

Wolfgang Hinz

Persönliche Entwicklung

Neun Wege

Der Pbl Ansatz, Band 5

© 2011 Pbi Institut
Obergrundstrasse 17
CH-6002 Luzern
www.pbi-institut.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

1. Einleitung
 2. Persönliche Entwicklungsziele
 3. Grundmuster EINS
 4. Grundmuster ZWEI
 5. Grundmuster DREI
 6. Grundmuster VIER
 7. Grundmuster FÜNF
 8. Grundmuster SECHS
 9. Grundmuster SIEBEN
 10. Grundmuster ACHT
 11. Grundmuster NEUN
 12. Entwicklung einer exzellenten Führungskultur
- Die Autoren
Literatur und Fussnoten

Kapitel 1: Einleitung

Die Kenntnis der PBI und der zugehörigen Grundmuster ermöglicht einen neuen Blick auf die unterschiedlichen Charaktertypen und damit auch einen neuen Ansatz in der Persönlichkeitsentwicklung.

Während der soziologische bzw. gesellschaftspolitische Mainstream noch in dem hehren Grundsatz der Gleichbehandlung verhaftet ist – er will gleich machen, was sich nicht gleich machen läßt – , wollen wir hier festhalten: Es gibt neun Wege der Entwicklung. Jedes Grundmuster hat einen eigenen Weg und Zugang.

Ziel dieser Entwicklung ist dabei das entwickelte, integrierte und gesunde Verhalten je Grundmuster. Im Sinne der komplementären Verhaltensmuster¹ bedeutet dies die Integration bisher verdrängter Verhaltensmuster aufgrund einer einseitigen Konzentration auf das Grundmuster. Dieses Grundmuster ist die Fortsetzung des psychischen Überlebensverhaltens der wehrlosen Kindes und hat dieses ganz im Sinne des ‚mehr desselben‘ intensiviert. Dieses ureigene Erfolgsmuster begrenzt, behindert und beengt mit zunehmendem Alter aber auch die Persönlichkeit.

Die Erfolgsmusterkomplettierung hebt diese Begrenzung, Behinderung und Einengung wieder auf. Dieses komplementäre verdrängte Verhalten stellt gleichzeitig auch das wichtigste Entwicklungspotenzial einer Persönlichkeit dar. Sie hat keine Erfahrung und keine Übung in diesem Verhalten, da sie es bisher nicht angewendet hat. Lernt sie es, dann kann sie ihre Verhaltensbandbreite signifikant erweitern. In diesem Sinne ist es ein Dazulernen, da das Erfolgsmuster nach wie vor als Verhaltensoption zur Verfügung steht.

Im beruflichen Umfeld hat das Dazulernen im Sinne der Integration große Vorteile. Die Zusammenarbeit mit integrierten Persönlichkeiten ist gemäß unserem Zusammenarbeits-Navigator immer sehr gut.

Noch bedeutsamer ist darüber hinaus die Tatsache, dass integrierte Persönlichkeiten unabhängig von ihrem Grundmuster exzellente Führungseigenschaften aufweisen. Hier besteht eine starke Korrelation zwischen der Qualitätsstufe E80 und dem integrierten bzw. entwickelten Verhalten.

Daraus können wir eine wirksame Strategie für die Umsetzung einer exzellenten Führungskultur in einem Unternehmen ableiten: **Entwickle möglichst viele Führungspersönlichkeiten zum integrierten Verhalten.**

Wir schauen uns im Folgenden detailliert an, was das für jedes Grundmuster bedeutet und greifen diesen Gedanken der Strategie danach wieder auf.

Kapitel 2: Persönliche Entwicklungsziele

Einen ersten Hinweis zu den persönlichen Entwicklungszielen liefert das Enneagramm mit seiner Darstellung der Integrationslinien in der Neunerfigur (siehe Abb. 2.1.). Die Pfeile verlaufen vom Grundmuster in Pfeilrichtung zum Integrationsmuster.

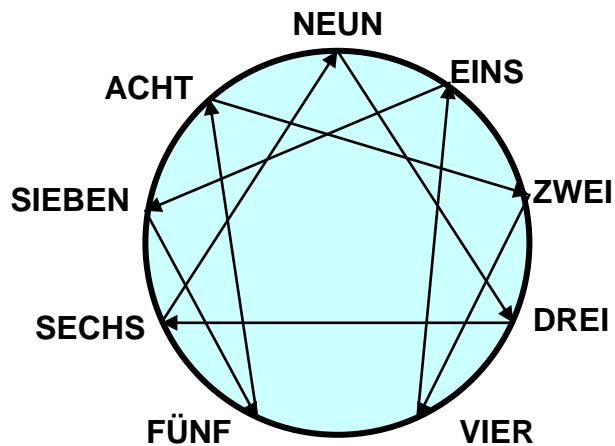


Abbildung 2.1.: Neunerfigur mit Integrationslinien

Einen Überblick über die Entwicklungsziele der neun Grundmuster vermittelt uns die folgende Abbildung 2.2.

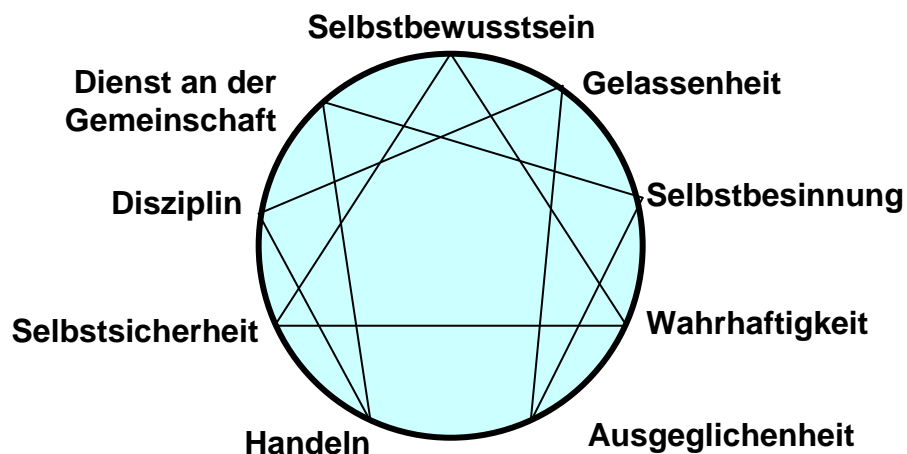


Abbildung 2.2.: Entwicklungsziele der neun Grundmuster

Die EINS überwindet ihre Kritiksucht durch heitere Gelassenheit. Die ZWEI muss lernen, sich auf sich selbst zu besinnen. Die DREI muss sich um mehr Wahrhaftigkeit bemühen. Die VIER muss sich mehr Ausgeglichenheit verordnen. Die FÜNF muss es lernen, ihre Ideen auch in praktisches Handeln umzusetzen. Die SECHS muss selbstsicherer werden, während die SIEBEN sich in Disziplin üben muss. Die ACHT entwickelt sich weiter, wenn sie ihre Durchsetzungskraft und Stärke in den Dienst der Gemeinschaft stellt und die NEUN muss ihr Selbstbewusstsein entwickeln.

