Alfred Lackner

Praxishandbuch Managementdiagnostik

Potenziale erkennen – Kompetenzen messen – Performance steigern

SCHÄFFER POESCHEL

Alfred Lackner

Praxishandbuch Managementdiagnostik

Potenziale erkennen – Kompetenzen messen – Performance steigern

2012
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978–3–7910–3125–5

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft. Steuern. Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch
Satz: typopoint GbR, Ostfildern
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany
September 2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Materialien zum Download V

Über dieses Buch XIII

1 Managementdiagnostik und Personalpsychologie 1

2 Anforderungen an Führungskräfte und Manager 7
2.1 Kontextbezogene Einflüsse auf Führen und Managen 7
2.2 Erstellung eines Anforderungsprofils 9
2.3 Kriterien für Anforderungsdimensionen 12
2.4 Potenziale, Kompetenzen und Performance – Bausteine von Anforderungen 13
2.4.1 Ebene der Potenziale 14
2.4.2 Ebene der Kompetenzen 16
2.4.3 Ebene der Performance 22

3 Wiener Kompetenzmodell© 25
3.1 AUSSEN – Funktionalität einer Führungskraft 28
3.1.1 Soziale Kompetenz 29
3.1.2 Aufgabenkompetenz 32
3.1.3 Fachkompetenz 35
3.1.4 Entwicklung der Funktionalität 37
3.2 INNEN – persönliche Substanz einer Führungskraft 38
3.2.1 Selbstvertrauen 38
3.2.2 Belastbarkeit und Energie 49
3.2.3 Motivation 54
3.3 Ausgewählte Wirkzusammenhänge des Wiener Kompetenzmodells© 62
3.3.1 Emotionale Intelligenz 62
3.3.2 Burnout 66

4 Führen auf verschiedenen Hierarchiestufen 71
4.1 Evolution einer Führungskraft 71
4.2 Wiener Management Grid© 76
4.2.1 FÜHREN – Beziehungen gestalten 77
4.2.2 MANAGEN – Ergebnisse erreichen 79
4.2.3 Wiener Management Grid© und Evolution einer Führungskraft . . . 81
4.2.4 Wiener Management Grid© in der Anwendung 83

5 Instrumente und Verfahren der Managementdiagnostik 87
5.1 Instrumente der Managementdiagnostik. 87
5.1.1 Selbstbildfokussierte Instrumente 88
5.1.2 Fremdbildfokussierte Instrumente 89
5.1.3 Selbstfokussierte Instrumente 90
5.1.4 Treffsicherheit der Instrumente 91
5.2 Verfahren der Managementdiagnostik 96

6 Managementdiagnostik und Unternehmensentwicklung 103
6.1 Kultur und Strategie 103
6.1.1 Managementdiagnostik und Unternehmensstrategie 104
6.1.2 Managementdiagnostik und Unternehmenskultur. 104
6.2 Managementdiagnostik und Prozessberatung 107
6.3 Beteiligte im Beratungsprozess 108
6.3.1 Beraterhaltungen 109
6.3.2 Phasen im Beratungsprozess 111

7 Potenzialorientierte Managementdiagnostik 117
7.1 Allgemeines 117
7.1.1 Fragestellungen der potenzialorientierten Managementdiagnostik 118
7.1.2 Potenzialorientierte Managementdiagnostik und Wiener Kompetenzmodell© 121
7.1.2.1 Soziale Kompetenz – ICH- und WIR-Kraft. 122
7.1.2.2 Soziale Kompetenz – INNEN und AUSSEN 125
7.1.2.3 Aufgabenkompetenz – DENKEN und TUN 126
7.1.2.4 Aufgabenkompetenz – VERÄNDERN und BEWAHREN 130
7.2 Potenzialanalyse. 132
7.2.1 Persönlichkeitstests als Potenzialanalyse 132
7.2.2 Praxisbeispiel 1: Führungskräfteentwicklung – Potenzialanalyse Potenzialfokus 1 137
A Angebotserstellung – Versicherung mit 1600 Mitarbeitern . . 137
A.1 Beteiligte 138
A.2 Überlegungen des Beraters 138
B Angebotspräsentation 139
C Konzeptionsphase. 139
D Verfahren Potenzialanalyse 140
D.1 Instrumente der Potenzialanalyse 140
D.2 Ablauf der Potenzialanalyse 141
D.2.1 Nominierung 141
D.2.2 Externe Potenzialanalyse. 142
D.2.3 Transfer I 156

D.2.4 Hearing 159
D.2.5 Transfergespräche 161
E Evaluierung 161
G Nachbetrachtung des Beraters 164
7.2.3 Praxisbeispiel 2: Managerentwicklung – Potenzialanalyse Potenzialfokus 2 165
A Angebotserstellung – Internationales Finanzdienstleistungsunternehmen mit 15000 Mitarbeitern 165
A.1 Beteiligte 166
A.2 Überlegungen des Beraters 166
B Angebotspräsentation 166
C Konzeptionsphase 167
D Verfahren Potenzialanalyse 167
D.1 Instrumente der Potenzialanalyse 167
D.2 Ablauf der Potenzialanalyse 168
D.2.1 Kick-off 168
D.2.2 Nominierung mittels Potenzialeinschätzung 168
D.2.3 Externe Potenzialanalyse 169
D.2.4 Ergebniskonferenz 174
D.2.5 Transfergespräche 174
E Evaluierung 174
F Nachbetrachtung des Beraters 175
7.3 Development-Center 177
7.3.1 Praxisbeispiel 3: Development-Center 180
A Angebotserstellung – Einstiegsmodul für eine Führungskräfteausbildung 180
A.1 Beteiligte 180
A.2 Überlegungen des Beraters 180
B Angebotspräsentation 181
C Konzeptionsphase 181
D Verfahren Development-Center 181
D.1 Instrumente des Development-Centers 181
D.2 Ablauf des Development-Centers 181
D.2.1 Rollenspiele und Übungen 184
D.2.2 Wiener Potenzialanalyse© 16 Führung 188
D.2.3 Entwicklungsplan 191
E Evaluierung 193
F Nachbetrachtung des Beraters 194

8 Kompetenzorientierte Managementdiagnostik 197
8.1 Allgemeines 197
8.1.1 Fragestellungen der kompetenzorientierten Managementdiagnostik 198

8.2 Assessment-Center 200
8.2.1 Praxisbeispiel 4: Assessment-Center 203
A Angebotserstellung – Großhandel und Einzelhandelskette mit 1300 Mitarbeitern 203
A.1 Beteiligte 203
A.2 Überlegungen des Beraters 204
B Angebotspräsentation 204
C Konzeptionsphase 205
D Verfahren Assessment-Center 206
D.1 Instrumente des Assessment-Centers 206
D.2 Ablauf des Assessment-Centers 207
D.2.1 Ausschreibung 208
D.2.2 Vorselektion 208
D.2.3 Asessment-Center 209
D.2.4 Abschlussgespräch mit Vorstand 218
D.2.5 Einschulungsphase 218
E Evaluierung 218
F Nachbetrachtung des Beraters 219
8.3 360°-Feedback 220
8.3.1 Praxisbeispiel 5: 360°-Feedback 223
A Angebotserstellung – Internationales Produktionsunternehmen mit 1200 Mitarbeitern 223
A.1 Beteiligte 223
A.2 Überlegungen des Beraters 223
B Angebotspräsentation 224
C Konzeptionsphase 225
D Verfahren 360°-Feedback 226
D.1 Anforderungsprofil 226
D.2 Ablauf des 360°-Feedbacks 229
D.2.1 Information 229
D.2.2 Einladung der Feedbackgeber 229
D.2.3 Feedback abgeben 230
D.2.4 Auswertung 230
D.2.5 Feedbackgespräch 234
E Implementierung und Anwendung 236
F Evaluierung 236
G Nachbetrachtung des Beraters 236
8.4 Führungskräfte-Feedback 240
8.4.1 Praxisbeispiel 6: Führungskräfte-Feedback 240
A Angebotserstellung – Verwaltungsbehörde mit 1900 Mitarbeitern 240
A.1 Beteiligte 240

A.2 Überlegungen des Beraters 240
B Angebotspräsentation 241
C Konzeptionsphase. 241
D Verfahren Führungskräfte-Feedback 241
D.1 Führungskräfteleitbild. 241
D.2 Ablauf des Führungskräfte-Feedbacks 243
D.2.1 Information 244
D.2.2 Feedback abgeben 244
D.2.3 Auswertung 244
D.2.4 Ergebnisbesprechung 245
D.2.5 Maßnahmen. 245
E Evaluierung 246
F Nachbetrachtung des Beraters 247

9 Performanceorientierte Managementdiagnostik. 249
9.1 Allgemeines 249
9.1.1 Fragestellungen der performanceorientierten Managementdiagnostik 251
9.2 Management-Audit 252
9.2.1 Praxisbeispiel 7: Management-Audit 256
A Angebotserstellung – Internationales Tourismus-unternehmen mit 4000 Mitarbeitern. 256
A.1 Beteiligte 256
A.2 Überlegungen des Beraters 257
B Angebotspräsentation 257
C Verfahren Management-Audit 257
C.1 Instrumente des Management-Audits 257
C.2 Ablauf des Management-Audits 259
C.2.1 Workshop mit der Geschäftsführung 259
C.2.2 Kick-off 259
C.2.3 Wiener Performance Analyse© Teil I. 260
C.2.4 Feedbackgespräch Teil I 261
C.2.5 Wiener Performance Analyse© Teil II 262
C.2.6 Feedbackgespräch Teil II 262
C.2.7 Ergebnispräsentation Geschäftsführung 262
C.2.8 Transfer 264
D Evaluierung 264
E Nachbetrachtung des Beraters 264
9.3 Teamanalyse. 267
9.3.1. Praxisbeispiel 8: Teamanalyse als Performancemessung 269
A Angebotserstellung – Pharmakonzern mit 3700 Mitarbeitern 269

A.1 Beteiligte 270
A.2 Überlegungen des Beraters 270
B Angebotspräsentation 271
C Teamanalyse als Performancemessung 271
C.1 Instrumente der Teamanalyse zur Performancemessung . . . 271
C.2 Ablauf der Teamanalyse als Performancemessung 272
C.2.1 Kick-off I 272
C.2.2 Kick-off II 272
C.2.3 Analysephase 273
C.2.4 Ergebnispräsentation 276
C.2.5 Transfer 278
D Nachbetrachtung des Beraters 278

Ausblick 281

Anhang 285

Die Durchführung der Wiener Potenzialanalyse© 16 Führung 285
Literaturverzeichnis 295
Stichwortverzeichnis 297
Zum Autor 299

Über dieses Buch

Als ich begann, dieses Buch zu schreiben, kam mir der Spruch einer russischen Freundin in den Sinn: Im Leben gibt es immer zwei Wege, den richtigen und den letzten. Da für meinen letzten Weg noch Zeit bleibt, investierte ich meine Energie in das Finden des richtigen Weges, indem ich bereits begangene Wege ausschloss. Deshalb möchte ich zunächst festhalten, was dieses Buch nicht ist bzw. worum es in diesem Buch nicht geht.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch. Zahllose Lehrbücher zum Thema Managementdiagnostik wurden bereits geschrieben, zumeist von universitätsnahen Autoren. In ihnen wird logisch und nachvollziehbar beschrieben, wie ein Fachbereich funktioniert. Die Argumente werden durch Ergebnisse experimenteller und anderer Forschungsmethoden untermauert. Die gepflegte Wissenschaftssprache macht Lehrbücher anonym, beinahe verwechselbar. Sie erheben den Anspruch, objektiv zu informieren. Nur: *Information ohne Erfahrung ist im besten Fall interessant.*

Dieses Buch ist auch keine Gebrauchsanweisung für voreilige Praktiker, von denen es in unserer Branche sehr viele gibt. Sie scheuen nicht davor zurück, die in einem Buch behandelten Themen sofort in konkrete Kundenberatungsangebote zu verwandeln. In Österreich erntet man für eine solche Art von Geschick durchaus Sympathien. Dieses Vorgehen ist in anderen Branchen undenkbar. Es ist z. B. ausgeschlossen, dass ein praktischer Arzt, der einem Chirurgen mal schnell über die Schulter schaut, am nächsten Tag selbst operiert. *Erfahrung ohne (fundierte) Information ist dilettantisch.*

In diesem Buch geht es um die Synthese der beiden Pole Information und Erfahrung: *Information plus Erfahrung ergibt Wissen.* Wissen hat Substanz und deshalb echtes Beratungspotenzial. Der Weg zum Wissen ist steinig. Man muss Risiken eingehen, Unbekanntes erkunden und mögliches Scheitern in Kauf nehmen. Scheitern ist lehrreich. Ich möchte also mit diesem Buch mein Wissen im Bereich der Managementdiagnostik weitergeben. Das ist kein leichtes Unterfangen, denn viele Teile des Wissens sind implizites Wissen. Es galt, das implizite Wissen zu benennen und den Lesern auf eine verständliche Weise zugänglich zu machen. Ich hoffe, diese Herausforderung zufriedenstellend gemeistert zu haben. Da meine persönliche Erfahrung gewissermaßen die Lebensquelle dieses Buchs ist, werden Sie jede Menge subjektiver Standpunkte und Behauptungen darin finden. Ich möchte Sie bitten, diese Meinungen weder vorschnell zu übernehmen, noch sie vorschnell zu verwerfen. Glauben Sie nichts! Machen Sie Ihre eigenen Erfahrungen. Das ist der einzige Weg, zu echtem Wissen zu gelangen.

