



Die Kunst der Führung: Persönlichkeit, Kommunikation und Sozialkompetenz im Wandel der Arbeitswelt

Im modernen Arbeitsleben, geprägt von einem sich ständig wandelnden Umfeld und einer Vielzahl von Herausforderungen, steht die Frage nach der idealen Führungspersönlichkeit und ihrem Kommunikationsstil immer wieder im Mittelpunkt. Doch existiert dieses Idealbild überhaupt? Gibt es bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen? Kann man diese Eigenschaften messen und sind sie veränderlich oder sind sie von Natur aus gegeben? Dieser Artikel beleuchtet die Bedeutung von Persönlichkeit, Kommunikation und Sozialkompetenz im Kontext der Führung. Er wirft einen Blick darauf, wie Persönlichkeitstests dabei unterstützen können, den eigenen Führungs- und Kommunikationsstil zu finden oder weiterzuentwickeln. In einem kurzen Selbsttest gewinnen Sie einen ersten Eindruck über zwei Persönlichkeitsmerkmale, die einen wesentlichen Einfluss auf den Führungsalltag haben.

Stimmige Kommunikation und Führung

Die meisten Kommunikationsexperten sind sich einig, dass es weder die eine ideale Führungspersönlichkeit noch den einen idealen Kommunikationsstil gibt. Schulz von Thun prägte den Begriff der stimmigen Kommunikation, die vor allem eins sein sollte: wesensgemäß. Das bedeutet, dass Sie als Führungskraft in Übereinstimmung mit sich selbst, Ihren Werten, Ihren Gefühlen und Ihrem Selbstverständnis in der Rolle als Führungskraft agieren. Gleichzeitig impliziert es, dass Sie authentisch auftreten und zu dem stehen, was Sie sagen. Wie man in unterschiedlichen Situationen stimmig kommuniziert, darf also jede Führungskraft ein Stück in Selbstreflexion für sich herausfinden.

Die Bedeutung von Selbst- und Fremdwahrnehmung

Bevor wir uns den Fragen nach hilfreichen Persönlichkeitsmerkmalen für Führungskräfte nähern, ist es demnach wichtig, die Bedeutung von Selbst- und Fremdwahrnehmung zu betonen. Sich selbst gründlich zu erkennen und zu verstehen ist der Schlüssel für stimmige Kommunikation und erfolgreiche Führung. Mindestens ebenso wichtig ist es, andere Menschen genau wahrzunehmen und ihre Qualitäten zu schätzen. Der Unterschied zu anderen sollte nicht als Bewertung angesehen werden, sondern als Chance, persönliche Beziehungen zu stärken und Begegnungen qualifizierter zu gestalten. In der Beantwortung der Fragen „Wer bin ich? Wer sind die Anderen? Wie können wir unsere Einzigartigkeit nutzen und gut zusammenarbeiten?“ liegt ein großer Schatz für den persönlichen und auch den wirtschaftlichen Erfolg von Teams und ganzen Unternehmen. Hierbei können Persönlichkeitstests eine wertvolle Unterstützung bieten.

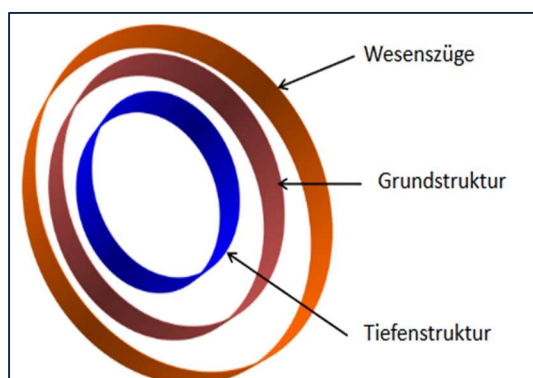


Führung und Persönlichkeitstests

Wahrscheinlich sind Sie im Laufe Ihrer Karriere als Führungskraft schon mit dem ein oder anderen Persönlichkeitstest in Berührung gekommen. Diese werden häufig für die Auswahl oder die Entwicklung von Führungskräften genutzt, um Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften greifbar zu machen und so die Eignung der Führungskraft für die zu besetzende Stelle festzustellen bzw. sie zu fördern. Die Auswahl ist mittlerweile vielfältig und geht von kostenlosen Selbsttests bis hin zu kostenpflichtigen validen wissenschaftlichen Verfahren. Einen Einblick in die Testverfahren und wie man die verschiedenen Persönlichkeitstypen zur Optimierung der Kommunikation nutzen kann, erhalten Sie auch im Impulsvortrag meiner Kollegin Franziska Knötsch – schauen Sie gern rein.