Diese unterschiedlichen Entwicklungsziele je Muster sind die Lernaufgaben unserer Muster, um sich in Richtung integriertes und damit entwickeltes Verhalten zu bewegen. Dies entspricht der Richtung der jeweiligen Integrationslinie.

In den nun folgenden Kapiteln wird dieser Überblick je Grundmuster weiter detailliert. Wir beginnen jeweils mit einer kurzen Beschreibung des entwickelten Grundmusters. Darauf folgen die Integrationslinie sowie die drei entwickelten Stufen des Grundmusters.

Anhand dieser Informationen kann überprüft werden, ob die Ziele der Persönlichkeiten tatsächlich auch persönliche Entwicklungsziele in dem hier vorgestellten Sinn sind. Wir betonen ausdrücklich, dass es hierbei nicht um quantitative Ziele wie Ergebnis- oder Produktivitätsverbesserung usw. geht.

Weiter werden die Entwicklungsimpulse dargestellt. Wir beginnen mit dem **intellektuellen** Bereich und setzen die Entwicklungsimpulse im **Erfahrungsbereich** fort. Dort werden Übungen angesprochen, welche später detailliert aufgeführt werden. Bei diesen Übungen werden Situationen durchgespielt, mit denen das Grundmuster/ Erfolgsmuster nicht erfolgreich umgehen kann. Komplementäres Verhalten ist erforderlich und kann unmittelbar geübt werden.

Die Entwicklungsimpulse beinhalten auch Hausaufgaben, in welchen immer die Bearbeitung von drei persönlichen Entwicklungszielen enthalten ist.

Kapitel 3: Grundmuster EINS

Die **entwickelte** EINS hat Kritiksucht und Vollkommenheitswahn überwunden und wird weise, umsichtig und tolerant. Sie akzeptiert die Welt so wie sie ist, und wird realistischer und ausgezogener in ihren Urteilen. Sie besitzt einen ausgeprägten Sinn für Recht und Unrecht, verbunden mit hohen moralischen Wertvorstellungen. Sie ist zum vernünftigen, disziplinierten und maßvollen Menschen mit hoher Integrität und Vertrauenswürdigkeit geworden. Sie besitzt ein außergewöhnliches Urteilsvermögen und bemüht sich, fair, unparteiisch und anständig zu handeln. Manchmal entwickelt sie auch visionäre Größe und reformerische Kraft.

Die **Integrationslinie** der EINS zeigt zum entwickelten Verhalten der SIEBEN. Auf diesem Weg lernt die EINS, ihre Stärken mit heiterer Gelassenheit und Lebensfreude zu verbinden. So kann sie das Leben so annehmen, wie es ist; sie kann realistischer und ausgeglichener werden und ihren Don Quichotte'schen Kampf zur Weltverbesserung aufgeben. Den kann sie ohnehin nicht gewinnen. Die entwickelte EINS geht nun nachsichtiger mit ihren Mitmenschen um. Ihre Kritikfähigkeit, der aufgrund ihres überscharfen Blicks für Unvollkommenheit immer etwas Nörglerisches anhaftete, wird nun zur konstruktiven Klarheit, die alles Barsche und Verletzende verloren hat. Ihre Rigorosität findet in der Integration ein menschliches Maß. Sie kann akzeptieren, dass es viele Wege gibt, die nach Rom führen, nicht nur den von ihr zufällig ausgewählten einen. Die EINS auf dem Weg zur Integration kann auch erkennen, dass es neben ihrem Muster noch acht weitere Charaktermuster gibt, die weder besser noch schlechter, sondern dem ihrem gleichwertig sind. Ein großer Schritt! Jetzt kommen ihre konstruktiven Eigenschaften voll zur Geltung, die bisher von Kritiksucht und Vollkommenheitswahn überlagert waren: Ihre Integrität und Zuverlässigkeit, Ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und auch das Einstehen dafür, selbst bei Gegenwind; ihr Scharfblick für das, was getan werden muss und auch der effiziente Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Sie ist ein geduldiger Zuhörer geworden, ihre Urteile gelten als gerecht, ausgewogen und fair. Sie wirkt auch nach außen nicht mehr so verküffelt und angespannt, sondern viel gelassener und lebensfroher. Und sie kann nun endlich die große Paradoxie ihres Daseins erkennen: Je mehr sie von ihrem Wahn loslässt, vollkommen sein zu müssen, desto häufiger begegnet ihr Vollkommenheit im Sinne von Ganzheit in der wundervoll komplexen Ordnung des Lebens. Vollkommenheit ist bereits da und ist ihr geschenkt.

Entwickelte EINS – Stufe 1: Der weise Realist

Das sehr gesunde Muster EINS unterdrückt seine Gefühle nicht mehr und wird realistischer und toleranter, auch sich selbst gegenüber. Es verfügt über eine klare Urteilskraft und lebt in der Realität, nicht in einer idealen oder vollkommenen Welt. Es hat gelernt, sich selbst und den Mitmenschen gegenüber großzügig zu sein.

Entwickelte EINS – Stufe 2: Der vernunftbegabte Mensch

Er ist einsichtig und vorsichtig, denkt klar und folgerichtig. Er verfügt über eine außerordentlich gute Urteilskraft und hat auch keine Scheu, die Verantwortung für sein Urteil und das daraus folgende Handeln zu übernehmen. Er möchte so wenig wie möglich irren, kann aber auch Irrtümer zugeben, wenn er sie erkannt hat.

Entwickelte EINS – Stufe 3: Der prinzipientreue Lehrer

Er führt ein moralisches und sinnerfülltes Leben, da er sich von seinem Gewissen leiten lässt. Er hasst Ungerechtigkeit in jeder Form, ob es nun seine Freunde, fremde Menschen oder ihn selbst betrifft. Er ist integer, prinzipientreu und von hoher Ethik erfüllt. Für ihn ist es undenkbar, zu lügen oder jemanden zu betrügen.

Entwicklungsimpulse:

Im *intellektuellen Bereich* ist die Intensivierung der komplementären Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster für die EINS der Schlüssel zu der Erkenntnis, dass sie Vollkommenheit weder in der einen noch in der anderen Richtung wirklich finden kann. Das Kooperationspiel kann dazu bereits die Diskussionsbasis liefern.

