

Wie erkennt man gute Führungskräfte?

- Ein neuer Ansatz zur Beurteilung und Entwicklung von Führungspotenzial -

Wenngleich ich nur auf eine knapp zehnjährige Erfahrung im Zusammenhang mit dem Thema zurückblicke, zeigt sich dennoch ein kleines Universum möglicher Beurteilungskriterien, das insgesamt recht uneinheitlich daherkommt. Was sind die Kriterien für eine valide Vorhersage für den Entwicklungserfolg zur Führungskraft? Kann man Führung überhaupt lernen? Wenn ja – wie? Wenn nein – wer kann führen? bzw. wer nicht? Wer hat Antworten?

Die Debatte hierüber bedarf meiner Ansicht nach neuer Impulse aus der psychologischen Forschung, da die bisherigen wissenschaftlichen Ansätze sehr konfus, statisch und im Kern eher defizitorientiert sind. Ausgehend von einem Perfektionsideal oder einem Sollprofil versuchen auch populistische Kochrezeptbücher ihre Weisheiten entsprechend vorherrschenden Trendthemen verdaulich unters Volk zu bringen. Es seien daher einige Ausführungen zum Alltagsbild einer Führungskraft erlaubt.

Der Führungsjob ist meiner Ansicht nach ohnehin rigoros überbewertet und gleich einer boomenden Aktie zum heißbegehrtesten Karriere- und Erfolgstool avanciert. Sind es nur die Verdienstmöglichkeiten oder der Einstieg in eine sozial angesehene Schicht? Schaut man sich nüchtern den Job einer Führungskraft an, entdeckt man kein besonders einheitliches Bild. Idealerweise strahlen Führungskräfte eine gesunde Autorität aus und sind fähig, aus einem Überblick heraus die Lage zu beurteilen und Entscheidungen vorausschauend zu treffen. Eine positive Einstellung zu Menschen und ein hoher schöpferischer Ehrgeiz sind Grundvoraussetzungen. Soweit zu den bewundernswerten Seiten dieses Jobs.

Blickt man aber hinter die Kulissen des Alltags, erschließt sich einem ein fast schon glanzloses Dasein: Disziplinierte Informationsaufnahme und –bewertung und pragmatische Entscheidungsumsetzung. Das schnelle Pendeln zwischen sach- und beziehungsrelevanten Aktionen fordert Führungskräfte allerdings bisweilen über ihre Verhältnisse. Das Setzen von sachlogisch richtigen Prioritäten ist dabei immer auch durchsetzt mit der eigenen Emotionalität gegenüber bestimmten Tätigkeiten. Aufgaben, denen die Führungskraft gut gewachsen ist, werden bevorzugt, denn sie hat ja die Möglichkeit der Auswahl. So gibt sie oft ergebnisorientierten, vermeintlich dringenden Pflichten den Vorzug vor wichtigen Geduldsaufgaben wie Mitarbeitergesprächen, die nicht unmittelbar nachvollziehbaren Erfolg zeigen.

Natürlich lastet die Ergebnisverantwortung auf den Schultern starker und gut bezahlter Führungskräfte – so lautet das Klischee. Die Ursachen für Erfolg und Misserfolg sind jedoch multikausal und hängen wesentlich vom Unternehmensumfeld, dem eigenen Vorgesetzten und der Unternehmenskultur ab – nicht zuletzt natürlich auch von den mehr oder weniger unselbständigen „Schlafmützen“, den Mitarbeitern, die es zu motivieren gilt.

Für die Beurteilung einer Führungskraft scheint der Blick auf die Ergebniszahlen des eigenen Bereiches das objektivere Mittel zu sein. Gleichwohl lassen sich bekanntlich negative Spätfolgen sachlogisch richtiger Mitarbeiterentscheidungen, die aber psychologisch höchst demotivierend wirken, den Zahlen nur schwer entnehmen. Dies wissen wir insbesondere aus der vertrieblichen Führung, wo häufig strategische Wunschbilder zu Unternehmensentscheidungen hinsichtlich Zielvereinbarung oder Vergütungsmodellen führen, die mit den Motiven der Mitarbeiter nichts zu tun haben. Die Frage vieler Unternehmen heute ist sicher auch, ob sie sich langfristig aus psychologischer Sicht intelligente Führungsarbeit überhaupt leisten können oder wollen! Ist die Beurteilung von Führungsqualität eines Menschen überhaupt unabhängig von seinem unternehmerischen Umfeld möglich?