Dieses Buch richtet sich an Berater. Die Beraterbranche hat einen Hang zum Narzissmus, zur übermäßigen Selbstdarstellung. Und diese Neigung wird verstärkt durch ein typisches Kundenverhalten: Beratung wird gerne dann eingekauft, wenn sie »glänzt« und »blinkt«. Ich habe versucht, meine »Großartigkeit« nicht anzuprei-

sen, denn im Feld der Managementdiagnostik gibt es noch jede Menge unsicheres Terrain, beziehungsweise Ansätze, die noch verbesserungswürdig sind. Diese Mängel wollte ich weder beschönigen, noch verschweigen.

Die Skizzierung meines beruflichen Wegs hilft möglicherweise, bestimmte Perspektiven und Ansätze besser verstehen und einordnen zu können: Mein Weg hat mit einer technischen Ausbildung im Bereich Elektrotechnik begonnen. Es war eine sehr praxisorientierte Ausbildung, mit dem Ziel, konkrete elektrische Maschinen – wie Motoren oder Trafos – zu berechnen und zu konstruieren. Rückblickend betrachtet waren die Schulung des gesunden Menschenverstandes und die Entwicklung eines »Gefühls« für Wirkzusammenhänge die Dinge, die mir auf meinem weiteren beruflichen Weg sehr geholfen haben. Mit technischen Maschinen vertraut, erwachte das Interesse an Menschen. An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Religionslehrer Ernst Leber bedanken. Dank seiner Hilfe wurde dieser Keim zum Leben erweckt, er stärkte den Mut, meinem Interesse zu folgen. Zum Entsetzen meiner technischen Lehrer entschied ich mich als Jahrgangsbester für ein Studium der Psychologie.

Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit dem klinischen Bereich und verschiedenen psychotherapeutischen Schulen zog es mich gegen Ende des Studiums in Richtung Wirtschaft. Auslöser war ein Professor für Angewandte Psychologie, der in jeder Vorlesung um den Satz »Die Wirtschaft braucht Psychologen« nicht umhin kam. Eine Trainerausbildung ebnete den Weg in den Beraterberuf. Meine Lehrzeit begann in einer psychologischen Unternehmensberatung in Tübingen. Ich hatte das große Glück, auf einen außerordentlich kompetenten Lehrherren mit wahrer menschlicher Größe zu stoßen: Friedrich Holz. Vielen Dank! Ich hatte mich während meines Studiums zwar intensiv mit psychologischer Diagnostik beschäftigt, war aber dennoch auf nichts gestoßen, was den Bereich der Managementdiagnostik für mich interessant gemacht hätte. Umso stärker begeisterte ich mich für die systemische Unternehmensberatung. Doch im Zuge meiner Mitarbeit bei diversen Projekten wurde ich vor allem im Bereich der Personal- und Managementdiagnostik eingesetzt. Aus einer anfänglich kühlen Begegnung ist mit den Jahren eine wahre Leidenschaft erwachsen. Eine kompakte betriebswirtschaftliche Ausbildung hat mir geholfen, die wirtschaftlichen Zusammenhänge in Unternehmen besser zu verstehen und meine Psychotherapieausbildung eröffnete mir die Fähigkeit, Menschen bei ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten.

Nach vier Jahren Lehrzeit verlegte ich meinen Lebens- und Arbeitsschwerpunkt zurück nach Wien und gründete mit meinem Partner Christoph Kabas eine Beratungsfirma mit dem inhaltlichen Schwerpunkt Personal- und Managementdiagnostik. Mein Antrieb, bereits Bestehendes zu verbessern, führte zur Entwicklung von verschiedenen diagnostischen Instrumenten. Lackner & Kabas Management Assessments Psychologie ist nach wie vor meine berufliche Heimat. Bei der Auseinandersetzung mit psychologischen Modellen und Theorien bin ich bald an die

so abgeändert, dass die Unternehmen bzw. die konkreten Auftraggeber anonym bleiben.

Welche Themen beinhalten die einzelnen Kapiteln?

Kapitel 1 behandelt die Einbettung der Managementdiagnostik in die Personalpsychologie, innerhalb welcher diese Fachdisziplin auch eine Definition erfährt. Darüber hinaus werfen wir einen Blick auf jene verschiedenen Themenbereiche, mit denen Führungskräfte bei diversen Managementdiagnostik-Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens in Berührung kommen können.

Kapitel 2 befasst sich mit jenen beruflichen Anforderungen, die an Führungskräfte und Manager gestellt werden. Zunächst werden kontextbezogene Einflüsse auf die Führungs- und Managementaufgaben beschrieben. Anschließend werden theoretische Methoden für die Erstellung eines Anforderungsprofils den praktischen Vorgehensweisen gegenübergestellt. Am Ende des Kapitels werden sozusagen die Bausteine der Anforderungen erörtert: Potenziale, Kompetenzen und Performance. Diese drei Anforderungskategorien fungieren im Praxisteil als eine Art Ordnungsraster für die behandelten Praxisbeispiele.

In **Kapitel 3** wird ein Ordnungsschema für die Anforderungen vorgestellt: das Wiener Kompetenzmodell©. Als praxiserprobtes integratives »Metamodell« kann es für viele verschiedene Zwecke innerhalb der Managementdiagnostik eingesetzt werden. Es werden die beiden Modellebenen – die INNEN- und die AUSSEN-Seite – und die verschiedenen Kompetenzfelder im Detail behandelt. Im letzten Teil des Kapitels schlagen wir eine Brücke zwischen dem Wiener Kompetenzmodell© und den Themen Emotionale Intelligenz und Burnout.

Kapitel 4 behandelt die Evolution einer Führungskraft bzw. eines Managers – entlang jener verschiedenen Hierarchiestufen, auf welchen sie tätig sein können. Der Schwerpunkt der Führungs- und Managementaufgabe verlagert sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Hierarchiestufe, ihr Fokus kann z. B. stärker im Bereich der sozialen Kompetenz oder im Bereich der Aufgabenkompetenz liegen. Diese beiden genannten Bereiche bilden auch die Grundlage des Wiener Management Grids© – eines Rasters, das die Kompetenz- und Potenzialportfolios einer Führungskraft bzw. eines Managers sichtbar machen kann. Am Ende des Kapitels wird die Anwendung des Wiener Management Grids© in der Beratungspraxis demonstriert.

In **Kapitel 5** werden die Instrumente und Verfahren der Managementdiagnostik überblicksartig dargestellt. Die Instrumente werden in selbstbildfokussierte, fremdbildfokussierte und selbstfokussierte Instrumente unterteilt. Die Verfahren der Managementdiagnostik (sie setzen sich in der Regel aus mehreren Instrumenten zusammen) werden in potenzialorientierte Verfahren, kompetenzorientierte Verfahren und performanceorientierte Verfahren untergliedert. Die Behandlung ihrer Treffsicherheit und die Auswahl der – für die spezifischen Aufgabenstellungen jeweils geeigneten – Instrumente runden das Kapitel ab.

Grenzen der akademischen Psychologie gestoßen. Getrieben von der Sehnsucht, die Eigenart von Menschen besser verstehen und begreifen zu wollen, folgte eine intensive Auseinandersetzung mit transpersonalen psychologischen Ansätzen und Theorien. Und die Reise geht weiter.

Meine Beraterphilosophie fußt – frei nach Friedrich Holz – auf einer »Ideologiefreiheit« und der Balance von wissenschaftlicher Fundiertheit und Praxisrelevanz. Die Kunden von Personalpsychologen sind mehrheitlich »psychologische Laien«. Sie wollen Lösungen für bestimmte Probleme oder Fragestellungen. Sie haben ein Recht auf einen fundierten Hintergrund und eine verständliche »Oberfläche«. Diese Kombination ist kein Widerspruch, denn meine Erfahrung lehrte mich: Die wesentlichen Zusammenhänge sind in der Regel einfach darstellbar.

Mit den Jahren habe ich ein Menschenbild gewonnen, das von der Idee der »Eigenart des Menschen« beseelt ist. Eine Eigenart, die uns wirklich »eigenartig« und besonders macht, mit der wir vielleicht schon die Welt betreten. Die jeweilige Eigenart ist lebendig und gibt Kraft. Ich habe viele Menschen getroffen, die genauso verzweifelt, wie erfolglos versucht haben, etwas zu leben, das sie nicht sind. Ideale und mystifizierte Erfolgsgeschichten führen oftmals in die Sackgasse. Ein bekannter Anthropologe hat den Ausspruch geprägt: »Common Sense tötet!« Gerade für Führungskräfte und Manager liegt ein Erfolgsgarant im Beruf darin, »die eigene Spur nicht zu verlieren«. Professionelle Managementdiagnostik kann es schaffen, die Eigenart in den Blick zu nehmen, ihr mutig zu begegnen und sie in Verbindung zu bringen mit den verschiedenen, hoffentlich passenden Anforderungssituationen im Beruf. Als Personalpsychologen sollten wir keine Angst davor haben, dem Leben mit all seinen Eigenarten ins Gesicht zu blicken. Wer sich hinter schützenden Modellen und Glaubenssätzen versteckt, wird die Schönheit der menschlichen Existenz niemals wahrnehmen können.

Meiner Eigenart folgend, konzentrierte ich mich auf erfahrungsgestützte Erkenntnisse, warum etwas nicht ganz richtig funktioniert bzw. wie etwas noch besser funktionieren könnte. So bin ich dort gelandet, wo ich heute bin, und vor Ihnen liegt ein Buch der eigenen Art, für Menschen mit Mut zu ihrer Eigenart.

Inhaltlicher Aufbau des Buches

Das Buch ist in zwei Teile untergliedert. Der erste Teil (Kapitel 1–6) liefert eine inhaltliche Aufbereitung des Themas Managementdiagnostik, wobei das psychologische Modell, das diesem Buch zugrunde liegt, vorgestellt und Schritt für Schritt ausdifferenziert wird. Dieser erste Teil bildet die Grundlage für den zweiten Teil des Buches, den Praxisteil. Im Praxisteil (Kapitel 7–9) werden die verschiedenen Verfahren und Instrumente der Managementdiagnostik anhand von acht Praxisbeispielen im Detail vorgestellt. Die jeweiligen Fallbeispiele wurden vom Autor

Kapitel 6 soll den fachkundigen Blick erweitern, indem es sich dem Unternehmen in seiner Ganzheit widmet. Es wird darauf eingegangen, wie wichtig es ist, die Strategie und Kultur eines Unternehmens bei Beratungsprojekten zu berücksichtigen. Auch die Bedeutung, die der sogenannten Prozesskompetenz eines Beraters zukommt, wird dargestellt und begründet. Am Ende des Kapitels werden die typischen Phasen eines Beratungsprozesses behandelt.