Gütekriterien für Persönlichkeitstests

Wir können demnach festhalten, dass Persönlichkeitstests eine hilfreiche Unterstützung sein können, um eigene sowie fremde Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften besser zu verstehen und die Kommunikation entsprechend anzupassen. Wichtig ist es, bei der Auswahl darauf zu achten, dass der Test die wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllt. Im Internet erhältliche teilweise kostenlose Selbsttests können einen ersten Einblick in die Thematik bieten, sollten jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da sie kein differenziertes Bild erlauben. Wissenschaftlich fundierte Tests gibt es mittlerweile diverse am Markt. Zu ihnen gehört der Persönlichkeitsstrukturtest (kurz PST-R®), der hier beispielhaft verwendet werden soll, da er Elemente verschiedener Persönlichkeitstests vereint.



Quelle: Institut für Praktische Psychologie,
<https://i-p-p.org/>

Besonders ist das Baumring-Prinzip, welches die zu verschiedenen Zeiten entstandenen und damit unterschiedlich stabilen Persönlichkeitsanteile darstellt. Ausgehend von der früh erworbenen und stabilen Tiefenstruktur, über die mittelmäßig beständige Grundstruktur zu den in jüngster Zeit entstandenen und nach außen sichtbaren Wesenszügen. Vor allem im Bereich der Wesenszüge können relativ leicht Lernerfolge erzielt werden, die tieferen Persönlichkeitsschichten benötigen für nachhaltige Änderungen in Denken, Handeln und Fühlen etwas mehr Aufmerksamkeit. Bei der sehr stabilen Tiefenstruktur sollte es eher um Akzeptanz als um Veränderung gehen.



Das Anforderungsprofil einer Führungskraft

Wie anfangs schon betont, gibt es nicht die eine ideale Führungspersönlichkeit. Demzufolge kann es auch nicht das eine Sollprofil von einem Persönlichkeitstest geben, der diese darstellt. Vielmehr sollte zunächst immer geschaut werden, um welche Führungsposition es sich handelt und ob die Führungskraft insbesondere in der Tiefenstruktur die erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale mitbringt. So sollte z.B. eine sehr korrekte Person nicht unbedingt Führungskraft einer Vertriebsseinheit werden, da hierfür andere Persönlichkeitseigenschaften benötigt werden. Für die Leitung des Bereichs Controlling hingegen könnte eine solche Person ein großer Gewinn sein. Es kommt also im Bereich der Tiefenstruktur darauf an, die Führungskraft ihren Stärken gemäß auszuwählen und das Team so zusammensetzen, dass ein Teammitglied das andere sinnvoll ergänzt.

Im Bereich der Grundstruktur ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft sich als emotional stabil und extrovertiert beschreibt. Da Führung im Regelfall immer mit Menschen zu tun hat und insbesondere emotional bewegliche Personen, die sich als introvertiert beschreiben, mit der Zeit davon sehr belastet sein können, gilt es hier gut hinzuschauen.

Bezüglich der Wesensmerkmale sind alle Faktoren wichtig, die der Sozialkompetenz zuzuordnen ist. Häufig wird in den Unternehmen der Fehler gemacht, die fachkompetenteste Person zur Führungskraft zu machen. Geht dies jedoch nicht mit einem hohen Maß an Sozialkompetenz einher, werden früher oder später Probleme im Miteinander des Teams entstehen. Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Kooperationsfähigkeit, Selbstvertrauen und Konfliktfähigkeit sind zentrale Persönlichkeitsdimensionen, die eine stimmige Führung ermöglichen. Falls der Persönlichkeitstest hier Nachholbedarf offenbart, können entsprechende Förder- und Entwicklungsprogramme aufgesetzt werden.

Testen Sie Ihre Kontrollüberzeugung: Intern oder Extern?

