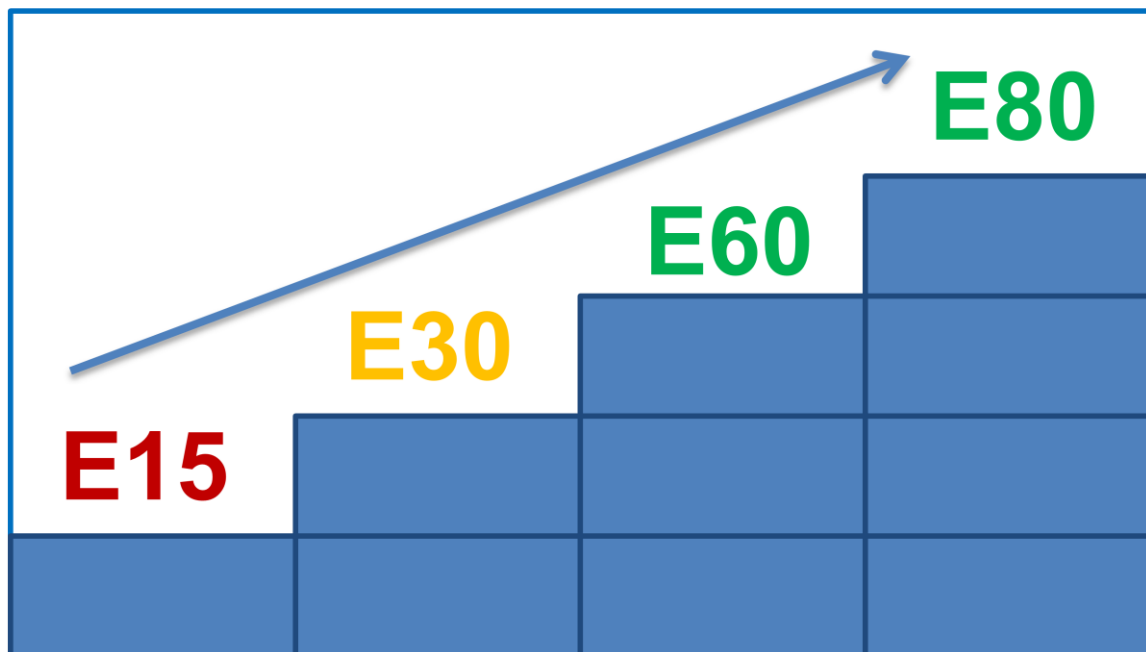


Wolfgang Hinz

Qualitätsstufen im Management



Der Pbl Ansatz, Band 2

© 2011 Pbl 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. Anforderungen an Manager
 3. Auswirkungen und Konsequenzen
 4. Qualitätsstufen nach Jim Collins
 5. Qualitätsstufen im Management
 6. Der Umgang mit Menschen
 7. Entwickeltes, normales und gestörtes Verhalten
 8. Berufliche Eignung
 9. Personalentwicklung: Eine wirkungsvolle Strategie
 10. Ermitteln der Managerqualität
 11. Anwendungsgebiete
 12. Theoretischer Hintergrund
 13. Zusammenfassung
- Der Autor
Literatur und Fussnoten

Kapitel 1: Einleitung

„Manche Menschen fangen Fische, andere trüben nur das Wasser“. Eine kleine Unterscheidung mit einer großen Auswirkung. Wem es gelingt, beide Gruppen mit genügender Genauigkeit auseinander zu halten, der erzielt bei einer Vielzahl geschäftlicher Aktivitäten (Personalentscheidungen, Anlageentscheidungen, Investitionsentscheidungen usw.) signifikant bessere Ergebnisse in der Umsetzung als der Unkundige. Von dieser Unterscheidung handelt der vorliegende Band.

Oliver Olsen – von seinen Freunden Ollie genannt – ist auf dem Weg zu seinem Büro in der Innenstadt. Gerade bringen sie die Nachricht schon wieder im Radio, die ihn gestern förmlich elektrisiert hatte. Der Vorstandsvorsitzende der MIKADO AG hatte die Bombe gezündet. Er hat die Weltöffentlichkeit mit der Nachricht überrascht, dass er den nächstgrößeren Konkurrenten gekauft habe. Die Verträge seien soeben in einem Londoner Nobelhotel unterschrieben worden. Mit diesem Zukauf wird die MIKADO AG zum weltweit zweitgrößten Konzern in ihrer Branche.

Die Medien und die Börsen feiern den Zusammenschluss. Der Vorstandsvorsitzende feiert sich selbst. Schließlich sind die Verträge unterschrieben. Alles in trockenen Tüchern.

Oliver Olsen ist begeistert. Er ist Vermögensverwalter für eine kleine aber feine Klientel. Er beschließt, gleich heute noch für sechs Mio. EURO Anteile an der MIKADO AG zu erwerben.

Was er in seiner Euphorie nicht berücksichtigt: Das Projekt ‚Kauf‘ ist mit dem Vertragsabschluss nicht beendet, sondern hat erst begonnen. Unter anderem geht es darum, zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen zu integrieren. Dazu braucht man einen langen Atem. Diese Gabe ist dem Vorstandsvorsitzenden, der ein besserer Selbstdarsteller als Umsetzer ist, nicht gegeben. Er ist mehr auf schnelle und spektakuläre Erfolge aus, welche sein Image verbessern. Damit liegt die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung des Zusammenschlusses bei unter 30 Prozent, wie wir im Folgenden sehen werden. Mit anderen Worten: Die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Zusammenschluss in der aktuellen Konstellation Werte vernichten wird, statt sie zu schaffen, liegt bei Vertragsabschluss bei über 70 Prozent.

Es kommt, wie es in dieser Konstellation kommen muss: Der Zukauf wird zum Sanierungsfall. Die erste Sanierung gelingt, ist aber nicht nachhaltig. Ohnehin spielt das Thema ‚Unternehmenskultur‘ dabei keine Rolle. Während der zweiten Sanierung, nach 6 Jahren, wird der Vertrag des Vorstandsvorsitzenden nicht mehr verlängert. Die Aktie ist auf 40 Prozent des ursprünglichen Wertes gefallen. Oliver Olsen verkauft alle Anteile und hat einen Verlust von 3,6 Mio. EURO eingefahren. Seine Klienten sind unzufrieden. Mehrere ziehen ihre Anlage zurück.

Mit diesem Brevier wollen wir aufzeigen, wie Oliver Olsen jenseits der Euphorie über das Tagesereignis die Chancen und Risiken im Projekt ‚Zukauf‘ hätte besser abschätzen können und wie die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes signifikant auf über 80 Prozent hätte angehoben werden können.

Was hätte Oliver Olsen mit der Kenntnis über die persönlichkeitsstrukturellen Interessen (PsI) zum Zeitpunkt, als er am Morgen nach der Vertragsunterzeichnung so euphorisch in sein Büro gefahren ist, wissen können?

1. Mit der Vertragsunterzeichnung ist das Projekt ‚Zukauf‘ nicht abgeschlossen, sondern hat erst begonnen.
2. Der Vorstandsvorsitzende ist ein Selbstdarsteller und nicht geeignet, langfristige Strategien erfolgreich umzusetzen.
3. Die Erfolgswahrscheinlichkeit für das anstehende Projekt liegt unter 30 Prozent.

All dies hätte ihm angezeigt:

1. Sei vorsichtig. Lass Dich nicht von Deiner Euphorie hinreißen.
2. Nutze kurzfristige Chancen, aber setze nicht auf Chancen, welche sich aus der Umsetzung des Vorhabens ergeben.

Vermutlich hätte er auf diesem Wege einen kleinen Gewinn eingefahren, den großen Verlust jedoch vermieden.

Es bleibt die Frage: Wie kann die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten signifikant erhöht werden? Bei der Beantwortung müssen wir uns weniger mit Methoden, Techniken und Verfahren auseinandersetzen, sondern vielmehr mit der Managerqualität und der Managementqualität der beteiligten Persönlichkeiten. An den Qualitätsunterschieden werden wir erkennen, welche Projekte eine niedrige und welche eine hohe Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Realisierung aufweisen. Oder anders ausgedrückt: Die Manager- und die Managementqualität sind die entscheidenden Vorsteuergrößen für die erfolgreiche Umsetzung oder das Scheitern von Projekten.

Mit anderen Worten: Persönlichkeiten in einer höheren Stufe in der Managerqualität hätten das o.a. Projekt durchaus zum Erfolg führen können. Sie hätten das Vorhaben zum Wertgewinner und nicht, wie geschehen, zum Wertvernichter machen können.

Wie diese Persönlichkeiten erkannt und wie sie entwickelt werden können, davon handelt dieses Brevier. Daher ist es für Topentscheider wie Inhaber, Kapitalgeber und Anlageentscheider eine gute Grundlage zur Beurteilung der Qualität ihrer Manager und ihrer Managementteams. **Die einen schaffen Werte, die anderen vernichten sie.** Es ist wertvoll, beide Gruppen unterscheiden zu können. Es kann sehr teuer werden, sie nicht unterscheiden zu können. Das haben Oliver Olsen, aber auch alle Anteilseigner der MIKADO AG, schmerzhaft erfahren müssen.

Kapitel 2: Anforderungen an Manager

Schauen wir uns in diesem Kapitel die Anforderungen an Manager an. Wir unterteilen diese Anforderungen in drei Komponenten. Die beiden ersten decken sich mit der vorherrschenden Lehrmeinung, die dritte hat einen besonderen Status.

Zunächst einmal ist es eine Basisvoraussetzung, dass ein Manager Sach- und Fachwissen aufweisen muss. Dies ist die erste Komponente. Erfahrungen in dem von ihm/ihr zu verantwortenden Fachgebiet sowie Erfahrungen in der Branche gelten im Normalfall als die Eingangsvoraussetzungen für erfolgreiches Handeln in einer Managementaufgabe. Dazu bleibt festzuhalten, dass diese Eingangsvoraussetzungen trotz besserem Wissen in mittelständischen Unternehmen auch heute immer noch viel zu häufig als einzige Anforderung an die Managementaufgabe gestellt werden. Der beste Fachmann wird Chef: Der erfolgreichste Verkäufer wird Verkaufsleiter, der beste Einkäufer Einkaufsleiter, der beste Buchhalter wird Leiter Buchhaltung. Mit diesem Schritt ist der beste Fachmann noch kein Manager geworden, sondern Obersachbearbeiter. Auch auf der Ebene ‚Unternehmensführung‘ wird speziell in Familienunternehmen das Sach- und Fachwissen häufig als alleiniges Kriterium für Führung hergenommen. Dies führt vielfach dazu, dass Inhaber mit großem Kraftaufwand Vorhaben und Projekte durch ihr Unternehmen drücken, ohne wirklich zu führen.

Das ist auch heute noch vielfach Realität in Unternehmen, obwohl das Wissen um die zweite Komponente der Anforderungen, nämlich Managementwissen, seit langer Zeit wissenschaftlich und auch in den Managementsystemen bekannt und verfügbar ist. Managementwissen bedeutet eine neue Dimension gegenüber dem Fach- und Sachwissen. Diese Dimension gewinnt mit hierarchischer Stufe und mit Unternehmensgröße an Bedeutung.

Zwei-Komponenten- Managementsysteme

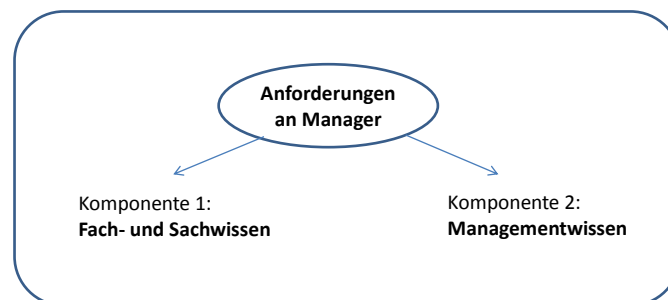


Abbildung 2.1: Zwei-Komponenten-Managementsysteme

Managementwissen ist dabei das Wissen um die Elemente des Managementprozesses, welche sich in den Aufgabenfelder

- Planen
- Organisieren
- Führen
- Kontrollieren

zusammenfassen lassen. Die Anforderung an die Kenntnisse in diesen Aufgabenfeldern steigt mit der hierarchischen Stellung und der zunehmenden Komplexität des Aufgabengebietes. Darüber hinaus spielt die zeitliche Verzögerung, mit der sich die Auswirkungen von Entscheidungen und Maßnahmen absehen lässt, eine wichtige Rolle. Hier wird zwischen strategischem und taktischem Management unterschieden.

Mit dieser zweiten Komponente enden in den heutigen Managementsystemen die Anforderungen an einen Manager. Wir sprechen hier von den Zwei-Komponenten-Managementsystemen (siehe Abbildung 2.1). Wir erkennen ausdrücklich an, dass diese Systeme deutlich über das reine Sach- und Fachwissen durch Einbindung der Komponente ‚Managementwissen‘ hinausgehen. Jedoch gehen sie nicht weit genug, da sie die dritte Komponente weitgehend ignorieren und verdrängen. Die Auswirkungen und Konsequenzen hierzu werden wir im nächsten Kapitel aufzeigen.

Drei-Komponenten- Führungssysteme

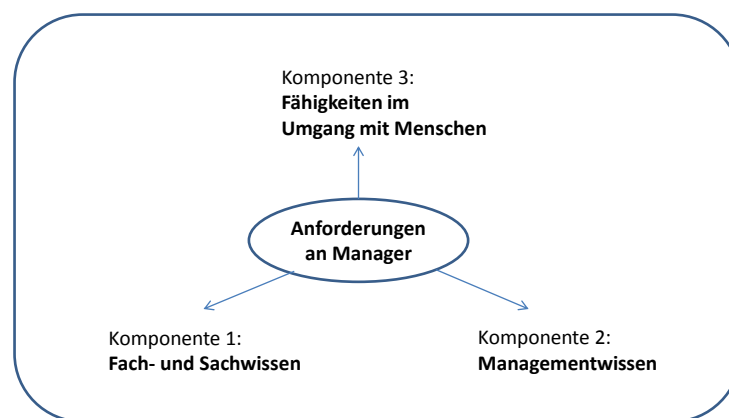


Abbildung 2.2: Drei-Komponenten-Führungssysteme

Die dritte Komponente der Anforderungen an Manager sind Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Erst durch diese Kenntnisse und Fähigkeiten werden Manager zu Führungspersönlichkeiten. Hier reichen sachliche Kenntnisse und auch Methodenkenntnisse nicht mehr aus. Die Überzeugungskraft ist gefordert. Überzeugen bedeutet dabei, Interessenübereinstim-

mung herbeizuführen. Dazu muss die Führungspersönlichkeit die Interessen der Beteiligten kennen und berücksichtigen. Rationale Argumente greifen dabei zu kurz und sind nicht mehr ausreichend. Diese dritte Komponente der Anforderungen ist besonders wichtig bei der Umsetzung unserer Ideen, Vorhaben und Projekte.

Beispielsweise gibt es in den Zwei-Komponenten-Managementsystemen kein Defizitbewusstsein gegenüber dieser dritten Komponente. Man tut so, als ob man sie implizit in das Managementwissen eingewoben hätte. Dabei geht man von einem seltsam farblosen mechanistischen und deterministischen Menschenbild aus, in dem jeder vorbehaltlos seine Pflicht tut und seine Aufgaben erfüllt: *Ganz ohne Eigeninteressen*. Das entspricht natürlich nicht der Realität. Menschen verfolgen immer Eigeninteressen. Ob ihnen das bewusst ist oder nicht, spielt dabei keine Rolle.

Die Auswirkungen und Konsequenzen daraus schauen wir uns gleich an. An dieser Stelle halten wir wie folgt fest:

1. Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen sind die dritte wichtige Komponente der Anforderungen an Manager.
2. In Zwei-Komponenten-Managementsystemen hat diese Komponente ‚Umgang mit Menschen‘ nur eine Alibifunktion und beschränkt sich auf Lippenbekenntnisse. Das ‚was‘ wird akzeptiert, dem ‚wie‘ steht der Manager weitgehend hilflos gegenüber.
3. Zwei-Komponenten-Managementsysteme weisen einen niedrigen Effizienzgrad auf. Dieser kann durch die Komponente ‚Umgang mit Menschen‘ signifikant gesteigert werden. Wir nennen Systeme, welche den Umgang mit Menschen einbinden, Drei-Komponenten-Führungssysteme (siehe Abbildung 2.2).

