



## **Das Eigenschaftsdilemma – Eigenschaften alleine machen noch keine gute Führungskraft**

Wir Menschen sind herrlich, selbst im Umgang miteinander versuchen wir unser Gegenüber anhand von Kriterien bzw. Eigenschaften einzuordnen. Bewusst und unbewusst, die Psychologie liefert hier vielzählige Erklärungen. Besonders deutlich wird dies bei der Personalauswahl, vor allem bei der Auswahl von Führungskräften.

Passend dazu stand unlängst in einem Artikel, dass laut einer Studie „*das Chef-Gen entschlüsselt sei*“! Man wisse, was gute Manager ausmache. Aufgezählt wurden z.B. Mut, Durchsetzungsfähigkeit, taktisches Denken. Keine wirklich neuen Erkenntnisse. Eigenschaftstheorien sei hier als Stichwort genannt. Damit beginnt aber auch das eigentliche Problem, weil Eigenschaften zwar Indikationen liefern, warum jemand Führungskraft wird, nicht aber, ob jemand als Führungskraft auch geeignet ist.

### **Eigenschaften alleine reichen nicht bei der Einstellungsentscheidung**

Eigenschaften werde bei der Personalauswahl gerne als Entscheidungsgrundlage abgeprüft, weil relativ leicht erhebbar. Letztendlich tragend werden sie aber im Zusammenspiel mit Verhaltensweisen, bspw.

- wie wird Feedback gegeben,
- welcher Führungsstil wird situativ eingesetzt, um Mitarbeiter und Situation individuell zu erfassen,
- wie werden Konflikte gelöst,
- wie Aufgaben delegiert,
- wie wird kommuniziert,
- wie Verantwortung geteilt,
- Ziele formuliert etc..

Hinzu kommen noch persönliche Werte und Haltung.

### **Verhaltensweisen entscheidender**

Diese Aspekte werden bei der Personalauswahl oft vernachlässigt. Um ein ganzheitliches Bild darüber zu bekommen, ob ein Manager "gut" bzw. geeignet/fähig ist, sollten sie aber zwingend beobachtet/erfasst und einbezogen werden. Insofern sollte bei Talenten, die vermeintlich die Eigenschaftskriterien erfüllen und auf dem Sprung zur Führungskraft sind, darauf geachtet und daran gearbeitet werden, sie bei der (Weiter-)Entwicklung der Verhaltens-, Handlungs- und Werteebene zu unterstützen. Dies endet auch nicht nach der Beförderung und den ersten Karriereschritten, sondern sollte über den gesamten Berufsweg gehen.

### **Nicht nur „junge“ Führungskräfte sind betroffen**

Auch erfahrene Führungskräfte sollten nicht aufhören, an sich zu arbeiten. Doch gerade in oberen Führungsetagen wird das Kapitel der persönlichen Weiterentwicklung und der Reflexion oftmals vernachlässigt.

Zum einen, weil die Hektik des Alltags kaum Zeit und Freiraum hierfür bietet, zum anderen, weil Manager häufig glauben, alles gesehen und erlebt zu haben und damit auch die richtigen Wege zu gehen. Die fachlich inhaltliche Ebene überlagert leider viel zu oft die eigentliche Führungsebene.

### **Reflexion und kontinuierliche Begleitung durch einen Sparrings-Partner**

Es gibt diesen fast schon abgegriffenen Begriff des „lebenslangen Lernens“, der auch im Sinne eines lebenslangen persönlichen Weiterentwickelns verstanden sein sollte. Vermehrt kehren Unternehmen aus genau diesen Gründen auch auf den obersten Managementebenen zu Assessment Verfahren zurück und beschränken sich nicht nur auf fachliche Qualifikationen und Referenzchecks. Neben der Eigenschaftsebene wird das Augenmerk auf die Verhaltens-, Handlungs- und Werteebene gelegt.

Die Begleitung auch erfahrener Manager mittels Coachings und spezifischen Trainings ist dabei ein Bestandteil des Karriereweges.

Ihr Alpine One Team

Grünwald im Oktober 2017