Wenn diese Frage schon nicht einfach zu beantworten ist, wie soll man dann eigentlich Führungspotenziale, das heißt, noch nicht zur Geltung gekommene Führungsanlagen erkennen? Spätestens seit dem Buch von Jim Collins „Der Weg zu den Besten“ wissen wir, dass nur der Zukauf externer Führungskräfte keinen Erfolgsaspekt aus empirischer Sicht bedeutet. Ganz im Gegenteil: die Mischung aus internen und externen macht's! Aber vor allem der Aufbau von Nachwuchskräften ist Programm.

Zu allem Übel bewegt sich die Nachwuchsauswahl wiederum in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen, sofern mehrere Personen an diesem Prozess beteiligt sind. Potenzielle Leistungsträger konkurrieren hier mit klassischen Blendern (die gibt's aber überall) und mit Kandidaten, die aus unterschiedlichen Motiven heraus ins Rennen geworfen werden – gemäß einer alten Managerweisheit: *„Erstklassige Führungskräfte stellen erstklassige Mitarbeiter ein, zweitklassige Führungskräfte stellen drittklassige Mitarbeiter ein, drittklassige Führungskräfte stellen Flaschen ein“* (adverse selection).

Freilich wird auch hier wieder Objektivierbarkeit in den Beurteilungen suggeriert. Genauso wie eine Untersuchung gezeigt hat, dass sich 90% aller Autofahrer zu den besseren 50% der Autofahrer zählen, prädestiniert Selbstüberschätzung bei Führungskräften geradezu zur Führungsposition (Psychologen sprechen von der sogenannten „selbstwertdienliche Verzerrung“).

Gibt es eine Auflösung für derlei Ziel- und Beurteilungskonflikte – allein schon zum Wohle des Unternehmens und der Wahrung von Handlungsfähigkeit? Systemisch gesehen hat diese Heterogenität durchaus Sinn, da sie Komplexität des Systems bedeutet. Würde alles klar sein, wäre der Untergang vorprogrammiert und nur eine Frage der Zeit.

Was fehlt, ist also ein Weg zur Beurteilung von Führungspotenzial, der Komplexität im menschlichen Denken und Handeln nicht auf triviale und banale Stereotype reduziert. Ein Beurteilungsmodell sollte klare Aussagen zulassen und Entscheidungen ermöglichen, ohne dabei zu sehr in Gewinner- und Verliererkategorien zu sprechen.

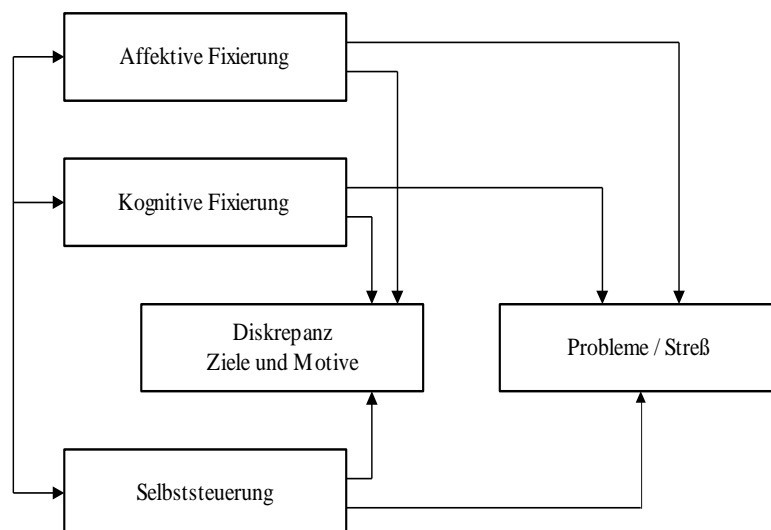
Wunschdenken eines Idealisten? Vielleicht! Vielleicht auch nicht. Wir wissen spätestens seit der eingehenden Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Verhaltenspsychologie, dass jede Stärke in einem bestimmten Kontext zur Schwäche degradiert wird und ebenso umgekehrt. Es kommt vielmehr auf den intelligenten Umgang bzw. das Anwenden eigener Stärken und das Kompensieren von Schwächen an.