Kapitel 3: Auswirkungen und Konsequenzen

Die schlechte Nachricht gleich am Anfang: Wir müssen davon ausgehen, dass heute sowohl in der Wissenschaft wie auch in den betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungssystemen die Zwei-Komponenten-Managementsysteme vorherrschen. Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen sind vernachlässigt, ohne dass es dazu ein Defizitbewusstsein gibt. Schauen wir uns dazu die Ergebnisse einiger Studien in drei Schwerpunktgebieten an.

Beginnen wir mit einem Blick auf die durchschnittliche Unternehmenssituation in Deutschland, welche den Beteiligten ganz normal erscheint. Zunächst folgen wir der Studie von TOWERS PERRINⁱ aus dem Jahr 2007, für die 86 000 Mitarbeiter in 18 Ländern befragt wurden. Demnach ist in Deutschland nur jeder sechste Mitarbeiter, also 17 Prozent, hochengagiert. 36 Prozent haben bereits innerlich gekündigt oder sind auf dem Absprung. Bei diesen Zahlen kann es auch nicht beruhigen, dass die entsprechenden Werte in Frankreich, Italien oder Belgien noch schlechter ausfallen. Nur der Wert für die Schweiz ist etwas besser: 23 Prozent zählen dort zu den hochmotivierten Mitarbeitern. Ein Wert um **20 Prozent** wird auch an anderer Stelle bestätigt.

KATRIN TERPITZⁱⁱ untersucht in ihrem Artikel ‚Babylon ist überall‘ Projekte in Unternehmen. Die erschreckende Nachricht: Nur jedes dritte ihrer Projekte halten deutsche Unternehmen für erfolgreich! Als erfolgreich wird ein Projekt dabei bewertet, wenn die Vorgabe aus Kosten, Zeit und Qualität mindestens zu 80 Prozent eingehalten worden ist. Schon diese Grenze erscheint von minderem Anspruch, so dass der Prozentsatz wirkungsvoll umgesetzter Projekte wohl eher unter **30 Prozent** liegt. Wenn wir hier der Studie ‚Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?‘ von MANFRED GRÖGERⁱⁱⁱ folgen, dann kommen wir auf 43 Prozent effektive und 31 Prozent effiziente Projektrealisierungen. Kombiniert zeigen beide Werte, dass nur 13 Prozent der Projekte zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. GRÖGER schätzt, dass durch nicht erfolgreich umgesetzte Projekte jedes Jahr in Deutschland mehr als 150 Milliarden Euro vernichtet werden. *Hier finden wir auch die Wahrscheinlichkeit für ein nachhaltig erfolgreiches Sanierungsprojekt wieder: Unter 30 Prozent! Weniger als 30 Prozent der Sanierungsprojekte sind wirklich nachhaltig erfolgreich. Anders herum: Mehr als sieben von zehn scheitern.*

Zu vergleichbaren Werten kommt zehn Jahre früher THE STANDISH GROUP^{iv} in ihrem Report über Softwareentwicklung in USA: „In the United States, we spend more than US\$ 250 billion each year on IT application of approximately 175 000 projects... A great many of these projects will fail. Software development projects are in chaos, and we can no longer imitate the three monkeys – hear no failures, see no failures, speak no failures. The Standish Group research shows a staggering 31.1 % of projects will be canceled before they ever get completed. Further results indicate 52.7 % of projects will cost 189 % of their original estimates. The cost of these failures and overruns are just the tip of the proverbial iceberg. The lost opportunity costs are not measurable, but could easily be in the trillions of Dollars... On the success side, the average is only 16.2 % for software projects that are completed on-time and on-budget. In the larger companies, the news is even worse: only 9 % of their projects come in on-time and on-budget.”

PROUDFOOT^v stellt in einer Studie vor, dass nur **40 Prozent** der befragten Verkaufsleiter ihren Verkäufern attestieren, ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschliessen zu können. In die Studie

sind Befragungen von 800 Führungskräften wie auch die Ergebnisse aus 580 Projekten zur Vertriebseffizienz eingeflossen.

Halten wir also für ein durchschnittliches Unternehmen fest:

- **weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter sind hochmotiviert**
- **weniger als 30 Prozent der Projekte werden erfolgreich abgeschlossen**
- **nur 40 Prozent der Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschließen**

Hier tun sich enorme versteckte Produktivitätspotenziale auf, die gleichzeitig auch Potenziale zur Wertsteigerung darstellen. Wer sie aktivieren kann, der wird mit einem Quantensprung in Effizienzsteigerung belohnt.

Allerdings sind herkömmliche Manager nicht in der Lage, diese Potenziale zu erkennen, geschweige denn zu heben. Sie suchen an der falschen Stelle, nämlich bei noch ausgefeilteren und ausgeklügelteren Methoden, Techniken und Verfahren.

Auch die herkömmlichen Controlling Systeme helfen hier nicht weiter. Oder zeigt das Controlling System in Ihrem Unternehmen an, welche Wertschöpfungsverluste durch Qualitätsmängel im Führungsprozess, durch gescheiterte Projekte oder durch abschlusschwache Verkäufer entstehen?

Nach den bisherigen Feststellungen müssen wir davon ausgehen, dass die obigen Werte direkte Folge der Zwei-Komponenten-Managementsysteme sind. Diese bringen einen Managertyp hervor, dessen Leistungsfähigkeit (efficiency) unter 30 Prozent liegt. Wir nennen ihn/sie den E30-Manager. Wir haben guten Grund zu der Annahme, dass mehr als 70 Prozent aller Manager in diese Kategorie ‚E30-Manager‘ fallen. Sie sind fachlich und sachlich gut ausgebildet. Ihr Managementwissen ist entsprechend der Zwei-Komponenten Managementsysteme auf dem aktuellen Stand. Mehr wird ihnen nicht abgefordert. Zu der dritten Komponente ‚Umgang mit Menschen‘ haben sie daher auch kein Defizitbewusstsein. Sie fühlen sich als E100-Manager. Aber es ist eine Tatsache: Ihnen fehlen Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen. Gerade deshalb sind so viele ihrer Mitarbeiter nicht hochmotiviert: Mehr als 80 Prozent. Gerade deshalb auch scheitern so viele ihrer Ideen, Vorhaben und Projekte: Mehr als 70 Prozent. Diesem Managertyp E30 werden wir im weiteren Verlauf die Qualitätsstufe 2 zuordnen oder auch die Ampelfarbe ‚gelb‘: Achtung!

Kapitel 4: Qualitätsstufen nach Jim Collins

Jim Collins^{vi} untersucht, wie sich ein Unternehmen von einem guten Unternehmen zu einem Spitzenunternehmen – er nennt es Take-off-Unternehmen – entwickeln kann. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die ‚Level-5-Führungsqualität‘. Diesem ‚Level 5‘ billigt er den höchsten Grad an Führungskompetenz zu, welchem er bei seiner Untersuchung begegnet ist.

Er schreibt: „*Level-5-Führungspersönlichkeiten lenken ihre persönlichen Egoismen um und richten sie auf das höhere Ziel, ein Spitzenunternehmen zu errichten. Natürlich haben auch Level-5-Leader ein Ego und handeln im Eigeninteresse. Sie sind unglaublich ehrgeizig – aber ihr Ehrgeiz gilt vor allem der Institution und nicht ihnen selbst*“.

Weiter stellt er die Ebenen der individuellen Führungskompetenz wie folgt dar:

Level 5: Unternehmensführer

Sorgt durch eine paradoxe Mischung aus persönlicher Bescheidenheit und professionelle Durchsetzungskraft für nachhaltige Spitzenleistung.

Level 4: Effektiver Manager

Sorgt für Engagement und die konsequente Umsetzung einer klaren und überzeugenden Vision; stimuliert höhere Leistungsstandards.

Level 3: Kompetenter Manager

Organisiert Menschen und Ressourcen für eine effektive und effiziente Umsetzung vorgegebener Ziele.

Level 2: Team-Mitglied

Trägt mit seinen individuellen Fähigkeiten zum Erfolg der Gruppenziele bei und arbeitet effektiv mit anderen in einer Gruppe zusammen.

Level 1: Begabtes Individuum

Erbringt produktive Beiträge durch Talent, Wissen, Fertigkeiten und gute Arbeitsgewohnheiten.

Auf die entscheidende Frage „Wie kann man Level-5-Leadership lernen?“ weiß Collins dann allerdings keine Antwort. Er schreibt: „*Eine Liste mit Tipps zur persönlichen Weiterentwicklung in Richtung Level 5 kann ich hier leider nicht anbieten, weil wir kein entsprechendes Datenmaterial erhoben haben. Sicher ist: Level-5-Qualität ist eine der Schlüsselkomponenten für die Verwandlung von einem guten zu einem Spitzenunternehmen. Wie man sich allerdings zu einer Level-5-Persönlichkeit entwickeln kann, muss für den Augenblick der Spekulation überlassen bleiben*“.

Auf diese Frage – welche bei Collins offen bleibt – werden wir im Weiteren mit unserem Konzept der Qualitätsstufen eine Antwort geben und dort fortsetzen, wo Collins endet.

Kapitel 5: Qualitätsstufen im Management

In Kapitel 3 haben wir bereits den E30-Manager als Produkt der Zwei-Komponenten- Managementkultur vorgestellt. Er/sie verbindet Fach- und Sachwissen mit dem aktuellen Stand des Managementwissens. Aufgrund seines/ihrer Defizits bei den Kenntnissen und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen liegt seine/ihre Effizienz unter 30 Prozent: Daher auch E30-Manager. Das entspricht dem Level-3-Manager bei Jim Collins.

Die Ebene darunter wird von uns als E15-Manager bezeichnet. Er/sie zeichnet sich durch Fach- und Sachwissen aus, hat aber ein Defizit im Managementwissen. Er/sie ist eigentlich kein wirklicher Manager, sondern ein Obersachbearbeiter. Das entspricht den beiden ersten Stufen bei Collins.

Insgesamt haben wir mit den beiden Stufen E15 und E30 bereits mehr als 70 Prozent aller Manager erfasst.

Rund 30 Prozent aller Manager haben sich auch zu Führungspersönlichkeiten entwickelt. Sie haben es in der Regel intuitiv und in der Praxis gelernt, Menschen und deren Interessen in den Führungsprozess einzubeziehen und sind damit erfolgreich.

Wir finden hier den E60-Manager – entsprechend dem Level 4 bei Collins. E60-Manager sind effiziente Führungspersönlichkeiten, welche mehr als 60 Prozent ihrer Ideen, Vorhaben und Projekte auch wirklich umsetzen.

Ganz oben auf der Liste finden wir den E80-Manager – entsprechend dem Level 5 bei Collins. Der E80-Manager ist eine exzellente Führungspersönlichkeit, welche mehr als 80 Prozent ihrer Ideen, Vorhaben und Projekte verwirklicht.

Damit haben wir vier Qualitätsstufen für Manager definiert. Nachfolgend noch einmal die Übersicht:

E15-Manager	Obersachbearbeiter	Level-1 und 2-Leadership
E30-Manager	Durchschnittlicher Manager	Level-3-Leadership
E60-Manager	Effiziente Führungspersönlichkeit	Level-4-Leadership
E80-Manager	Exzellente Führungspersönlichkeit	Level-5-Leadership

Tabelle 5.1: Übersicht zu den Qualitätsstufen

Natürlich fällt sofort auf, dass wir als einziges Kriterium für die Einstufung in die Qualitätsstufen den Verwirklichungsgrad bzw. die Umsetzungsrate heranziehen. Das vereinfacht naturgemäß die Einstufung und macht sie praktikabel. Tatsächlich ist es auch das einzige Kriterium, das uns in diesem Zusammenhang interessiert: Kann er/sie das Vorhaben verwirklichen oder nicht? Erinnern wir uns an das Beispiel zu Beginn. Der Vorstandsvorsitzende hat mit dem Kauf das Vorhaben artikuliert, den zweitgrößten Konzern in der Branche zu etablieren. Bedauerlicherweise ist er

ein Selbstdarsteller und E30-Manager. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns liegt über 70 Prozent. Wäre er ein E80-Manager, hätte Oliver Olsen sein Investment mit guter Erfolgsaussicht tätigen können. Wir sehen, dass der Verwirklichungsgrad tatsächlich das einzige Kriterium ist, welches den Investor Oliver Olsen interessiert. An den Wahrscheinlichkeiten erkennen wir auch, dass wir uns hier nicht mehr im Bereich des gesicherten Wissens – also bei deterministischen 100 Prozent – aufhalten, sondern mit diesen Wahrscheinlichkeiten umgehen müssen. Die gute Nachricht hierzu ist: Das ist erlernbar!

Kapitel 6: Der Umgang mit Menschen

Greifen wir jetzt die entscheidende Schwachstelle auf, an der die Zwei-Komponenten-Managementsysteme limitiert sind: *Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen*. Wir wissen jetzt, dass diese Grenzen zu erheblichen Produktivitätsverlusten sowie signifikanter Leistungsminderung führen.

Wir beginnen damit, menschliches Verhalten zu erkennen. Dies ganz nach dem Motto: Erst Kenntnisse aufbauen und dann daraus Fähigkeiten im Umgang mit Menschen entwickeln. Am Beispiel von signifikanten Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern erkennen wir neun Orientierungen, welche wir im Überblick betrachten. Wer das Bedürfnis entwickelt, noch weiter in die Materie einzusteigen, findet eine detailliertere Fassung in HINZ^{vii}. Dort wird auch weiterführend gefragt: „Was sind denn die Ursachen für die Verhaltensmuster? Was ruft sie hervor?“. Auf diesem Weg gelangen wir zu den persönlichkeitsstrukturellen Interessen – kurz PsI –, welche in den Zwei-Komponenten-Managementsystemen ignoriert und verdrängt werden.

Hier stellen wir die Orientierungen in Kurzform vor. Im weiteren Verlauf interessiert uns speziell das entwickelte, normale und gestörte Verhalten je Verhaltensmuster. Daraus ergibt sich eine sehr einfache, aber äußerst wirkungsvolle *neue Strategie für die Personalentwicklung* im Unternehmen. Darüber hinaus ist diese Differenzierung die Grundlage für den hier verwendeten Qualitätsbegriff für Manager und Managementteams. Mit den Anwendungsgebieten schließen wir dann ab.

Es gibt eine unendlich große Anzahl menschlicher Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Dieses Kontinuum nennen wir auch das Spektrum der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster. Wenn wir jedes mögliche Einzelmuster erkennen und verstehen wollten, wären wir unser ganzes Leben lang nur damit beschäftigt und würden es dennoch nicht schaffen.

Bei näherem Betrachten können wir aber erkennen, dass dieses Kontinuum der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster Strukturen aufweist, quer durch alle Bevölkerungsschichten und gleichermaßen in Beruf, Familie und Freizeit. Dies ermöglicht es uns, in diesem Spektrum wie in einer Landkarte zu lesen. Und es ist offensichtlich: **Wer diese Karte lesen kann, findet sich in der Welt der menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster besser zurecht als der Unkundige.**

Entsprechend der Ordnung des Enneagramms verwenden wir neun Orientierungen, auch Grundmuster, Charaktermuster oder kurz Muster genannt. Diese neun Orientierungen mit ihren Varianten überdecken das Spektrum der menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster vollständig und sind auch die markanten Orientierungspunkte unseres *Kontinuums*.

DIE ORIENTIERUNGEN

Die folgenden neun Orientierungen stellen die markanten Markierungen unseres Kontinuums der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster dar:

- Prinzipienorientierung
- Liebesorientierung
- Erfolgsorientierung
- Selbstorientierung
- Erkenntnisorientierung
- Sicherheitsorientierung
- Lustorientierung
- Machtorientierung
- Harmonieorientierung

Wir stellen sie nachfolgend in Kurzform zusammen mit ihrem Verhaltens-Navigator vor. Dieser Navigator ist eine Erinnerungsstütze für die Orientierung und besteht aus Begriffen, welche der Orientierung zugeordnet sind.

