

Den natürlichen Entwicklungsweg vollenden

von Wolfgang Hinz

Die Unternehmen sind gut in Weiterbildung, aber sehr schwach in Weiterentwicklung. Der Fokus der Experten – klinische Ärzte, akademische Psychologen – liegt auf dem gestörten Verhalten. Da kennen sie sich aus, das ist für sie spannend, da rekrutieren sie ihre Klientel. Wenn wir die Häufigkeit von gestörten Persönlichkeiten in den Unternehmen (10 %) mit dem entsprechenden Wert in der Gesellschaft (20 – 30 %) vergleichen, dann können wir sehen, dass die Experten in den Unternehmen tatsächlich einen guten Filterjob gemacht haben. Vergleicht man dagegen die Werte für entwickeltes Verhalten, so kann man keinen Unterschied erkennen. In den Entwicklungsstufen normal und entwickelt bieten sie keine Hilfe an. Dort findet aber die Wertschöpfung im Unternehmen statt und dort wird auch über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens entschieden.ⁱ

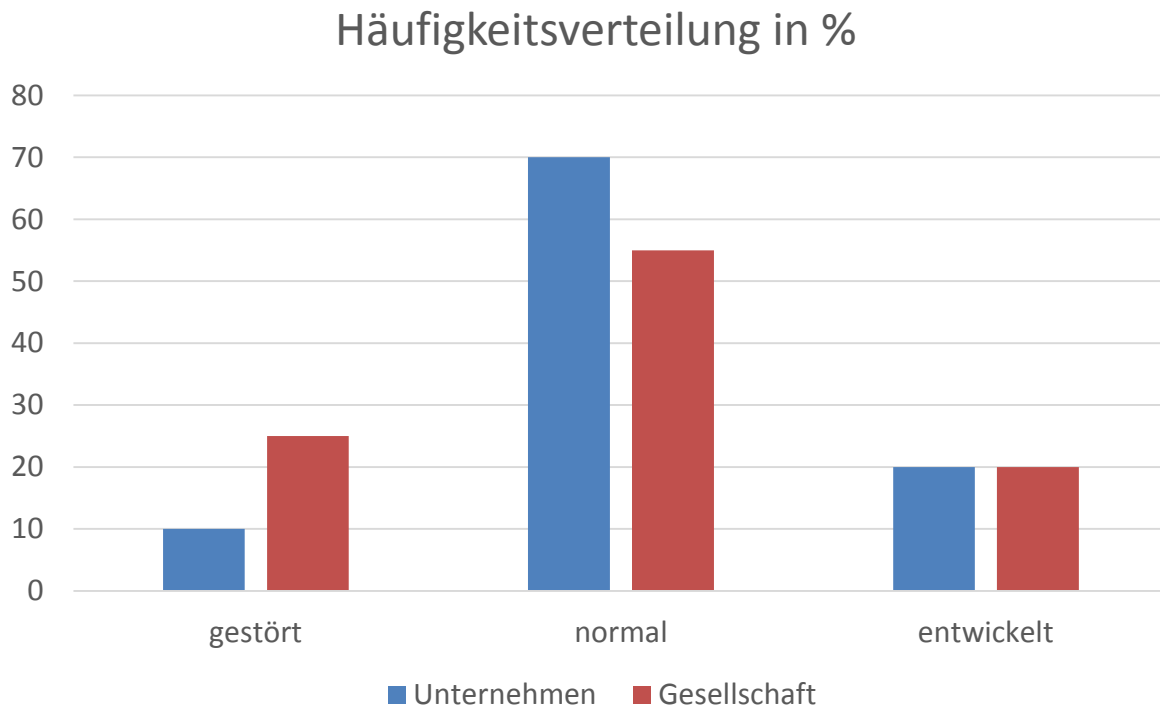


Abb. 1.1: Häufigkeitsverteilung der Entwicklungsstufen in Unternehmen und Gesellschaft

Wer die Sehnsucht der Menschen im Unternehmen nach persönlicher Weiterentwicklung bedienen will, der muss den Fokus ändern. Er muss den Fokus auf normales und entwickeltes Verhalten legen und auch auf den Entwicklungsweg von normal nach entwickelt. Auf diesem Weg erzeugt er eine starke Unternehmensbindung und kann sich und sein Unternehmen den Auswirkungen des Frustrationstsunami entziehen. Ausserdem gilt: Je mehr entwickelte Persönlichkeiten ein Unternehmen hat, desto zukunftssicherer ist es. Hier kann man die Experten nicht gebrauchen. Es würde im Desaster enden. Die Experten interessieren sich nicht für normale und entwickelte Persönlichkeiten. Vice versa haben diese Berührungängste mit ihnen. „Ich geh nicht zum Seelenklempner. Ich bin doch nicht verrückt,“ sagen sie.