Die Kapitel 7, 8 und 9 umfassen den Praxisteil:

In **Kapitel 7** steht die potenzialorientierte Managementdiagnostik im Zentrum, wobei ihre typischen Fragestellungen und die potenzialorientierte Perspektive des Wiener Kompetenzmodells© beschrieben werden. Außerdem werden die Verfahren Potenzialanalyse und Development-Center näher behandelt.

Kapitel 8 befasst sich mit der kompetenzorientierten Managementdiagnostik. Nach einer Einführung in ihre spezifischen Inhalte werden die Verfahren Assessment-Center, 360°-Feedback und Führungskräfte-Feedback erörtert.

In **Kapitel 9** liegt der Schwerpunkt auf der performanceorientierten Managementdiagnostik. Nach einer thematischen Einführung in diese Art von Managementdiagnostik erfolgt eine Darstellung der Verfahren Management-Audit und Teamanalyse.

Im Anhang befindet sich eine Anleitung für die Anwendung und Interpretation der Wiener Potenzialanalyse© 16 Führung. Jedem Buchexemplar ist ein Code für die Durchführung der Wiener Potenzialanalyse© 16 Führung beigelegt (siehe erste Buchseite).

3 Wiener Kompetenzmodell©

Die Entstehung des Wiener Kompetenzmodells©

Das Thema Führung ist für alle Unternehmen von Interesse. Es besteht ein großer Bedarf nach verständlichen, hilfreichen Modellen und Methoden. Modelle dienen dazu, die Phänomene der Realität in einem Wirkzusammenhang zu beschreiben, zu erklären und zu verstehen. Sie vereinfachen und geben Orientierung. Hilfreiche Modelle kommen der Realität nahe, ohne Wesentliches auszublenden. Sie sind einfach und verständlich. In der Physik gelten als wesentliche Kriterien für die Etablierung einer neuen Theorie Ästhetik und Harmonie. Ein Gütekriterium für die Nützlichkeit eines Modells ist das Verhältnis der Phänomene, die damit erklärt werden, zu den Fragen, die es aufwirft bzw. unbeantwortet zurück lässt.

Neugier und der Wunsch, Führung besser zu verstehen, ließen uns in der Beratung zunächst genaue Beobachter von Führungsphänomenen werden. Die Kunden und Branchen waren sehr breit gestreut. Sie reichten von der Öffentlichen Verwaltung, Internationalen Finanzdienstleistungskonzernen über mittelständische Produktionsunternehmen, KMUs und IT-Unternehmen bis hin zu Handels- und Vertriebsorganisationen. Im zweiten Schritt clusterten wir die beobachteten Führungsphänomene, setzten sie miteinander in Beziehung und ordneten sie schließlich Kompetenzen zu. Darüber entstanden die Grundbausteine des Wiener Kompetenzmodells©. Die Anzahl der beschreibbaren Phänomene wuchs. Die Entfaltung des Wiener Kompetenzmodells© vollzog sich über viele Jahre hinweg in Form eines evolutionären Prozesses. Einzelne Elemente verbanden sich zu komplexeren Mustern. Das Resultat war ein ganzheitliches Führungsmodell.

Die Begeisterung für den phänomenologischen Weg, der Erschließung der Managementwelt durch Beobachtung, hat uns dazu bewogen, auf Fachliteratur gänzlich zu verzichten. Der Eigenart der Erfahrungswelt sollten keine Irritationen von Außen zugeführt werden. Die Rückmeldung, dass unser Modell hilfreich sei und über eine starke Erklärungskraft verfüge, kam ausschließlich von unseren Kunden und Klienten. Am Ende des Weges überprüften und bestätigten wir die Annahmen des Modells im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie (*Lackner/Kabas* 2005). Das Wiener Kompetenzmodell© ist ein Modell aus der Praxis für die Praxis. Sollten Verbindungen und Ähnlichkeit mit andern Modellen und Ansätzen entdeckt werden, so sehen wir das als eine Bestätigung dafür, dass sich Lebensprozesse ähnlich beschreiben lassen, auch wenn sie von unterschiedlichen Personen beobachtet werden.

Wiener Kompetenzmodell© als Balancemodell

Durch die Beobachtung der Natur lernt man etwas über Naturgesetze. Naturgesetze kann man nicht erfinden. Sie haben immer schon gewirkt. Die Erde dreht sich seit ewigen Zeiten um die Sonne, nicht erst seit Galileis Postulat. Das Wiener Kompetenzmodell© – eine Verdichtung von Beobachtungen und Erfahrungen – ist

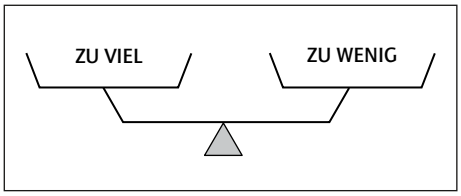


Abb. 10: Lebenskunst als Balance (eigene Darstellung)

auch keine Erfindung, sondern eine Beschreibung und Erklärung von Phänomenen im Bereich Führung. Möglicherweise unterliegen die Zusammenhänge der Phänomene im Bereich von Führung auch einem Naturgesetz.

Lebensprozesse sind ohne Balancen kaum denkbar. Unsere Welt ist zwar bestimmt von Gegensatzpaaren, wie z. B. Tag und Nacht, oben und unten, links und rechts, gut und böse, reich und arm, egoistisch und altruistisch, tot und lebendig, Liebe und Hass, Mann und Frau. Aber bei genauerer Betrachtung sehen wir, dass es außer einem Entweder-Oder auch ein Mehr-Weniger von etwas gibt. Zwischen Tag und Nacht liegt die Dämmerung, zwischen links und rechts die Mitte und sogar bei den Geschlechtern gibt es Ausprägungen mit keiner eindeutigen Zuordnung. Es gibt kaum Menschen, die ausschließlich egoistisch oder ausschließlich altruistisch sind. Im Beruf werden wir angehalten, Herausforderungen und schwierige Situationen zu meistern. Da sich die Umgebungssituationen ständig ändern, ist Flexibilität ein Erfolgsgarant. Einmal geht es darum, schnell zu sein, ein anderes Mal ist Langsamkeit gefordert. Ziel ist die situative Angemessenheit. Harmonie – die genaue Passung zwischen situativer Anforderung und tatsächlichem Verhalten – ist ein Ausnahmezustand. Wir sind, ohne es zu bemerken, ständig mit der Aussteuerung und Nachjustierung beschäftigt. Lebenskunst hat mit der Fähigkeit zu tun, innerhalb eines speziellen Kontextes das optimale Verhältnis zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig herzustellen. Unser Körper schafft das mit einer Vielzahl von Regelkreisen. Er hält den Blutzuckerspiegel, den Blutdruck, die Körpertemperatur oder den Sauerstoffgehalt des Blutes auf einem konstanten Niveau.

Übertragen wir das Modell auf den Führungsalltag, so können verschiedene Anforderungsbereiche als Balance von zwei gegensätzlichen Wirkkräften beschrieben werden. Das Ziel in der Führungsarbeit besteht darin, situativ angemessen zu agieren. Je stärker und gleichwertiger die gegenpoligen Wirkkräfte ausgeprägt sind, desto besser gelingt Führung. Die Balance der Wirkkräfte macht flexibel. Nehmen wir als Beispiel den Anforderungsbereich soziale Kompetenz. Er kann als Balance der WIR-Kraft und der ICH-Kraft verstanden werden. Führungskräfte, bei denen die WIR-Kraft deutlich im Vordergrund steht, werden häufiger auf andere zugehen und auf Mitarbeiter eingehen, als dies für die Erreichung ihrer Ziele gut ist. Führungskräfte, bei denen die ICH-Kraft im Vordergrund steht, laufen Gefahr beim Verfolgen ihrer Ziele ihre Mitarbeiter zu verlieren. Sind die beiden Kräfte annähernd gleich stark ausgeprägt, gibt es keine anlagebedingte Präferenz. Das unterstützt die Flexibilität und situativ angemessenes Verhalten.

Das Wiener Kompetenzmodell© ist ein Balancemodell und ein Metamodell. Es beschreibt die relevanten Anforderungsbereiche für Führungskräfte als Balance von gegensätzlichen Wirkkräften. Die Wirkkräfte beschreiben einen Kompetenzbereich auf einer Metaebene. Unterhalb der Metaebene können den Wirkkräften konkrete Kompetenzen zugeordnet werden. Mit dem Wiener Kompetenzmodell© kann man sowohl die Ausstattung einer Person, als auch die Anforderungen einer Stelle erfassen. Deshalb kann das Wiener Kompetenzmodell© auch die Passung zwischen Person und Stelle beschreiben.

Die beiden Ebenen des Wiener Kompetenzmodells©

Beobachten wir eine Person, dann sehen wir ihre AUSSEN-Seite. Wir sehen ihr Verhalten und können diesen Verhaltensweisen bestimmten Kompetenzen zuordnen. Nehmen wir mich als Beispiel: Während dessen Sie mein Buch lesen, erfahren Sie etwas über meine Fähigkeit, Gedanken zu Papier zu bringen. Würde ich einen Vortrag halten, könnten Sie meine rhetorische Kompetenz wahrnehmen. In einem Beratungsgespräch könnten Sie etwas über meine Beratungskompetenz erfahren. Die Betrachtungen meiner AUSSEN-Seite verraten Ihnen jedoch nichts darüber, warum ich ein Buch geschrieben habe, Vorträge halte oder als Berater arbeite. Die Motive bleiben der reinen Beobachtung verborgen. Der Grund für das Schreiben dieses Buchs könnte die Aussicht auf einen finanziellen Gewinn, der Preis für eine verlorene Wette oder Teil einer Wachstumsstrategie sein. Das hinter dem Verhalten Liegende beschreibt die INNEN-Seite einer Person.

Die AUSSEN-Seite – die Verhaltensebene – entspricht gewissermaßen der Funktionalität einer Person. Dafür werden Mitarbeiter vom Unternehmen bezahlt. Überspitzt kann man sogar behaupten: Es ist vollkommen egal, wie eine Führungskraft zu ihren Entscheidungen kommt, über lange Denkprozesse oder spontan intuitiv, das Einzige was zählt, ist das Ergebnis – Was wird getan? Wie wird es getan?

Die INNEN-Seite entspricht dem Kern der Persönlichkeit. Dieser Kern umfasst verschiedene Konzepte: Gefühle, Einstellungen, Werte, Interessen, Bedürfnisse und Motive. Die INNEN-Seite einer Person ist ausschlaggebend für das Warum bzw. Wozu: Warum wird etwas getan? bzw. Wozu wird etwas getan?