Repräsentant der **Prinzipienorientierung (Grundmuster EINS)** ist *Peter Perfekt*. Er ist der Prototyp des Perfektionisten, des Ordnungsliebenden und Rechthabers. Peter war ein Musterkind, hält sich an Prinzipien und Regeln und macht keine Fehler. Er strebt nach Vollkommenheit und bekämpft Unordnung, wo immer er auf sie trifft. Ordnung, Moral und Vollkommenheit sind seine Grundansprüche. Er hat einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und ist auf seine Intelligenz stolz. Der beurteilende und richtende Verstand ist bei Peter stark ausgeprägt. Alles, was fehlerhaft oder mangelhaft zu sein scheint, springt ihm sofort ins Auge. Immer findet er das Haar in der Suppe. Eigentlich erscheint er immer frustriert, weil das Leben oder die Menschen nicht so sind, wie sie sein sollten. Er ist ordentlich und tüchtig, stellt hohe Ansprüche und ist ausgesprochen kritiksüchtig.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich habe recht!**
- Perfektionist
- Besserwisser
- Rechthaber
- Idealist
- Der Ordnungsliebende
- Pedant
- Advokat

Repräsentant der **Liebesorientierung (Grundmuster ZWEI)** ist *Helga Helfer*. Sie ist der Prototyp des Helfers, des Kümmerers, des Fürsorglichen und des Einfühlsamen. Sie will von den Menschen in ihrer Umgebung geliebt und anerkannt werden. Ihre Gefühle bringt sie zum Ausdruck, hilft anderen Menschen gern und erfährt dadurch die Bestätigung, dass sie gebraucht und geschätzt wird. Sie strebt danach, in ihren Handlungen gut und edel zu sein. Dabei trägt sie ihr

Herz auf der Zunge, ist freundlich, überschwänglich und voll guter Absichten. Stolz ist sie auf ihren Einsatz für andere Menschen, auf ihre Hilfsbereitschaft und Fürsorge. Dabei wirkt sie mütterlich, aber auch erdrückend, besitzergreifend und manipulativ.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich helfe!**
- Helfer
- Samariter
- Hysteriker
- Altruist
- Wohltäter
- Diener
- Gastgeber

Repräsentant der **Erfolgsorientierung (Grundmuster DREI)** ist *Willi Wichtig*. Er ist der Prototyp des Erfolgreichen, des Machers, aber auch des Statusbesessenen, des Narziss und des Schauspielers, der seine Rolle spielt. Mit dieser kann er so identifiziert sein, dass er den Kontakt zu seinen eigenen Gefühlen verliert. Er verwechselt die gewünschte Außenwirkung mit seiner eigenen Identität und testet aus, mit welchem Verhalten er bei seinem Publikum am besten ankommt. Fehlt die Bewunderung, dann verlässt er die Bühne und spielt auf einer anderen Bühne weiter. Er ist voller Energie, ist um Prestige, Image und Status bemüht. Karriere und Erfolg sind ihm sehr wichtig. Er ist pragmatisch, wettbewerbsorientiert und tüchtig. Dazu präsentiert er immer seine Schokoladenseite.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich habe Erfolg!**
- Schauspieler
- Narziss
- Macher
- Der Ehrgeizige
- Der Statusbesessene
- Charmeur
- Profi

Repräsentant der **Selbstorientierung (Grundmuster VIER)** ist *Petra Pfau*. Sie ist der Prototyp des Künstlers, des Romantikers, des inspirierten und schöpferischen Menschen aber auch des Depressiven. Sie sucht ihre Identität und betont ihre Individualität. Sie will immer etwas Besonderes sein. Dies drückt sich meist auch in ihrer auffallenden Kleidung aus. Phantasie und Ästhetik dominieren ihr Leben. Gefühle drückt sie durch schöne Dinge aus. Sie fühlt sich anders als ihre Mitmenschen, ist introvertiert, stimmungsabhängig und melancholisch. In Konfliktsituationen zieht sie sich zurück, um ihre eigenen Gefühle zu schützen. Häufig kommt in den nebeligen Herbst- und Wintertagen eine melancholisch-depressive Grundstimmung bei ihr zum Vorschein. Dann empfindet sie so etwas wie ein inneres Verlorensein.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich bin besonders!**
- Künstler
- Romantiker
- Individualist
- Der Depressive
- Ästhet
- Aristokrat
- Bohemien

Repräsentant der **Erkenntnisorientierung (Grundmuster FÜNF)** ist *David Denk*. Er ist der Prototyp des Beobachters, des Experten, Spezialisten, Analytikers, aber auch des versponnenen Theoretikers und Exzentrikers. Als Kind war er viel mit Erwachsenen zusammen und durfte nicht stören. Sein Bestreben ist es, die Welt und ihre Zusammenhänge zu verstehen. Dazu sammelt er Wissen an und analysiert die Fakten. In der Menge fühlt er sich unwohl; seine Gefühle behält er lieber für sich. Wenn es notwendig ist, kann er seine Bedürfnisse gut reduzieren. Am liebsten zieht er sich in sein stilles Kämmerlein zurück und beschäftigt sich mit seinen Büchern. Er wirkt sehr verkopft und seine Weltfremdheit ist oft nicht zu übersehen.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich blicke durch!**
- Denker
- Beobachter
- Analytiker
- Experte
- Exzentriker
- Problemlöser
- Wissenschaftler

Repräsentant der **Sicherheitsorientierung (Grundmuster SECHS)** ist *Tobias Treu*. Er ist der Prototyp des loyalen Menschen, des Traditionalisten, des Autoritätsgläubigen aber auch des Ambivalenten. Sicherheitsstreben beherrscht sein Denken. Einerseits ist er zuverlässig und pflichtbewusst, andererseits misstrauisch und kritisch, voller Selbstzweifel. Daher identifiziert er sich auch gern mit einer Autoritätsperson oder einem Glaubenssystem, welche ihm Sicherheit versprechen. ‚Ja – aber‘ sind seine beiden am häufigsten verwendeten Worte. Er ist von eher traditioneller Grundhaltung, besitzt aber eine latent misstrauische Einstellung und eine spontane Bereitschaft, jemanden oder etwas in Frage zu stellen.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich tue meine Pflicht!**
- Der Zuverlässige
- Zweifler
- Der Loyale

- Der Ambivalente
- Traditionalist
- Kumpel
- Fundamentalist

Repräsentant der **Lustorientierung (Grundmuster SIEBEN)** ist *Rudi Rastlos*. Er ist der Prototyp des Lebenskünstlers, des talentierten Alleskönners, des Genießers aber auch des hyperaktiven Extrovertierten. Seiner Grundmotivation entspricht es, glücklich zu sein, Spaß zu haben und sich zu amüsieren. Verpflichtungen vermeidet er wie der Teufel das Weihwasser. Er legt sich nie fest. Sein Motto: Man lebt nur einmal – aber wenn man es richtig macht, genügt das. Schmerz und Probleme verdrängt er. Er hat viel Phantasie und sprüht vor Lebensfreude. Immer beschäftigt er sich mit positiven Optionen und Plänen. Er ist extrovertiert, unbekümmert und hyperaktiv. Ein Tausendsassa, der vieles zu oberflächlich tut. Wie ein bunter Schmetterling, der von Blüte zu Blüte fliegt.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich bin glücklich!**
- Lebenskünstler
- Trendsetter
- Der Unersättliche
- Enthusiast
- Genießer
- Tausendsassa
- Entertainer

Repräsentant der **Machtorientierung (Grundmuster ACHT)** ist *Max Mächtig*. Er ist der Prototyp des Machtmenschen, des Durchsetzungsstarken, des Abenteurers, des Dominanten aber auch des feindseligen Kämpfers. Bereits als Kind hat er gelernt, seine Bedürfnisse durchzusetzen. Sein Bestreben ist es, die Umwelt zu dominieren und Macht auszuüben. Er steht ständig unter Dampf, ist aggressiv und expansiv. Er liebt Konfrontationen, ist streitlustig und kämpferisch. Die Unterscheidung in Freund und Feind ist ihm zur zweiten Natur geworden. Seine Freunde beschützt er, seine Feinde werden bekämpft. Sehr aufmerksam beobachtet er dabei ihre Schwächen. Lust und Leidenschaft zum Revierkampf zeichnen ihn aus. Seine Umgebung hat er fest im Griff. Er trachtet danach, Beziehungen zu kontrollieren.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich bin stark!**
- Machtmensch
- Revierbesitzer
- Diktator
- Patriarch
- Abenteurer
- Unternehmer
- Brummbär

Repräsentant der **Harmonieorientierung (Grundmuster NEUN)** ist *Rita Ruhe*. Sie ist der Prototyp des Friedensstifters, des Angepassten, des Harmoniebetonten, aber auch des Fatalisten. Friedfertigkeit ist ihre Grundmotivation. Sie unterdrückt ihre eigene Identität, um für ihre Mitmenschen empfänglich zu sein. Sie will Harmonie und Frieden um jeden Preis. Sie vermeidet gern Konflikte und Spannungen und geht unangenehmen Situationen aus dem Weg. Sie ist vielseitig und anpassungsfähig und lässt sich nicht so leicht aus der Ruhe bringen. Ausgeprägt ist ihr Bemühen, die Erwartungen ihrer Mitmenschen zu erfüllen. Daher ist sie auch ein guter Integrator. Sie ist ausgleichend, dabei aber auch passiv und antriebschwach.

Verhaltens-Navigator:

- **Ich bin zufrieden!**
- Der Friedliebende
- Integrator
- Vermittler
- Schiedsrichter
- Der Passive
- Fatalist
- Träumer

Diese neun Grundmuster helfen uns dabei, uns in der Welt der menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster zu orientieren.

Kapitel 7: Entwickeltes, normales und gestörtes Verhalten

Jedes der vorstehenden neun Grundmuster kommt in den drei Ausprägungen

- entwickelt
- normal
- gestört

vor. Diese drei Ausprägungen werden jeweils in drei Stufen unterteilt, so dass jedes Grundmuster neun Stufen aufweist. Eine Kurzbeschreibung dieser neun Stufen je Grundmuster zeigt die folgende Übersicht.

Beginnen wir mit dem Grundmuster **EINS**, der Prinzipienorientierung, dessen Repräsentant *Peter Perfekt* ist.

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.

Normale EINS – Stufe 4: Der idealistische Reformier

Er ist auf dieser Stufe Idealist, Reformier und Kämpfer für Gerechtigkeit. Ein Mensch mit einer Mission, der sich selbst wie auch seine Mitmenschen zu ständiger Verbesserung antreibt. Er wirkt elitär und arrogant, da seine Ideale ja so erhaben und seine Ansprüche so überragend sind.

Normale EINS – Stufe 5: Der ordnungssüchtige Mensch

Er möchte über jeden Lebensbereich, vor allem über seine eigenen Gefühle, die Kontrolle haben. Die gesunde Selbstdisziplin hat sich in energische Tüchtigkeit und Ordnungssucht verwandelt. Er teilt die Welt in schwarz oder weiß, richtig oder falsch, gut oder schlecht, korrektes oder unkorrektes Verhalten ein.

Normale EINS – Stufe 6: Der urteilssüchtige Perfektionist

In diesem Stadium fürchtet er so sehr, die Selbstkontrolle zu verlieren, dass er nach immer mehr Vollkommenheit strebt. Bloße Ordnung und Genauigkeit genügen nicht mehr: jetzt geht es um Perfektion. Nichts ist je gut genug. Immerzu nörgelt er an den Dingen herum und kann nichts so lassen, wie es ist.

Gestörte EINS – Stufe 7: Der Intolerante

Ein gestörter Mensch vom Muster EINS kann sich nie eines Besseren belehren lassen, sei es durch Fakten oder durch die Argumente anderer. Er ist zutiefst überzeugt davon, dass er immer im Recht ist mit allem, was er sagt und tut. Seine Ideale gleichen starren Dogmen, von denen niemals abgewichen werden darf.

Gestörte EINS – Stufe 8: Der zwanghafte Heuchler

Er handelt zwanghaft, das heißt er wird immer stärker von seinen irrationalen Impulsen beherrscht. Er wird vielleicht von einer Art ‚Sauberkeitswahn‘ besessen oder versucht andere Arten von ‚Schmutz‘ und Unordnung auszurotten, wobei diese mit seinen unterdrückten Impulsen und Gefühlen zusammenhängen, also seine eigene Projektion sind.

Gestörte EINS – Stufe 9: Der gnadenlose Rächer

Jemand oder etwas hat in ihm solch unerhörte Gefühle erweckt, dass er sich nicht mehr direkt mit ihnen auseinandersetzen kann. Er ist nicht mehr von Idealen motiviert, sondern durch ein übermäßiges Bedürfnis, seine Selbstkontrolle aufrechtzuerhalten, bevor seine Zwangsvorstellungen ihn gänzlich überwältigen. Mehr denn je bedarf er der Rechtfertigung. Den anderen muss nicht nur bewiesen werden, dass sie sich geirrt haben. Sie müssen auch bestraft werden.

Wir setzen mit dem Grundmuster **ZWEI** fort: Die Liebesorientierung, deren Repräsentant *Helga Helfer* ist.

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 steht.

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.

Normale ZWEI – Stufe 4: Der großsprecherische Freund

Während ein gesunder Mensch mit Muster ZWEI aufrichtig gütig ist, spricht ein normaler dafür mehr über seine Gefühle und guten Absichten. Erklärungen über tief empfundene Gefühle sind an der Tagesordnung. Er hat die Gabe, schnell Bekanntschaften zu schließen und diese sofort zu Freundschaften zu erklären.

Normale ZWEI – Stufe 5: Der besitzergreifende Intimfreund

Er hat viel Talent, Kontakte zu knüpfen. Er möchte eine große Familie oder Gemeinschaft schaffen, in deren Zentrum er steht. Er wickelt die Menschen ein und gibt ihnen das Gefühl, dass sie zu seiner Familie gehören, ihm dafür aber Dank und Zuneigung schulden. Er ist der Bemutterungstyp.

Normale ZWEI – Stufe 6: Der überhebliche Heilige

Er glaubt, viele gute Dinge getan zu haben, Opfer gebracht, die Bedürfnisse der anderen Menschen in den Vordergrund gestellt zu haben – und dafür will er anerkannt werden. Es erscheint ihm, als nähmen die anderen seine Bemühungen als selbstverständlich hin. Sie erscheinen ihm undankbar und gedankenlos und müssen seiner Meinung nach erinnert werden, wie gut er ist.

Gestörte ZWEI – Stufe 7: Der selbstbetrügerische Manipulierer

Er ist von heftigen Aggressionen erfüllt, die aber mit seinem unantastbaren Wunschbild in Konflikt stehen. Das hat zur Folge, dass ein gestörter Mensch mit Muster ZWEI seine Aggressionen nur indirekt zum Ausdruck bringen kann, indem er andere manipuliert, damit sie ihm die Zuneigung entgegenbringen, die er so verzweifelt braucht. Er ist ein Meister im Erzeugen von Schuldgefühlen. Er fügt anderen Verletzungen zu, gibt aber gleichzeitig vor, sie trösten zu wollen.

Gestörte ZWEI – Stufe 8: Der dominante Erpresser

Er wird von der illusionären Anspruchshaltung beherrscht, das absolute Recht zu haben, alles von seinen Mitmenschen bekommen zu müssen, was er haben will. Von seinem Standpunkt aus schulden ihm alle unendlich viel, denn er hat ja in der Vergangenheit so viele Opfer gebracht. Er hat auf entnervende und frustrierende Weise den Dreh heraus, wie man andere Menschen im Namen der Liebe zur Schnecke macht.

Gestörte ZWEI – Stufe 9: Das psychosomatische Opfer

Wenn seiner Forderung nach Liebe und Anerkennung nicht entsprochen wird, greift er zum scheinbar sicheren Mittel, die ersehnte Aufmerksamkeit zu erlangen: Er wird krank. Ist man ein hilfloser Kranker, können die anderen gar nichts anderes tun, als sich um ihn zu kümmern. Er wird zum Hysteriker, der seine Angst vor Zurückweisung in psychosomatische Symptome umwandelt. Diese sind ein dauernder, Schuldgefühle weckender Tadel für jene, die ihm nicht die Liebe und den Dank entgegengebracht haben, die er immer beansprucht hat.

Es folgt *Willi Wichtig* als Repräsentant des Grundmusters **DREI**, also der Erfolgsorientierung. Wir finden ihn in den folgenden neun Stufen wieder.

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.