Was nützt es beispielsweise, wenn der erfolgreichste Verkäufer zum Vertriebsleiter gemacht, seinen Ehrgeiz am Kunden jetzt mittelbar über seine „Umsetzungsgehilfen“ sprich Außendienstmitarbeitern zu erreichen sucht – und sich dabei wie die „Axt im Walde“ verhält. Was nützt es, den inhaltlich intelligentesten Projektmitarbeiter zum Abteilungsleiter zu machen, wenn er es doch nur vorzieht, schwierige Aufgaben selbst zu knacken als schwierige Gespräche mit dem Mitarbeiter zu führen. Was nützt aber auch auf der anderen Seite eine beliebte und sehr kommunikative und mitarbeiterorientierte Führungskraft, die wegen eines Zuviel an Verständnis und „Mitleid“ für ihre Mitarbeiter keine echte Leistungsatmosphäre schafft. Was nützt weiterhin der geniale und machtmotivierte Charismatiker, der zwar Menschen hinter sich bringt, aber der Versuchung erliegt, eine notwendige konstruktive Streitkultur zur umschmeichelnden Lob- und Alibikultur zu verzerren und den Blick für die Realität „außerhalb“ zu vernebeln. Was nützen insgesamt Mitarbeiter, die ihre Stärken zwar kennen, aber dazu neigen, sie geradezu zwanghaft einsetzen zu wollen?

Managementtrainer kontern an dieser Stellen zu Recht, dass es schließlich die Aufgabe von Führung sei, für Mitarbeiter ein Umfeld zu schaffen, in dem Leistung individuell ermöglicht wird und jeder seine Stärken ausleben kann. Ein Tipp an dieser Stelle: suchen Sie im Unternehmen nach Mitarbeitern, die sich nicht nur durch Topleistungen auszeichnen, sondern die überdurchschnittliche Leistungen auch unter widrigen Bedingungen erzielen und dies nicht an die große Glocke hängen. Ein differenzierter Blick für Umfeldbedingungen ist hier zweifelsohne nötig.

Woran erkennt man nun gute Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre Talente und Fähigkeiten (außerdem noch) intelligent einsetzen und ihre Schwächen ohne zu verschleiern kompensieren können? Ich möchte an dieser Stelle den Begriff Selbststeuerung einführen.

Selbststeuerung ist ein psychologisches Konstrukt, das den dynamischen Umgang mit dem Selbst in einem Umfeld verschiedener Einflüsse meint. Diese Einflüsse können von außen und innen kommen, zum Beispiel explizite äußere Ziele im Beruf und innere Motive. Selbststeuerung ist damit die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, eigene Ziele zu bilden und sie auch gegen innere und äußere Widerstände umzusetzen. Diese Fähigkeit ist bei jedem Menschen anders ausgeprägt und ausgebildet.



Für jeden erkennbar am inneren Dialog ist die Selbststeuerung quasi der innere Tonangeber, der uns an den Klippen innerer Unsicherheit oder Übersicherheit, an den Tälern negativer Emotionen oder den Höhen überschwenglicher Euphorie erfolgreich entlang manövriert. Lähmende Sackgassen oder unproduktive Fixierungen lassen erkennen, dass die Selbststeuerung „hakt“.

Dieser innere Dialog verlangt Präsenz und ständige Rückkopplung mit sich selbst und natürlich die Disziplin, konsequente Schlüsse aus den Erfahrungen zu ziehen. Er wird angetrieben durch die Motive, die alle Menschen in unterschiedlicher Form charakterisieren und eine Lerngeschichte im Umgang mit sich selbst – vorzugsweise im Bezug auf die Erreichung eigener Ziele bzw. Befriedigung eigener Motive.