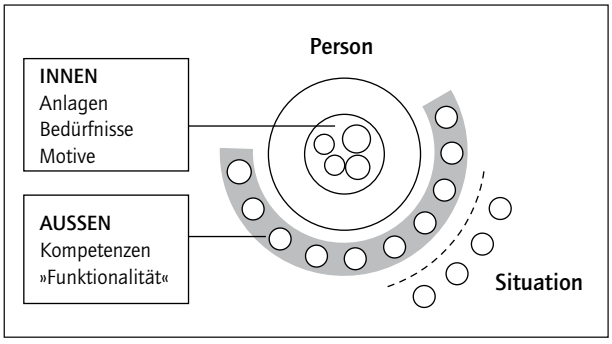


Abb. 11: Die INNEN- und die AUSSEN-Seite (eigene Darstellung)

Die AUSSEN- und die INNEN-Seite stellen die beiden Hauptebenen des Wiener Kompetenzmodells© dar. Auch andere Anforderungsprofile beinhalten üblicherweise Dimensionen von beiden Ebenen. Wie wir später noch sehen werden, liefert die INNEN-Seite häufig die Ursache für Phänomene der AUSSEN-Seite. So gesehen ist die INNEN-Seite – gerade wenn es um Prognosen über zukünftige Entwicklungen geht – von größerer Relevanz als die AUSSEN-Seite. Um dem Ziel, der ganzheitlichen Beschreibung von Führung gerecht zu werden, sind wir angehalten, beide Ebenen, deren unterschiedliche Funktionslogik und deren Wechselwirkung in den Blick zu nehmen.

3.1 AUSSEN – Funktionalität einer Führungskraft

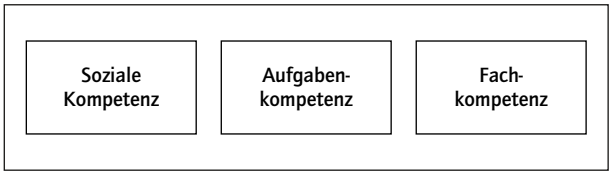


Abb. 12: Die Kompetenzfelder der AUSSEN-Seite (eigene Darstellung)

Beginnen wir mit der AUSSEN-Seite einer Person. Abbildung 11 zeigt uns drei große Kompetenzfelder: Soziale Kompetenz, Aufgabenkompetenz und Fachkompetenz

> **Soziale Kompetenz nennt man die Fähigkeit einer Person, in unterschiedlichen Situationen mit verschiedenen Menschen funktionsfähige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.**

Zur sozialen Kompetenz gehören sehr viele Kompetenzen, wie beispielsweise die Fähigkeit, Kontakt herzustellen, Kunden zu beraten, mit Mitarbeitern Gespräche zu führen, Konflikte zu managen, Gruppen zu leiten und Vorträge zu halten.

> **Aufgabenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, mit einem vertretbaren Einsatz von Mitteln, gemeinsam mit anderen Aufgaben zu bearbeiten und Probleme zu lösen.**

Die Durchführung der Jahresplanung und die Budgeterstellung sind ebenso Teil der Aufgabenkompetenz wie das Analysieren eines Sachverhalts, die Erstellung eines Konzepts, die Implementierung eines Konzepts, die Organisation der Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung oder die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie.

> **Fachkompetenz beschreibt das berufsspezifische Wissen und die berufsspezifischen Fertigkeiten.**

Zur Fachkompetenz zählen beispielsweise für einen Buchhalter sein Buchhaltungswissen, für einen Verkäufer sein Produktwissen und für einen Handwerker die Fertigkeiten im Umgang mit Werkstoff und Werkzeug. Projektmanagementkompetenz ist keine berufsspezifische Kompetenz, weshalb sie der Aufgabenkompetenz zuzuordnen ist. Es macht für das Projektmanagement keinen Unterschied, ob jemand ein IT-Projekt in einer Bank oder einen Einsatz einer Hilfsorganisation im Ausland leitet. Zur Fachkompetenz gehört auch die Branchenkenntnis. Sie ist für viele Berufe sehr relevant und besteht großteils aus implizitem Wissen.

Viele Anforderungsdimensionen, an denen sich Unternehmen orientieren, sind der AUSSEN-Seite zugeordnet. Das hängt wohl damit zusammen, dass die AUSSEN-Seite leichter definiert und gemessen werden kann als die INNEN-Seite.

3.1.1 Soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte: ICH und WIR – Wirkkräfte der Beziehungsgestaltung.

WIR-Kraft bezeichnet die Fähigkeit, die Bedürfnisse des sozialen beruflichen Umfelds wahrzunehmen und darauf einzugehen. Die WIR-Kraft ist mit dem Modus Wahrnehmen verbunden. Je stärker die WIR-Kraft einer Person ausgeprägt ist, desto leichter gelingt es ihr, den Blick nach rechts und links zu richten und andere Menschen samt deren Bedürfnisse, Interessen und Motive wahrzunehmen. Führungskräfte sind gefordert, die Ausstattung und Möglichkeiten der Mitarbeiter zu erkennen und diese gemäß ihrer Eigenart zu führen und zu fördern. Die WIR-Kraft bildet dafür die Voraussetzung. Konkrete Anforderungsdimensionen heißen beispielsweise Einfühlungsvermögen, Kontaktfähigkeit und Kooperationsfähigkeit.

ICH-Kraft bezeichnet die Fähigkeit, die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Absichten zu artikulieren und in das soziale berufliche Umfeld einzubringen. Die ICH-Kraft ist mit dem Modus Agieren verbunden. Je stärker die ICH-Kraft einer Person ausgeprägt ist, desto besser gelingt es ihr, den beruflichen Kontext den eigenen Vorstellungen entsprechend zu gestalten. Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen und ihre Mitarbeiter fordern und »bewegen«. Die ICH Kraft bildet dafür die Voraussetzung. Konkrete Anforderungsdimensionen heißen beispielsweise Durchsetzungsvermögen, Entschlossenheit und Überzeugungskraft.

Die Balance der ICH- und WIR-Kräfte ist die wesentlichste Voraussetzung für erfolgreiches Führen. Das Gleichgewicht der Kräfte ist gegeben, wenn beide Seiten ausgewogen sind. Ist dies der Fall, kann die Führungskraft flexibel und angemessen agieren. Je nach dem, was die Situation gerade erfordert, kann sie entweder auf die Mitarbeiter eingehen (WIR) oder diese fordern (ICH). Überwiegt bei einer Führungskraft die ICH- oder WIR-Seite, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Kraft – ungeachtet der situativen Angemessenheit – häufiger zur Anwendung kommt.

Führungskräfte, bei denen die WIR-Kraft im Vordergrund steht, stellen Harmonie, Kompromiss und Ausgleich in den Mittelpunkt. Grenzen werden (zu) spät oder unklar gesetzt, was die Gefahr, ausgenutzt zu werden, verstärkt. Kooperatives Führen ist ein Führungsstil, der mit den Phänomenen einer zu starken WIR-Seite Hand in Hand geht. Die Mystifizierung dieses Führungsstils in Führungsseminaren findet deshalb bei Führungskräften mit starken WIR-orientierten Anlagen regen Anklang. »Kuschelige« Seminartrainer (oft ohne eigene Führungserfahrung) predigen, die Mitarbeiter möglichst viel und oft einzubeziehen und mitsprechen zu lassen. Überbetontes kooperatives Führen im Arbeitsalltag führt jedoch rasch zu einer Entscheidungsschwäche und über basisdemokratische Diskussionsveranstaltungen zur allgemeinen Desorientierung. Eine weitere Folge einer überstrapazierten WIR-Seite sind Konfliktvermeidungsstrategien. Konflikte – »Widerstrebendes fließt zusammen« – werden verdrängt. Der Auseinandersetzung mit Unterschiedlichem wird kein Raum gegeben. Ein vordergründiges »Alles ist in Ordnung!« beherrscht die Szene. Das kann schnell zu einem bedrückenden Arbeitsklima führen.

Führungskräfte, bei denen die ICH-Kraft im Vordergrund steht, neigen dazu, der Umwelt ihren Stempel aufzudrücken. Sie agieren klar und direkt, mitunter auch autoritär. Die Gefahr, aufgrund mangelnden Einfühlungsvermögens Mitarbeiter zu frustrieren, bleibt nicht aus. Das weit verbreitete Phänomen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern wenig Freiraum und Verantwortung weitergeben, hat mehr mit dem Selbstverständnis der Führungskraft als mit der ICH-Kraft zu tun. Das werden wir später noch genauer unter dem Faktor Motivation behandeln. Führungskräfte mit ICH-Kraft bewegen die Mitarbeiter. Manchmal auch zu viel. Ein **Beispiel:** Die Mitarbeiter einer Handelsfirma haben ihren Vorgesetzten als sehr initiativ und ideenreich beschrieben. Das hat dem Umsatz der Firma sehr gut getan. Aber die Mitarbeiter sind langsam, aber sicher dem hohen Tempo zum Opfer gefallen. Frei nach dem Motto: Es gibt so viele gute Ideen, aber wer soll das alles umsetzen?

Führungskräfte mit dominanter ICH-Kraft sind eine Minderheit. Dabei gibt es spezielle Anforderungssituationen, in denen diese Ausstattung von großem Vorteil ist. Ein Sanierungsmanager z. B. hat die Aufgabe, ein unternehmerisches Umfeld in kurzer Zeit grundlegend zu verändern. Für die Überwindung der beharrenden Kräfte bedarf es einer hohen ICH-Kraft.

Führungskräfte als Spannungsmanager

Auch wenn moderne – flache und flexible – Organisationsformen an Bedeutung gewinnen, ist die klassische funktionale Organisation noch immer am häufigsten anzutreffen. Die hierarchische Organisationsform kann sehr gut die Wirkung und das Zusammenspiel der ICH- und WIR-Kräfte verdeutlichen. Das Hauptziel von Führung besteht darin, das zielorientierte Zusammenarbeiten von mehreren Menschen zu ermöglichen. Es gibt unterschiedliche Erklärungsmodelle für die Entstehung von Hierarchie und Antworten auf die Frage, wie viel Hierarchie eine Organisation eigentlich bräuchte. Tatsache ist: Ohne Hierarchie keine Führung und ohne

Führung keine Hierarchie. In den vom Informations- und Geschwindigkeitsrausch geprägten Kommunikationsmustern unserer Zeit laufen die Informations-, Steuer- und Rückkopplungsprozesse innerhalb der Hierarchie gleichzeitig von oben nach unten (top-down) und von unten nach oben (bottom-up). Bei diesem Austauschprozess sind die Ziele, Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Ebenen unterschiedlich. Abbildung 13 zeigt uns diesen Zusammenhang. Aus der Sicht der Führungskraft sind die Ziele und Interessen des Vorgesetzten verschieden von den Zielen und Interessen der Mitarbeiter. Könnte man ein Spannungsmessgerät an die Ebenen Vorgesetzter und Mitarbeiter anlegen, es würde ungeachtet der Führungskultur des Unternehmens immer ausschlagen. Innerhalb der Hierarchie herrscht immer Spannung. Je schlechter die Ressourcenausstattung im Unternehmen, desto größer ist die Spannung. Eine Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, die Spannung zwischen der oberen und der unteren Hierarchiestufe zu managen.

Eine Führungskraft ist gefordert, sich nach beiden Seiten abzugrenzen. Sie kann nicht alles bzw. nicht alles genau so machen, wie es ihr Vorgesetzter von ihr verlangt. Sie kann genauso wenig all das umsetzen, was sich die Mitarbeiter wünschen. Gemäß dem allgemeinen Funktionsprinzip von Führung in Hierarchien gelingt die Führungsaufgabe dann am besten, wenn die Führungskraft den Abstand zu beiden Ebenen dauerhaft annähernd gleich groß hält. Für diese Abgrenzungsleistung nach beiden Seiten benötigt sie ICH-Kraft. Grenzen setzen und Neinsagen ist gegenüber dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern notwendig.

