

## Personality matters

Vor Jahren sass ich dem Leiter der internen Organisationsentwicklung einer grossen Industriefirma gegenüber und meinte, dass die Entwicklung von Leadership Qualitäten vor allem eine Frage der Persönlichkeitsentwicklung sei. Sein Gesichtsausdruck machte deutlich, dass unser gemeinsames Mittagessen bald enden würde. Seiner Ansicht nach ging es um die Vermittlung von Handwerk, was „herzlich wenig mit Persönlichkeitsentwicklung“ zu tun habe.

Ich bin ja sonst nicht so, aber mit Verlaub: ich hatte Recht.

Extrembeispiele machen so was ja immer besonders deutlich. Leider – oder eben doch zum Glück, je nachdem an welchem Ende des Spektrums – sind die per Definition sehr selten. Wer hätte auch gedacht, dass ein Mann mit der emotionalen Reife eines Dreijährigen Präsident der vereinigten Staaten werden und damit weit mehr als eine Rassel in die Hand kriegen würde, um Krawall zu machen?

Es ist aber geschehen, und das hat zumindest eines drastisch klar gemacht: Die oberste Führungsposition mit einer Person mit massiven persönlichen Defiziten zu besetzen, ist eine Katastrophe. Und wenn Parteigenossen aus Gründen des Machtkalküls zögern, sich von so einer Figur zu distanzieren, ist es gleich nochmals eine Katastrophe. „Servant Leadership“? Meilenweit weg.

Was wir hier in grotesker Überzeichnung erlebt haben, geschieht durchaus in abgeschwächter Form in vielen Organisationen: Eine Führungskraft richtet massiven psychischen und kulturellen Schaden an, aber es finden sich immer Verteidiger, die Argumente ins Feld führen wie „aber er bringt seine Zahlen, das muss man ihm lassen“ oder „ja, aber er hat auch einige sehr gute Dinge erreicht, die viel zu wenig gewürdigt werden“ oder „ja, aber wir können es uns nicht leisten, dass er geht.“

Na ja, kommt drauf an, was Sie erreichen möchten. Natürlich kann sich eine Belegschaft mit so einer Führungskraft irgendwie arrangieren, wenn auch oft in wenig produktiver Weise: man bringt sich in Sicherheit, zieht sich zurück in Schützengräben, übt sich in resignativer Zufriedenheit, entwickelt eine freizeitorientierte Schonhaltung vermeidet gewisse Themen usw.

Natürlich geht Ihre Firma nicht zugrunde wegen einer toxischen Führungskraft, aber unter uns: das ist ein lausiges Kriterium, um nichts zu tun. „Hauptsache wir gehen nicht hops“ ist doch eher eine bescheidene Ambition. Der Weg in die Champions League ist dann versperrt. Wenn dann aber dummerweise in Ihrem Leitbild trotzdem steht, dass Sie in die Champions League möchten, dann bröseln auch noch die Glaubwürdigkeit der obersten Führung bei der Belegschaft. Das wiederum löst unzählige kleine Schwächungen aus wie die oben beschriebenen, die sich summieren, und unter Umständen bemerken Sie nicht mal, wie weit Ihre Organisation unter ihrem Potential operiert.

In dieser Beziehung ist es wie bei Bienenstichen: einen übersteht man in der Regel schon, aber wenn es genügend sind, können sie sogar ein Pferd töten.

Unterdessen ist es Konsens: ein zentraler Faktor für gute, kooperative, konstruktive, inspirierende und produktive Zusammenarbeit ist psychologische Sicherheit, also eine Atmosphäre, die es erlaubt, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, zum Beispiel sich kritisch zu äussern oder –go wild – eigene Grenzen offenzulegen, ohne deswegen in Gefahr zu geraten.

Versuchen Sie mal, „Trump“ und „psychologische Sicherheit“ gleichzeitig zu denken. Eine absurde Übung, nicht wahr? Geht einfach nicht.

Also: wenn Sie eine toxische Führungskraft haben: trennen Sie sich. Langfristig lohnt es sich, dafür fast jeden kurzfristigen Preis zu bezahlen. Das gilt für die Republikaner, gilt für Konzernleitungen, gilt für jedes KMU. Nur gesunde Pferde rennen langfristig schnell.