Es sei an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zu den Motiven menschlichen Handelns erlaubt, da sie eng im Zusammenhang mit der Selbststeuerung eines Menschen stehen. Insgesamt mangelt es hier auch an Klarheit in der Diskussion. Professor Dr. Julius Kuhl unterscheidet im Kern drei Motive:

- 1) Das **Beziehungsmotiv**: alle Menschen sind damit ausgestattet. Es sorgt insbesondere in den ersten Lebensjahren dafür, dass ein Mensch in einer komplexen und bedrohlichen Welt überlebt, indem er die Zuneigung der Eltern erwidert. Bei dem Erscheinungsbild autistischer Kinder oder auch Erwachsener finden wir dieses Motiv nur in extrem verminderter Form. Auf der anderen Seite kann es für Menschen – gemäß einer positiven Lernerfahrung – nahezu bestimmend für ihre Lebensführung sein. Allerdings kennt sicher der eine oder andere auch Beispiele, in denen sich eine solche Haltung im Endergebnis nicht als nützlich erweist. Eine Fixierung kann sich hier mithin als Harmoniesucht bzw. mangelnde Konfliktbereitschaft im nötigen Rahmen offenbaren.

- 2) Das **Leistungsmotiv** beschreibt unseren Drang nach Lernen, Wachstum und Verbesserung in unserem Tun. Im Ursprung drückt es schlicht den typischen Drang eines Menschen aus, ein Werk zu planen, zu schaffen und anschließend zu bewundern. Viele hochspezialisierte Jobs beispielsweise im Call-Center-Bereich tragen diesem Urmotiv allzu wenig Rechnung, da sie Handlungsspielräume extrem eingrenzen und letztlich sogar von den Folgen beziehungsweise Konsequenzen trennen. Dies ist der häufig von Reinhard Sprenger zitierte Weg, die Motivation an der Sache nicht zu zerstören. Die Lernkurve flacht immer erst dann ab, wenn etwas zur Routine wird. Genau dann lässt auch die Motivation an der Sache nach. Bloße „Funktionslust“ kann an ihre Stelle treten, in der Regel lässt jedoch der Schwung erheblich nach. Leistungsmotivation kann sich in seiner übertriebenen Form äußern in Detail-, Problem – oder Zielfixierungen, die im Gesamtzusammenhang betrachtet kontraproduktiv sind, weil sie den sozialen Rahmen der Leistungserfüllung ausblenden.

- 3) Das **Machtmotiv** als letztes wesentliches Motiv beschreibt in seiner einfachsten Form den Drang zur Unabhängigkeit und Selbständigkeit. „Selbstentfaltung“ kann sich im sozialen Gefüge als Durchsetzung und Beeinflussung anderer niederschlagen und ist somit quasi eine wichtige Motivation für Führung. Eine wichtige Aufgabe von Führung ist es beispielsweise, die Realität für alle Beteiligten zu definieren. Würde dies ausbleiben, wäre der Zusammenhalt eines Unternehmens gefährdet. Daher ist der Ruf nach Werten, Zielen und Visionen so groß. Gleichwohl kann der Vorteil einer gemeinsamen Realität sich im Rahmen übertriebener Machtmotivation verheerend zeigen, wenn die Deutungsprovinzen des Managements der Realität nicht mehr Herr zu werden imstande sind. In extremer Form achtet die Selbstentfaltung ebenso wenig wie eine hohe Leistungsmotivation auf das soziale Gefüge und kann somit schöpferisch prägende, aber auch zerstörende Auswirkungen haben.

Natürlich gibt es noch weitere Motive im Leben eines Menschen, die handlungsbestimmend sein können. Die drei beschriebenen werden hier jedoch als die Kernmotive beschrieben, die in spezifischer Konstellation bei einem Menschen Handeln auslösen und prägen. Vor allem das Verhalten von Führungskräften lässt sich recht differenziert mittels dieser drei Motive beschreiben.