Normale DREI – Stufe 4: Der Statusbesessene

Er will sich von anderen unterscheiden. Sich über andere zu erheben stärkt seine Selbstachtung und gibt ihm das Gefühl, anziehend, begehrenswert und bewundernswürdig zu sein. Alles wird bei ihm zum Wettbewerb – seine Blicke, seine beruflichen Fähigkeiten, sein Einkommen, seine Karriere, die Begehrtheit seines Ehepartners.

Normale DREI – Stufe 5: Der Imageorientierte

Er tritt noch stärker in Wettbewerb mit anderen, indem er seine Selbstdarstellung und sein Image verbessert. Er möchte einen günstigen Eindruck hinterlassen, egal, ob das Bild, das er vermittelt, der Realität entspricht oder nicht. Er ist der Schauspieler, der seine Rolle spielt.

Normale DREI – Stufe 6: Der Narziss

Wenn er trotz seines wirkungsvollen Auftretens nicht die Bewunderung bekommt, die er haben möchte, übertreibt er seine Angeberei. Er möchte, dass die anderen Menschen ihn bewundern und beneiden, dass sie ihn für ein absolutes As auf jedem Gebiet halten. Er prahlt mit seinen Leistungen und betont immerzu, dass er alles besser macht als die anderen. Körperliche Qualitäten sind wichtig für ihn und wo es an Attraktivität fehlt, überhöht er sich narzisstisch durch Betonung von Intelligenz und Tüchtigkeit, Geld und Erfolg, Berühmtheit und Prestige.

Gestörte DREI – Stufe 7: Der ausbeuterische Opportunist

Die Aussicht zu scheitern hat für ihn etwas außerordentlich Demütigendes. Er versucht deshalb, sein inflationäres Wunschbild zu erhalten, indem er andere Menschen ausnutzt. Er wird unaufrichtig, um die Illusion der Überlegenheit zu erhalten. Solche Menschen fälschen ihren Lebenslauf, buchen die Arbeit anderer auf ihr Konto oder kopieren andere, um sich den Anstrich von Originalität zu geben.

Gestörte DREI – Stufe 8: Der böswillige Verräter

Er möchte andere ausnutzen, ohne dass sein Opportunismus sichtbar wird. So wird er verschlagen und falsch, verbirgt seine Motive und Taten, soweit er kann. In seiner Hinterlist und Doppeltzungigkeit schadet er anderen Menschen, ohne mit der Wimper zu zucken. Er zögert nicht, den Ruf anderer zu ruinieren, Unfrieden zu stiften, Freunde auseinander zu bringen oder das Vertrauen anderer zu missbrauchen.

Gestörte DREI – Stufe 9: Der rachsüchtige Psychopath

Inseheim fürchtet er, dass die anderen ihm überlegen sind und ihm immer überlegen bleiben. Er wird unverhüllt rachsüchtig und schreckt vor nichts zurück. Er hat den inneren Zwang, anderen Menschen zu schaden, um sich weiter überlegen fühlen zu können. In diesem Stadium wird er sadistisch und schreckt auch nicht vor Gewaltanwendung, Brandstiftung oder Sabotage zurück.

Das Grundmuster **VIERT** – Selbstorientierung – finden wir mit seinem Repräsentanten *Petra Pfau* in den folgenden neun Stufen verwirklicht.

Entwickelte VIERT – 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 VIERT – 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 VIERT – 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.

Normale VIERT – Stufe 4: Der phantasievolle Künstler

Aus Angst, missverstanden zu werden, oder aus Furcht vor Verletzungen, wenn er seine Gefühle zu persönlich ausdrückt, weicht er auf den künstlerischen Selbstausdruck aus. Jede Art von künstlerischer Aktivität gibt ihm die Möglichkeit, sich zugleich zu verbergen und mitzuteilen, ohne sich preiszugeben. Hat er nicht die nötige Begabung, um Kunstwerke zu schaffen, verschönert er seine Umgebung, indem er beispielsweise die Wohnung geschmackvoll einrichtet, Kunstwerke sammelt oder sich stilvoll kleidet.

Normale VIERT – Stufe 5: Der selbstverliebte Introvertierte

Er versinkt in Selbstbezogenheit und möchte in Ruhe gelassen werden, um mit seinen Gefühlen zurechtzukommen. In diesem Stadium ist er reserviert und schüchtern und lebt zurückgezogen – ein melancholischer Außenseiter, der sich mit Unsicherheit und Selbstkritik quält. Es fällt ihm schwer, anderen Menschen zu begegnen, alltägliche Gespräche zu führen oder mit jemandem zusammenzuarbeiten.

Normale VIERT – Stufe 6: Der schwache Ästhet

Durch sein Verharren in der Selbstbezogenheit schafft er sich praktische und emotionale Schwierigkeiten. Die sozialen und beruflichen Fähigkeiten sind schwach entwickelt, die Selbstachtung hat unter der dauernden Selbstkritik gelitten. Er fühlt sich verletztlich und unsicher. Er glaubt von

sich, anders als seine Mitmenschen zu sein, weil er durch seinen Rückzug aus der Welt anders geworden ist. Er tut sich leid.

Gestörte VIER – Stufe 7: Der selbstentfremdete Depressive

Ihn beherrscht die Furcht, seine Hoffnungen, Träume und seine Selbstverwirklichung zu verlieren. Dadurch schneidet er sich von seiner Persönlichkeit ab. Er verkriecht sich ganz in sein Innerstes als Reaktion auf diesen Schock und als Schutz vor noch größerem Verlust. Er zürnt sich dabei für das, was er sich selbst angetan hat. Er beneidet andere – alle anderen Menschen scheinen so glücklich, so tüchtig und so erfolgreich, wie er es gerade nicht ist. Er wird depressiv.

Gestörte VIER – Stufe 8: Der emotional Leidende

Er beginnt zu glauben, dass er wegen seiner Depressivität und seiner Unfähigkeit, mit dem Leben zurechtzukommen, irgendwie vom Schicksal verfolgt sei. Seine Enttäuschung über sich selbst wird immer stärker, wird zum verzehrenden Selbsthass. Er sieht nur noch seine dunkle Seite. Er ist überzeugt davon, dass er ein Versager ist, ein Opfer, unaufhörlich leidend an dem, was ihm seine Eltern angetan haben und was er sich selbst angetan hat.

Gestörte VIER – Stufe 9: Der selbstzerstörerische Mensch

Seine Verzweiflung wird so tief, dass er versucht, sich auf irgendeine Weise selbst zu zerstören. Er versinkt in Hoffnungslosigkeit. Er nimmt Drogen, Alkohol und ist akut selbstmordgefährdet. Er muss irgendetwas tun, um seinem erdrückenden negativen Selbstwertgefühl zu entfliehen.

Wir setzen mit *David Denk* fort, der das Grundmuster **FÜNF** oder die Erkenntnisorientierung repräsentiert.

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.

Normale FÜNF – Stufe 4: Der Spezialist und Analytiker

Er fürchtet, er wisse nicht genug, um zu handeln oder um seine Ideen und Entdeckungen zu veröffentlichen. Er meint, er müsse noch mehr lernen, forschen, experimentieren, sich noch gründlicher mit einem Thema beschäftigen. Ein entwickelter Typ FÜNF weiß sich im Besitz von Wissen, während ein normaler immer auf der Jagd danach ist. Er analysiert alles bis ins kleinste Detail und verliert dabei leicht den Überblick.

Normale FÜNF – Stufe 5: Der versponnene Theoretiker

Führen seine wissenschaftlichen und analytischen Methoden nicht schnell genug zu den gewünschten Antworten, wird er sich der eigenen Ideen in dem Maße unsicher, wie sein Bedürfnis nach Gewissheit wächst. Neue Fragen treten auf, auf die er keine Antworten weiß. So nimmt er Zuflucht zur Spekulation und Interpretation und vernachlässigt Beobachtung und Nachforschung. Er verspinnt sich allmählich immer mehr in seine Ideenwelt und verliert dabei den Kontakt mit der Realität.

Normale FÜNF – Stufe 6: Der extreme Reduktionist

Mit der Zeit schafft die Komplexität in seinem Kopf neue und komplizierte Probleme. Nichts ist gewiss, und so wächst seine Angst. Sein Verstand sucht Ordnung und wenn er sie nicht erkennen kann, entsteht in seinem Kopf eine eigene Art von Ordnung. Er wird reduktionistisch, eliminiert alle Komplexität und stülpt allem eine umfassende Erklärung über. Er neigt zur Simplifizierung, obwohl gerade er zu komplexen Gedankengängen begabt ist.

Gestörte FÜNF – Stufe 7: Der isolierte Nihilist

Das Bedürfnis, seine Interpretationen um jeden Preis zu untermauern, bereitet den Boden dafür, dass er gegenüber jedem, der seine Meinung nicht teilt, feindselig zu werden droht. Es weckt seine Aggressionen, wenn Menschen seine Ideen in Frage zu stellen wagen. Er beginnt, sie zu diskreditieren und versucht zu beweisen, dass ihre Ideen wertlos sind. Dadurch begibt er sich in die Isolation. Durch seinen Zynismus erschwert er die Möglichkeit, mit seinen Mitmenschen in Beziehung zu treten.

Gestörte FÜNF – Stufe 8: Der von Wahnvorstellungen Gequälte

Er möchte im Grunde alles zerstören, so verabscheuungswürdig ist die Welt in seinen Augen. Absurderweise beginnt er aber allmählich zu glauben, dass jeder ihn hasst und ihn zerstören möchte. Er wird paranoid und projiziert seine feindseligen Gefühle in die Außenwelt. Gerade weil er seine Ängste und Aggressionen unentwegt auf andere überträgt, fühlt er sich immer mehr von ihnen verfolgt.

Gestörte FÜNF – Stufe 9: Der leere Schizoide

Seine Paranoia produziert Verfolgungsängste. Er zieht sich in den Teil seines Inneren zurück, der ihm sicher erscheint. Er verfällt in eine Art autistischen Zustand und wehrt sich gegen die Realität, indem er sich von jeder Beziehung abschneidet. So gerät er in einen Zustand innerer Leere und mit großer Wahrscheinlichkeit in einen schizophrenen Zustand.

Es folgen die neun Stufen für Grundmuster **SECHS** – Sicherheitsorientierung – mit dem Repräsentanten *Tobias Treu*.

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 hänge 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.

Normale SECHS – Stufe 4: Der gehorsame Traditionalist

Er hat sich für eine Person, Gruppe oder Idee entschieden und entwickelt nun Scheu davor, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Er möchte sich sicher fühlen und unterwirft sich dafür den Regeln der Gruppe oder der Zustimmung durch die Autoritätsperson. Er ist nicht mehr unabhängig und Unabhängigkeit ist ihm auch nicht wichtig. Er hat es gern, wenn man ihm sagt, was er tun soll.

Normale SECHS – Stufe 5: Der Ambivalente

Er ist sehr gehorsam, beginnt sich aber zu fragen, was die anderen wohl von ihm denken. Zur Aufrechterhaltung seiner Selbstachtung braucht er es, dass er sich zumindest manchmal gegen die Autorität auflehnt. Er möchte keinesfalls mit dem Gefühl leben, man nutze ihn aus oder würde ihn nicht respektieren. Jetzt sind seine Schwankungen deutlich zu sehen – vom Gehorsam zur Ambivalenz, von der Fügsamkeit zur Auflehnung. Er beginnt andere Menschen mit einem gewissen Misstrauen zu betrachten und sie auf die Probe zu stellen.

Normale SECHS – Stufe 6: Der Angstbeißer

Er überkompensiert seine Ambivalenz und Unsicherheit, indem er selbst anderen gegenüber außergewöhnlich aggressiv wird. Dadurch beweist er sich selbst, dass er durchaus nicht ängstlich, unentschlossen und abhängig ist. Er betont die aggressive Seite seiner aggressiv-passiven Ambivalenz, um dadurch die passive Seite zu unterdrücken. Er wird zur Karikatur einer Autorität, ein Leuteschinder und aufgeblasener Tyrann, schwach – und wegen dieser Schwäche besonders gefährlich.

Gestörte SECHS – Stufe 7: Der verunsicherte Mensch

Er beginnt zu fürchten, dass er seine Beziehung zu der bestimmenden Autorität aufs Spiel gesetzt hat und dass er deshalb auf eine Strafe warten müsse. Er wird von heftigen Ängsten ergriffen und sucht immer wieder Versicherungen dafür, dass die Beziehungen zur Autorität noch intakt sind.

Hinter der Maske des harten autoritären Menschen verbirgt sich ein ängstliches und verunsichertes Kind.

Gestörte SECHS – Stufe 8: Der Hysteriker

Er setzt sich nicht nur selbst ständig herab, sondern neigt zu überschießenden Reaktionen und wird hysterisch. Er ist voller Angst, weil er die Fähigkeit verloren hat, seine Angst unter Kontrolle zu halten. Er wird irrational und hysterisch, wenn er über sich selbst nachdenkt, und misstrauisch und paranoid, wenn er an andere denkt. Seine Unsicherheit ist zu einem Zustand frei fluktuierender Angst eskaliert, die so stark geworden ist, dass er die Realität nur noch irrational wahrnimmt und alles zur Krise aufbauscht.

Gestörte SECHS – Stufe 9: Der selbstzerstörerische Masochist

Wenn seine Überreaktionen andere Menschen nicht dazu veranlassen, ihm die gesuchte Hilfe zu geben, provoziert er Bestrafungen, um überhaupt in eine Beziehung zu treten, selbst wenn es eine masochistische ist. Er beginnt, sich selbst zu zerstören. Er erniedrigt und demütigt sich selbst, damit er vor einem noch schlimmeren Schicksal bewahrt bleibt. Sein Masochismus bietet ihm dabei kein Vergnügen, sondern er hofft, sein Leiden werde jemanden anziehen, der sich ihm zur Seite stellt, um ihn zu retten.

Das Grundmuster **SIEBEN** mit dem Repräsentanten *Rudi Rastlos* – Lustorientierung – folgt mit den neun Stufen.

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.

Normale SIEBEN – Stufe 4: Der welterfahrene Lebenskünstler

Da er solche Lust an Erfahrungen hat, beginnt er zu fürchten, er könne etwas verpassen, wenn er sich nur auf ein oder zwei Dinge konzentriert. So kann er allmählich von dem, was ihn glücklich gemacht hat, nicht mehr genug bekommen. Er muss alles einmal ausprobiert haben, um auf jeden

Fall der Angst zu entgehen, dass er etwas verpasst haben könne. Er ist weniger produktiv und mehr materialistisch, weniger schöpferisch als gierig.

Normale SIEBEN – Stufe 5: Der hyperaktive Extrovertierte

Je mehr er tut, desto anspruchsloser wird er hinsichtlich Vielfalt und Qualität seiner Erfahrungen. Er fürchtet, es könne auch nur einen Augenblick nichts los sein, denn dann hätte die Angst eine Chance, sich in ihm breit zu machen. Er ist unentwegt in Bewegung und verschleudert gleichsam seine Energie nach außen in einer zentrifugalen Flucht vor sich selbst.

Normale SIEBEN – Stufe 6: Der exzessive Materialist

Er fordert mehr desselben, was ihn einmal zerstreut und vergnügt hat. Er wird gierig und aufdringlich und besteht darauf, dass andere ihm seine Wünsche sofort erfüllen. Er legt großen Wert darauf, viel zu haben und sich alles, was er will, sofort zu verschaffen. Geld spielt bei ihm eine überragende Rolle. Sein Lebensstil ist ganz offensichtlich materialistisch. Er führt ein aufwendiges Leben, bei dem Prestige und Zurschaustellung von Reichtum eine große Rolle spielen. Er ist ein gieriger Konsument und verhält sich in jedem Lebensbereich exzessiv.

Gestörte SIEBEN – Stufe 7: Der impulsive Aktivist

Er kann sich gar nicht vorstellen, warum er unglücklich oder unzufrieden ist, denn er besitzt doch so ungeheuer viel von den guten Dingen im Leben. Sein Verhalten ist hemmungslos geworden. Er stürzt sich jetzt vielleicht in sexuelle Eskapaden, in Trink- und Drogengelage, bis er vor lauter Ausschweifung ganz heruntergekommen ist. Er ist immer auf der Suche nach einem neuen Nervenkitzel und einem neuen Fluchtweg vor sich selbst.