Im *Erfahrungsbereich* helfen Übungen mit komplexen Führungssituationen weiter. Auch Situationen, in denen die EINS herzlich lachen kann, sind auf dem Weg zur Integration hilfreich. Natürlich sind auch die Erfahrungen aus dem Kooperationspiel wertvoll.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Suche eine Situation, in der Du richtig lachen kannst und beschreibe,
was Du dabei erlebt hast!

Kapitel 4: Grundmuster ZWEI

Die **entwickelte** ZWEI hat ihr zwanghaftes Verlangen nach Liebe und Anerkennung überwunden. Sie ist sich bewusst geworden, dass dieses zu ihren Bedürfnissen gehört. Es ist der schmale Grat zwischen bedingungsloser Nächstenliebe und dem Helfersyndrom. Ein großer Schritt für die ZWEI: Die eigene Bedürftigkeit erkennen und akzeptieren, oft auch ausgelöst durch ein Trennungstrauma. Die entwickelte ZWEI ist uneigennützig, selbstlos und im Bedarfsfall auch altruistisch. Sie erwartet keine Gegenleistung für ihren Einsatz für andere Menschen. Sie ist einfühlsam und voll Mitgefühl für ihre Mitmenschen, dabei aufrichtig, warmherzig, verständnisvoll und ermutigend. Sie ist sehr großzügig, liebevoll und aufmerksam gegenüber den Bedürfnissen und Nöten ihrer Mitmenschen, ohne dabei ihre eigene Identität aufzugeben.

Die **Integrationslinie** der ZWEI zeigt hin zum entwickelten Verhalten der VIER. Auf diesem Weg lernt die ZWEI, ihre eigenen Bedürfnisse zu respektieren und auch nein zu sagen. Sie kommt mit ihren eigenen Wünschen und authentischen Gefühlen in Berührung und findet dabei ihre Identität. So kann sie nun ihre Herzlichkeit als wirkliches Mitgefühl ausleben, ohne dafür Gegenleistung zu erwarten. Sie besitzt ein sehr feines und abgestuftes Gespür für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Entwicklungspotentiale ihrer Mitmenschen. Mit Hilfe dieser Fähigkeit ist sie in der Lage, ihren Mitmenschen deren Potentiale vor Augen zu führen und ihnen dafür Entwicklungsanreize zu bieten. Sie ist bescheiden geworden und respektiert die Würde und die Privatsphäre ihrer Mitmenschen. Sie bietet den Bedürftigen ihren Schutz; den Schutz einer liebevollen, authentischen und selbstbewussten Persönlichkeit, die befreit ist vom Zwang des Gefallenmüssens. Das bewahrt ihre Mitmenschen vor der Peinlichkeit, sich durch Dankesschuld verpflichtet zu fühlen.

Entwickelte ZWEI – Stufe 1: Der Altruist

Ein sehr gesunder Mensch mit Muster ZWEI ist selbstlos, altruistisch und fähig, anderen Menschen Zuneigung zu schenken, ohne Gegenliebe zu erwarten. Er ist einfach der Überzeugung, dass Gutes getan werden muss, gleichgültig wer es tut und wem Dank zukommt. Seine Uneigennützigkeit erlaubt ihm, die Bedürfnisse anderer klar zu erkennen, ohne dass ihm sein Ego oder Eigeninteresse im Wege stehen.

Entwickelte ZWEI – Stufe 2: Der Einfühlsame

Er ist am Wohlergehen anderer Menschen interessiert. Emotional auf andere eingestellt ist er der einfühlsamste aller Persönlichkeitstypen. Dadurch entwickelt er Mitleid und Fürsorglichkeit. Er ist voller Wohlwollen, aufrichtig und warmherzig und kennt auch diese seine Stärken.

Entwickelte ZWEI – Stufe 3: Der Fürsorgliche

Er möchte seine Nächstenliebe zum Ausdruck bringen. Hilfsbereitschaft ist für ihn ein Schlüsselwort. Er dient denen, die bedürftig sind und nicht selbst für sich sorgen können. Er speist die Hungrigen, bekleidet die Nackten, besucht die Kranken.

Entwicklungsimpulse

Im *intellektuellen Bereich* ist die Erkenntnis und Akzeptanz der eigenen Bedürftigkeit der Schlüssel zur Entwicklung. Es ist ganz normal, dass jeder Mensch – auch Persönlichkeiten mit Grundmuster ZWEI – seine Mitmenschen braucht.

Im *Erfahrungsbereich* hilft der ZWEI ganz besonders das Kooperationsspiel mit seinem Aspekt ‚sich wehren‘ weiter. Auch Übungen, in denen die ZWEI die anderen Teilnehmer um etwas bitten muss (z.B. Mithilfe), sind zielführend. Auch Übungen, bei denen die ZWEI ‚nein‘ sagen muss, sind hilfreich.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Suche eine Situation, in der Du jemanden um Hilfe bittest, und beschreibe, was Du dabei erlebt hast!

Kapitel 5: Grundmuster DREI

Die **entwickelte** DREI hat ihre zwanghafte Sucht nach Bewunderung überwunden. Sie beherrscht ihre Furcht vor Versagen und ist in der Lage, die Erfolge mit ihren Mitmenschen zu teilen, die ihr dafür statt Bewunderung echte Liebe und Wertschätzung entgegenbringen. Sie hat den Zugang zu ihren Gefühlen gefunden und ihre Selbsttäuschung aufgegeben. Sie ist mit sich im Reinen, aufrichtig und glaubwürdig. So ist sie selbstbewusst und von Selbstachtung erfüllt. Die entwickelte DREI ist anpassungsfähig, energisch, oft attraktiv, charmant und beliebt. Häufig ist sie in irgendeinem Bereich ihres Lebens herausragend und ein Vorbild für andere. Sie ist sehr kommunikativ und extrovertiert und versteht es, ihren Mitmenschen Begeisterung zu vermitteln.