Interessant für die Vorhersage von Führungsverhalten ist vor allem, inwieweit die teils unbewussten Motive (Beziehung, Leistung, Macht) die gleichsam als Kraftquellen einer Person anzusehen sind, den expliziten Zielsetzungen in einer Position entsprechen. Gibt es unter Umständen potenzielle Konflikte dergestalt, dass eine eher beziehungsmotivierte Person in ihrer Funktion ausschließlich leistungsorientierte Ziele erreichen muss (quantitative Zielvorgabe, stark inhaltsorientierte Arbeit).

Wenn diese Person – beispielsweise ein Außendienstmitarbeiter – über Zielvereinbarungen motiviert werden soll, mehr zu leisten, um im Gegenzug mehr zu verdienen und Aufstiegsmöglichkeiten zu generieren, wird dies nicht erfolgreich funktionieren, wenn die soziale Anerkennung und Festigung der Position im Unternehmen nicht offen gemacht werden. Heutige variable Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme berücksichtigen noch zu wenig die persönliche Motivstruktur der Mitarbeiter und erzeugen somit im Einzelfall mehr Demotivation. Natürlich kann diese einfache Analyse impliziter menschlicher Motive und expliziter Positionsziele auch für Führungskräfte vorgenommen werden und allein schon interessante Erkenntnisse über die „Passung“ von Mensch und Funktion liefern.

Doch zurück zur Selbststeuerung: Professor Dr. Julius Kuhl beschreibt in seiner PSI-Theorie (Göttingen, 2001), dass die Selbststeuerung die vermittelnde Komponente zwischen unseren charakterlichen Eigenheiten und unseren Stimmungen und Emotionen ist. Das Besondere an Kuhls Theorie ist tatsächlich, dass erstmalig der vermittelnde Einfluss unterschiedlicher Emotionen in einen sinnvollen Zusammenhang mit dem Erreichen eigener Ziele gestellt wird.

In welcher Form fördert oder hindert beispielsweise die bewusste Beeinflussung der eigenen Affekte bestimmte Denk- und Verhaltensprozesse? Wichtige Erkenntnis hierbei ist, dass positive Affekte nicht immer nur förderlich und negative Affekte nicht immer nur behindernd für einen Prozess sind. Eine Kunst in der Selbststeuerung liegt darin, zu wissen, wann man einen affektiven Zustand beeinflussen muss, um durch ihn quasi das „Tor“ zu einem wichtigen psychologischen Leistungssystem zu öffnen. Beispielsweise behindert bloße Euphorie den Zugang zum planerischen Denken, der nötig ist, um voraussehbare Konflikte in Folge puren intuitiven Handelns zu umgehen. Ein gewisser selbstvermittelter „Dämpfer“ – beispielsweise über das Ausmalen negativer Konsequenzen – hilft uns also, zu einseitige Handlungsroutinen rechtzeitig mittels einer gewissen Planung zu umgehen.

Beispiele lassen sich auch in umgekehrter Form finden. Kritische oder misserfolgsgeprägte Situationen ziehen negativen Effekt nach sich und verhindern maßgeblich den Zugang zum kompletten Wissen einer Person. „Notfälle“ provozieren Notfallreaktionen, die jedoch in unserer heutigen Welt nicht immer angemessen sind. Sie spielen sich durchweg auf einer archetypischen Verhaltensebene ab und verschärfen in der Regel Konflikte nur. So hat Misstrauen in der Mitarbeiterführung immer die Tendenz, sich zu bestätigen, und kann niemals ein Weg aus der Krise sein. Angst ist in der Regel das Motiv solcher Reaktionen. Auch am Beispiel eines Black-Outs in einer Prüfungssituation lässt sich dies nachvollziehen. Der Puls schnell in die Höhe und die Wahrscheinlichkeit, sein Erfahrungswissen aus einer notwendigen Gelassenheit heraus anwenden zu können, schwindet rapide. Selbststeuerung kann uns vor solchen negativen Fixierungen, selektiven Wahrnehmungen und Fluchtendenzen im Verhalten bewahren.