Ein weiterer zentraler Aspekt sind die sogenannten Kontrollüberzeugungen der Führungskraft. Die Art und Weise, wie wir die Kontrolle über unser Leben wahrnehmen, kann entscheidend dafür sein, wie wir mit Herausforderungen umgehen und unsere Ziele erreichen. Machen Sie diesen kurzen Selbsttest, um herauszufinden, ob Sie eher eine interne oder externe Kontrollüberzeugung haben. Bitte lesen Sie sich die Auswertung erst nach Beantwortung der Testfragen durch.

- Kreuzen Sie an, ob die Aussagen Ihrer Meinung nach zutreffen. Wenn nicht, dann gehen Sie bitte zur nächsten weiter.
- Verwenden Sie den Lösungsschlüssel, um Ihre Ergebnisse zu interpretieren.



Aussage	Stimmt
1a) Für viel Unglück, das einen trifft, ist man nicht selbst verantwortlich.	()
1b) Unglück ist die Folge der Fehler, die man selbst gemacht hat.	()
2a) Es gibt hauptsächlich deshalb Kriege, weil sich die Menschen nicht genug um Politik kümmern.	()
2b) Es wird immer Kriege geben, auch wenn die Menschen sich noch so sehr Mühe geben sie zu verhindern.	()
3a) Auf lange Sicht erhält jeder Mensch die Beachtung, die er verdient.	()
3b) Leider wird der Wert vieler Menschen nicht erkannt – auch wenn sie sich viel Mühe geben.	()
4a) Die Annahme, dass Lehrer ihre Schüler unfair beurteilen, ist Unsinn.	()
4b) Die meisten Schüler merken gar nicht, wie sehr ihre Noten von Zufällen abhängen.	()
5a) Ohne Beziehungen kann man kein großer Führer werden.	()
5b) Fähige Leute, die nicht nach oben kommen, haben Ihre Möglichkeiten nicht ausgeschöpft.	()
6a) Wie sehr man sich auch anstrengt – es gibt immer Leute, die einen nicht mögen.	()
6b) Leute, die es nicht schaffen, andere für sich einzunehmen, wissen nicht, wie man mit anderen Menschen umgeht.	()
7a) Ich habe oft bemerkt, dass Dinge einfach geschehen, ohne dass man etwas daran ändern kann.	()
7b) Für mich hat es sich zumeist als besser erwiesen, wenn ich mich für ein bestimmtes Vorgehen entscheide und diesen Weg dann als Gottes Weg gehe.	()
8a) Wenn man als Schüler gut vorbereitet ist, kann eine Klassenarbeit selten oder nie „unfair“ sein.	()
8b) Oft haben Prüfungsfragen so wenig mit dem Lernstoff zu tun, dass es wirklich nutzlos ist, wenn man sich vorbereitet.	()
9a) Erfolg zu haben, ist eine Frage harter Arbeit und hat wenig oder gar nichts mit Glück zu tun.	()
9b) Ob man eine gute Stelle bekommt, hängt hauptsächlich davon ab, ob man zur rechten Zeit am rechten Ort ist.	()
10a) Auch der normale Bürger kann Einfluss auf Regierungsentscheidungen nehmen.	()
10b) Die Welt wird von ein paar Mächtigen beherrscht, der kleine Mann kann dagegen kaum etwas tun.	()
11a) Wenn ich etwas plane, bin ich fast sicher, dass ich es verwirklichen kann.	()
11b) Es ist nicht immer klug, weit voranzuplanen, weil vieles von unvorhergesehenen Umständen abhängt.	()
12a) Wenn ich bekomme, was ich will, so hat das wenig oder gar nichts mit Glück oder Führung zu tun.	()
12b) Bei einer Entscheidung könnte man genauso gut würfeln.	()
13a) Ob man Chef wird, hängt davon ab, ob man zufällig als erster am Ort war.	()
13b) Es hängt von der eigenen Fähigkeit ab, ob man Leute dazu bringt, das Richtige zu tun.	()
14a) Bei dem, was in der Welt geschieht, sind die meisten von uns Opfer von Kräften, die wir weder verstehen noch kontrollieren können.	()
14b) Man kann die Ereignisse auf der Welt beeinflussen, indem man aktiv in Politik und Gesellschaft mitwirkt.	()
15a) Die meisten Menschen sind sich nicht bewusst, wie wenig sie eigentlich in ihrem Leben erreichen können.	()
15b) Ich sollte meine Entscheidungen allein treffen. Gott hat mir dazu einen Kopf zum Nachdenken gegeben.	()
16a) Man kann nur schwer wissen, ob ein anderer einen mag oder nicht.	()
16b) Wieviel Freunde man hat, hängt davon ab, wie nett man ist.	()
17a) Auf lange Sicht machen wir genauso viel gute wie schlechte Erfahrungen.	()
17b) Die meisten Misserfolge sind das Ergebnis von Unfähigkeit, Dummheit, Faulheit, oder alles zusammen.	()
18a) Wenn man sich nur genügend anstrengt, kann man die politische Korruption beseitigen.	()
18b) Es ist schwierig zu kontrollieren, was Politiker in ihrem Amt leisten.	()