Die WIR-Kraft hingegen sorgt dafür, die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Personen ausreichend wahrzunehmen und zu verstehen. Die Balance der beiden Kräfte führt zu einem dynamischen Gleichgewicht und einer stabilen, autonomen Position in der Mitte. Verliert eine Führungskraft ihr Gleichgewicht, kommt sie zwangsläufig in Bewegung. Der Verlust des Gleichgewichts kann von einem Ziehen (ICH-Kraft) seitens der anderen oder von der persönlichen Vor-

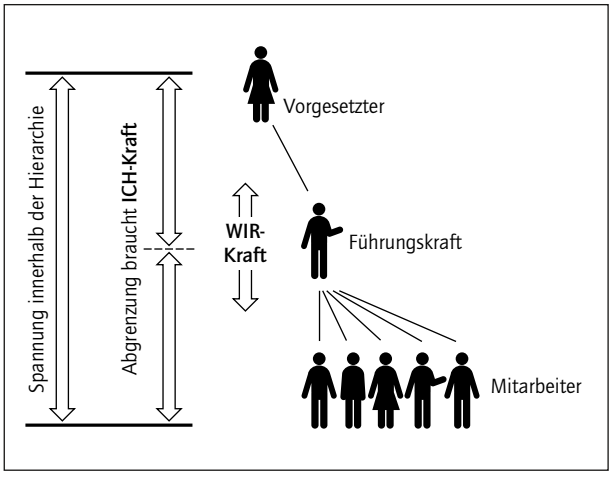


Abb. 13: Die Führungskraft als Spannungsmanager (eigene Darstellung)

liebe und Neigung verursacht werden. Bewegt sich eine Führungskraft in die Richtung »Vorgesetzter«, werden die Interessen und Perspektiven der Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt. Probleme mit den Mitarbeitern folgen mit Sicherheit. Bewegt sich die Führungskraft in die Richtung »Mitarbeiter« und übernimmt gewissermaßen die Funktion der Personalvertretung, bekommt sie mit dem Vorgesetzten Probleme. Die schlechteste Performance liefern Führungskräfte, die sich – je nach dem, mit wem sie es gerade zu tun haben – nach allen Richtungen bewegen. Deshalb ist eine schwache ICH-Kraft eine denkbar schlechte Voraussetzung für die Übernahme von Führungsverantwortung.

Durch die Bewegung der Führungskraft wird die gesamte Hierarchiespannung über die Führungskraft abgeleitet bzw. von dieser absorbiert. Dies ist sehr anstrengend und für die Organisation wenig hilfreich. Solche beweglichen Führungskräfte sorgen in ihrem Zuständigkeitsbereich für Verwirrung: *Zu viel WIR macht WIRR*. Führen ist immer auch ein einsamer Job. Die einzige Möglichkeit, Nähe zu erleben, besteht im Kontakt auf der gleichen Ebene, sprich im Kontakt zu den anderen Führungskräften – sofern es die Konkurrenz zulässt.

3.1.2 Aufgabenkompetenz

Aufgabenkompetenz ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte:
DENKEN und TUN – Wirkkräfte der Aufgabenbearbeitung.

Werfen wir zunächst einen Blick auf den Unterschied zwischen Aufgabe und Problem und zwar anhand folgenden **Beispiels:** Stellen wir uns einen Affen vor, der in einem Garten sitzt. Der Affe hat Hunger. Vor sich sieht er eine hohe Mauer, die nach beiden Seiten bis ans Ende seines Gesichtsfeldes reicht. Hinter der Mauer sieht er eine Bananenstaude mit reifen Bananen. Diese Bananen könnten seinen Hunger stillen. Steht der Affe vor einer Aufgabe oder einem Problem? Er hat ein Problem. Zwischen seinem Ausgangspunkt (Affe leidet unter Nahrungsmangel) und seinem Zielpunkt (Affe hat Nahrung) steht die Mauer. Die Mauer ist eine Barriere. Ist der Weg, der vom Ausgangspunkt zum Zielpunkt führt, nicht bekannt, sprechen wir von einem Problem. Der Affe ist gefordert, sein Problem (Nahrungsmangel) zu lösen. Der Problemlösezyklus beginnt mit Kreativität. Unserem kreativen Affen könnten folgende Lösungsalternativen einfallen: Loch graben, Leiter bauen, Verstärkung holen, Anlauf nehmen, woanders nach Nahrung suchen usw. Nach der kreativen Phase kommt die Analyse- und Bewertungsphase. Der Affe ist gut beraten, die Alternativen auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen, um sich dann für einen Weg zu entscheiden. Unser Affe entscheidet sich nach langem Nachdenken für »Leiter bauen«. Er weiß, wie er eine Leiter bauen kann, um die Mauer zu überwinden. Das Auftauchen des Weges lässt die Barriere verschwinden. Aus dem Problem wird eine Aufgabe. Ist der Weg vom Ausgangspunkt zum Zielpunkt bekannt, sprechen wir von einer Aufgabe. Um den Nahrungsmangel

endgültig zu beseitigen, muss der Affe den Weg bis zum Ende gehen. Dann hat er sein Problem gelöst und seine Aufgabe abgearbeitet.

Zur Aufgabenkompetenz gehören die Aufgabenbearbeitung und das Problemlösen. Im Alltag sind Führungskräfte mehr mit Aufgaben als mit Problemen beschäftigt. Wenngleich es für viele ein Problem darstellt, nicht zu wissen, wann sie all ihre Aufgaben erledigen sollen. Problemlösen erfordert Kreativität und Schöpfungskraft. Der Kontakt mit der eigenen Schöpfungskraft fühlt sich gut an. Wird darüber hinaus auch noch der Wegfall der Barriere erwirkt, ergibt es ein großartiges emotionales Erlebnis. Man denke nur an die Szenen aus der Zeichentrickserie »Wicki und die starken Männer«, in denen Wicki (begleitet vom Ausruf »Ich hab´s!«) die Lösung für ein schwieriges Problem einfällt. DENKEN umfasst die analytische, planerische und konzeptionelle Komponente der Aufgabenbearbeitung und des Problemlösens. Beim DENKEN werden die Möglichkeiten des Verstandes und der Kreativität genutzt. Die rationale Seite des DENKEN ist eng mit der kognitiven Infomationsverarbeitungskapazität verknüpft und steht auch für das kognitive Informationsverarbeitungszentrum. Die Informationsverarbeitungskapazität einer Person ist großteils angelegt und deshalb in seiner Grundausstattung schwer veränderbar. DENKEN ist aktiviert, wenn Führungskräfte Sachverhalte analysieren, die Aufgabenbearbeitung strukturieren, Prioritäten erkennen, Alternativen bewerten und auch bei der Entwicklung kreativer neuer Lösungsalternativen. Eine wichtige Anforderungsdimension von DENKEN heißt Auffassungsgabe. Analog zum Computer bedeutet Auffassungsgabe: Je höher die Taktfrequenz und je größer die Speichermenge, desto schneller die Verarbeitungsgeschwindigkeit. Die Anforderungen im Bereich DENKEN haben sich in den letzten Jahrzehnten vervielfacht. Zeitgerechte Entscheidungen bedingen die Verarbeitung immer größerer Mengen an Informationen pro Zeiteinheit. Die getroffenen Entscheidungen haben Konsequenzen und führen zu neuen Informationen. Die Spirale dreht sich. Weitere Anforderungsdimensionen heißen Analysefähigkeit, Systematik/Planung und Strategiekompetenz.

TUN bezeichnet die umsetzungs- und handlungsorientierte Komponente der Aufgabenbearbeitung. Wie wir bei dem Beispiel mit dem Affen gesehen haben, wird der Wert einer guten Lösungsidee erst wirksam, wenn diese umgesetzt wird. Begnügt sich der Affe mit seinem kreativen Akt, hat er also nur das Problem gelöst, ohne die Aufgabe zu einem Ende gebracht zu haben, verhungert er. Vor dieser Gefahr sind auch Führungskräfte nicht gefeit. Der Output einer Führungskraft hängt in starkem Ausmaß vom Umsetzen, der Tatkraft und dem Zu-Ende-Bringen ab. Anforderungsdimensionen von TUN heißen Umsetzungskraft, Lösungsorientierung und Eigenverantwortlichkeit.

Die optimale Verteilung der beiden Wirkkräfte DENKEN und TUN ist abhängig von der Aufgabenstruktur. Ganz allgemein gilt: Je komplexer eine Aufgabe ist, desto wichtiger wird DENKEN. Je weniger komplex eine Aufgabe ist, oder je mehr es sich um Routineaufgaben handelt, desto stärker ist die TUN-Seite gefragt.

Führungskräfte, bei denen die DENKEN-Seite im Vordergrund steht, haben eine Vorliebe für Analyse, Struktur und Ordnung. Sie beschäftigen sich gerne mit anspruchsvollen Aufgaben und Problemen und sehen diese als interessante Herausforderung. Ihre bevorzugte Handlungsstrategie heißt »Erst Denken dann Tun«. Diese Strategie ist sehr gut geeignet, um Komplexität zu managen, anspruchsvolle Probleme zu lösen und schwierige Aufgaben zu meistern. Das Vorgehen dieser Führungskräfte ist überlegt und nachvollziehbar. Kehrt Routine in ihren beruflichen Alltag ein, langweilen sie sich rasch. Das gut ausgestattete kognitive Informationsverarbeitungssystem hat immer Hunger und will regelmäßig gefüttert werden. Führungskräfte mit einer starken DENKEN-Seite gehen den Dingen auf den Grund und geben sich ungern mit Halbwahrheiten zufrieden. Die Zunahme der Komplexität hat die Notwenigkeit einer starken DENKEN-Seite erhöht.

Die Gefahr einer starken DENKEN-Seite liegt darin, dass einfache Aufgaben zu kompliziert angegangen werden, was die Bearbeitungsgeschwindigkeit verlangsamt und damit die Effizienz verringert. Hinzu kommt die Neigung, dass anspruchsvolle Aufgaben dann nicht an die Mitarbeiter delegiert, sondern lieber selbst gemacht werden. Im schlimmsten Fall verschlingt das operative Vergnügen soviel Zeit und Energie, dass die eigentliche Führungsaufgabe darunter leidet.

Führungskräfte mit der TUN-Seite im Vordergrund sind Macher. Ihre Lieblingsstrategie heißt »Versuch und Irrtum«. Sie passen sehr gut in operative Bereiche, denn sie können die Abwicklung von Problemen und Aufgaben sehr effizient vorantreiben. Bei einfachen Problemen und Aufgaben sind ihre Strategien angemessen und vorteilhaft. Ihr DENKEN ist immer mit dem konkreten Handeln verbunden. Ihr TUN wirkt unmittelbar und orientiert sich am Ziel oder dem angestrebten Ergebnis. Verzögert sich die Umsetzung, können sie schnell ungeduldig werden. Details und Tiefe lieben sie weniger. Bei der Konfrontation mit komplexen Fragestellungen neigen sie zu Vereinfachungen. Das kann im schlimmsten Fall zu einem puren Aktionismus ausarten.

In der Psychologie nennt man so etwas psychologische Notfallreaktion. Komplexe Situationen zeichnen sich dadurch aus, dass sich verschiedene Einflussgrößen wechselseitig beeinflussen. Um ein dynamisches System gezielt zu steuern, ist es notwendig, zuerst einmal die Eigendynamik des Systems zu verstehen. Für das Verstehen ist es hilfreich, einen Schritt zurück zu treten und ohne eigene Interventionen das System zu beobachten. Führungskräften mit ausgeprägter TUN-Seite fällt dies schwer. Sie setzen lieber Aktionen. Das menschliche Bewusstsein ist dahingehend angelegt, die Kontrolle über eine Situation zu behalten. Führungskräfte mit starker TUN-Seite erleben subjektiv Kontrolle über eine Situation, wenn sie handeln. Und sie handeln auch ungeachtet besseren Wissens, dass dieses Handeln wenig Erfolg verspricht.

Außer der Balance zwischen DENKEN und TUN gibt es im Bereich der Aufgabenkompetenz eine zweite Balance:
BEWAHREN und VERÄNDERN – Wirkkräfte der Veränderung.