Bezeichnend für die Selbststeuerung ist, dass sie zugänglich für Veränderungen ist und damit prädestiniert für Untersuchung und gezieltes Training. Aus dieser Erkenntnis heraus bieten sich nun die Analyse der Selbststeuerung und der persönlichen Motive eines Menschen an, um Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln.

Diese können in einem gezielten Verfahren gefunden werden, später wird man Weiterbildungsmaßnahmen gezielt einsetzen, bestimmte Qualitäten eines Mitarbeiters fördern beziehungsweise im Coaching an Schwächen arbeiten können.

Des Weiteren können diejenigen Persönlichkeitspotenziale trainiert und gecoacht werden, die individuell und aufgabenrelevant die größtmögliche Wirkung entfalten. Mitarbeiter können also effizient gefördert werden. Trainingsmaßnahmen laufen nicht mehr ins Leere, da sie zu sehr das Prinzip „Gießkanne“ verfolgen. Idealerweise investiert ein Unternehmen so nicht mehr jahrelang in einen Mitarbeiter, um zu spät festzustellen, dass er Führungsaufgaben nicht gewachsen sein wird.

Anwendungsbeispiele: Führungskräfte / Manager

Professor Dr. Kuhl kann auch mit praktischen Erfolgen aufwarten: so konnte im Einsatz an Führungskräften, die sich im europäo-physiologischen Labor der Universität Osnabrück untersuchen ließen, erfolgreich der Nachweis gebracht werden, dass Einseitigkeiten und Defizite im Emotionsmanagement, in den Selbststeuerungsfunktionen und in den bevorzugten kognitiven Stilen zu Schwierigkeiten in der Mitarbeiterführung und -motivation geführt hatten. Konkret drücken sich diese Defizite zum Beispiel aus durch verminderte Empfindsamkeit gegenüber Gefühlsäußerungen und Kritik von Mitarbeitern sowie die Bevorzugung von analytischem Denken in der Beziehungsgestaltung.

Bereits ein kurzzeitiges Coaching im Job, das die individuellen Einseitigkeiten im Persönlichkeitsstil in ca. vier Einzelcoachings fokussierte, vermochte das Führungsverhalten und die Fähigkeiten zur Mitarbeitermotivierung nachhaltig zu verbessern. Parallel stieg die Akzeptanz der Führungskräfte durch Mitarbeiter und Kollegen, was mittels anonymisierter Befragungen evaluiert werden konnte. Die Analyse der Selbststeuerung dient bereits als erfolgreiche Grundlage in der Praxis für Führungskräftecoachings und –trainings. Einen kleinen, aber sehr konkreten Auszug zu einem umgrenzten Merkmalskomplex der Selbststeuerung finden Sie in nachfolgender Grafik:

Reaktion auf Bedrohung: Selbstzugang (Abbildung 6)