Die **Integrationslinie** der DREI zeigt auf das entwickelte Verhalten der SECHS. Die gesunde Selbstkritik der SECHS bildet ein gutes Gegengewicht zu der Selbstüberschätzung der DREI, holt diese so wieder auf den Boden zurück und macht sie realistischer und ausgeglichener. Die entwickelte DREI interessiert sich mehr für ihre Mitmenschen und hat es gelernt, die Erfolge mit ihnen zu teilen. Dieser Weg hin zur Integration bedeutet für die DREI eine Entziehungskur von der Droge Bewunderung. Daraus kann man ersehen, welcher großer Schritt die Integration für eine DREI bedeutet. Dafür braucht sie keine Rolle mehr zu spielen. Sie kann die Maske fallen lassen, die Selbsttäuschung aufgeben und so den Zugang zu ihren Gefühlen gewinnen und an emotionaler Tiefe zulegen. Sie kann nun andere Menschen bei deren Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, kann sich für den Erfolg aller Beteiligten einsetzen und lernt es, kooperativ zu sein. Damit überwindet sie die Begrenzungen der ausschließlichen Wettbewerbsorientierung und kann diese situativ durch Kooperationsverhalten ergänzen. Dadurch wird sie den komplexen Situationen des Lebens besser gerecht. Sie fühlt sich ihren Mitmenschen nicht mehr überlegen, sondern bewegt sich wieder auf Augenhöhe und kann sie so respektieren und wertschätzen. Dies stärkt ihr eigenes Selbstwertgefühl und macht sie empfänglich für Nächstenliebe. Sie nutzt niemanden mehr aus, sondern fühlt sich den Menschen in ihrer Umgebung und deren Wohlergehen verpflichtet. Dies trägt ihr statt Bewunderung das ein, wonach sie sich in Wirklichkeit gesehnt hat: Die Liebe und die Wertschätzung ihrer Mitmenschen.

Entwickelte DREI – Stufe 1: Die authentische Persönlichkeit

Im besten Fall überwindet ein entwickelter Mensch vom Typus DREI seine Sucht, von anderen bewundert zu werden und akzeptiert sich selbst so, wie er ist. So wachsen seine authentischen Gefühle und seine Identität. Er erkennt seine Grenzen, lässt sich aber weder von ihnen einschränken noch versucht er, sie zu leugnen. Er wird bescheiden, klar und direkt.

Entwickelte DREI – Stufe 2: Der selbstsichere Mensch

Ihre Selbstsicherheit und ihr Gefühl, begehrt zu sein, lassen entwickelte Menschen vom Typus DREI außerordentlich anziehend wirken, was sie zu neuen Interaktionen ermutigt und immer wieder neue Selbstbestätigung bei ihnen erzeugt.

Entwickelte DREI – Stufe 3: Das große Vorbild

Da er mit sich selbst im Reinen ist, tut er immer wieder Dinge, die seine Selbstachtung noch mehr verstärken. Er investiert Zeit und Energie in seine Weiterbildung. Er ist ehrgeizig und sehr

bemüht, mehr aus sich zu machen. Er ist ein Vorbild entsprechend den Wertvorstellungen seiner Gesellschaft, Musterbeispiel für das, was anderen Menschen als Maßstab gilt.

Entwicklungsimpulse

Im *intellektuellen Bereich* hat die DREI das Entwicklungspotenzial, selbstkritischer zu werden, die eigenen Rollenspiele zu durchschauen und die wirkliche Persönlichkeit zu erkennen.

Im *Erfahrungsbereich* kann sie lernen, ein strahlender Zweiter zu werden. Dabei sollte sie dem Ersten aufrichtig gratulieren. Auch das Kooperationsspiel im Sinne einer Gewinner-Gewinner-Situation ist zielführend.

Hausaufgabe: Beantworte die Frage: Was macht meine Persönlichkeit aus?
Drei persönliche Entwicklungsziele

Kapitel 6: Grundmuster VIER

Die **entwickelte** VIER hat ihre Selbstbezogenheit und ihre Selbstversunkenheit überwunden und sich den praktischen Angelegenheiten des realen Lebens gestellt. Es ist ihr gelungen, ihre extremen Gefühlsauschläge mehr in die Balance zu bringen und damit an Ausgeglichenheit zu gewinnen. Mit Ausgeglichenheit ist eine tiefe und vielfältige, aber auch ausbalancierte Emotionalität gemeint. So kann die entwickelte VIER sensibel mit der Gegenwart und dem wirklichen Leben umgehen, nicht nur mit ihren Phantasien und Träumen. Sie verliert den Zwang, sich als etwas Besonderes zu fühlen. Sie ist zu einer Gefühlstiefe fähig, zu der andere Muster keinen Zugang haben. Diese kann sie manchmal in zeitlosen und begnadeten Kunstwerken ausdrücken. Sie verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich. Im Umgang mit ihren Mitmenschen ist die entwickelte VIER sensibel und intuitiv, taktvoll, diskret und respektvoll. Sie ist ein Individualist und eine starke Persönlichkeit, die ihre Mitte gefunden hat. Sie verbirgt nichts, ist aufrichtig, wahrhaftig, mitfühlend und doch emotional stabil.

Die **Integrationslinie** der VIER zeigt auf das entwickelte Verhalten der EINS. Auf diesem Wege wächst die VIER über ihre Gehemmtheit und ihre Introvertiertheit hinaus und lässt sich nicht länger von ihren Launen und Stimmungsschwankungen dominieren. Statt in Selbstmitleid zu versinken lernt sie auf diesem Wege Selbstdisziplin und wird ausgeglichener. So begegnet sie nun den Herausforderungen des Lebens mit entschlossenem Handeln. Sie packt Missstände an, statt nur über sie zu lamentieren; sie stellt sich den Situationen und zieht sich nicht mehr vor-schnell in ihr Schneckenhaus zurück. Durch diese Zuwendung zur Realität des Lebens und zu den Bedürfnissen ihrer Mitmenschen verliert sie ihren übergroßen Drang, sich selbst als etwas Besonderes zu fühlen. Sie muss nicht länger Zuflucht in ihren Phantasiewelten suchen, sondern es gelingt ihr besser, in der Gegenwart zu leben. Sie findet ihre Identität und ihren Platz in der wirklichen Welt. So wird ihre Kreativität verständlicher und sie ist in der Lage, ihren emotionalen Reichtum mit ihren Mitmenschen zu teilen.

Entwickelte VIER – Stufe 1: Der schöpferische Mensch

Er ist in Kontakt mit den Impulsen, die aus seinem Unbewussten aufsteigen. Er hat gelernt, auf seine innere Stimme zu hören, bleibt dabei aber auch offen für Eindrücke von außen. Er verwandelt all seine Erfahrungen, auch die schmerzhaften, in ein Kunstwerk. Er gleicht einem Gefäß, das alles Schöne, Wahre und Gute auffängt und der Welt weitergibt.

Entwickelte VIER – Stufe 2: Der inspirierte Mensch

Inspirierte Kreativität kann nur im Tun ausgelebt werden, in der Überwindung der Selbstbezogenheit. Er ist sowohl sich selbst wie auch anderen gegenüber ausgesprochen sensibel und reagiert sehr intuitiv. Seine Intuition gibt ihm die Möglichkeit, zu verstehen, wie andere sich fühlen und denken und mit ihr kann er die Welt erkennen.