BEWAHREN umfasst das Wertschätzen und Beibehalten von Bewährtem. Unternehmen haben eine Geschichte. Ein langjähriges Bestehen beweist, dass Unternehmen über viele Jahre Dinge gemacht haben, die erfolgreich waren. Das Beibehalten von Bewährtem nennt man Tradition. Gerade in Familienunternehmen spielt Tradition und die Besinnung auf Werte eine große Rolle. VERÄNDERN stellt das Bewährte in Frage. Es unterstützt die erneuernden Kräfte und setzt Impulse. Verändern bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen Hinterfragen und In-Frage-Stellen bis hin zum Niederreißen und Neuaufbauen. Kontinuierliche und stetige Veränderung trägt dazu bei, dass Revolutionen nicht notwendig werden. Angesichts der hohen Veränderungsdynamik unserer Zeit finden wir in Anforderungsprofilen fast ausschließlich Dimensionen, die VERÄNDERN zugeordnet sind, wie Anpassungsfähigkeit, Veränderungskraft und Zukunftsorientierung.

Führungskräfte mit starker BEWAHREN-Seite gehen bevorzugt gewohnte Wege. Sie vertrauen bewährten und bekannten Mitarbeitern, Abläufen und Strukturen. Sie haben eine starke Verbindung zu den Wurzeln und der Geschichte des Unternehmens. Sie bearbeiten die vorgegebenen Probleme und Aufgaben. Impulse in Richtung VERÄNDERN setzen sie kaum. Solche Führungskräfte zeichnet aus, dass sie sich von aktuellen Modeerscheinungen wenig beeindrucken lassen und ihren Weg verlässlich gehen.

Führungskräfte mit starker VERÄNDERN-Seite sehen vor allem die Chancen von Optimierungen und Erneuerungen. Sie bearbeiten nicht nur die übertragenen Aufgaben, sondern stellen Gewohntes in Frage und setzen Impulse, um Dinge anders zu machen und auch neue, andere Dinge zu machen. Ihre Veränderungsaktivität beschäftigt und bewegt ihre Mitarbeiter. Da die Veränderung von Abläufen, Strukturen und Produkten zunächst immer auch ein Mehr an Aufwand bedeutet, ist auf die Balance von VERÄNDERN und BEWAHREN zu achten, wobei die jeweilige Ressourcenausstattung und operative Auslastung nicht aus dem Blick geraten darf.

3.1.3 Fachkompetenz

Fachkompetenz ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte:
berufsspezifisches WISSEN und berufsspezifische FERTIGKEITEN
Wirkkräfte der Fachkompetenz.

Die Fachkompetenz umfasst den großen und sehr heterogenen Bereich der berufsspezifischen Fähigkeiten. Jeder Beruf beginnt mit einer Ausbildung. Berufsausbildungen vermitteln Fachkompetenz. In den Schulen und an den Universitäten werden den Auszubildenden Informationen weitergegeben. Werden die Informationen

in einer konkreten beruflichen Anforderungssituation angewandt, verbinden sie sich mit persönlicher Erfahrung. Erfahrung verwandelt die Informationen in Wissen. Dieser Vorgang gleicht einem alchemistischen Prozess, er ist in seiner Wichtigkeit der Verwandlung von Blei in Gold gleichzusetzen.

In Stellenausschreibungen findet man zumeist das Anforderungskriterium Berufserfahrung. Dieser Anforderung liegt die Annahme zu Grunde, dass die Berufserfahrung genutzt wurde, um Information in Wissen zu verwandeln. Die eigentlichen Anforderungsdimensionen heißen aber: berufsspezifisches WISSEN bzw. berufsspezifische FERTIGKEITEN. Um bei dem Bild der Alchimisten zu bleiben: Es kann behauptet werden, dass in den Schulen und an den Universitäten sehr viel Blei verteilt und im Verhältnis dazu sehr wenig Gold produziert wird – wohl auch aufgrund der breiten und allgemeinen Ausbildung. So etwas führt zu einem schlechten Wirkungsgrad. Die Ausbildungen in Lehrberufen ist in dieser Hinsicht wirksamer. Die berufsspezifische Fertigkeiten und das berufsspezifische Wissen werden direkt am Arbeitsplatz erlernt. Dies entspricht den dringenden Empfehlungen der Lernpsychologie und der Gehirnforschung, nach welchen die berufliche Ausbildung mit der beruflichen Anwendungserfahrung verbunden werden soll.

Berufsspezifisches Wissen ist für einen Buchhalter das Wissen über das praktische Vorgehen bei der Erstellung des Jahresabschlusses, für einen Psychiater die Anwendung eines psychiatrischen Diagnoseschemas bei der Behandlung von Kranken, für einen Verfahrenstechniker das Know-how, um einen bestimmten Werkstoff mit bestimmten physikalischen Eigenschaften formen zu können und für einen Weinbauern sind es die Rezepturen und erforderlichen Arbeitsschritte, um einen wirklich guten Wein zu keltern. Das berufsspezifische Wissen bildet die wichtigste Grundlage für die fachliche Ausbildung von Mitarbeitern. Damit diese Ausbildung gelingt, sind für die Mitarbeiter Erfahrungsfelder zu organisieren, die sie Schritt für Schritt an das volle berufsspezifische Wissen heranführen.

Berufsspezifische FERTIGKEITEN sind Verhaltenskomponenten, die für die Ausübung eines Berufs von Bedeutung sind. Für einen Tischler ist es die Fertigkeit, mit einem Hobel umzugehen, für einen Chirurgen das fachgerechte Aufschneiden und Vernähen der menschlichen Hülle, im Kellnerservice das Tragen von mehreren Speisetellern und für einen Berufskraftfahrer die Bedienung seines Fahrzeugs. Anforderungsdimensionen aus dem Bereich Fachkompetenz sind beispielsweise Kenntnisse bestimmter Sprachen, CISCO-Netzwerk Zertifizierung und Branchenkenntnisse im Bereich Consumer Electronic in CEE.

Ein wichtiger Bereich innerhalb der Fachkompetenz ist das Branchen- und Produktwissen, sowie das soziale Netzwerk. Jede Branche zeichnet sich durch bestimmte Werte, Gesetzmäßigkeiten und Umgangsformen aus. Dieses Wissen ist großteils implizites Wissen und kann schwer explizit gelehrt werden. Es wird durch das Eintauchen in ein berufliches Feld erfahren und aufgenommen. Das Branchenwissen und die Kontakte innerhalb der Branche (das soziale Netzwerk) werden oftmals unterschätzt, sie geraten eher in die Nähe einer unbemerkten Selbstverständlichkeit.

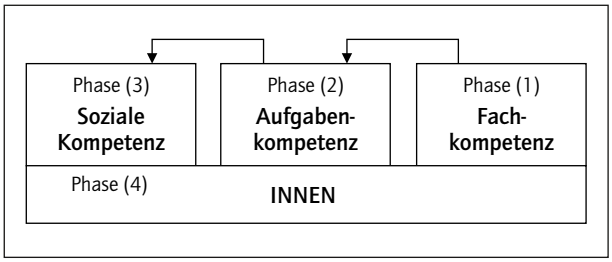


Abb. 14: Die Entwicklung der Funktionalität (eigene Darstellung)

3.1.4 Entwicklung der Funktionalität

Wenn wir die Felder des Wiener Kompetenzmodells© unter dem Aspekt des zeitlichen Entwicklungsverlaufs betrachten, zeigt sich, wie in Abbildung 14 dargestellt, folgender typischer Lernverlauf:

- Phase (1) – Jeder Beruf startet mit einer Investition in die Fachkompetenz. Dieser Prozess beginnt bereits in Schulen, an Fachhochschulen oder Universitäten. Diese Phase liefert die Grundlage für die Bearbeitung von Aufgaben in einem beruflichen Kontext.
- Phase (2) – In einem konkreten beruflichen Kontext werden Aufgaben bearbeitet und Probleme gelöst. Aus Information wird Wissen, aus Potenzial Kompetenz. Die Aufgabenkompetenz wird schrittweise ausgebaut. Hand in Hand mit der zunehmenden Professionalisierung geht die Vergrößerung des Verantwortungsbereichs.
- Phase (3) – Die Bearbeitung von komplexeren Aufgaben führt dazu, dass Information, Interaktion und Kommunikation immer bedeutsamer werden. Die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse erfordern eine Auseinandersetzung mit anderen Menschen. Die soziale Kompetenz wird gefordert und trainiert.
- Phase (4) – Krisen, Konflikte, das Hinterfragen von Zuständigkeit, Verantwortung und Rollenanforderung aktivieren die Reflexionstätigkeit. Dadurch wird das Selbstbild realistischer und differenzierter. Die persönliche Energie und Kraft kann bewusster gesteuert werden. In dieser Phase gerät die AUSSEN-Seite und damit die Funktionalität in den Hintergrund. Der Fokus des persönlichen Entwicklungsprozesses verlagert sich nach INNEN.

Während die ersten drei Entwicklungsphasen im Rahmen einer beruflichen Entwicklung sozusagen zwingend durchlaufen werden, ist der Lern- und Entwicklungsschritt in Phase (4) an Freiwilligkeit gebunden. Die zeitliche Dauer jeder Phase ist je nach Beruf unterschiedlich. Im Durchschnitt kann von einer Zeitdauer von 2–4 Jahren pro Phase ausgegangen werden.

3.2 INNEN – persönliche Substanz einer Führungskraft

Abb. 15: Die Kompetenzfelder der INNEN-Seite (eigene Darstellung)

Abbildung 15 zeigt die drei große Kompetenzfelder der INNEN-Seite: Selbstvertrauen, Belastbarkeit und Energie sowie Motivation.

Selbstvertrauen beschreibt vor allem die Differenziertheit des eigenen Selbstbilds.

Die Differenziertheit des eigenen Selbstbilds ist an das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen gekoppelt. Selbstvertrauen zeigt sich ganz allgemein in der Selbstakzeptanz, im Zutrauen in die berufliche Leistungsfähigkeit bzw. in der Einschätzung der Leistungsfähigkeit von anderen. Selbstvertrauen liefert die Grundlage für die persönliche Substanz. Es stellt die wichtigste Basiskompetenz dar und beeinflusst alle anderen Kompetenzfelder maßgeblich.

Belastbarkeit und Energie beschreibt, wieviel Energie einer Person zur Verfügung steht.

Das Ausmaß der persönlichen Energie bestimmt den Einfluss und die Wirkung, die wir im AUSSEN haben können. Belastbarkeit und Energie zeigt sich im Durchhaltevermögen, der Stressresistenz, dem Tragen von Verantwortung und in der körperlichen Leistungsfähigkeit.

Motivation beschreibt, wofür eine Person ihre Energie ausgibt.

Jeder Mensch gibt vom Zeitpunkt des morgendlichen Erwachens bis zum abendlichen Einschlafen Energie aus. Führungskräfte geben einen Großteil ihrer Energie für den Beruf aus. Wie und warum das getan wird, ist unterschiedlich. Die Energie kann z. B. für qualitätsvolle Arbeit, Selbstdarstellung, persönliche Entwicklung, soziale Beziehungen, Aufgabenbearbeitung, Aufnahme von neuen Informationen oder für Bestleistungen ausgegeben werden.

3.2.1 Selbstvertrauen

Selbstvertrauen ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte: »ICH bin o.k.« und »ICH bin nicht o.k.« – Kräfte der persönlichen Substanz.

Selbstvertrauen, Selbstwert, Selbstbewusstsein und Selbstakzeptanz sind zentrale Aspekte der INNEN-Seite und eng miteinander verwoben. Die Basis von Selbstver-

trauen bilden alle Erfahrungen eines Menschen, die auf einer emotionalen Ebene in Gestalt eines »ICH bin o.k.« bzw. »ICH bin nicht o.k.« abgespeichert worden sind. Über Reflexionen der persönlichen Erfahrungen differenziert sich das Selbstbild aus. Daraus resultiert eine Bewusstheit bezüglich »Wer ich bin« bzw. »Wer ich nicht bin«, »Was ich kann« bzw. »Was ich nicht kann« und »Was zu mir passt« bzw. »Was ich lieber bleiben lasse«. Bei dem Faktor Selbstvertrauen geht es nicht darum, möglichst viel davon zu haben, sondern um die Differenzierung der beiden Pole »ICH bin o.k.« und »ICH bin nicht o.k.«. Es geht um die Differenziertheit des Selbstbildes.