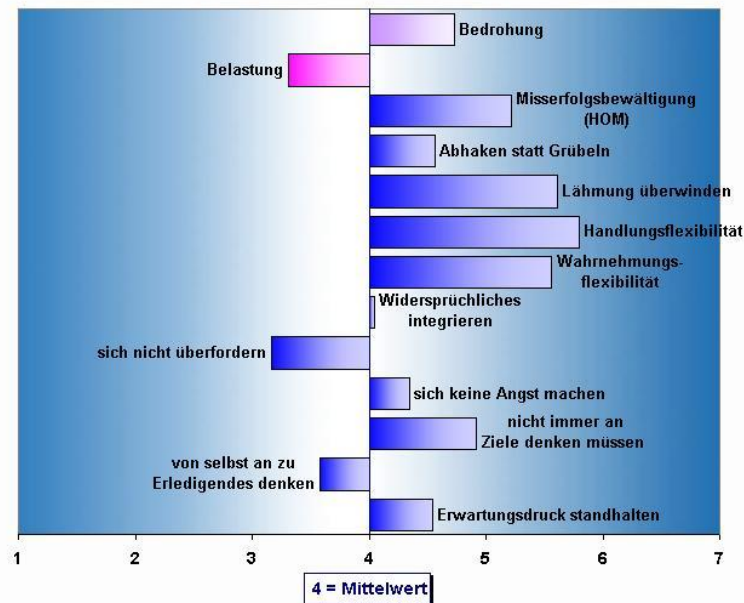


Abb.: Beispielhafte Darstellung der Makrokomponente „Selbstzugang“

Die ersten beiden Säulen der Grafik zeigen an, wie stark die Bedrohung und die Belastung für die Testperson im Alltag sind. Bedrohung und Belastung lassen sich zum Pegel für Alltagsstress zusammenfassen. Wenn die einzelnen Selbststeuerungsfunktionen mit diesen ersten beiden Balken verglichen werden, zeigt sich, ob die Selbststeuerungsfähigkeiten ausreichen, um mit dem Ausmaß an Belastung und Stress klarzukommen. Das heißt, dass diese Säulen höher sein müssen, als die Bedrohungs- und Belastungssäulen, also stärker nach rechts ausschlagen. Der Mittelwert von 4 kennzeichnet den Durchschnitt vergleichbarer Personen.

Hier liegt die Skala Selbstzugang über dem Durchschnitt, doch verglichen mit anderen Bereichen zeigt sich hier Entwicklungsbedarf. Zum einen fällt hier vor allem die Fähigkeit auf, auch unter Stress flexibel zu reagieren. Entwicklungsfähig sind hier jedoch einige andere Aspekte. Der Ausschlag des Balkens Bedrohung nach rechts ist die Maßlatte für alle anderen Ausprägungen. Hier zeigt sich, was von einer an sich guten Selbstregulation unter negativem Stress noch übrig bleibt. Unter Stress wird Selbstzugang nötig, aber genau dieser schwindet, wenn negativer Stress zu groß wird: Man verliert den Überblick, man kommt an seine Stärken nicht mehr heran.

Wollen wir Führung entwickeln beziehungsweise im ersten Schritt Führungspotenzial erkennen, müssen wir verstehen, wie Führung funktioniert. Diese Frage ist aber untrennbar mit der Frage verbunden, wie Menschen funktionieren.

Dieses Feld ist natürlich äußerst komplex und eine gleichermaßen pragmatische, aber nicht zu triviale Funktionstheorie des Menschen ist schwer zu finden. Die PSI-Theorie von Professor Dr. Kuhl kann hier erhebliche Fortschritte beitragen. Sie begnügt sich nicht damit, nur den bloßen Status eines Menschen zu diagnostizieren und ihn in Schubladen zu kategorisieren. Der Leser verzeihe mir an dieser Stelle, dass eine ausführliche Darstellung der PSI-Theorie den Rahmen sprengen würde. Kernaussage ist eine funktionstheoretische Betrachtungsweise menschlichen Handelns.

Es gibt keine Perfektionsideale gemäß des PSI-Modells. Auch erfolgreiche Menschen in der Wirtschaftswelt können sich eine Menge Schwächen leisten. Der Blickwinkel ist ressourcenorientiert. Wo liegen „ungehobene“ Schätze in der Selbststeuerung – unter welchen Bedingungen erweisen sich vielleicht andere Stärken als potenzielle Fallstricke? Die Berücksichtigung der subjektiven Bedeutung von und Reaktion auf belastende und bedrohende Umweltbedingungen gibt zugleich einen Blick frei auf die Effizienzen in der Selbststeuerung. Ändern sich die Bedingungen, werden die Karten oftmals neu gemischt. So leisten Menschen eventuell nur unter kontrollierten und gemäßigten Erwartungen von außen optimal und „erleiden“ einen substantiellen Einbruch in ihrer Leistungsfähigkeit, wenn der Druck unwesentlich erhöht wird. Hier kann ein gezieltes Training der Selbstberuhigung in solchen Situationen helfen. Andere hingegen erreichen oftmals erst unter äußerem Druck ihre höchste Leistungsfähigkeit. Sind Sie persönlich so jemand? Prüfen Sie sich kritisch, ob sie eventuell erst einen vollen Schreibtisch brauchen, um richtig in Fahrt zu kommen.