Gestörte SIEBEN – Stufe 8: Der triebhafte Mensch

Er bringt nun nur Chaos in seine Umgebung und seine Beziehungen, da er vollständig unkontrolliert und sowohl in seinem Verhalten als auch in seinen Stimmungen sehr instabil wirkt. Er ist chaotisch und unberechenbar wie ein Tornado. Er fühlt sich als der Größte und lebt ständig in Übererregung.

Gestörte SIEBEN – Stufe 9: Der in panischer Angst lebende Mensch

Er hat einen Punkt erreicht, an dem er alles in der Welt konsumiert hat. Die Angst vor der Langeweile, die er bisher durch ständige Aktivitäten unterdrücken konnte, dringt nun in sein Bewusstsein. Er hat geradezu hysterische Angst vor ihr, fühlt sich wie von einem wilden Untier gehetzt, zitternd und unfähig zum Handeln. Seine Abwehrmechanismen brechen plötzlich und vollständig zusammen. Er erlebt die realen Situationen wie ein Alpträum, aus dem es für ihn aber kein Entrinnen durch Aufwachen gibt.

Jetzt ist das Grundmuster **ACHT** – die Machtorientierung – mit seinem Repräsentanten *Max Mächtig* dran.

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.

Normale ACHT – Stufe 4: Der unternehmungslustige Abenteurer

Er setzt das aggressive Element seiner Durchsetzungskraft zur Befriedigung seiner persönlichen Interessen ein. Er ist ein Abenteurer und Unternehmer, interessiert an seinen finanziellen Interessen oder der Erreichung seiner ganz persönlichen Ziele. Häufig ist er Geschäftsmann, Industriel-ler oder Finanzier.

Normale ACHT – Stufe 5: Der dominante Machtmensch

Er ist wie ein gesundes Tier, das mehr frisst, als andere Tiere – und dann größer wird und noch mehr frisst, sich breit macht und die Umgebung dominiert, indem es immer mehr Raum für sich in Anspruch nimmt. Er möchte sich und sein Ego überall hin ausstrahlen lassen. Der typische Revierbesitzer.

Normale ACHT – Stufe 6: Der feindselige Kämpfer

Er treibt es nun immer bunter, sucht Konfrontationen, wo es nur geht, will immer Sieger sein, immer der Überlegene mit dem stärkeren Willen. Feindseligkeit fließt in alle seine Beziehungen ein. Immer müssen die anderen den Rückzieher machen. Er würde das nie tun. Er wird zum Grobian, der seine Mitmenschen herumkommandiert und Zornesausbrüche bekommt, wenn seine Anordnungen nicht sofort ausgeführt werden.

Gestörte ACHT – Stufe 7: Der rücksichtslose Tyrann

Er ist vollkommen hemmungslos, machtbesessen und tyrannisch. Er unterdrückt andere Menschen, nimmt ihnen ihre Rechte, ihre Freiheit, ihre Würde.

Gestörte ACHT – Stufe 8: Der Größenwahnsinnige

Er wird größenwahnsinnig, fühlt sich allmächtig und unverletzlich – gottgleich im eigenen Machtbereich. Er hält sich für einen Übermenschen, der jenseits der Moral steht und alles tun kann, was ihm beliebt.

Gestörte ACHT – Stufe 9: Der gewalttätige Zerstörer

Er ist nun der destruktivste und unsozialste aller Muster. Die dunkle Seite der Macht zeigt die Bereitschaft zur Zerstörung, wenn sich die Welt seinem Willen nicht unterwirft. Er wird geradezu barbarisch destruktiv.

Rita Ruhe als Repräsentantin des Grundmusters NEUN – Harmonieorientierung – beschließt diese Darstellung.

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.

Normale NEUN – Stufe 4: Der Angepasste

Er glaubt, seine Rolle im Leben bestehe darin, anderen Erfüllung zu geben, nicht aber sich selbst. Da er zu sehr fürchtet, sich durchzusetzen, wird er zu bescheiden und angepasst. Er wird wie eine Mutter, die nur für ihre Kinder lebt oder wie eine Ehefrau, die sich für ihren Mann aufopfert.

Normale NEUN – Stufe 5: Der passiv-gleichgültige Mensch

Er fürchtet sich vor jeder Veränderung und bemüht sich nach Kräften, den Status quo beizubehalten. Am liebsten hat er es, wenn alles von selbst seinen geregelten Gang geht, ohne dass er selbst eingreifen und handeln muss.

Normale NEUN – Stufe 6: Der resignierte Fatalist

Wenn Nichtstun nicht möglich ist, versucht er, die Bedeutung der Probleme zu verharmlosen. Er unterschätzt den Ernst der Konsequenzen seiner Passivität. Seine gesunde Empfänglichkeit und sein Gleichmut sind auf dieser Stufe zur Resignation geworden. Er hat seine Persönlichkeit aufgegeben.

Gestörte NEUN – Stufe 7: Der Nachlässige

Er verweigert die Auseinandersetzung mit Problemen und Konflikten. Er tut nichts und will auch nichts tun – selbst wenn es einfach wäre. Dieser Mensch ist unzugänglich geworden. Sein passiver Widerstand ist sogar aggressiv und entlädt sich manchmal in Wutausbrüchen.

Gestörte NEUN – Stufe 8: Der gespaltene Mensch

Dieser Mensch verdrängt die Realität so stark, dass er sich nicht mehr mit ihr auseinandersetzen muss und dass sie sich ihm nicht mehr aufdrängt. Seine Angst vor der Angst wird so stark, dass er sich vollständig von der Realität absplattet und eine Entpersonalisierung erfährt, sich also von seinem eigenen Selbst löst.

Gestörte NEUN – Stufe 9: Der Mensch, der sich aufgegeben hat

Es findet eine Desintegration der Persönlichkeit statt. Er flieht ganz und gar vor sich selbst, indem er in verschiedene Teile zerfällt (multiple Persönlichkeit). Er verlässt seine Persönlichkeit und lebt nur noch durch andere Menschen. Er ist zu seinem eigenen Gegenüber geworden.

Im Folgenden werden wir uns auf das normale und das entwickelte Verhalten konzentrieren. Das gestörte Verhalten können wir getrost den Psychologen und den Psychoanalytikern überlassen. Indem wir die Fragestellung „Wie gelangt man vom normalen zum entwickelten Verhalten?“ beantworten, finden wir auch gleichzeitig die Antwort auf die offene Frage von Jim Collins: „Wie kann Level-5-Leadership entwickelt werden?“.

Wie wir an der vorstehenden Übersicht unschwer erkennen können, ist das normale Verhalten immer egozentrisch. Das entwickelte Verhalten – auch integriertes Verhalten genannt - überwindet diese Egozentrik sowie die Barrieren und Begrenzungen, welche im normalen Verhalten verwurzelt sind.

Bevor wir darauf näher eingehen, schauen wir uns noch das berufliche Verhalten unserer neun Grundmuster in den Kategorien Mitarbeiter, Führungskraft und Topmanager an.

Kapitel 8: Berufliche Eignung

In diesem Kapitel wollen wir Hinweise darüber erarbeiten, wie sich unsere neun Grundmuster in unterschiedlichen beruflichen Situationen als Mitarbeiter, als Führungskraft und im Topmanagement verhalten. Dazu werden wir die neun Muster nacheinander in diesen jeweiligen Situationen betrachten.

Die hier vorgestellten Betrachtungen stellen Tendenzen bei normalem Verhalten (Stufe 4 bis 6) der Grundmuster dar. Generell gilt, dass entwickelte Muster (Stufe 1 bis 3) mit beruflichen Situationen erheblich besser umgehen können, während gestörte Muster (Stufe 6 bis 9) ihre Störungen auch in die Situationen hineinbringen. Dies wirkt sich naturgemäß besonders stark in der Führungssituation und in der Zusammenarbeit aus.

Die **EINS** ist häufig als Staatsanwalt oder Richter tätig. Dort kann sie ihren urteilenden und richtenden Verstand zur Geltung bringen. Als Lehrer, Beamter oder Pfarrer findet man sie oft; als Buchhalter kommt ihre Ordnungsliebe zum Einsatz. Als Naturfreund blüht sie auf. In einer geordneten Arbeitsumgebung, in der es klare Ziele, Regeln und Zuständigkeiten gibt, kommt die normale EINS gut zur Entfaltung. Sie ist ordentlich, denkt logisch, geht systematisch vor, ist gut organisiert mit gutem Zeitmanagement, effizient, allerdings auch detailverliebt und sehr genau. Sie schätzt genaue Richtlinien, klare Arbeitsabläufe und festgelegte Verantwortlichkeiten. Sie kann hart arbeiten und stellt hohe Qualitätsansprüche an ihre Ergebnisse. Für ihren Einsatz und ihre Sachkompetenz erwartet sie die angemessene Belohnung, artikuliert das in der Regel aber nicht. Sollte diese jedoch ausbleiben, lässt sie ihren Groll darüber an Nebenkriegsschauplätzen aus. Sie arbeitet gut auf ein Ziel hin und setzt sich dafür auch ein. Aber sie ist auch intolerant gegenüber ihren Kollegen, wenn diese ihrer Meinung nach unrecht handeln, im Irrtum sind, schlampig arbeiten oder überfordert sind. Sie hält sich gern im Rahmen des Bewährten sowie des bekannten und gesicherten Wissens auf.

Der Führungsstil der normalen **EINS** ist besonders gut für Konsolidierungsphasen geeignet, in denen es gilt, eine Organisation auf Effizienz und Qualität zu trimmen. Sie ist in der Führungsrolle ausgesprochen effizient, wenn es um Planung und deren Umsetzung geht. Sie tut sich schwer mit schnellen Entscheidungen und mit gegensätzlichen Informationen, also auch mit Aufbau- und Wachstumsphasen, weil sie mit Komplexität nicht umgehen kann. Bei ihren Mitarbeitern achtet sie auf Ehrlichkeit, Loyalität zur Firma, Arbeitseinsatz, die äußere Erscheinung, Pünktlichkeit und Respekt vor Vorgesetzten, also mehr inputorientierte Faktoren. Ihre Leitgedanken sind Qualität und Kontrolle. Daher tut sie sich auch schwer mit Delegation. Ihre Projekte haben die Tendenz, aufgrund ihres Qualitätsanspruchs länger zu dauern und teurer zu werden als vorgesehen. Eine normale EINS tut sich mit der Prozessorientierten Führungskultur schwer. Sie ist unnachsichtig gegenüber Lernkurven, menschlichen Schwächen und Beziehungsproblemen in der Organisation, die doch in komplexen und unübersichtlichen Unternehmenssituationen immer wieder auftreten. Zu Konflikten hat die EINS ein angespanntes Verhältnis.

Die normale **EINS** ist besonders gut als Einzelentscheider in Konsolidierungsphasen oder in behördenähnlichen Organisationen geeignet. Auch in Managementteams kommen ihre Fähigkeiten in Verbindung mit einer ZWEI, FÜNF oder NEUN gut zur Geltung. Darüber hinaus ist die entwickelte EINS für die meisten Führungsaufgaben gut geeignet. Sie ist ein vernünftiger, logisch

denkender, maßvoller, urteilsfähiger und disziplinierter Manager mit hohen ethischen Wertvorstellungen. Durch ihre Integrität und ihr Verantwortungsbewusstsein übernimmt sie eine Vorbildrolle und wird zur anerkannten Leitfigur für ihre Mitarbeiter in ihrem Unternehmen.

Die **ZWEI** ist häufig in helfenden oder heilenden Berufen tätig. Im betrieblichen Umfeld finden wir sie oft nicht in der ersten Reihe, sondern als graue Eminenz oder als ordnende Hand im Schatten der Macht. Beispiel hierfür ist die tüchtige Sekretärin, die durch ihre Kompetenz ihren Chef organisiert, sich an alle Details erinnert und durch ihre starke Beziehungsorientierung ihren Einfluss im Unternehmen geltend macht. Die ZWEI weist eine hohe Beziehungs- wie auch Leistungsorientierung auf. Wirklich interessiert ist sie dabei an den Beziehungen. Leistung ist bei ihr Mittel zum Zweck, um Beziehungen zu gestalten, um zu gefallen und um Anerkennung zu bekommen. Eine ZWEI arbeitet unermüdlich, wenn sie sich mit einer Aufgabe verbunden fühlt. Sie will mehr als den Inhalt einer Arbeit. Sie will eine emotionale Beziehung zu ihr. Sie will bei Entscheidungen um ihre Meinung gefragt werden, sie ist sehr empfänglich für Lob und Ermutigung und anfällig gegen Tadel. Häufig ist sie Informationsdrehscheibe in einem Betrieb. Durch ihre Beziehungsorientierung ist sie besser als andere in der Lage, mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten in ihrer normalen Ausprägung gut oder sogar sehr gut zusammenzuarbeiten. Solange man sie nicht unter Stress setzt, findet man in ihr einen angenehmen und leistungsfähigen Mitarbeiter.

Eine normale **ZWEI** ist oft eine effiziente Führungskraft, obwohl sie ungern aus der ersten Reihe heraus agiert. Für die Prozessorientierte Führungskultur ist sie gut als Kulturträger geeignet und kann diese maßgeblich mitgestalten. In ihrem Führungsverhalten setzt sie mehr auf die richtigen Mitarbeiter als auf Struktur und Organisation. Sie kann die Bedürfnisse und Potentiale ihrer Mitarbeiter leicht erkennen und damit die Menschen in ihrer Umgebung entwickeln, fordern und fördern. Die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen ist häufig gut bis sehr gut, da sie es versteht, die Beziehungen zu ihnen zu pflegen. Schwächen hat die ZWEI in der Prioritätensetzung, da es ihr schwer fällt, nein zu sagen. Auch ihre Strategie, sich Lieblinge heranzuziehen, hat eine Schattenseite: Dieses Verhalten gilt als Motivationskiller bei den nicht zu ihrem Günstlingskreis gehörenden Personen. In einem wettbewerbsorientierten Umfeld muss die ZWEI stark unterstützt werden, da sie sich von Haus aus eher kooperativ verhält. Mit ihrer Begeisterung und ihrer Liebenswürdigkeit ist sie oft ein Vorbild für ein gutes Betriebsklima. Ihre Entscheidungen trifft sie gern im Konsens und bezieht dazu Mitarbeiter und Kollegen ein.

Im Topmanagement arbeitet die normale **ZWEI** gern aus dem Rückraum als graue Eminenz zusammen mit einer DREI oder einer ACHT in der ersten Reihe. Ihr Führungsstil ist mehr daran ausgerichtet, Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse zu befriedigen, als im Feuer des Wettbewerbs mit der Konkurrenz zu stehen. Sie schafft sich ein Netzwerk an inner- und außerbetrieblichen Unterstützern und festigt so ihre Machtbasis durch Beziehungsorientierung. In ihrer entwickelten Ausprägung kommen ihre Fähigkeiten als Topentscheider ausgezeichnet zur Geltung. Sie versteht es, die Bedürfnisse und Potentiale der Mitglieder ihrer Organisation besonders gut zu erkennen. Dies ermöglicht es ihr, eine leistungsfördernde Kultur in ihrem Unternehmen zu etablieren und prozessorientierte Entscheidungsabläufe unter Einbeziehung ihrer Mitarbeiter zu gestalten. Eine derartig aufgestellte Organisation verbindet innerbetriebliches Kooperationsverhalten mit außerbetrieblicher Wettbewerbsfähigkeit. Diese durch die entwickelte ZWEI geführte

Organisation ist meist sehr effektiv und effizient und kann schnell und flexibel auf die Anforderungen aus dem Umfeld reagieren.