Entwickelte VIER – Stufe 3: Der sich offenbarende Mensch

Er bringt zum Ausdruck, was er empfindet. Er ist der persönlichste aller Typen, der sich anderen unmittelbar und wahrhaftig zeigt, wie er ist. Er trägt keine Maske mehr, hinter der er seine Zweifel und Schwächen versteckt. Er zeigt seine Schwächen und Irrationalitäten bereitwillig, da er glaubt, diese seien nicht zufällig, sondern spiegeln sein wahres Wesen wider.

Entwicklungsimpulse

Im *intellektuellen Bereich* hat die VIER das Entwicklungspotenzial, den rationalen Zugang zu ihrem Intellekt zu finden. Weiter tut ihr mehr Disziplin, Balance und Ordnung gut.

Im *Erfahrungsbereich* ist eine Outing-Übung hilfreich. Auch eine Übung, bei der die VIER sich in der Normalität zurechtfinden muss. Weiter hilft ihr auch das Kooperationsspiel.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Suche eine Situation, in der Du in unscheinbarer Kleidungscheinst und berichte, was Du dabei erlebt hast!

Kapitel 7: Grundmuster FÜNF

Entwickelte FÜNFer sind scharfsinnige Denker und manchmal sogar Genies. Sie sind geistig rege, wissbegierig und von Forschungsdrang beseelt. Mit ihrem erfinderischen Verstand kommen sie auf originelle Ideen, die sie in der Folge auch umsetzen können. Sie sind wie kein anderes Muster in der Lage, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und sich wirksam mit komplexen Problemen auseinander zu setzen. Entwickelte FÜNFer sind wie geschaffen für Innovations- und Pionierarbeit. Bei ihnen ist intellektuelle Neugier mit Entdeckerfreude gepaart.

Die **Integrationslinie** der FÜNF zeigt auf das Muster ACHT. Dies ist auch die empfohlene Entwicklungsrichtung für die FÜNF: Das entwickelte Verhalten der ACHT. Hier werden Denken und Handeln miteinander verbunden. In der Integration überwindet die FÜNF ihre Eigenart, sich zu suggerieren, dass sie noch nicht genug weiß, um handeln zu können. Sie überwindet den vertrauten Bereich des Denkens und lässt sich auf aktives Handeln und gelebte Erfahrung ein. Sie stellt fest, dass sie, obwohl sie nicht alles weiß, nicht alles wissen kann, dennoch mehr weiß als ihre Mitmenschen. Sie lernt von der ACHT, wie man durch Handeln praktische Erfahrungen sammeln kann und dass es zu Beginn einer Handlungskette keineswegs erforderlich ist, bereits Ziel oder Lösungsweg detailliert zu kennen. Hier lernt die FÜNF Prozessorientierung pur. Dies erfordert von ihr den Mut, sicheres Terrain zu verlassen, stärkt aber im gleichen Maße ihr Selbstvertrauen. Auch kann die FÜNF von der entwickelten ACHT lernen, den Kontakt zu ihren kraftvollen Emotionen aufzunehmen. Sie kann lernen, ihre Gefühle zu leben, statt sie nur zu denken. Diese Verbindung von Kopf- und Bauchenergie tut der FÜNF gut und erdet sie. Sie überwindet den Bereich des Denkens und lässt sich auf ihre Umwelt handelnd und auf ihre Mitmenschen emotional ein.

Entwickelte FÜNF – Stufe 1: Pionier und Visionär

In diesem sehr entwickelten Stadium besitzt er die scheinbar paradoxe Fähigkeit, sowohl tief in die Realität einzudringen, wie auch gleichzeitig eine umfassende Erkenntnis über sie zu gewinnen. Er ist in der Lage, das Große Ganze zu sehen und Muster sowie Strukturen zu erkennen, wo andere Menschen nur Chaos wahrnehmen. Er besitzt die Gabe der Vorausschau, weil er die Welt mit außerordentlicher Klarheit erkennt. Wie ein Weber, der das Muster eines Teppichs im Geiste vor sich sieht, bevor das Stück vollendet ist.

Entwickelte FÜNF – Stufe 2: Der erkennende Beobachter

Er ist die geistig wachste Persönlichkeit, die allem mit Neugier begegnet. Er liebt das Denken um des Denkens willen. Ich denke, also bin ich. Sich Wissen anzueignen ist für ihn ein großes Vergnügen. Wissen und Erkenntnis sind ihm eine Lust. Ihm entgeht nichts, da er die Welt nicht nur passiv beobachtet, sondern sich auf sie konzentriert. Dabei nimmt er wahr, wie sich die Strukturen formen und welchen Sinn sie in sich tragen.

Entwickelte FÜNF – Stufe 3: Der kundige Experte

Durch Beobachten der Welt und durch Gewinnen von Einsicht und Erkenntnis sammelt er Wissen an. Er liebt es, sein Wissen praktisch anzuwenden, um zu sehen, wie es mit der Realität übereinstimmt und auf welche Weise er damit die Realität beeinflussen kann. Er verfügt über

Kenntnisse in einem breiten Spektrum von Wissensgebieten und ist dort Experte. Gern teilt er sein Wissen mit.

Entwicklungsimpulse

Im *intellektuellen Bereich* hat die FÜNF das Entwicklungspotenzial, sich auf aktives Handeln und gelebte Erfahrung einzulassen. Weiter muss sie lernen, ihre Gefühle zu leben, statt sie nur zu denken. Das erfordert von ihr den Mut, das sichere Terrain zu verlassen.

Im *Erfahrungsbereich* ist eine Präsentation vor der Gruppe, beispielsweise eine Stegreifrede, hilfreich. Weiter eine Situation, in der sie ihre Gefühle beschreiben muss. (z.B. „Das erste Mal verliebt“.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele
Schreibe einen Liebesbrief an den Partner (mit Quittung)!

Kapitel 8: Grundmuster SECHS

Die **entwickelte** SECHS hat ihre Ängste und auch ihre Abhängigkeit von einer Autorität überwunden. Sie ist selbstbewusst und unabhängig geworden. Das gestärkte Selbstvertrauen führt zu einer positiven Grundhaltung und drückt sich durch Mut und vielfältige Kreativität aus. Die entwickelte SECHS ist attraktiv, liebenswert, freundlich und ausgelassen. Gegenseitiges Vertrauen und das Eingehen dauerhafter Beziehungen sind ihr wichtig. Sie verhält sich der Gemeinschaft gegenüber, mit der sie sich identifiziert, sehr verantwortungsbewusst. Im Umgang mit ihren Mitmenschen ist sie kooperativ, zuverlässig, vertrauenswürdig und einsatzbereit.