19a) Manchmal kann ich nicht verstehen, wie Lehrer zu ihren Noten kommen.	()
19b) Es gibt eine direkte Beziehung zwischen dem Arbeitsaufwand und der Note, die man bekommt.	()
20a) Oft glaube ich, dass ich wenig Einfluss darauf habe, was mir passiert.	()
20b) In meinem Leben packe ich an, plane und verlasse mich wenig auf andere Menschen.	()
21a) Wenn Menschen einsam sind, dann sind sie es, weil sie nicht verstehen, freundlich zu sein.	()
21b) Es hat nicht viel Sinn, sich anzustrengen, um den Leuten zu gefallen. Wenn sie Dich mögen, mögen sie Dich.	()
22a) Was mit mir geschieht, kann ich beeinflussen.	()
22b) Manchmal glaube ich, dass ich nicht genügend Kontrolle darüber habe, in welche Richtung mein Leben verläuft.	()
23a) Meistens kann ich nicht verstehen, warum sich Politiker so verhalten, wie sie es tun.	()
23b) Auf lange Sicht sind die Leute für eine schlechte Verwaltung auf Bundes- und Landesebene selbst verantwortlich.	()

Verwenden Sie zur Auswertung den nachfolgenden Lösungsschlüssel:

1a extern	7a extern	13a extern	19a extern
1b intern	7b intern	13b intern	19b intern
2a intern	8a intern	14a extern	20a extern
2b extern	8b extern	14b intern	20b intern
3a intern	9a intern	15a extern	21a intern
3b extern	9b extern	15b intern	21b extern
4a intern	10a intern	16a extern	22a intern
4b extern	10b extern	16b intern	22b extern
5a extern	11a intern	17a extern	23a extern
5b intern	11b extern	17b intern	23b intern
6a extern	12a intern	18a intern	
6b intern	12b extern	18b extern	

0-5 = niedrige Werte

6-16 = mittlere Werte

> 16 = hohe Werte

Auswertung

Wenn Sie zwischen 6 und 16 Ankreuzungen bei der externen bzw. internen Kontrollüberzeugung erreicht haben, entspricht dies einem Mittelwert der Bevölkerung. Für eine Führungskraft ist ein Mittelwert im Bereich der externalen Kontrollüberzeugung hilfreich. Diese Menschen sind nicht sehr abhängig von der Meinung Anderer und dem äußeren Einfluss. Bei der externen Kontrollüberzeugung kann in weiterführenden Tests zusätzlich unterschieden werden in „abhängig von Menschen“ und „abhängig vom Schicksal/Gott“, was weitere interessante Aussagen über das Führungsverhalten zulässt. Führungskräfte sollten optimalerweise keine überdurchschnittlich hohe externe Kontrollüberzeugung insbesondere von Menschen haben, damit Sie sich nicht zum Spielball ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten machen lassen.