Die **DREI** ist häufig in Berufen mit wettbewerbsorientierten Anforderungen anzutreffen, beispielsweise als Vertreter, Verkäufer, Manager und in allen Berufen, die mit Marketing und Werbung zu tun haben. Weiter ist sie stark in der Medienwelt beispielsweise als Schauspieler, Sänger oder Model anzutreffen. Die DREI identifiziert sich mit ihrer Aufgabe und ist sehr effizient und tüchtig. Es geht ihr mehr um die Ergebniserzielung und weniger um den Prozess, der dahin führt. Sie spricht auf Belohnungen für gute Arbeit an. Sie erzielt Ergebnisse für Prämien und kämpft um Prestige. Das klassische Beispiel dafür sind Verkäuferwettbewerbe, bei denen es um Geldprämien als Belohnung für gute Leistungen oder um den Champion geht. Die DREI achtet sehr auf Statusunterschiede. Am besten arbeitet sie in einem Umfeld, in dem Ziele definiert sind, Prämien für erbrachte Leistungen ausgelobt werden und in welchem reizvolle Aufstiegsmöglichkeiten erkennbar sind. Für einen hierarchischen Aufstieg tut sie alles; dafür kämpft sie mit allen Mitteln. Ihre Aufmerksamkeitsschwerpunkte sind Leistung und Erfolg. Sie liebt eine vielseitige und tempogeladene Aufgabe; sie handelt lieber, als dass sie nachdenkt oder plant. Für ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten will sie anerkannt und respektiert werden. Sie achtet auf positives Feedback, hält ihr Image aufrecht, duldet keine Kritik und wälzt die Verantwortung für Misserfolge an andere Menschen ab.

Die normale **DREI** strebt nach einer Führungsaufgabe und zerreißt sich für sie. In expandierenden Unternehmen beziehungsweise in Wachstumsphasen ist die DREI der geborene Antreiber und kann seine Mannschaft mitziehen. In der Führungsaufgabe ist sie darüber hinaus sehr vielseitig, denn sie spielt auch hier ihre Rolle wie ein Chamäleon je nach Situation und Anforderung ausgezeichnet. Allerdings ist sie so sehr auf Zielerreichung fixiert, dass sie sich mit den notwendigen Abstimmprozessen mit Kollegen schwer tut. Ist sie einmal in Bewegung, geht sie mit enormer Geschwindigkeit, aber auch wie mit Scheuklappen auf ihr Ziel los und ist auch bei Umweltveränderungen kaum noch zu bremsen. Zeitwettbewerb, also schneller sein als andere, liegt ihr deshalb auch besonders. Sie hat einen Widerwillen gegen Unterbrechungen und Kurswechsel. Häufig opfert sie die Qualitätskontrolle, weil ihr Quantität vor Qualität geht. Der Ausbau neuer Gelegenheiten kann dann zu Lasten der Qualität eingegangener Verpflichtungen gehen.

Wegen ihrer Vielseitigkeit ist die normale **DREI** für die meisten Aufgaben im Topmanagement geeignet, wenn diese ihr nur image- und prestigeträchtig genug erscheinen. Speziell ist sie dabei für Wachstumsphasen prädestiniert. Ihre Führungsfähigkeiten kommen ganz besonders zur Wirkung, wenn sie in einer Partnerschaft mit einer FÜNF oder einer SECHS zusammenarbeitet. In einer Partnerschaft mit einer FÜNF übernimmt diese den analytischen und den planerischen Teil. In einer Aufstellung mit einer SECHS steuert diese kreative und originelle Ideen und Konzepte bei. Die DREI übernimmt in beiden Kombinationen Umsetzung und Außendarstellung. Die entwickelte DREI ist noch besser als die normale DREI für Aufgaben im Topmanagement geeignet. Sie hat die Sucht der normalen DREI nach Bewunderung überwunden und kann so die Erfolge mit ihren Mitarbeitern teilen. So kann sie besser auf die Menschen in ihrer Umgebung eingehen, kann sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, dadurch gewaltige Energien bei ihnen freisetzen und sie zu einer erfolgreichen und leistungsstarken Zusammenarbeit führen. Bei der entwickelten DREI verteilt sich die Führungsaufgabe auf mehrere Schultern; ihr Führungsteam

wird dadurch leistungsstärker, die innerbetriebliche Zusammenarbeit produziert weniger Reibungen und das Betriebsklima ist besser.

Die **VIER** finden wir häufig in Tätigkeiten mit kreativem oder künstlerischem Anspruch, beispielsweise als Künstler, Musiker, Sänger, Dichter, Dramatiker, Tänzer oder Schauspieler. Theater und Film sind ihre Domäne, weil sie ihr ganzes Leben als eine große Bühne betrachten. Wir finden sie auch als Erfinder und Entwickler. Mit Routinetätigkeit oder mit normalen Aufgaben lockt man die VIER allerdings nicht aus ihrer Phantasiewelt heraus. Bei Aufgaben mit kreativem oder künstlerischem Anspruch oder bei außergewöhnlichen Aufgaben identifiziert sie sich so stark, dass sie unermüdlich und fleißig daran arbeitet. Dabei kommt nicht darauf an, wie die Aufgabe tatsächlich ist, sondern vielmehr, ob die VIER sie als interessant und außergewöhnlich ansieht. Sie will sich auch am Arbeitsplatz mit ihren Ideen und Vorstellungen respektiert fühlen. Gegenüber Kollegen und Konkurrenten, die im gleichen Arbeitsbereich tätig sind, verhält sie sich häufig aggressiv und bissig. Sie fühlt sich mehr als Individualist und bei Tätigkeiten, die häufige Abstimmungen mit Kollegen erfordern, eher eingeengt. Ihre Effizienz ist stimmungsbhängig; so wird ihre Aufmerksamkeit von der Aufgabe abgezogen, wenn ihr Gefühlsleben in Turbulenzen gerät. Die VIER will gehört und um ihre Meinung gefragt werden. Sie muss inspiriert werden, beispielsweise durch Anerkennung, damit ihr Interesse wachgehalten wird. Die Illusion der VIER, etwas Besonderes zu sein, hat bei ihr Priorität gegenüber ihrer Rolle als Mitarbeiter und Teammitglied.

Die normale **VIER** ist besonders gut für Führungsaufgaben in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. Dort wirkt und handelt sie wie die DREI. Allerdings ist ihre Motivation eine andere: Sie erreicht Ziele und erzielt Ergebnisse, um sich von anderen zu unterscheiden. Sie hat die Gabe, ihre Mitarbeiter besonders in der Phase der geschäftlichen Expansion dazu zu bringen, ihre beste Leistung zu geben. Hier ist die VIER an vorderster Front und sehr belastbar. Sie führt mit viel Energie und sehr wettbewerbsorientiert. Wenn es um Risiken geht, um einmalige Präsentationen oder um originelle Beiträge, ist die VIER in ihrem Element. Im Gegensatz dazu fühlt sie sich in Konsolidierungsphasen nicht wohl. Den Tanz ‚Vor und Zurück‘, den die VIER in der Partnerschaft tanzt, überträgt sie auch auf das Geschäftsleben. Sie engagiert sich beim Anstreben schwer erreichbarer Ziele, tut sich dann aber schwer mit der Durchführung. Die normale VIER als Führungskraft ist sich sehr der Maske bewusst, die sie im Geschäftsleben trägt und dem Unterschied zu ihrer wirklichen Persönlichkeit.

Die normale **VIER** ist im Topmanagement besonders für Aufbau- und Wachstumsphasen als Einzelentscheider geeignet. Sie verhält sich dort wettbewerbsorientiert ähnlich wie die DREI. Mit viel Energie und mit hoher Identifikation kommen ihre Führungsqualitäten in den dramatischen Phasen einer geschäftlichen Expansion gut zur Wirkung. Sie hat dabei die außergewöhnliche Gabe, ihre Mitarbeiter mitzureißen und zu besonderer Leistung anzuspornen. Sie ist bereit und in der Lage, geschäftliche Risiken einzugehen und Chancen auch zu nutzen. Wenn dann in einer Konsolidierungsphase ihr Interesse erlischt, ist sie für diese Phase auch nicht mehr geeignet. Anders ist dies bei der entwickelten VIER zu sehen. Diese ist ausgeglichener und auch bereit, sich den praktischen Angelegenheiten des Lebens zu stellen, auch den alltäglichen. Sie verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich und ist daher auch in Konsolidierungsphasen und auch in Managementteams wirkungsvoll tätig.

Die **FÜNF** ist häufig in technischen oder wissenschaftlichen Berufen oder in solchen, die hohe intellektuelle Anforderungen stellen, tätig. In der Beratung, aber auch als Künstler oder Schriftsteller findet man sie oft, wenn sie einen ausgeprägten **VIERer** Flügel aufweist. Der normale **FÜNFER** ist nicht für Aufgaben geeignet, die schnelles Handeln oder Kontaktfähigkeit erfordern. Die **FÜNF** arbeitet in erster Linie, um sich ihre Unabhängigkeit zu erhalten. Sie kann sich gut konzentrieren und hart arbeiten, ist aber mehr an abstrakten, theoretischen Themen interessiert und nicht so sehr an praktischen Ergebnissen. Daher ist auch die Zusammenarbeit mit den normalen Mustern **SECHS**, **SIEBEN** und **NEUN** schwierig, da Ergebnisse eher unwahrscheinlich sind. Die **FÜNF** arbeitet gern allein und selbständig, am besten ohne Zeitdruck und mit möglichst wenigen Vorgaben. Sie hat unkonventionelle Ideen, aber auch eine sehr hohe Schwelle zur Handlung. Dies bedeutet, dass sie nur handelt, wenn sie alles gründlich durchdacht und bedacht hat. Sie ist diskussionsfreudig und misstraut dabei Regeln und Autorität. Daher ist im Umgang mit ihr Zeit und Auseinandersetzung erforderlich. Die **FÜNF** liebt eine sichere Arbeitsumgebung, geplante Abläufe, möglichst wenig Außenkontakte und sie hasst Störungen, Unterbrechungen und Aufdringlichkeit. Leider neigt sie auch zur Informationshamsterei. Entsprechend dem Motto „Wissen ist Macht“ genießt sie es, wenn ihre Kollegen zu ihr kommen, weil sie Kenntnisse besitzt, die andere brauchen. Weiter neigt sie dazu, Konflikten auszuweichen.

In einem klar strukturierten Umfeld kommen die Eigenschaften der **FÜNF** auch in der Führungssituation gut zur Geltung. Besonders in einer guten Zusammenarbeit mit handlungsorientierten Führungskräften ergeben sich gut durchdachte Ergebnisse und Problemlösungen. Ihre intellektuelle Neugier und ihre Fähigkeit als Zuhörer, aber auch ihre taktvoll-vorsichtige Gesprächsführung machen es selbst zurückhaltenden Mitarbeitern möglich, sich ihr anzuvertrauen. Andererseits ist ihr Kommunikationsverhalten bekannt problematisch. Dies wirkt sich speziell auch im Entscheidungsprozess aus. Hier trifft die **FÜNF** häufig ihre Entscheidungen im stillen Kämmerlein, ohne Einbindung von Kollegen oder Mitarbeitern mit all den Folgeproblemen, die dieses Verhalten mit sich bringt.

Eine **FÜNF** im Topmanagement ist besonders gut geeignet, langfristige Strategien umzusetzen. Sie ist geduldig, verhältnismäßig unempfindlich gegenüber den Aufregungen des Geschäftsalltags und der kurzfristigen Zyklen. Sie kann, immer der ursprünglichen Idee folgend, enorme Schwierigkeiten überwinden und neue Erkenntnisse immer wieder in den ursprünglichen Plan integrieren. In einem Managementteam mit einem außenorientierten **DREIER** kommen die positiven Führungseigenschaften der **FÜNF** besonders gut zum Ausdruck. Auch eine Zusammenarbeit mit der handlungsorientierten **ACHT** ergibt ein gutes Managementteam, wobei hier die **FÜNF** mehr als graue Eminenz zur Wirkung kommt. Entwickelt sich die **FÜNF** in Richtung ihrer Integrationslinie hin zu den Eigenschaften der entwickelten **ACHT**, so kann sie Denkfähigkeit mit Handlungsorientierung und Durchsetzungsstärke kombinieren. In dieser Entwicklung der **FÜNF** über das Normalverhalten hinaus verbinden sich starke Führungseigenschaften.

Das Muster **SECHS** sucht klare Strukturen und Hierarchien. Diese findet sie beispielsweise im Militär oder auch in Behörden. Weiter beeindruckt die **SECHS** das Gesetz und alles, was damit zusammenhängt. Häufig sucht sie deshalb Aufgaben in diesem Bereich. Dabei ist es gleichwertig, ob sie das Gesetz schützt oder herausfordert. Zu den bevorzugten Berufsgruppen der **SECHS** gehören deshalb Richter, Staatsanwälte, Rechtsanwälte, Detektive, Polizisten, Kriminalkommis-sare, Krimischreiber und auch Kriminelle. Darüber hinaus ist das Muster **SECHS** auch ausge-

sprochen häufig in den deutschen Unternehmen vertreten. SECHSer sind entweder kreative, hart arbeitende und loyale Mitarbeiter oder, wenn sie sich benachteiligt fühlen, Störenfriede, Rebellen und Querulanten. Wenn sie sich in einer vertrauten Umgebung sicher und geborgen fühlen, sind sie die geborenen Teamspieler, sind in hohem Masse kreativ, geben Anstöße und Ideen, sind großartig darin, Störungen vorherzusehen und zu beseitigen. Aber in der Umsetzung und im Fertigstellen von Aufgaben sind sie eher schwach. Durch ihre Autoritätsfixierung sind sie auf Machtbeziehungen ausgerichtet und spielen gern das Spiel ‚wir gegen die anderen‘. Bevorzugte Konstellationen sind dabei ‚Unser Team gegen anderes Team‘ oder ‚Unser Team gegen Management‘. Die SECHS fühlt sich sicher, wenn sie akzeptiert und gut informiert ist. Dies ist ihr genauso wichtig wie die Arbeit selbst. Sicherheit ist ihr Hauptthema im beruflichen Umfeld. Persönlicher Wettbewerb mit Einzelpersonen ist ihr ein Graus. Lieber projiziert sie diesen auf ‚Team gegen Team‘, so dass sie nicht in einen Einzelwettstreit eintreten muss. Daher fühlt sie sich in einer wettbewerbsorientierten Arbeitsumgebung auch nicht wohl und weicht ihr aus. Allenfalls stellt sie sich einer kontrollierten Konkurrenzsituation, wenn dafür klare Grundregeln bestehen und sie ausreichend Vorbereitungszeit hat. Beispielsweise kann sie als Rechtsanwalt bei Gerichtsverhandlungen in einen reglementierten und höchst aggressiven geistigen Wettbewerb eintreten.

Der augenfälligste Aspekt der **SECHS** im Führungsverhalten ist ihre Entscheidungs- und Umsetzungsschwäche. Insofern ist die normale SECHS auch nicht für eine Führungsaufgabe geeignet, in der eine Vielzahl von schnellen Entscheidungen unter Unsicherheit gefordert ist. Dies trifft zu auf Umbruchzeiten im Unternehmen oder auch bei starken Marktveränderungen. Auch für ‚normale‘ Unternehmenssituationen ist die SECHS in ihrem Führungsverhalten zu zögerlich. Erstaunlicherweise läuft die SECHS aber in der Krise zu Höchstform auf. Wenn es gilt, Störungen und Hindernisse zu erkennen und zu beseitigen, kann die SECHS als Führungskraft mit Klarheit, Kraft, Ausdauer und enormem persönlichen Einsatz führen. Sie brennt darauf, Probleme anzugehen und zu lösen. Sie ist auf Mängel fixiert und kann Abläufe und Organisationen immer wieder verbessern und verfeinern.

Eine normale **SECHS** im Topmanagement ist hervorragend geeignet, Turnaround-Situationen zu bewältigen. Wenn die Situation schwierig aber klar ist, wenn die notwendigen Entscheidungen alternativlos durch die Situation vorgeprägt sind, wenn es gilt, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, dann ist die SECHS in ihrem Element. Ansonsten hat sie große Mühe, selbst in die Rolle der Autorität hineinzuschlüpfen. Dies gelingt ihr nur in den entwickelten Stufen 1 bis 3, in denen sie die Begrenzungen des Musters bereits überwunden hat. Die entwickelte SECHS ist ein guter Menschenführer, Integrator und Entscheider. Erfolgreich kann die normale SECHS auch als graue Eminenz in einem Managementteam zusammen mit einer umsetzungsstarken Führungspersönlichkeit, beispielsweise Muster DREI, agieren.

