viel vorhanden
<i>Beispiel:</i>		
Ängstlichkeit	Tapferkeit	Verwegenheit

«Persönlichkeitsprofil» nach Aristoteles:

Aristoteles beschrieb schon vor etwa 2300 Jahren, dass sich viele der gesuchten Vorzüge in der Mitte einer bipolaren Skala lokalisieren lassen. Das eine Ende der Skala ist mit «**Zu wenig ausgeprägt**», das andere mit «**Übersteigert**» oder «**Zu viel vorhanden**» beschriftet. Moderne Persönlichkeitsfragebogen für Berufszwecke, wie der OPQ oder der BIP, mit denen wir arbeiten und die heutigen wissenschaftlichen Ansprüchen folgen, zeigen ebenfalls diese zweipolare Struktur.

Man kann also etwas salopp feststellen, dass das, was heute Psychologen und Personalfachleute als **Schlüsselkompetenz** oder **soft skills** bezeichnen, sich schon bei Aristoteles unter dem Begriff der Tugenden, die zum höchsten Glück und zur Weisheit führen, auffinden lässt. Die Begriffe haben sich geändert, die Denkmodelle sind geblieben, vermutlich mit gutem Recht.

Das Auffinden von Talenten, Begabungen, der Edlen und Gerechten nach Aristoteles, die entscheidend zu den Leistungsvorteilen einer Gruppe beitragen, ist von so herausragender Bedeutung und gleichzeitig ein anspruchsvolles Geschäft, dass wir durchaus auf historisch Gewachsenes zurückgreifen dürfen. An dieser Stelle erwähne ich auch die etwas in Verruf geratene Handschriftenanalyse. Ich kann von vielen Beispielen berichten, wo der Graphologe für Assessment-Fragestellungen beigezogen wurde, entscheidend zu Klärung beitrug.

Beim schriftlichen Zusammenfügen der verschiedenen Beobachtungen, Resultate, der Spuren, die der Kandidat beim Assessment hinterlassen hat, wird der Assessor oft an die Arbeit des Porträtmalers oder Schriftstellers erinnert, wo treffende Akzente zu setzen und zu begründen sind. Wie werden wir der Vielfalt einer Persönlichkeit, den Ansprüchen des Auftraggebers gerecht, ohne zu verletzen? Wie können wir trotzdem die beobachteten Stärken und Grenzen klar benennen? Zu welcher Empfehlung gelangen wir letztlich?

Über den zusätzlichen Nutzen organisationspsychologischer Assessments

Wir konnten feststellen, dass nicht nur bei den Auftraggebern hohe Zufriedenheit herrscht, sondern dass auch die Kandidaten oft von einer sehr positiven Erfahrung sprechen, nachdem der Bericht vorliegt und mit dem Berater besprochen worden ist. Das erstaunte mich anfänglich immer wieder, da die Leute nicht ganz aus freiwilligem Antrieb zu uns kommen. Skepsis und Befürchtungen sind durchaus vorhanden und auch verständlich. Jedoch scheinen unsere Assessments positive Zusatzeffekte hervorzubringen, die bei der Auftragserteilung nicht im Vordergrund standen. So empfinden beispielsweise Kandidaten den Umstand, dass sich zwei Assessoren einen ganzen Tag und anschliessend noch zwei Tage mit ihrer Persönlichkeit und ihren Verhaltenstendenzen auseinandersetzen, als ein intensive innere Belebung, die durchaus anhaltend positiv in die zukünftige Tätigkeit hineinwirken kann.

Dass eine Firma für die sorgfältige Besetzung einer Position den Evaluationsaufwand nicht scheut, unterstreicht für den Kandidaten ausserdem die Wichtigkeit der künftigen Funktion. Gleichzeitig geht er persönlich nochmals intensiv mit sich «über die Bücher», indem er seine Motivation überprüft und sich die möglichen Chancen und Risiken der angestrebten Position nochmals vertieft vor die Augen führt.

Assessments haben auch einen gewissen Ritualcharakter im positiven Sinn. Es geht um die Übergangsgestaltung in eine neue Rolle.

Auch negative Empfehlungen unsererseits werden interessanterweise kaum je als ein Desaster aufgefasst. Wir sind nicht Karriereverderber, sondern zeigen Schwierigkeiten auf, mit denen sich eine bestimmte Persönlichkeit in einer bestimmten Position überfordern könnte.

Damit unterstützen wir Organisationen im hektischen Alltag darin, sorgfältige Personalentscheidungen zu treffen und hohe Kosten in Folge von Fehlbesetzungen zu reduzieren.

Wir können im Rahmen unserer Mandate differenzierte Sprachregelungen anbieten, die auch bei schwierigen Fragestellungen und Entscheidungen zu zwischenmenschlichen Übereinkünften führen, die eine faire Haltung **«Ich bin O.K. – Du bist O.K.»** vermitteln. Auch das ist ein gewolltes Resultat unserer Organisationsberatung.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit. Für die Diskussion von Fragen stehe ich gerne zur Verfügung.

¹ Gastreferat, gehalten am 14. Mai 2007 beim Rotary Club Schaffhausen.