Exkurs – Die Genese von Selbstvertrauen

Die Genese von Selbstvertrauen ist eng mit der frühkindlichen Entwicklung verbunden. Zur frühkindlichen Entwicklung gibt es viele Modelle. Diese beschreiben einen allgemeinen idealtypischen Entwicklungsverlauf. Die allgemeinen Entwicklungsmodelle sind stark vom Menschenbild der jeweiligen Kultur geprägt. Neben den allgemeinen Entwicklungsmodellen gibt es einen ganz individuellen Entwicklungsplan für jedes einzelne Kind. Der individuelle Entwicklungsplan steuert die Entwicklung des Kindes von INNEN heraus und kann dem allgemeinen mehr oder weniger ähneln. Je größer die Ähnlichkeit des allgemeinen mit dem individuellen Entwicklungsplan, desto leichter fällt die Begleitung des Kindes. Ist der Unterschied zwischen den beiden groß, kann die Genese von Selbstvertrauen massiv beeinflusst werden.

Die allgemeinen Entwicklungsmodelle dienen den Eltern und anderen Bezugspersonen als Orientierung. In diesem Zusammenhang wird in der westlichen Welt auch gerne und schnell das Wort Norm verwendet. Von der Norm ist es nur ein kurzer Weg zur Be-, Auf- oder Abwertung. Führt Unerfahrenheit in der Erziehung zu einer Verunsicherung, wird verstärkt auf allgemeine Entwicklungsmodelle zurückgegriffen. Das hat zur Folge, dass nicht die Einzigartigkeit und die Eigenzeitlichkeit des Kindes im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, sondern die Abweichung zur allgemeinen Norm. Die damit einhergehenden, oftmals subtilen emotionalen Bewertungsprozesse signalisieren dem Kind die Dauerbotschaft »Du bist nicht o.k.«. Verschärft wird diese Tendenz von der gesellschaftlichen Entwicklung in Westeuropa. Ca. 90 % aller Familien mit Kindern sind Ein- oder Zwei-Kind-Familien (*Statistisches Bundesamt* 2008). Dazu kommt, dass aufgrund eines Zugewinns an Mobilität die Verfügbarkeit von Großeltern bzw. das Leben im Rahmen von Großfamilien abnimmt. Das hat zur Konsequenz, dass es viele engagierte, aber unerfahrene Eltern gibt.

Der individuelle Entwicklungsplan wird durch »Wahrnehmen« erschlossen. Über die Beobachtung von Kindern wird ersichtlich, wo sie stehen, was sie brauchen, was ihnen gut tut und was nicht. Eltern, die sich auf die Individualität und den

individuellen Entwicklungsplan des Kindes einlassen, brauchen ein allgemeines Vertrauen in Lebensprozesse als eine Art »Tragfläche«. Mit anderen Worten, sie brauchen ebenfalls persönliche Substanz. Der individuelle Plan wird an den sogenannten authentischen Bedürfnissen eines Kindes sichtbar. Diese authentischen Bedürfnisse ändern sich mit dem Durchlaufen des Entwicklungsprozesses von einer Stufe zur nächsten. Eltern können die Entfaltung des persönlichen Potenzials ihrer Kinder am besten dadurch unterstützen, indem sie die Umgebung der Kinder so gestalten, dass die authentischen Bedürfnisse befriedigt werden können. Das fordert die Beobachtungsfähigkeit und die Kreativität der Eltern.
Der Entfaltungsprozess des Kindes von der Geburt bis zur Adoleszenz ist ein emotionaler Wertschöpfungsprozess. Jede Erfahrung wird im Sinne eines »ICH bin o.k.« bzw. »ICH bin nicht o.k.« verbucht. Selbstvertrauen ist ein Nebenprodukt der Entfaltung/Bewertung von sensorischen, motorischen, kognitiven und sozialen Entfaltungsprozessen. Dazu ein **Beispiel:** Ein Kind im Alter von einem Jahr bevorzugt die Fortbewegungsart Krabbeln. Auf eigenen Beinen zu stehen, stellt die nächste Stufe des motorischen Entfaltungsplans dar. Die große Veränderung, die mit dem Stehen im Vergleich zu Krabbeln einhergeht, besteht darin, dass die eigene Perspektive auf vertikaler Ebene ohne fremde Hilfe verändert werden kann. Die Welt wird aus einem neuen Blickwinkel wahrgenommen. Dieser Schritt ermöglicht dem Kind eine vollkommen neue und grandiose Erfahrung. Jedes Krabbelkind wird entsprechend seiner eigenen Entfaltungsgeschwindigkeit aus sich heraus, also eigeninitiativ die Herausforderung Stehen in Angriff nehmen. Stehen ist dem individuellen Entfaltungsplan entsprechend ein authentisches Bedürfnis.
Der Übergang vom Krabbeln zum Stehen ist gut beobachtbar. Gewöhnlich krabbelt das Kind zu größeren, stabilen Gegenständen und versucht, sich an diesen hochzuziehen. Meistens sind es Sessel. Das Aufrichten erfolgt zunächst über den Oberkörper, dann werden die Knie durchgedrückt. Die ersten Versuche scheitern. Die Barriere oder Grenze wird erlebbar und über das Hinfallen auch spürbar. Aufgrund dessen weiß das Kind, was es kann und was es noch nicht kann. Es wird sich von seinem Vorhaben, dem Überwinden der Barriere nicht abbringen lassen. Es werden weitere Aufrichtungsversuche folgen. Wenn das Kind nach vielen Versuchen ohne fremde Hilfe – zumindest kurzzeitig – auf eigenen Beinen stehen kann, ist das Ausmaß des inneren Erfolgs auf dem Gesicht abzulesen. Dieses Beispiel skizziert exemplarisch eine intensive »ICH bin o.k.«-Erfahrung, ausgelöst durch die Befriedigung eines authentischen Bedürfnisses. Die auf die Entfaltung von Stehen vorbereitete Umgebung besteht aus einem weichen Boden, einem Sessel und der Anwesenheit von entspannten Eltern. Ein authentisches Entfaltungsbedürfnis plus eine entspannte, vorbereitete Umgebung führt zur vollen Kompetenzentfaltung. Positive emotionale Wertschöpfung und Selbstvertrauen sind dabei inkludiert.

Für die meisten Kinder ist es nicht möglich, den Weg zur Entwicklungsstufe Stehen (und auch den Weg zu anderer Entwicklungsstufen) ungestört und aus eigener Kraft zu gehen. Üblicherweise stürzen sich unterstützungswütige Angehörige schon bei den ersten zarten Versuchen auf die Kleinen und zerren diese hoch. Das hat seinen Preis. Die Barriere wird nicht aus eigener Kraft überwunden. Der »ICH bin o.k.«-Beitrag für das Selbstvertrauen fällt dadurch deutlich geringer aus. Das kann man auch an den Gesichtern der Kinder ablesen. Darüber hinaus verwandelt sich die Selbstaufmerksamkeit der Kinder in eine Aufmerksamkeit für die Reaktionen der Erwachsenen. So geraten die Kinder in einen Konditionierungsprozess: »Wenn sich Tante Frida so freut, dann muss ich schon was Großes geleistet haben«. An und für sich krabbeln oder stehen Kinder nicht, weil sie von der Umgebung ein Belohnung erwarten. Die Arbeit an der Barriere und Grenze ist auch äußerst hilfreich für eine weitere essentielle Lernerfahrung – das Scheitern.
Scheitern wird von den Kindern als »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.« verbucht. Das Scheitern ermöglicht dem Kind ein Feedback über seinen aktuellen Status der Kompetenzentfaltung. Das Kind erfährt, dass seine Kompetenzausstattung für die Überwindung der Barriere noch nicht ausreicht. Diese Erfahrung ist für die Persönlichkeitsentfaltung mindestens genauso wichtig wie die »ICH bin o.k.«-Erfahrung. Beide Erfahrungen zusammen lassen das Selbstbild realistischer und differenzierter werden. Kinder wissen im Laufe der Zeit immer besser, was sie können und was sie noch nicht können. Dadurch können sie auch neue Herausforderungen realistischer einzuschätzen. Hierzu ein Beispiel aus dem Bereich der motorischen Kompetenzentfaltung: Kinder erweitern mit zunehmender motorischer Kompetenz ihren Handlungsspielraum. Für die meisten Eltern wird es spätestens dann stressig, wenn die Objekte, die ihre Kinder erklettern, Menschengröße erreichen. Denn ab dieser Größe nimmt die Kontrollmöglichkeit der Eltern rapide abnimmt. Kinder, die ausreichende Erfahrungen mit dem eigenen Scheitern und dem Umgang mit den eigenen Grenzen gesammelt haben, können ihre Möglichkeiten realistischer einschätzen und werden sich deshalb beim Klettern nur jene Herausforderungen suchen, die sie auch meistern können. Es ist erwiesen, dass Bäumeklettern für jene Kinder am gefährlichsten ist, die über die vielen vorangegangenen motorischen Entfaltungsstufen hinweg – meist aufgrund übertriebenen fürsorglichen Verhaltens der Eltern – die eigenen Grenzen nur eingeschränkt kennen lernen durften. Sie laufen Gefahr, sich zu überschätzen, sollten sie der Aufsicht mal entkommen können. Die Gefahr eines Sturzes vom Baum wird dadurch erhöht.

Zusammenfassend seien hier nochmals die zwei wichtigsten Einflussgrößen bei der Genese von Selbstvertrauen genannt: (1) die sichere, entspannte und auf die authentischen Bedürfnisse vorbereitete Umgebung und (2) die Wahrnehmung und Berücksichtigung der authentischen Bedürfnisse.

(1) Für eine sichere und entspannte Umgebung sorgen jene Umgebungsbedingungen, in denen sich das Kind angenommen und sicher fühlt. Sicher fühlt es sich dann, wenn es keinen aktiven Gefahren ausgesetzt ist. Die anwesenden Erwachsenen sind ein wesentlicher Teil einer entspannten Umgebung. Denn der Entfaltungsprozess kennt ausschließlich zwei Programme: Wachstum und Schutz. In einer entspannten Umgebung wird das Wachstumsprogramm aktiviert. Der vorhandene Raum wird genutzt, die authentischen Bedürfnisse des Kindes und die Eigenart des Kindes werden sichtbar. Wachstum wird möglich. Der Impuls geht von INNEN, den authentischen Bedürfnissen nach AUSSEN und führt über das Verhalten zu einer Kompetenzentwicklung. Umgebungsqualitäten, wie emotionaler Stress, Spannungen und Konflikte, hohe Erwartungen an das Kind oder Lärm und Reizüberflutung erzeugen eine unentspannte Umgebung. In einer unentspannten Umgebung wird das Schutzprogramm aktiviert. Der Impuls geht von AUSSEN nach INNEN. Das Kind reagiert und versucht in der unsicheren Umgebung zu überleben, indem es sich den Umständen anpasst. Wachstum ist während der Schutzphase nicht möglich. Für eine vorbereitete Umgebung sorgen jene Umgebungsbedingungen, die für die Befriedigung der authentischen Bedürfnisse geeignet sind. In den ersten Lebensjahren ist die Anwesenheit von (entspannten) Erwachsenen eine notwendige Voraussetzung für eine vorbereitete Umgebung.