Am liebsten arbeitet die **SIEBEN** freiberuflich oder in einem gut funktionierenden Team. Oft verbindet sie Beruf und Reiselust, beispielsweise als Pilot, als Stewardess oder als Fotograf. Sie ist von Haus aus antiautoritär eingestellt und es geht ihr gegen den Strich, wenn Optionen und Freiheiten von Vorgesetzten beschnitten werden. So sucht sie Situationen, in denen niemand Anweisungen erteilt, weil es jeder dann so machen kann, wie es ihm beliebt. Mit einer SIEBEN in einem Projekt zusammenzuarbeiten kann viel Spaß machen. Sie entwickelt kreative Ideen und kann diese wunderbar in Pläne übertragen. Mit der Umsetzung tut sie sich allerdings schwer und

es ist besser, ihr diese auch nicht zu überlassen. Eine **SIEBEN** ist aus sich heraus motiviert und holt sich die notwendige Anerkennung bei sich selbst. Besonders motiviert ist die **SIEBEN** in den frühen Phasen eines Projektes, in denen es um Ideenfindung und Übersetzung der Ideen in Pläne geht. Planen kann die **SIEBEN**, das entspricht ihren Stärken. Für Routineaufgaben ist sie dagegen nicht geeignet. Die **SIEBEN** ist wortgewandt und überzeugend und können gut Unterstützung für ihre Ziele aktivieren. In einer sich schnell verändernden Umwelt, in der das Verknüpfen von Detailinformationen und Planung notwendig sind, ist sie in ihrem Element. Sie kann auch unter Druck schnell denken und reagieren. Sie ist eher Planer als Umsetzer. Daher sollte man ihre Ideen und Pläne immer auf Durchführbarkeit überprüfen.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass eine **SIEBEN** nicht gerne führt, da sie antiautoritär eingestellt ist. Autorität ist aber eine Schlüsseleigenschaft im Führungsprozess. Der Druck, Macht ausüben zu müssen, könnte zu schmerzhaften Konflikten bei der **SIEBEN** führen. Und diesen weicht sie ja bekanntlich bereits im Vorfeld aus. Als Führungskraft ist die **SIEBEN** am effektivsten in der Planungsphase und tut gut daran, die weiteren Aktivitäten zu delegieren. Ihre Entscheidungsfindung ist in der Regel chaotisch und nicht nachvollziehbar. Man muss bei ihr mit widersprüchlichen Anweisungen und mit mangelnder Überwachung rechnen.

Die normale **SIEBEN** ist von ihrer ganzen Verhaltensweise für eine Topmanagementaufgabe eigentlich nicht geeignet. Unter Umständen kann sie in einem gut funktionierenden Managementteam gute Wirkung entfalten, wenn ein Unternehmen in einem sich dynamisch verändernden Umfeld operiert. Wenn es darum geht, unter äußerem Druck sehr schnell und immer wieder Ideen und Optionen zu entwickeln und in brauchbare Pläne zu übersetzen, dann läuft die **SIEBEN** zur Höchstform auf. Sie ist einfallsreich und erfinderisch, benötigt aber gute Umsetzer im Team. Besser stellt sich die Situation für die entwickelte **SIEBEN** dar. Sie ist ein geborener Unternehmer, erfolgreich, kreativ und durchsetzungsstark; besonders natürlich dann, wenn sie einen ausgeprägten Flügel zur **ACHT** aufweist.

Die **ACHT** hat ihre Vorliebe für Berufe, in denen sie eigenständig entscheiden und handeln kann. Oft finden wir sie als Geschäftsmann, Industrieller oder Finanzier, manchmal auch als Therapeut. Jäger, Angler, Sportler und Bergsteiger weisen häufig Eigenschaften unseres Musters **ACHT** auf. Die normale **ACHT** ist für Aufgaben, die enges Abstimmen und Kooperation mit anderen erfordern, nicht geeignet. Die **ACHT** führt sich als eigentlicher Boss am Arbeitsplatz auf und dieses Anspruchsdenken belastet alle Beziehungen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Machtstruktur. Junge **ACHT**er neigen zu Übertreibungen und zum Raubbau an ihren Kräften. Dieses selbstschädigende Verhalten kann ihre langfristige Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen. Andererseits sind sie großartige Wettkämpfer und arbeiten unermüdlich, wenn sie interessiert sind. Die **ACHT** bevorzugt Aufgaben, die ihr ihre Unabhängigkeit lassen. Je weniger sie dabei mit komplexen Abstimmvorgängen zu tun hat, desto besser fühlt sie sich. Sie wird aber unangenehm und aggressiv, wenn sie sich unter Druck gesetzt fühlt oder eine andere Autorität anerkennen soll. Wenn sie Ressourcen wie Raum, Gerätschaften oder Informationen teilen soll, verhält sie sich sehr revierorientiert.

Das genaue Gegenteil zur **SIEBEN** ist die **ACHT**. Sie ist der geborene Anführer. Sie ist sicher in ihrer Führungsrolle und fühlt sich darin wohl. Allerdings lebt sie auch ihr Machtstreben aus. Sie zentralisiert Macht lieber auf ihre Person, anstatt sie zu delegieren. Delegieren ist für sie schwer,

weil sie Kontrolle will. Und Kontrolle ist bei ihr immer direkt. Das Kontrollbedürfnis erstreckt sich auf alles. Daher ist sie in Konsolidierungsphasen und auch in komplexem Umfeld nicht sehr effizient. Tägliches Routinemanagement ist für sie weniger spannend als der offene Wettkampf. Auch geht sie sehr sparsam mit Komplimenten und Lob um. Kompromisse kommen ihr wie Kapitulationen vor. Diplomatisches Verhalten ist ihr suspekt.

Die normale **ACHT** ist besonders gut als Einzelentscheider in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. Beachten wir, dass das Grundmuster ACHT signifikant häufig in Topmanagement-Positionen vorkommt. In bestimmten Märkten tummelt sich die ACHT ganz besonders: Beim Immobilienmakeln, in der Schwerindustrie, bei großen Ölgesellschaften. Darüber hinaus ist die entwickelte ACHT vom Grundsatz her für die meisten Führungsaufgaben ausgezeichnet geeignet. Sie kann ihre Mitarbeiter mit geradezu charismatischer Kraft begeistern und zur engagierten Leistung motivieren. Sie besitzt die Gabe, die Menschen in ihrer Umgebung an deren Potenzial heranzuführen und ihre volle Leistungskraft zu entwickeln. Sie kann konstruktiven Einfluss auf das Leben vieler Menschen nehmen. Achtung aber: Die Kehrseite der Medaille bedeutet auch, dass kein anderes Muster Macht so stark missbrauchen kann und so rücksichtslos destruktiv werden kann wie die gestörte ACHT. Beide Ausprägungen sind im Muster ACHT angelegt.

Die **NEUN** ist häufig in Organisationen tätig, die gut durchstrukturiert sind und in denen festgelegte Arbeitsroutinen abgearbeitet werden müssen. Dies sind beispielsweise Behörden oder behördenähnliche Institutionen. Sie mag routinemäßiges Vorgehen und festgelegte Dienstwege. In einem solchen Umfeld kann sie sehr produktiv sein. Abweichungen von dieser Routine, plötzliche Veränderungen oder auftretende zwischenmenschliche Probleme belasten sie und führen zu starker Leistungsminderung. Sie scheut Risiken, bleibt gern beim Bewährten und kann somit auch keine Chancen wahrnehmen. Es fällt ihr schwer, bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und Wichtiges von Dringendem zu unterscheiden. Deswegen neigt sie in kritischen Situationen auch dazu, die Routine abzuarbeiten und das Wesentliche hinauszuzögern. Sie möchte Harmonie unter den Kollegen, erwartet auch Anerkennung für ihre Leistung, ohne das aktiv zu äußern. Gern lässt sie sich auch von der Begeisterung anderer für Projekte und Aktivitäten mitreißen.

Der Führungsstil einer normalen **NEUN** funktioniert gut in Organisationen, die klare Strukturen aufweisen, mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, welche nicht viel Anleitung benötigen und auch mit groben Zielvorstellungen umgehen können. Im komplexen Umfeld und in Situationen, welche schnelle Entscheidungen und das Einstellen auf Veränderungen im Umfeld erfordern, ist die Führungsfähigkeit der normalen NEUN überfordert. Sie tut sich schwer mit Entscheidungen, ist konfliktscheu und hat auch Schwierigkeiten mit der offenen Kommunikation. Dies führt oft zu Engstirnigkeit, bürokratischen und langsamen Abläufen sowie Minderung des Leistungsniveaus in ihrem Verantwortungsbereich.

Die normale **NEUN** ist als Einzelentscheider im Topmanagement eher nicht geeignet. Durch ihre Konfliktscheu und ihre Entscheidungsschwäche provoziert sie Engstirnigkeit, bürokratischen Kleinkrieg und Unzufriedenheit der Mitarbeiter in der Organisation mit der Folge von Ineffizienzen und Potentialverlusten. Am ehesten ist sie in der Lage, in einem Managementteam zusammen mit einer normalen **ZWEI** Wirkung zu entfalten. Allerdings auch hier bestenfalls in einer übersichtlichen und klar durchstrukturierten Umgebung mit einem starken und selbständig agierenden Unterbau. Ganz anders stellt sich die Lage bei einer entwickelten NEUN dar, welche ihre

Entscheidungsschwäche und Konfliktscheu überwunden hat. Diese ist in besonderem Maße in der Lage, ein Unternehmen mit stark divergierenden Zielsetzungen zu führen. Dabei wirken sich ganz besonders ihre integrativen Fähigkeiten aus, da sie in besonderem Maße fähig ist, unterschiedliche Interessen zu verstehen, zu akzeptieren und auch unter einheitlicher Strategie und Zielsetzung zu bündeln und auszurichten. Die Fähigkeiten der entwickelten NEUN als Verhandlungspartner, als Vermittler und als Integrator kommen gerade in schwierigen Umfeldern ausgezeichnet zur Geltung.

Darwin E. Smith, der langjährige CEO von Kimberly-Clark, ist die Führungspersönlichkeit, welche von COLLINS als Paradebeispiel für Level-5-Leadership aufgeführt wird. Wir erkennen sein Verhalten in unserem Grundmuster FÜNF (David Denk) in seiner entwickelten respektive integrierten Ausprägung wieder. Darüber hinaus erkennen wir in der vorstehenden Aufstellung aber auch, dass jedes unserer neun Grundmuster in den entwickelten Stufen herausragende Führungseigenschaften aufweist. Es gibt demzufolge nicht nur einen Weg zu exzellentem Führungsverhalten (E80 beziehungsweise Level-5-Leadership), sondern deren neun.

Jedes Grundmuster hat einen eigenständigen Zugang zum exzellenten Führungsverhalten. Alle neun Wege haben allerdings eine Gemeinsamkeit: Der Weg führt immer vom normalen zum entwickelten Verhalten.

Kapitel 9: Personalentwicklung: Eine wirkungsvolle Strategie

Aus dem bisher Dargestellten sind wir in der Lage, eine neue und wirkungsvolle Strategie für die Personalentwicklung in Unternehmen zu formulieren.

In der entwickelten Ausprägung haben alle neun Grundmuster ganz hervorragende Führungseigenschaften. E80 – exzellentes Führungsverhalten – korreliert also eng mit der entwickelten Persönlichkeit.

Strategie:

Bringe so viele Führungspersönlichkeiten wie möglich in eine entwickelte Stufe!

Die Strategie sieht einfach aus. Wie können wir sie umsetzen? Das schauen wir uns jetzt an einem Beispiel an.

Die FIX AG wurde vor über 50 Jahren gegründet. Mit einem Umsatz von 70 Mio. EURO ist sie hochprofitabel. Max Mächtig, ein typischer Machtmensch – Grundmuster ACHT – führt das Familienunternehmen in der zweiten Generation. Auch sein Sohn Billy Boss, ein ACHTer wie sein Vater, ist bereits seit vielen Jahren im Unternehmen tätig.

Im Alter von 65 Jahren verstirbt Max Mächtig an einem Schlaganfall. Billy Boss übernimmt das Unternehmen. Ein von ihm veranlasster Personalaudit zeigt bei der zweiten Führungsebene das folgende Bild:

13 Bereichsleiter, davon

- 5 normale SECHSen (Tobias Treu)
- 2 gestresste SECHSen (Tobias Treu)
- 3 normale ACHTen (Max Mächtig)
- 1 entwickelte ACHT (Max Mächtig)
- 1 normale EINS (Peter Perfekt)
- 1 entwickelte FÜNF (David Denk)

Wenn wir die Landkarte unserer Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster lesen, dann erkennen wir sofort das zentrale Problem in diesem Projekt ‚Generationenwechsel‘: Die sieben SECHSer! Der Senior Max Mächtig war ihre Autoritätsfigur. Er hat alles entschieden und sie waren gute und loyale Mitarbeiter und Umsetzer. *Allerdings schwache Entscheider!* Der Junior Billy Boss ist nicht ihre Autoritätsfigur.

Die sieben Tobias Treu verändern sich von loyalen Mitarbeitern und guten Umsetzern zu schwachen Managern. Sie zeigen ihr gegensätzliches Potenzial als Nörgler und Störenfriede. Billy Boss kann damit nicht umgehen. Was ist zu tun?

Sortieren wir den Audit zunächst um. Die gestressten Bereichsleiter sind eng korreliert mit der Stufe E15, die normalen mit E30 und die beiden Manager auf ihrem Integrationsweg mit E60. Damit ergibt sich das folgende Bild:

- 2 x E15 Manager
- 9 x E30 Manager
- 2 x E60 Manager

Die neue Personalentwicklungsstrategie sagt uns: *Bringe so viele Persönlichkeiten wie möglich in die entwickelten (integrierten) Stufen.* Das bedeutet:

- E15 nach E30
- E30 nach E60 nach E80
- E60 nach E80

Jeder einzelne Schritt bedeutet eine Steigerung sowohl der individuellen Leistungsfähigkeit wie auch der Produktivität des Unternehmens. Noch besser: *Jeder Schritt macht das Gelingen des Generationenwechsels wahrscheinlicher.*

Wie kann diese Strategie umgesetzt werden? Für die 13 Bereichsleiter wird das Programm LEADERSHIP EXCELLENCE aufgelegt. Auch Billy Boss nimmt daran teil. Es besteht aus

- | | |
|---|--------|
| ➤ Workshop ‚Persönlichkeitsstrukturelle Interessen‘ | 3 Tage |
| ➤ Follow Up I | 1 Tag |
| ➤ Follow Up II | 1 Tag |
| ➤ Coaching on Demand | 1 Tag |

In dem dreitägigen Workshop werden die hier in Kurzform vorgestellten Kenntnisse detailliert vermittelt. Die dann folgenden Aktivitäten dienen dem Aufbau der benötigten Fähigkeiten. Im Follow Up I wird das Instrument ‚Interessendiagramm‘ anhand von Fallstudien angewendet und damit die Kenntnisse über Verhaltensmuster und persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen vertieft. Das Follow Up II geht speziell auf die persönlichen Entwicklungswege ein. Die SECHS beispielsweise muss lernen, ihre Ängste und Ambivalenz zu überwinden. Sie muss sich von der Abhängigkeit von einer Autoritätsperson befreien. Ihr Entwicklungsziel ist es, Entscheidungen in eigener Verantwortung zu treffen. Das Entwicklungsziel der ACHT ist es, ihre Durchsetzungskraft in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen. Dazu muss sie ergänzend zu ihrer starken Wettbewerbsorientierung Kooperation hinzulernen. Die Entwicklungsziele der anderen sieben Grundmuster finden sich in HINZ^{viii} ausführlich vorgestellt. Dies ist auch die Antwort auf die offene Frage bei Jim Collins: „Wie kann man Level-5-Leadership lernen?“.

Üblicherweise sind nach diesen 5 Tagen die Führungspersönlichkeiten in der Lage, die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in der betrieblichen Praxis auch anzuwenden. Für Nachzügler wird darüber hinaus ein ‚Coaching on Demand‘ angeboten. Anhand eines konkreten Projektes aus seinem/ihrem Alltag wird das Interessendiagramm gemeinsam angewendet.

In dem vorliegenden Projekt ‚Generationenwechsel‘ ist es gelungen, vier der sieben SECHSen auf den Integrationspfad zu bringen. Nachdem auch Billy Boss seine eigenen Entwicklungschancen erkannt und genutzt hat, konnte der Generationenwechsel innerhalb von zwei Jahren erfolgreich abgeschlossen werden. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass über 70 Prozent derartiger Projekte scheitern.

