

## **Weiterentwicklung ist jederzeit möglich** von Wolfgang Hinz

Die meisten Entscheidungen im betrieblichen Alltag werden nicht logisch und rational nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Interesse des Unternehmens getroffen. Die meisten Entscheidungen werden nach den ichbezogenen Interessen des oder der Entscheidungsträger – basierend auf dessen oder deren individuellen Persönlichkeitsstrukturen – zu ihrem eigenen Nutzen getroffen. Individuelle Machtpolitik, eigenes Karrieredenken und persönliche Bequemlichkeit sind die derzeit wichtigsten und häufigsten Entscheidungskriterien. Das liegt einfach daran, dass unter den Entscheidungsträgern die ichbezogenen Manager dominieren. Was nützt uns in diesem Kontext die betriebswirtschaftliche Literatur oder ein BWL-Studium?

Ein ichbezogener Manager hat zu dem Zeitpunkt mit seiner eigenen Weiterentwicklung abgeschlossen, zu dem er in die Führungsaufgabe befördert wurde. Seitdem ist er jemand. Quasi vollkommen. Er hat Macht und kann sie nach Gutdünken (mit kleinen Restriktionen) ausüben. Warum sollte er sich noch weiterentwickeln? Manche schaffen das trotzdem; die allermeisten aber nicht. Sie halten sich in ihrer jeweiligen Komfortzone auf, die sie ohne Not nicht verlassen. Anlässe zum Verlassen können beispielsweise Jobverlust, Machtverlust, Krankheit, Scheidung oder Tod eines Familienangehörigen sein.

Eine Weiterentwicklung des ichbezogenen Managers zur entwickelten Führungspersönlichkeit ist jederzeit möglich. Er muss dazu nur seine Wahrnehmungs- und Verhaltenspotenziale weiterentwickeln. Diese Weiterentwicklung geht in drei Schritten vonstatten:

- Schritt 1: Das eigene Defizit erkennen und akzeptieren!
- Schritt 2: Nachqualifizierung!
- Schritt 3: Persönliche Weiterentwicklung!

### **Schritt 1: Das eigene Defizit erkennen und akzeptieren!**

Dieser Anfangsschritt ist der wichtigste und schwierigste der drei Schritte. Der ichbezogene Manager hat keinerlei Defizitbewusstsein. Er hält sich für die Krone der Schöpfung: Quasi vollkommen. Dieser Blickwinkel ist die größte Barriere für die eigene Weiterentwicklung. Wird die Barriere nicht überwunden, findet keine Weiterentwicklung statt!

### **Schritt 2: Nachqualifizierung!**

Eine Nachqualifizierung ist jederzeit möglich. Der Aufwand dafür ist mit dem Erwerb des Führerscheins in Deutschland vergleichbar: 5 Tage. In Kleinstgruppen von 1 bis 4 Teilnehmern (z.B. Topmanagement-Teams) oder in Arbeitsgruppen von 10 bis 15 Teilnehmern kann das notwendige Wissen erarbeitet werden. Zu Beginn steht ein Block von drei Tagen und danach folgen noch zwei Einzeltage zur Vertiefung im Abstand von einigen Monaten. Ziel ist es, die eigene Interessenstruktur bewusst wahrzunehmen und die Interessenstrukturen der Mitmenschen zu erkennen, zu verstehen und einzubeziehen.

### **Schritt 3: Persönliche Entwicklung!**

Bereits bei der Nachqualifizierung wird auf die individuellen Entwicklungsziele je Persönlichkeit eingegangen. Schauen wir uns das am Beispiel von zwei der häufigsten Topmanager-Persönlichkeiten an.

- Die ACHT: Der durchsetzungsstarke Machtmensch

➤ Die DREI: Der imageorientierte Selbstdarsteller

Das **Entwicklungsziel der ACHT** ist der Dienst an der Gemeinschaft. Auf diesem Weg überwindet die ACHT ihre Veranlagung, die Durchsetzungskraft nur für Eigeninteressen einzusetzen. Es gelingt ihr, Macht und Stärke für die Gemeinschaft zu aktivieren, in der sie lebt. Dafür findet sie Respekt und Anerkennung bei den Menschen ihrer Umgebung. Sie wird großmütig, fürsorglich und hilfsbereit und unterstützt die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen, ohne ihre Autonomie aufzugeben. Sie lernt, sich einzufühlen und überwindet den Hang, ihre Mitmenschen zu beherrschen. Sie bietet ihrer Gemeinschaft Führung, Sicherheit und Schutz.

Das **Entwicklungsziel der DREI** besteht in der Ausbildung einer gesunden Selbstkritik als Gegengewicht zu ihrer Selbstüberschätzung. Sie interessiert sich mehr für ihre Mitmenschen und lernt es, die Erfolge mit ihnen zu teilen. Sie überwindet die Begrenzungen der ausschließlichen Wettbewerbsorientierung und kann diese situativ durch Kooperationsverhalten ergänzen. Sie fühlt sich ihren Mitmenschen nicht mehr überlegen, sondern bewegt sich auf Augenhöhe. So kann sie ihre Mitmenschen respektieren und wertschätzen und bekommt dies auch wieder zurückgeschenkt. Sie wird zur authentischen Persönlichkeit und zum großen Vorbild.

Wie wir an diesen Beispielen sehen, geht es bei der persönlichen Entwicklung in erster Linie darum, bisher nicht genutztes Verhaltenspotenzial zu aktivieren. Dies geschieht dadurch, dass die Persönlichkeit ihre Verhaltensbandbreite durch Erfolgsmusterkomplettierung signifikant erweitert und damit ihre Begrenzungen, Behinderungen und Verengungen aufhebt.

Hier können wir mit einem weitverbreiteten Vorurteil aufräumen. Dieses äußert sich beispielhaft in der Frage eines Vaters: „Wie erreiche ich es, dass mein Sohn so wird wie ich?“ Warum will er wohl, dass sein Sohn so wird wie er? Weil er sein eigenes Verhalten für überlegen hält! Entgegen der landläufigen Meinung findet Wettbewerb allerdings nicht zwischen den Mustern statt. Es gibt keine besseren oder schlechteren Grundmuster. Sie sind gleichwertig und beinhalten Chancen und Risiken gleichermaßen.

Der eigentliche Wettbewerb findet innerhalb einer Persönlichkeit statt, nämlich zwischen der gestörten, der normalen und der entwickelten Ausprägung. Dabei ist die normale Ausprägung der gestörten vorzuziehen. Entsprechend ist die entwickelte Ausprägung der normalen überlegen. In der Entwicklung bzw. Integration liegt die Chance, in der Störung das Risiko für jede Persönlichkeit. Diese Tatsache machen wir uns zu nutze.

Für Führungspersönlichkeiten bedeutet die persönliche Entwicklung, dass sie weniger Führungsfehler verursachen, besser lateral – also mit Kollegen – zusammenarbeiten, eine höhere Verwirklichungsquote bei Projekten aufweisen und für exzellentes Führungsverhalten prädestiniert sind. Für ein Unternehmen bedeutet dieser Weg eine verbesserte Zusammenarbeit auf allen Hierarchieebenen. Weniger Reibungen und ein effizienter Umgang mit Interessenkonflikten bewirken eine leistungsfähigere Unternehmenskultur auf der Basis einer entwickelten Führungskultur.