Die grösste Barriere für das Beschreiten des persönlichen Entwicklungsweges ist vermutlich das fehlende Wissen um diesen Weg. Schauen wir uns also den natürlichen Entwicklungsweg einer Persönlichkeit einmal genauer an. Der natürliche Entwicklungsweg hat vier Phasen:

Phase 1: Das Grundmuster entwickeln

Das wehrlose Kind (Alter 0 bis 2/4 Jahre) ist physisch nicht autonom überlebensfähig und muss folglich eine psychische Überlebensstrategie entwickeln, die Grundmuster genannt wird. Dieses Grundmuster ist abhängig von seinen Fähigkeiten und der Umwelt, in die das wehrlose Kind hineingeboren wird.

Phase 2: Das Grundmuster zum Erfolgsmuster ausbauen

Ist das Grundmuster viabel, dann wird es entsprechend der Strategie „mehr desselben“ weiter zum Erfolgsmuster ausgebaut. Das erfolgreiche Verhalten wird angewendet, komplementäres Verhalten vermieden. Es gibt neun gleichwertige Erfolgsmuster. Perfektioniert die Persönlichkeit das Grundmuster, dann sprechen wir von „verhaltensauffällig“. Übertreibt die Persönlichkeit das Grundmuster, sprechen wir von „gestörtem Verhalten“. In diese beiden Kategorien fallen rund die Hälfte aller Persönlichkeiten.

Phase 3: Die Verhaltensbandbreite erweitern

Im weiteren Verlauf des Lebens lernt die Persönlichkeit weiteres Verhalten dazu. Sie erweitert damit ihre Verhaltensbandbreite und kann angemessener auf die Situationen des Lebens reagieren. In dieser Phase finden wir etwa 30 % der Persönlichkeiten. Es sind nach wie vor normale Persönlichkeiten, allerdings mit einer erweiterten Verhaltensbandbreite. Aber normal bedeutet auch hier ichbezogen oder egozentrisch wie auch in der Phase 2.

Phase 4: Das Erfolgsmuster komplettieren

Eine Persönlichkeit, die den Kreis ihrer Gewohnheiten verlässt und das dem Erfolgsmuster komplementäre Verhalten dazulernt, überwindet die Barrieren des Ichbezogenen Verhaltens und wird entwickelte, integrierte oder gesunde Persönlichkeit genannt. Sie hat das Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln gefunden. In dieser Phase finden wir etwa 20 % der Persönlichkeiten wieder.

Die meisten Persönlichkeiten verlassen in der Phase 2 oder 3 diesen natürlichen Entwicklungsweg und bleiben in ihrer Phase stecken. Sie richten sich im Kreis ihrer Gewohnheiten wohlich ein und haben Angst davor, diesen Kreis zu verlassen. Diese Angst ist immer die Grundangst des Persönlichkeitstyps. Nur 20 % der Persönlichkeiten schaffen es, den natürlichen Entwicklungsweg auch zu vollenden. Dennoch steht dieser Weg allen Persönlichkeiten zu jedem Zeitpunkt immer offen. Ab und zu übernimmt auch das Leben selbst die Regie und übermittelt Impulse zum Weitergehen. Ein Beispiel dazu ist die Krise in der Lebensmitte, bei der eine Persönlichkeit die Begrenzungen durch seine Ichbezogenheit sehr stark erfährt. Das Leben sagt dann: „Da ist noch mehr. Geh den Entwicklungsweg weiter und überwinde diese Krise!“

ⁱ Die Werte für die Unternehmen ergeben sich aus unserer Studie „Häufigkeitsverteilung“, die Werte für die Gesellschaft sind Schätzwerte. Die Abb. 1.1 soll die Aussage verdeutlichen, nicht untermauern.