10. Ermitteln der Managerqualität

Es gibt diverse Verfahren für unterschiedliche Situationen, um die Managerqualität zu ermitteln. Bei den direkten Verfahren wird die Verwirklichungsquote von Zielen und Projekten direkt gemessen. Wir erinnern noch einmal an die Definition der vier Qualitätsstufen:

- **E15** bedeutet: weniger als 15 Prozent der Projekte werden umgesetzt
- **E30** bedeutet: weniger als 30 Prozent der Projekte werden umgesetzt
- **E60** bedeutet: mehr als 60 Prozent der Projekte werden umgesetzt
- **E80** bedeutet: mehr als 80 Prozent der Projekte werden umgesetzt

Der direkte Weg besteht darin, die Anzahl der von einer Führungspersonlichkeit erfolgreich umgesetzten Projekte der Anzahl der begonnenen Projekte gegenüberzustellen und daraus direkt die Verwirklichungsquote und damit die entsprechende Qualitätsstufe zu ermitteln. Das wird bisher nur ganz selten in Unternehmen durchgeführt. Es ist auch nur in Situationen geeignet, in denen der Manager langfristig im Unternehmen tätig ist. Wir empfehlen, diese Messung systematisch im Unternehmen zu verankern, beispielsweise im Controlling System.

Der Zielvereinbarungsprozess ist ein weiterer Baustein, um die Erreichung von festgelegten Zielen zu beurteilen und daraus die Managerqualität abzuleiten. Hier ist darauf zu achten, dass die Zielvereinbarung als Messlatte des Verfahrens tatsächlich auf E80-Niveau stattfindet. Nachteil und Risiko dieses Verfahrens ist es nämlich, dass sich der Beurteilungsmaßstab zu leicht auf das E30-Niveau eicht und für die Beurteilung der Managerqualität dann nicht mehr brauchbar ist.

Beide Verfahren können bei sachgemäßer Anwendung zuverlässig Auskunft über die Managerqualität liefern. Sie können allerdings nur unternehmensintern angewendet werden. Unserem Anlageentscheider Oliver Olsen aus der Eingangsgeschichte sind sie nicht zugänglich.

Wenn wir eine externe Beurteilung erstellen wollen und uns die Informationen aus den direkten Verfahren nicht zur Verfügung stehen, müssen wir uns an die indirekten Verfahren halten.

In HINZ^{ix} haben wir ein Analyseinstrument vorgestellt, welches mit rund 85 Prozent Wahrscheinlichkeit das Grundmuster einer Persönlichkeit und deren zugrunde liegende Interessenstruktur ermittelt. Dieses Instrument ist in einer Seminarsituation, bei der Personalauswahl und auch für einen Audit gut einsetzbar. Nachteilig ist hier, dass die Grunddaten für die Qualitätsbeurteilung auf einer Selbstauskunft der entsprechenden Persönlichkeit basieren.

In den meisten Führungs- und Verhandlungssituationen ist uns ein derartiges Analyseinstrument ohnehin nicht zugänglich. In diesen Fällen greifen wir auf den Selbstoffenbarungskanal der Vier-Kanal-Kommunikation zu. In Kurzform dazu: Jeder Sender einer verbalen oder nonverbalen Nachricht offenbart zusammen mit der Nachricht auch immer einen Teil von sich selbst. Er benutzt beispielsweiseusterspezifische Ausdrücke, Redewendungen, Aussagen und Begriffe oder verhält sich mustertypisch. Aus dieser Selbstoffenbarung können wir auf sein Grundmuster und die zugrunde liegende Interessenstruktur schließen und daraus die Managerqualität ableiten. Ein

Kompendium dieserusterspezifischen Kommunikation und ihre Anwendung werden im Programm LEADERSHIP EXCELLENCE vermittelt.

In Situationen wie Firmenkauf oder Fusionen wird heute üblicherweise eine Due Diligence erstellt. Dabei werden für das Management die relevanten Daten erhoben und auch entsprechende Beurteilungsgespräche geführt. Diese Informationen reichen aus, um die Managerqualität in derartigen Situationen zu ermitteln.

Darüber hinaus sind wir in der Lage, Persönlichkeiten, über die in den Medien oder im Internet ausreichende biografische Daten vorhanden sind, gut zu analysieren. Das wird im Programm LEADERSHIP EXCELLENCE auch systematisch trainiert. Dies ist auch die Vorgehensweise, die Oliver Olsen vor seiner Anlageentscheidung zur Verfügung gestanden hätte; wenn er nur damals die dazu notwendigen Kenntnisse besessen hätte. Mit ausreichender Genauigkeit hätte er erkennen können, dass der Vorstandsvorsitzende als Selbstdarsteller und damit normales Grundmuster DREI der Qualitätsstufe E30 zuzuordnen war. Daraus hätte er die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung des Projektes erkennen können: Unter 30 Prozent. Diese Erkenntnis hätte seinen Kunden die Wertvernichtung erspart.

Kapitel 11: Anwendungsgebiete

Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen bedeutet:

- Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster erkennen
- die zugrunde liegende Interessenstruktur verstehen
- das Wissen in der Praxis anwenden

Diese Kenntnisse und Fähigkeiten leisten in den folgenden Anwendungsgebieten außerordentlich nützliche Dienste:

- bei der Selbsterkenntnis
- in einer Beziehung
- bei der Zusammenarbeit
- beim Verhandeln
- in der Mediation
- im Führungsprozess
- im Verkaufsprozess
- im Einkaufsprozess
- im Projektmanagement
- beim Firmenkauf
- beim Turnaround
- bei Fusionen
- beim Generationenwechsel
- bei der Einstellung eines Managers
- beim Management Audit
- bei Anlageentscheidungen
- im Investmentbanking

Diese Liste der Anwendungsgebiete ist sicher nicht vollständig. Sie soll nur einen Eindruck von den vielfältigen praktischen Einsatzmöglichkeiten bei der Anwendung der Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen vermitteln. Sie sind auch nicht ausschließlich auf den beruflichen Bereich beschränkt, sondern finden ihre Einsatzmöglichkeiten genauso im persönlichen Bereich.

Greifen wir beispielhaft das Thema ‚Turnaround‘ heraus. Ein bekanntes Phänomen ist der sogenannte ‚Hockeyschläger-Effekt‘. Zeigen die Kennzahlen eines Unternehmens in die negative Richtung – entspricht dem kurzen Ende des Hockeyschlägers –, dann werden Maßnahmen ergriffen, um wieder in die richtige Richtung zu steuern. Die Planung, basierend auf diesen Maßnahmen, zeigt immer einen steilen Anstieg der wichtigsten Unternehmenskennzahlen in den zukünftigen Perioden – entsprechend dem langen Ende des Hockeyschlägers. Topentscheider und Aufsichtsgremien stehen diesem Phänomen häufig hilflos gegenüber. Ihre Erfahrung sagt ihnen, dass in den meisten derartigen Situationen die beabsichtigten Effekte nicht eintreten werden. Dies ist gleichbedeutend mit der Aussage, dass das bestehende Management den Turnaround mit den vorgeschlagenen Maßnahmen nicht erreichen wird. Andererseits gibt es sehr wohl Situationen, in

denen die prognostizierten Werte erreicht werden. Was ist zu tun? Wie können beide Alternativen unterschieden werden?

Bringen wir hier unseren Ansatz der Qualitätsstufen zum Einsatz. Wir wissen: In mehr als 70 Prozent aller Fälle tritt der Hockeyschläger-Effekt nur in der Planung und nicht in der Umsetzung auf. Weniger als 30 Prozent schaffen den Turnaround wie geplant. Ermitteln wir also die Qualitätsstufe des/der verantwortlichen Manager. Haben wir ein E30-Niveau vorliegen, können wir vom Scheitern der Umsetzung ausgehen. Liegt ein E80-Niveau vor, dann ist der Turnaround sehr wahrscheinlich. Einem derartigen Management können wir also Kredit geben.

Bei einem E30-Niveau haben wir zwei Optionen. Wir können das Qualitätsniveau durch Personalentscheidungen anheben. Dabei sollten wir allerdings bezüglich des/der Kandidaten sicher sein. Denn uns wird wieder ein Hockeyschläger-Effekt mit der Neuplanung vorgelegt. Die zweite elegantere Option besteht darin, das Qualitätsniveau durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen begleitend zum Turnaround anzuheben. Dazu bietet sich das Programm LEADERSHIP EXCELLENCE an.

Kapitel 12: Theoretischer Hintergrund

In unsere Überlegungen sind auch Gedanken von

- Anton Stangl: „Verhandlungsstrategie“
- Roger Fisher/William Ury: „Das Harvard-Konzept“
- Jim Collins: „Der Weg zu den Besten“
- John Kotter: „Überzeugen und Durchsetzen“

eingegangen.

Stangl unterscheidet in Verhandlungssituationen die zwei Kategorien Sachverhandlung und Interessenverhandlung, wobei er letztere in unstreitige und Streitige unterteilt. In Sachverhandlungen soll ein noch unklarer Sachverhalt geklärt werden. Das hat der E30-Manager gelernt und in dieser Welt fühlt er sich wohl. Interessenverhandlungen sind eine andere Kategorie. Bei ihnen werden die Sachpositionen zwar in den Vordergrund geschoben, die jeweilige Argumentation wird jedoch durch die Interessen der Parteien gesteuert. Dem E30-Manager ist diese Kategorie Interessenverhandlung nicht zugänglich, da ihm die dazu notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen fehlen. Bei Interessenverhandlungen sind der sachverhandelnde E30-Manager und damit auch sein Unternehmen gegen einen interessenverhandelnden Verhandlungspartner immer auf der Verliererseite.

Fisher und Ury verwenden den Begriff „Interessen“ und geben ihm bei Verhandlungen eine zentrale Bedeutung. Im Zentrum steht bei ihnen der Grundsatz: Konzentration auf Interessen, nicht auf Positionen. Dazu ist es natürlich notwendig, die eigenen Interessen ebenso wie die der Gegenseite zu kennen. Danach sind Lösungen zu finden, welche die Interessen in Einklang bringen und weitestgehend Interessenübereinstimmung herstellen.

Collins verdanken wir die Beobachtung, dass bei herausragender Unternehmensleistung immer auch die exzellente Führungsqualität des Topmanagers eine wichtige und geradezu zentrale Bedeutung hat.

Kotter stellt dar, dass die Überzeugungskraft der Führungspersönlichkeit bei der Umsetzung seiner Ideen, Vorstellungen, Vorhaben und Projekte die zentrale Bedeutung besitzt. Er schreibt: „Bei der Umsetzung unserer Ideen, Vorstellungen, Aufgaben und Projekte sind wir auf die Kooperation und Unterstützung anderer Menschen – seien es nun Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder Externe – angewiesen. Gelingt es nicht, diese Kooperation und Unterstützung zu gewinnen oder überwiegen sogar die Widerstände, dann scheitert die Umsetzung“.

Dies bedeutet, dass wir die richtigen Personen überzeugen müssen, wenn wir unsere Projekte verwirklichen wollen. Gelingt dies nicht, scheitern unsere Projekte.

Überzeugen bedeutet in unserem Kontext, Interessenübereinstimmung mit den Personen herzustellen, welche uns bei der Umsetzung unserer Ideen, Vorstellungen, Aufgaben, Vorhaben und Projekte unterstützen können. Genau hier tun sich Persönlichkeiten mit einem Grundmuster in

normaler Ausprägung schwer. Sie sind egozentriert, das heißt sie interessieren sich nur für die eigenen Interessen und nicht für die Interessen anderer Personen. Deswegen misslingen auch so viele Projekte: Sie können die wichtigen Helfer nicht überzeugen. Sie wissen nicht einmal, wie das geht.

Entwickelte Persönlichkeiten aller neun Grundmuster weisen diese Begrenzung nicht auf. Sie haben es gelernt, ihre eigenen Interessen mit denen der Mitmenschen in Übereinstimmung zu bringen. Sie überzeugen damit auch die wichtigen Entscheider im Umfeld des Projektes, ihr Projekt zu unterstützen. Dies ist eine gute Basis für das Gelingen. Entwickelte Führungspersönlichkeiten verwirklichen ihre Projekte signifikant häufiger als normale Manager. Genau diesen Sachverhalt haben wir in den Qualitätsstufen im Management ausgedrückt.

Kapitel 13: Zusammenfassung

Unsere Perspektive: Wie kann von einem bestehenden Managementprofil abgeleitet werden, ob ein aktuelles Ereignis wie Unternehmenskauf, Fusion oder Generationenwechsel Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung hat oder ob mit Wertvernichtung gerechnet werden muss?

Zunächst haben wir die Managerqualität definiert. Sie basiert gerade auf der Fähigkeit einer Führungspersönlichkeit, die eigenen Ideen, Aufgaben, Vorstellungen, Vorhaben, Konzepte und Projekte zu verwirklichen. Wir arbeiten hier mit vier Qualitätsstufen.

Basis dieser Qualitätsstufen ist das Maß, mit welchem ein Manager die Anforderungen an Manager in den folgenden drei Komponenten erfüllt:

- Fach- und Sachwissen
- Managementwissen
- Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.

Manager mit Fach- und Sachwissen werden der Qualitätsstufe **E15** – setzt weniger als 15 Prozent seiner Projekte um – zugeordnet. Manager mit Fach- und Sachwissen und Managementwissen aber ohne Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen werden der Qualitätsstufe **E30** – setzt weniger als 30 Prozent seiner Projekte um – zugeordnet. Zu diesen beiden Qualitätsstufen gehören mehr als 70 Prozent aller Manager.

Persönlichkeiten, welche zu den beiden ersten Komponenten auch intuitiv Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen ergänzen, werden der Qualitätsstufe **E60** – setzt mehr als 60 Prozent seiner Projekte um – zugeordnet. Ist sich die Persönlichkeit ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit Menschen auch noch bewusst, dann billigen wir ihr die Qualitätsstufe **E80** zu: *exzellent*. Sie setzt mehr als 80 Prozent ihrer Projekte um.

Aus diesen Qualitätsstufen kann man unmittelbar die Erfolgsaussicht für die Verwirklichung eines aktuellen Projektes ablesen: Wird es Wertgewinner oder Wertvernichter werden? Genau diese Aussage ist bei einer Anlageentscheidung in einer aktuellen Situation besonders wichtig und wertvoll! Hier bekommen wir mit den Qualitätsstufen eine großartige Hilfe bei Anlageentscheidungen, aber auch bei Personalentscheidungen im Topmanagement.

Die diversen Verfahren, mit denen sich die Qualitätsstufe eines Managers ermitteln lassen, werden mit ihren Rahmenbedingungen und Voraussetzungen vorgestellt.

Die Qualitätsstufen sind nicht statisch. Eine Persönlichkeit kann exzellentes Führungsverhalten – die Qualitätsstufe E80 oder bei Collins Level-5-Leadership – lernen. Wie dieser Entwicklungsweg dahin aussieht, beschreibt eine neue und wirkungsvolle Strategie zur Personalentwicklung. Diese Strategie kann bei sachgerechter Umsetzung das E30-Niveau eines *durchschnittlichen Unternehmens* auf das E80-Niveau eines *exzellenten Unternehmens* anheben.

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

- Collins, Jim:** Der Weg zu den Besten, München 2008.
Gröger, Manfred: Studie ‚Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?‘. München 2004.
Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.
Kotter, John: Überzeugen und Durchsetzen, Frankfurt a. M. 1989.
Proudfoot: Studie ‚Über 50 % geben ihrem Vertrieb schlechte Noten‘, 2007.
Terpitz, Katrin: Artikel ‚Überall ist Babylon‘, Handelsblatt 2007.
The Standish Group: Study ‚The CHAOS Report (1994)‘, Boston 1995.
Towers Perrin: Global Workforce Study 2007.

ⁱ Siehe Towers Perrin im Literaturverzeichnis.

ⁱⁱ Siehe Terpitz im Literaturverzeichnis.

ⁱⁱⁱ Siehe Gröger im Literaturverzeichnis.

^{iv} Siehe The Standish Group im Literaturverzeichnis.

^v Siehe Proudfoot im Literaturverzeichnis.

^{vi} Siehe Collins im Literaturverzeichnis, Kapitel 2.

^{vii} Siehe Hinz im Literaturverzeichnis, Kapitel 2.

^{viii} ebenda Kapitel 2.4 bis 2.6.

^{ix} ebenda Anhang 4.