Sollten Sie über 16 Ankreuzungen bei der externalen Kontrollüberzeugung erreicht haben, sind Sie in der Gefahr, nach dem Konzept der „erlernten Hilflosigkeit“ zu leben. Dies könnte neben Schwierigkeiten im Führungsalltag auch im Privatleben zu Unsicherheiten, Verspannungen und depressiven Verstimmungen führen. Diese Menschen sind von Anderen leicht zu beeinflussen. Sie reagieren eher auf ihre Gefühle bzw. warten, dass die Dinge, die geschehen, irgendwie in Ordnung kommen. Sie reagieren auf äußere Sachverhalte (aber auch auf innerliche Probleme) im Sinne von „Schicksal“ oder „Gottes Führung“, ohne dabei nach Kausalitäten zu suchen - frei nach dem Motto „Es kommt, wie es kommen soll“. Sie vertrauen auf den Staat oder auf höhere Gewalten und kämpfen nicht dagegen an. Von anderen Menschen werden sie oftmals als „demütig“ oder „bescheiden“ beschrieben. Bei sehr hohen Werten und einer subjektiv wahrgenommenen psychischen Belastung macht es Sinn, sich Hilfe von außen in Form von Beratern, Coaches oder Therapeuten zu suchen.

Sollten Sie über 16 Ankreuzungen bei der internen Kontrollüberzeugung erreicht haben, dann beschreiben Sie sich als selbständigen und sichereren Menschen. Diese Menschen suchen nach Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung in ihrem Leben. Sie vertrauen auf gute Informationen und das Wissen von Spezialisten. Sie sind der Meinung, dass man die Dinge dieser Welt mit einigem Aufwand auch lösen kann. Sie können auf Belohnungen warten, weil diese ja auf alle Fälle kommen werden. Von anderen Menschen werden sie oft als „Macher“ oder „Kämpfer“ beschrieben. Manchmal wird ihnen „Hochmut“ oder „Überheblichkeit“ zugeschrieben. Für eine Führungskraft ist ein (moderat) hoher Wert hilfreich, da ein Mensch mit einer hohen internen Kontrollüberzeugung der Ansicht ist, die Dinge selbst verändern und beeinflussen zu können. Zu hohe Werte können wiederum kontraproduktiv wirken. Es können sich Verspannungen bis hin zu Depressionen einstellen, wenn Sie merken, dass die Probleme doch nicht alle so zu lösen sind, wie Sie es geplant haben. Auch hier macht es Sinn, sich Unterstützung von außen zu holen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine mittlere externale Kontrollüberzeugung und eine mäßig erhöhte internale Kontrollüberzeugung hilfreiche Persönlichkeitsmerkmale für eine Führungskraft sind.

Interpretation der Ergebnisse

Die Auswertung der Antworten Ihres Selbsttests gibt Aufschluss über Ihre Kontrollüberzeugungen und kann erste Hinweise auf Ihr Führungsverhalten liefern. Allerdings handelt es sich hier wie bei jedem Selbsttest um ein sehr subjektives Ergebnis, das nicht mit dem objektiven Auswertungsergebnis eines wissenschaftlichen Tests verglichen werden kann. Demzufolge ist es wichtig, die Ergebnisse mit einem gewissen Maß an Abstand und Selbstreflexion zu betrachten. Falls sie Veränderungspotenzial festgestellt haben und gern tiefer in die Thematik einsteigen möchten, stehen wir Ihnen gern beratend zur Seite.



Fazit

In der Welt der Führung und Kommunikation gibt es keine endgültigen Antworten. Jeder Mensch ist einzigartig und sollte seine individuellen Stärken nutzen, um stimmig zu kommunizieren und erfolgreich zu führen. Der Weg zur stimmigen Führung beginnt mit der Erkenntnis und Akzeptanz unserer eigenen Persönlichkeitsmerkmale. Dieser Artikel sollte einen ersten Einblick bieten, wie Persönlichkeitstests Sie als Führungskraft auf diesem Weg unterstützen können. Es ist abschließend wichtig zu betonen, dass solche Persönlichkeitstests zwar Einblicke liefern können, aber nicht das einzige Instrument zur Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung sind. Selbstreflexion, Feedback von anderen und die praktische Anwendung von Erkenntnissen in der realen Welt sind ebenfalls entscheidend für persönliches Wachstum und beruflichen Erfolg. Gern steht Ihnen das Team von EAP-Assist bei weiterführenden Fragen unterstützend zur Seite.

Autorin: Nadja Hofmann, M.Sc. Counseling Psychology