

# Persönlichkeit versus Fachwissen – Worauf kommt es an?



## Fachwissen/Fachkompetenz

Ausbildung und Berufserfahrung sind sehr oft fachspezifisch ausgerichtet.

- Fachkompetenz «State-of-the-Art»-Wissen. Sagt grundsätzlich nichts über Führungsfähigkeiten, Teamverhalten und weitere extrafunktionale Qualifikationen aus. Dies gilt generell und ist absolut brachenunabhängig.

## Deshalb gilt:

1. «Wer erfolgreich führen will, muss ökonomisch-technische Rationalität mit sozialer Emotionalität verbinden, um die Unternehmensziele plausibel zu machen und zum Einsatz dafür zu motivieren.»
2. «Eine breite Palette persönlicher – aus der Persönlichkeit erwachsender – Qualitäten ist Voraussetzung für den Führungserfolg.»

## Die Bedeutung der Führungsaufgabe

Im Gegensatz zur Vergangenheit, wo der Vorgesetzte Spezialist in seinem Fachgebiet sein musste, rücken heute andere Fähigkeiten in den Vordergrund. Grundsätzlich gilt, dass mit einem Aufstieg in der Hierarchie eines Unternehmens Führungsaufgaben und Führungswissen gegenüber Fachaufgaben an Bedeutung gewinnen. Ziel der Führung ist es, den Mitarbeiter zu einer optimalen Leistung anzuregen. Der Vorgesetzte erreicht mit dem Führungsmittel der Sozialen Kompetenz, den Mitarbeiter zu einer optimalen Leistung hinzuführen.

## Persönlichkeit

Die limbische Persönlichkeit:

Die bisherigen Forschungsergebnisse zeigen, dass eine Vielzahl von Verhaltensmustern schon von Geburt an genetisch im Gehirn verankert, unbewusst ablaufende Programme sind. Koordiniert werden sie vom limbischen System des Gehirns, das unter anderem auch die Emotionen steuert. Dazu bedient es sich

komplexer biologischer und biochemischer Vorgänge, welche die drei im Menschen individuell ausgeprägten Urkräfte zum Vorschein bringen: Dominanz-, Stimulanz- und Balance-Verhalten. Die Ausprägungen dieser Kräfte im Gehirn bestimmen auch die persönliche Wahrnehmung und die sich daraus ergebenden Reaktionen. So entscheidet die Ausprägung der Urkräfte Dominanz, Stimulanz und Balance im Gehirn eines Menschen mit darüber, in welchem unternehmerischen Umfeld und in welcher Funktion nachhaltige berufliche Erfolge erzielt werden können. Um diese Sachverhalte bei der Personalauswahl zu berücksichtigen, sollten die typischen, immer wiederkehrenden Verhaltensweisen eines Menschen bei einer Rekrutierung und Selektion bestimmt und analysiert werden. Unternehmen, welche die limbische Persönlichkeit eines potenziellen Mitarbeitenden kennen, können ihn besser einschätzen. Diesem wichtigen Punkt wird heute zu wenig Beachtung geschenkt. Passen Persönlichkeit und Unternehmenskultur nicht zusammen, dann ist ein Scheitern in der Regel vorprogrammiert. Trifft ein innovativer Mensch (hohe Dominanz und hohe Stimulanz) auf ein eher traditionelles (balanceorientiertes) Unternehmensumfeld, dann bauen sich diesem neuen Mitarbeiter gegenüber oft massive Widerstände auf, die eine Zusammenarbeit unmöglich machen. Das führt zu einer Verschlechterung der Performance bei allen Beteiligten.

## Soziale Kompetenz:

Als erste Voraussetzung zur Bildung von Sozialer Kompetenz ist das Wissen über sich selbst und dies setzt wiederum Selbstachtung voraus. Weitgehend gleichbedeutend mit dem Selbstwertgefühl ist die Selbstachtung. Sie ist wichtig für eine konstruktive Persönlichkeitsentwicklung, für die Fähigkeit zum Zusammenleben und die seelische Gesundheit des Menschen. Sie hat grossen Einfluss auf das soziale, gefühlsmässige und intellektuelle Verhalten. Dies zeigt sich besonders dann, wenn Menschen Führungsaufgaben übernehmen. Nur eine positive Selbstachtung macht es möglich, Soziale Kompetenz zu entwickeln und im Umgang mit anderen Menschen anzuwenden. Daher ist es wichtig, dass Führungspersonen eine stark gefestigte Selbstachtung vorweisen können. Anhand von Checklisten und Gesprächsführung ist bei der Rekrutierung und Selektion zu überprüfen und festzustellen, inwieweit die Selbstachtung ausge-

prägt ist. Die Anforderung betreffend Sozialer Kompetenz richtet sich aber nicht nur einseitig an die Vorgesetzten, sondern auch an die geführten Mitarbeiter. Neue Aufgabenstellungen, wie etwa ganzheitliche und projektorientierte Teamaufgaben, können offensichtlich nicht mehr mit traditionellen Führungstechniken gesteuert werden.

Die Führungskultur erhält eine andere Qualität, da aufgrund der neuen Formen der Arbeitsorganisation das Verhältnis zwischen Führen und Ausführen sich gewandelt hat. Dem Mitarbeiter wird verantwortliches Handeln abverlangt – darum heisst Führen: «Motivieren zum Miteinander» und «Begeistern für ein gemeinsames Ziel». Es gibt keine abschliessende Aufzählung der Kompetenzen, die von der Führungsperson gefordert werden, es haben sich in Literatur und Praxis aber einige «soziale Kernkompetenzen» herausgestellt: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Empathie, Rollenflexibilität, Interpersonelle Flexibilität, Kompromiss-/Durchsetzungsfähigkeit und Selbstreflexion.



## Schlussfolgerung:

Die moderne Arbeitswelt verlangt nach einem Verbundsystem aus Wissen und Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Sozialen Kompetenzen und Handlungsorientierungen. Das Miteinander von Fach- und Schlüsselqualifikationen, die Fähigkeit zu kooperativem Verhalten und zur Teamarbeit, zu Verstehen und Verarbeiten von Informationen, zu Kreativität und Innovation, zu Veränderung und Neugestaltung macht das heute besonders nachgefragte Qualifikationspotenzial aus. Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass Soziale Kompetenz gerade für die Zukunft zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen zählt.