Die **Integrationslinie** der SECHS führt zum Muster NEUN. Während sich die SECHS auf das entwickelte Verhalten der NEUN hinbewegt, überwindet sie ihre Ängste und ihre Ambivalenz. Dies ist ein Lern- und Entwicklungsprozess, der die Begrenzungen des Musters überwindet, ohne die Stärken des Grundmusters zu verlieren. Es ist ein Integrationsprozess der komplementären Verhaltensweisen. Die feinen Antennen für Bedrohungen und Gefahren aller Art bleiben der SECHS erhalten. Auch die Fähigkeit, Widersprüche, Schwachstellen und Ungereimtheiten in den Argumentationen und Standpunkten der Mitmenschen glasklar zu erkennen. Natürlich wird die Angst auch weiterhin Mitbewohnerin in ihrem inneren Haus bleiben. Sie mahnt und warnt, sie mobilisiert rechtzeitig ihre Energien bei Bedrohungen. Aber die entwickelte SECHS kann verhindern, dass sie wieder zum Haustyrannen wird. Von der Aufgeschlossenheit, der Empfänglichkeit und der Gelassenheit der entwickelten NEUN lernt sie Warmherzigkeit, einladende Freundlichkeit und Gastfreundschaft. Die entwickelte SECHS besitzt einen skurrilen Humor und kann sich aufrichtig freuen und aus ganzem Herzen lachen. In ihre Gemeinschaft bringt sich die entwickelte SECHS verlässlich und verantwortungsbewusst ein. REIFARTH schreibt dazu: *„Als intimer Kenner des komplexen Phänomens Angst, seiner zahlreichen Facetten und merkwürdigen Dynamiken hat er ein besonders feines Sensorium für die Ängste seiner Mitmenschen. Aus diesem tiefen Verständnis heraus kann er die höchst anspruchsvolle Aufgabe bewältigen, das jeweils richtige Maß für Herausforderung, Schonung oder Ermutigung zu finden, das andere Menschen für ihr geistig-seelisches Wachstum benötigen. Seit er Vertrauen zu sich selbst gewonnen hat, findet er den Maßstab für Entscheidungen in sich selbst.“*

Entwickelte SECHS – Stufe 1: Die selbstbewusste Persönlichkeit

Sie hat es gelernt, sich selbstbewusst durchzusetzen. Sie besitzt Selbstsicherheit, wird akzeptiert und fühlt sich wohl in ihrer Haut. Ihr Selbstvertrauen erwächst aus der Kenntnis des eigenen Wertes, ohne dass sie sich auf eine Autorität beziehen müsste. Sie ist durch und durch kooperativ, ein gleichwertiger Partner, der ohne Angst mit anderen in Interaktion treten kann.

Entwickelte SECHS – Stufe 2: Der liebenswerte Mensch

Er glaubt, andere Menschen zu brauchen und meint, sein Wohlbefinden hinge vom Anknüpfen und Aufrechterhalten positiver Beziehungen ab. Vertrauen ist sein wichtigstes Thema. Er möchte jemanden finden, der ihm die ersehnte Sicherheit und Akzeptanz bietet. Dazu entwickelt er die Fähigkeit, andere Menschen emotional anzuziehen und zu binden.

Entwickelte SECHS – Stufe 3: Der loyale Freund

Sein Bedürfnis, andere Menschen an sich zu binden, ist immer ein wenig von Angst überschattet. Deshalb möchte er auch dauerhafte Verbindungen eingehen. Um dazu etwas beizutragen, engagiert er sich besonders stark, verhält sich außergewöhnlich loyal und sehr zuverlässig. Seine Treue ist dauerhaft, da sie nicht auf einer oberflächlichen Entscheidung beruht, sondern auf einer tiefen Identifikation, die zum wichtigen Teil seiner selbst geworden ist.

Entwicklungsimpulse

Im ***intellektuellen Bereich*** hat die SECHS das Entwicklungspotenzial, These und Antithese zur Synthese zusammen zu führen und damit klar Stellung zu beziehen. Damit trifft sie die Entscheidungen aus sich selbst heraus, macht sich von Autoritäten unabhängig und stärkt so ihr Selbstvertrauen.

Im ***Erfahrungsbereich*** helfen ihr Entscheidungsübungen weiter, beispielsweise auch Entscheidungen unter Unsicherheit. Weiter ist das Kooperationspiel zielführend.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele
Entscheidungsübungen!

Kapitel 9: Grundmuster SIEBEN

Die **entwickelte** SIEBEN ist eine lebenszugewandte Frohnatur, die gute Laune verbreitet, ihre Erfahrungen mit Tiefgang verarbeitet und den Wundern des Lebens voller Faszination, Achtung und Dankbarkeit gegenübersteht. Sie ist mit vielen verschiedenen Talenten gesegnet und präsentiert sich als erfolgreicher Lebenskünstler. Sie ist glücklich, munter, voller Energie und Aktivität, Begeisterungsfähigkeit und Spontaneität.

Wenn sich die SIEBEN auf ihrer **Integrationslinie** in Richtung des entwickelten Verhaltens der FÜNF bewegt, weicht die oberflächliche Vergnügungssucht einer tiefempfundenen Lebensfreude. Dabei hat die SIEBEN nichts von ihrer optimistischen, lebensbejahenden Ausstrahlung eingebüßt. Sie erlebt eine beinahe ehrfürchtige Dankbarkeit für ihre vielseitigen Begabungen, die ihr wie ein Geschenk vorkommen. Sie lässt sich auf tiefgreifende Erfahrungen ein und geht selbst stärker auf die Befindlichkeiten ihrer Mitmenschen ein. Ihre Kommunikation verliert den plapperhaft-geschwätzigen Grundton und erhält mehr Tiefgang. Sie verlangsamt ihr Lebenstempo und lernt, das Leben in seiner ganzen Komplexität wahrzunehmen und zu akzeptieren: Das Schöne und das Hässliche, das Angenehme und das Schmerzhaftes. Sie verdrängt die unangenehmen Aspekte nicht mehr und wird damit ganz und heil.

Entwickelte SIEBEN – Stufe 1: Der Genießer

Im besten Fall ist er Realist genug, um der Welt zu begegnen, wie sie ist. Er entdeckt, dass alles, was das Leben für ihn bereithält, genug ist, um ihn zufriedenzustellen. Er wird durch eine tiefe Erfahrung der Realität geradezu ekstatisch glücklich. Er liebt das Leben, wie es ist.