Für die Diagnose von Führungspotenzial gilt im Bezug auf die Selbststeuerung zweierlei: Selbststeuerung ist für erfolgreiche Führung unabdingbar, da sie in hohem Maße Effizienzen im Handeln unter verschiedensten Bedingungen erfordert. Selbststeuerung ist der am besten trainierbare, aber ebenso auch diagnostizierbare Persönlichkeitsbereich. Ein Unternehmen kann daher mit Blick auf die Anforderungen im Job, aber auch mit Blick auf die Verfügbarkeit entscheiden, ob eine Förderung sinnvoll erscheint. Allein die Transparenz auf beiden Seiten kann spätere Enttäuschungen vermeiden helfen. Das gleiche gilt für die Motivationsstruktur. Sie ist heute ebenso messbar und sogar durch die subjektive Verfälschung abgesichert, wenn man die projektiven Verfahren von Prof. Dr. Kuhl heranzieht (OMT – 360°-Scan).

Die Motivstruktur ist gleichwohl nur schwer veränderbar. Hier gilt es vor allem, die resultierenden Anforderungen an die Motivstruktur genauso zu beleuchten und insbesondere Diskrepanzen zwischen vorhandenen Motiven und expliziten Zielen in der Funktion herauszuarbeiten. Die Motivstruktur lässt in gewisser Hinsicht Aussagen zu den bevorzugten Kraftquellen zu. Die Selbststeuerung beschreibt jedoch genauer, wie ein Mensch sich in dem Prozess der Wissenserweiterung (Leistungsmotiv), der Beziehungsgestaltung (Beziehungsmotiv) und der Selbstbehauptung (Machtmotiv) bewegt. Dies ist ein universales Prinzip im menschlichen Dasein.

Zusammenfassung:

Mir war an dieser Stelle wichtig, das Konstrukt Selbststeuerung als eine neue sehr aussagekräftige Persönlichkeitsfunktion darzustellen. Beispielsweise hat die Sozialkompetenz heute eine unangefochtene Bedeutung als „Soft-Skill“ für die erfolgreiche Ausfüllung einer Position. Sie gewann jedoch erst vor gut 10 Jahren zunehmend die Aufmerksamkeit von Personalentscheidern, davor galten nur die belegbaren „Hard-Skills“.

Die Selbststeuerung vermag nicht nur eine Prognose darüber zu treffen, was Menschen für Ziele erreichen wollen, sondern auch wie sie diese Ziele verfolgen. In einer Zeit, wo der Zwang zur Ergebnisorientierung viele Mittel heiligt, wird der Fokus leider zu wenig auf die Umsetzungskompetenz gelegt. Nicht nur das gemeinsame Ziel, sondern auch der gemeinsame Weg dahin schweißt zusammen. Viele Unternehmen sind heute blind dafür, wie sie ihren Mitarbeitern und Führungskräften individuell weiterhelfen können. Reicht es aus, eine schlecht organisierte Führungskraft einfach nur in ein Zeitmanagementseminar zu schicken. In den meisten Fällen vielleicht schon. Trainings können jedoch vielfach nicht den individuellen Nutzen für einen Teilnehmer generieren und Coachings sind in der Regel teuer und nur den höheren Führungsebenen vorbehalten.

Mittels der heute verfügbaren Verfahren zur Beurteilung der Selbststeuerungskompetenzen können heute Coachings bereits bei Stunde „6“ beginnen, wenn die Ergebnisse dem Coach vorliegen. Dies bedeutet eine substanzielle Zeit- und Kostenersparnis und eröffnet einer breiteren Mitarbeiterschicht diese Form der individuellen Personalentwicklung. Testverfahren, die die Beurteilung der Selbststeuerung zum Ziel haben, eröffnen mehr Möglichkeiten in der Förderung, da sie helfen, die eigene Integrität, Disziplin und Umsetzungsintelligenz auch in Krisen zu verbessern. Diese vergleichsweise alten Tugenden verlieren nicht an Aktualität, da sie für menschliches Handeln universal gültig sind.