Entwickelte SIEBEN – Stufe 2: Der glückliche Enthusiast

Er ist für Erfahrungen in einer Weise offen, wie kein anderer Persönlichkeitstyp. Die sinnliche Welt erregt ihn. Er möchte, dass seine Begeisterung für sie so lange wie möglich anhält und so vielfältig und angenehm wie möglich ist. Er lebt eher in einer äußeren Welt, in einem Netzwerk von Aktivitäten und Interessen. Er macht sein seelisches Glücksempfinden, das Gefühl der Euphorie, zum Ziel seines Lebens.

Entwickelte SIEBEN – Stufe 3: Der tüchtige Alleskönner

Er ist vital und enorm enthusiastisch. Dabei ist er auch außerordentlich praktisch und produktiv und ihm gelingt eigentlich alles, was er anfasst. Er ist überreichlich begabt und es ist erstaunlich, an wie vielen Dingen er seinen Spaß hat. Er kommt mit allem beneidenswert gut zurecht: Er spricht mehrere Sprachen, spielt mehrere Musikinstrumente, ist in seinem Beruf außerordentlich tüchtig, kann gut kochen, Skifahren, weiß Bescheid über Kunst, Musik, Theater und vieles andere mehr.

Entwicklungsimpulse

Im **intellektuellen Bereich** hat die SIEBEN das Entwicklungspotenzial, zu erkennen, dass Schmerz, Mangel und Langeweile genauso zum Leben gehören wie Lust. Weiter kann sie die Vielzahl der Optionen begrenzen lernen. Dies bedeutet für sie, sich bewusst auf Schwerpunkte festzulegen und damit Prioritäten zu setzen.

Im *Erfahrungsbereich* sind Übungen hilfreich, bei denen die SIEBEN eine Aufgabe bis ins Detail zu Ende führt.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Akzeptiere eine Situation, in der Du Schmerz oder Mangel erlebst und notiere, wie Du damit umgegangen bist!

Kapitel 10: Grundmuster ACHT

Die **entwickelte** ACHT ist entscheidungsfreudig und selbstbewusst. Sie setzt ihre Durchsetzungskraft für die Gemeinschaft ein, in der sie lebt. Sie nutzt ihre Macht konstruktiv, indem sie für die Menschen ihrer Umgebung eintritt, ihnen Schutz bietet und sich auch bei lohnenden Anlässen als Sponsor und Förderer betätigt. Sie ist die geborene Führernatur und erfreut sich des Respekts und der Hochachtung ihrer Mitmenschen. Sie hat es gelernt, Gnade vor Recht ergehen zu lassen.

Die **Integrationslinie** der ACHT und damit die empfohlene Entwicklungsrichtung ist das gesunde Verhalten des Musters ZWEI. 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. Sie lernt, sich einzufühlen und Mitleid zu empfinden, und überwindet den Hang, ihre Mitmenschen zu beherrschen.

Entwickelte ACHT – Stufe 1: Der großmütige Held

Auf dieser Stufe hat die ACHT ihre Tendenz zum Durchsetzen besiegt. Sie wird zum geduldigen Menschen, der großmütige, echte Autorität und nicht Herrschsucht ausstrahlt. Der großmütige Held stellt sich in den Dienst der Gemeinschaft und bietet ihr Führung, Sicherheit und Schutz.

Entwickelte ACHT – Stufe 2: Der Durchsetzungsstarke

Er lebt mit einem Gefühl der inneren Festigkeit und strahlt Stärke sowie Selbstvertrauen aus. Er weiß um seine Fähigkeit, Hindernisse zu überwinden und um seine Willenskraft, jeden Widerstand zu brechen und allem Druck zu widerstehen.

Entwickelte ACHT – Stufe 3: Der konstruktive Anführer

Er besitzt personale Autorität, setzt sich hohe Ziele und benutzt seine Stärke, um mit jeder Herausforderung fertig zu werden. Die Menschen seiner Umgebung glauben an ihn, blicken zu ihm auf und vertrauen ihm.

Entwicklungsimpulse

Im **intellektuellen Bereich** hat die ACHT das Entwicklungspotenzial, zu lernen, dass die Überzeugungskraft als Quelle der Autorität und Umsetzungsstärke stärker und nachhaltiger wirkt, als Machtausübung. Damit stellt die ACHT ihre Durchsetzungsstärke in den Dienst der Gemeinschaft und nutzt sie nicht zur Befriedigung ihres Egos.

Im **Erfahrungsbereich** ist es für die ACHT hilfreich, eine Situation zu erleben, in der sie nicht die Kontrolle ausübt. Weiter ist für die ACHT das Kooperationsspiel ein Schlüsselerlebnis.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Suche eine Kooperationssituation und notiere, was Du dabei erlebt hast!

Kapitel 11: Grundmuster 9

Die **entwickelte** NEUN hat ihren Hang zur Selbstaufgabe überwunden und ein angemessenes Selbstwertgefühl entwickelt. Sie fühlt sich autonom und wirkt zufrieden und ausgeglichen. Dabei hat sie sich die Empfänglichkeit für die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen bewahrt, ist aufgeschlossen, emotional stabil und friedfertig. Sie strahlt Ruhe und Gelassenheit aus, so dass sich andere Menschen in ihrer Nähe wohlfühlen und ihre harmonische Ausstrahlung direkt fühlen können. Sie ist ein guter Vermittler und eine Integrationsfigur, sorgt für Harmonie in ihrem Umfeld und gibt ihren Mitmenschen Unterstützung und Halt.

Die **Integrationslinie** der NEUN zeigt auf das entwickelte Verhalten des Musters DREI. Auf dem Weg zur integrierten Persönlichkeit wird die NEUN selbstsicherer und aktiver. Sie lernt, dass das Leben aus einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen besteht und dass es sich auch in Auseinandersetzungen und Konflikten ausdrückt. Sie lässt sich auf dieses Spannungsfeld ein und gewinnt so an Vitalität und Lebensfreude. Damit stärkt sie ihr Selbstvertrauen und übernimmt selbst die Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen. Dabei bleibt sie empfänglich für die Nöte und Bedürfnisse ihrer Mitmenschen, allerdings jetzt aus einer Position der Aufgeschlossenheit, der Anteilnahme und der Gelassenheit. Die entwickelte NEUN ist bei sich selbst angekommen und daher zu tiefen partnerschaftlichen Beziehungen fähig. Ihre Mitmenschen vertrauen ihr; die optimistische und gelassene Ausstrahlung der entwickelten NEUN hilft anderen Menschen, selbst zur Ruhe zu kommen und wirkliche Harmonie und Frieden zu finden. Die NEUN auf dem Weg zur Integration kann sich durchsetzen, ohne aggressiv zu sein oder Beziehungen zu gefährden. Sie hat ihren inneren Frieden gefunden und kann so für ihre Umgebung zum anerkannten Friedensstifter werden.

Entwickelte NEUN – Stufe 1: Der in sich ruhende Mensch

Auf dieser Stufe ist die NEUN mit sich und der Welt in Harmonie. Sie hat die Furcht überwunden, von anderen getrennt zu sein und wird damit autonom. Sie erfreut sich tiefer innerer Zufriedenheit und Gelassenheit. Sie erreicht den Frieden, den sie immer gesucht hat, weil sie wirklich bei sich selbst angekommen ist.

Entwickelte NEUN – Stufe 2: Der empfängliche Mensch

Er verfügt über eine hohe Toleranz gegenüber Stress und Störungen, ist geduldig, unerschütterlich, ausgeglichen und ruhig. Er kann sich mit anderen identifizieren und sich den Menschen ganz hingeben, die in seinem Leben eine zentrale Rolle spielen. Er wird damit zum sicheren Hafen, in dem andere Trost, Ruhe und Geborgenheit finden.

Entwickelte NEUN – Stufe 3: Der gutherzige Friedensstifter

Er tut alles, um Frieden zu stiften und Streit sowie Konflikte zwischen den Menschen seiner Umgebung zu schlichten. Überall sieht er die vorhandenen Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten und bemüht sich um Versöhnung.

Entwicklungsimpulse

Im *intellektuellen Bereich* hat die NEUN das Entwicklungspotenzial, zu lernen, dass das Leben aus einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen besteht und sich auch in Auseinandersetzungen und Konflikten ausdrückt. Diesen kann sie sich nicht entziehen. Weiter kann sie lernen, sich im Wettbewerb zu behaupten. Sie kann es auch lernen, das Ausschlussverfahren zu akzeptieren.

Im *Erfahrungsbereich* ist das Kooperationsspiel sehr hilfreich. Weiter sind Übungen mit alltäglichen Konfliktsituationen sowie auch Wettbewerbe zielführend.

Hausaufgabe: Drei persönliche Entwicklungsziele

Stelle Dich Situationen mit Wettbewerb und halte fest, was Du dabei erlebt hast!

Kapitel 12: Entwicklung einer exzellenten Führungskultur

Bei der persönlichen Entwicklung geht es 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?“ Entgegen der landläufigen Meinung findet Wettbewerb 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 sind die normalen Stufen den gestörten vorzuziehen. Entsprechend sind die entwickelten Stufen den normalen überlegen. In der Entwicklung bzw. Integration liegt die Chance, in der Störung das Risiko für jede Persönlichkeit. Diese Tatsache machen wir uns im Folgenden zu nutze.

Für Führungspersönlichkeiten bedeutet die persönliche Entwicklung, dass sie 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 exzellenten Führungskultur. Vor diesem Hintergrund haben wir in der Einleitung die klare Strategie definiert: **Entwickle möglichst viele Führungspersönlichkeiten zum integrierten Verhalten.**

Aus den vorstehenden Kapiteln wird ersichtlich, dass dies ein individueller Prozess je Grundmuster ist. Folglich gibt es neun unterschiedliche Wege zur Umsetzung dieser Strategie. Wie könnte nun ganz konkret ein Programm zur Umsetzung dieser Entwicklungsstrategie für Führungspersönlichkeiten und Unternehmen ausgestaltet werden? Nennen wir dieses Entwicklungsprogramm *Exzellente Führungskultur*. Es sollte aus den folgenden Elementen bestehen:

- PbI Workshop 3 Tage (18 Stunden)
- Intensivierungs-WS I 1 Tag (6 Stunden)
- Intensivierungs-WS II 1 Tag (6 Stunden)
- Coaching bei Bedarf

Ziel dieses Programms ist es, das Kompendium der PbI kennen und verstehen zu lernen, bei der Umsetzung von Ideen, Vorstellungen, Vorhaben und Projekten das Interessendiagramm einzusetzen und damit eine signifikant höhere Verwirklichungsquote zu erzielen (von E30 zu E80) und den Weg zu Integration und Entwicklung zu begleiten.

Im PbI Workshop werden dazu die notwendigen Grundkenntnisse vermittelt. Ideal ist eine Gruppe von 10 bis 12 Teilnehmern. Das Kompendium der PbI wird vorgestellt und durch Übungen vertieft. Schwerpunkt der Übungen ist dabei die Analyse, an welchen Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern die PbI erkannt werden können. Dann wird zu den Anwendungen übergeleitet. Anhand einer Fallstudie wird die Wirkungsweise des Interessendiagramms erläutert. Weiter werden dieusterspezifischen Hausaufgaben erarbeitet.

Etwa 3 bis 4 Monate später erfolgt der Intensivierungs-WS I. Es beginnt mit einem Erfahrungsaustausch. Dabei werden die in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen der Teilnehmer einschließlich der Hausaufgaben ausgetauscht. Als Schlüsselerlebnis dieses Tages wird das Kooperationspiel gespielt und ausgewertet. Weiter erfolgenusterspezifische Rollenspiele. Der Tag schließt mit einer weiteren Fallstudie ab.

Nach weiteren 8 bis 9 Monaten erfolgt das Intensivierungs-WS II. Auch dieses beginnt mit dem Erfahrungsaustausch wie im Intensivierungs-WS I. Dann folgen neue Rollenspiele. Ein abschließender Block sind Übungen zur Erkennung und Analyse der Grundmuster und damit der PbI.

Wir erkennen: Der allgemeine Ablauf wird um Hausaufgaben, Erfahrungsaustausch undusterspezifische Rollenspiele ergänzt. **Dadurch wird das Entwicklungsprogramm *Exzellente Führungskultur* auch individualisiert: Neun Wege zur Exzellenz.**

Der Autor

Dr.-Ing. Dipl.-Math. Wolfgang Hinz

Wolfgang Hinz, Jahrgang 1948, hat an der TU Hannover Mathematik mit Nebenfach Informatik studiert. An der TU Braunschweig promovierte er im Fachbereich Maschinenbau der Ingenieursfakultät. Mehr als 30 Jahre war er in unterschiedlichen Führungsaufgaben tätig. Er war Geschäftsführer bekannter deutscher Familienunternehmen, bevor er sich auf Sanierungsaufgaben konzentrierte. Im Krisenmanagement weist umfangreiche Erfahrungen mit einer hohen Erfolgsquote auf. In den Neunziger Jahren hat er sechs Bücher zur Personal- und Unternehmensentwicklung veröffentlicht. Sein siebtes Buch ‚Prozessorientiert FÜHREN‘ ist im Mai 2007 im Hanser Verlag München erschienen. Heute ist er Direktor des Pbl-Instituts.

Literatur

Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.

ⁱ siehe **Hinz**, Kapitel 2.