(2) Authentische Bedürfnisse bringen den individuellen Entwicklungsplan zum Ausdruck. Dieser Entwicklungsplan ist geprägt von Eigenzeitlichkeit. Wird dieser Eigenzeitlichkeit Raum gegeben, geschieht Lernen weitgehend mühelos. Das mühelose Lernen wird durchkreuzt von jenen elterlichen Erziehungsbemühungen, die sich an einem allgemeinen Entwicklungsmodell und deren Vorgaben orientieren, wann welche Kompetenz entfaltet werden soll. Erziehung setzt einen Impuls im AUSSEN. Dieser interagiert mit den authentischen Bedürfnissen und deren Eigenzeitlichkeit. Je nach Übereinstimmung zwischen äußeren Vorgaben und inneren Prozessen kann das Lernen mühelos bis sehr anstrengend werden. Ist die Abweichung zwischen Vorgabe und innerem Entwicklungsplan groß, bleibt die emotionale Wertschöpfung (»ICH bin o.k.«) gering, auch wenn das vorgegebene Lernziel erreicht wird. Im schlimmsten Fall kann das Ignorieren der Eigenart und der Eigenzeitlichkeit zu einem Versagen des Kindes und einer traumatischen »ICH bin nicht o.k.«-Erfahrung führen. Die folgende Geschichte aus dem Valle-Boten, einer Zeitschrift die in Gomera in unregelmäßigen Abständen erscheint, illustriert beispielhaft die Berücksichtigung bzw. die Nicht-Berücksichtigung von authentischen Bedürfnissen, wenn auch mit einer gehörigen Portion schwarzen Humors.

Vogelwäsche
»Kuckma, wie der sich freut!« sagte Olli und gab seinem kleinen grünen Knastologen die volle Dröhnung aus seiner Wasserpistole. »Morgendusche. Hat der echt Bock drauf.« Der kleine Papagei klammerte sich an die Käfigstangen. Freude konnte ich in seinen Augen keine erkennen. Mir kam es eher vor, als würde ihm die nackte Panik aus den Pupillen purzeln. Aber Olli spritzte kräftig weiter. »Kuckma, wie der sich freut!« wiederholte er. Normalerweise hockte der Papagei im Dunkeln – unter einer rotgemusterten Wolldecke. »Sonst kriegt Anna die Krise«, erklärte Olli, »weil nämlich Papageien nur im verdunkeltem Zustand den Schnabel halten.« Und weil das arme Vieh ja wenigstens ab und zu mal die Welt sehen musste, zerrte Olli morgens (das heißt eher früh nachmittags) die Decke vom Käfig. Und dann musste der Papagei duschen. Und Olli freute sich wie ein Schneekönig.
Möglicherweise hatte ja Ollis Mutter das früher auch so gemacht – mit Olli. Und vielleicht hatte Olli davon einen an der Scheibe. Auf jedem Fall sollte es seinem Papagei keinesfalls besser ergehen, als es Olli in seiner Kindheit ergangen war. Denk ich mir mal so. Psychologe bin ich ja keiner.
Der Papagei hing mit zersaustem Gefieder am Gestänge und tropfte. »Macht Spaß, ne?« sagte Olli gönnerhaft. »Willste noch mal?« Und obwohl der atemlose, tropfende, mühsam nach Luft schnappende Papagei keinen Ton sagte, sondern in stumpfer Gottergebenheit das Unvermeidbare erwartete, sagte Olli: »Siehste wie der sich freut? Der kann ja gar nicht genug duschen.« Und schon prasselte dem apathisch hängenden Vogel eine neue geballte Ladung auf die Birne. »Wie kommst du eigentlich auf die Idee, dass dem Vogel das gefällt?« fragte ich Olli. »Blöde Frage. Das sieht man doch. Kuckma wie der sich freut. Kuck doch bloß ma!«
Nun bin ich ja kein ausgesprochener Ornithologe (ein studierter Vogelexperte) und darum weiß ich nicht, woran man erkennt, ob ein Papagei sich freut. Eines stand jedenfalls fest: Lachen tat er nicht. Nicht mal grinsen. Er krallte sich in die Käfigstangen und versuchte dem Wasserstrahl irgendwie zu entkommen (jedenfalls kam mir das so vor). Aber je mehr sich der Vogel verrenkte, um dem Wasser zu entkommen, desto begeisterter rief Olli: »Kuckma, wie der sich freut! Der tanzt ja richtiggehend vor Freude. So. Jetzt ist aber Schluss. Genug geduscht. Wasser ist teuer.« Und zu mir gewandt: »Ich will ihn ja nicht allzu sehr verwöhnen, sonst muss ich ihn demnächst den ganzen Tag lang baden.« Und damit hängte Olli den Käfig mit seinem Papagei zum Trocknen in die Sonne. Irgendwie kam mir der kleine Kerl erleichtert vor, aber wie gesagt, ich verstehe nicht viel von Papageien.
(Quelle: Valle-Bote, 1992)

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Basis von Selbstvertrauen großteils von der persönlichen Entwicklungsgeschichte der ersten fünfzehn bis zwanzig Lebensjahre bestimmt wird. Wenn wir, erwachsen werdend, langsam das Steuer für

unser Lebens übernehmen, ist ein maßgeblicher Faktor unserer Persönlichkeit, weitgehend ohne unsere Mitbestimmung in seinen grundlegenden Zügen festgelegt. Was uns Erwachsenen bleibt, ist die Übernahme von Verantwortung für unser Leben, indem wir unserer Eigenart die Chance geben, sichtbar und wirksam zu werden und so unsere Kraft entfalten. Frei nach dem Motto: »Wer will, sucht Wege, wer nicht will, Gründe.«

Ausprägungen von Selbstvertrauen

Die Ausprägung des Selbstvertrauens kann – wie in Abbildung 16 dargestellt – zwischen den Polen Dekompensation und Überkompensation liegen. Der Bereich in der Mitte kann als realistisches Selbstvertrauen bezeichnet werden. Es sei auch erwähnt, dass zwischen dem Selbstvertrauen und der Verantwortungsübernahme für andere ein Zusammenhang besteht. Je nach Ausprägung des Selbstvertrauens kann die Verantwortungsübernahme einen positiven oder aber kritischen Wert erreichen. Kritisch wird der Wert dann, wenn entweder die vorhandene Energie und Aufmerksamkeit vollständig für den Schutz der eigenen Person verbraucht wird (Dekompensation) oder die Selbstdarstellung und eigene Großartigkeit so im Zentrum stehen, dass andere kaum Beachtung finden (Überkompensation).

- **Gesundes Selbstvertrauen:** Bei einem gesundem Selbstvertrauen sind die »ICH bin o.k.«-Seite und die »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.«-Seite annähernd in Balance, wobei die »ICH bin o.k.«-Seite tendenziell etwas schwerer wiegt. Personen mit dieser Ausprägung kennen die eigenen Stärken und Fähigkeiten, wissen aber auch über jene Dinge Bescheid, die sie besser bleiben lassen. Sie kennen ihre Qualitäten und die Kontexte, in denen sie damit punkten können, sowie ihre schwächer ausgeprägten Qualitäten und die Kontexte, in denen sie die Unterstützung von anderen benötigen. Neue Situationen und Herausforderungen können dadurch realistischer eingeschätzt und gemeistert werden. Für eintretende Fehler stehen sie gerade und korrigieren diese. Veränderungen wird mit

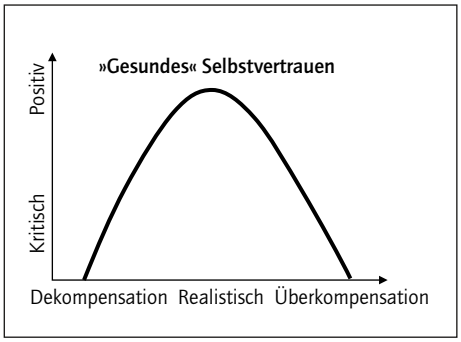


Abb. 16: Die Ausprägung von Selbstvertrauen (eigene Darstellung)

einer positiven Grundhaltung begegnet. Führungskräfte mit gesundem Selbstvertrauen werden als Vorbilder akzeptiert. Ihnen wird persönliche Substanz und innere Autorität zugeschrieben.

Charakteristik: positiv realistisches Selbstbild – Prognose für Führungserfolg: positiv.

- **ÜBERKOMPENSATION, Übersteigertes Selbstvertrauen:** Bei Menschen, denen häufig und fälschlicherweise sehr viel Selbstvertrauen zugeschrieben wird, steht die »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.«-Seite im Vordergrund. Sie blenden diese Seite aus. Das Ausblenden, auch als Verdrängen bezeichnet, schützt die Person davor, sich mit unangenehmen Themen wie Inkompetenz, Scheitern oder Misserfolge zu konfrontieren. Häufig ist das Verdrängen von belastenden oder traumatischen »ICH bin nicht o.k.«-Erfahrungen motiviert. Das Verdrängen hilft, die emotionalen Schmerzen nicht wahrnehmen zu müssen. Durch das (unbewusste) Ausblenden der »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.«-Seite dominiert die »ICH bin o.k.«-Seite das Selbstbild. Aus dem »ICH bin o.k.« wird ein »Ich bin super.« Um dieses »Ich bin super« aufrecht erhalten zu können, wird der Großteil der persönlichen Energie für die Selbstdarstellung ausgegeben. Treten Fehler auf, werden andere oder die Umstände dafür verantwortlich gemacht. Kritische Rückmeldungen aktivieren die vorhandene, aber unterdrückte »ICH bin nicht o.k.«-Seite. Das ist zu schmerzhaft, es muss verhindert werden. Dieser Abwehrmechanismus, die Fehlersuche im AUSSEN, wird als Projektion bezeichnet. Führungskräfte mit übersteigertem Selbstvertrauen schaffen es kurzfristig, andere zu beeindrucken. Bricht die Selbstdarstellung zusammen, wird die geringe Substanz und das geringe Selbstvertrauen sichtbar. Aufgrund der Verweigerung, kritisches Feedback anzunehmen, sind sie sehr stabil und veränderungsresistent. Auf Dauer gesehen bringen sie eine schlechte Führungsperformance und finden wenig Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Führungskräfte mit übersteigertem Selbstvertrauen erkennt man daran, dass sie sich ständig zu Höherem berufen fühlen, ohne den Beweis ihrer Leistungsfähigkeit für den aktuellen Job erbracht zu haben. Solche Personen können sehr lästig sein, sie beschäftigen die Personalabteilungen bzw. ihre Vorgesetzte andauern mit ihren Karrierewünschen. Nicht selten werden sie dafür mit einer Beförderung belohnt.

  Charakteristik: übersteigertes unrealistisches Selbstbild – Prognose für Führungserfolg: negativ.

- **DEKOMPENSATION, Geringes Selbstvertrauen** – Bei geringem Selbstvertrauen wiegt die »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.«-Seite schwerer. Diese Disbalance ist – im Gegensatz zu den überkompensierenden Personen – bewusst. Der Fokus der (Selbst-) Wahrnehmung ist auf die Defizite gerichtet. D. h. auf jene Dinge die

nicht funktioniert haben, auf das, was schief laufen könnte bzw. auf die Mängel der eigenen Person. Häufig kommen Kontroll- und Absicherungsstrategien zur Anwendung. Um ein mögliches Scheitern zu umgehen, werden Herausforderungen entweder überhaupt vermieden, oder aber angenommen und gleichzeitig von Anstrengungsvermeidungsstrategien untergraben. Ein Misserfolg könnte immer noch mit dem Argument »Wenn ich mehr investiert hätte, hätte ich es vermutlich geschafft.« abgeschwächt werden. So gesehen investieren Menschen mit einem geringen Selbstvertrauen genau so viel Energie und Aufmerksamkeit in die Vermeidung von »ICH bin (noch) nicht (ganz) o.k.«-Erfahrungen wie die Gruppe mit übersteigertem Selbstvertrauen. Aus eigenem Antrieb werden Personen mit geringem Selbstvertrauen selten eine Führungskraft. Sie werden eher von meist schwachen Vorgesetzten als Führungskraft installiert. Treten Fehler auf, suchen sie deren Ursachen bevorzugt bei sich. Sie halten Konflikte und Spannungen schlecht aus. Für Feedback zeigen sie sich offen und sind deshalb lernfähiger als die Gruppe mit übersteigertem Selbstvertrauen. Ihr kritisches Selbstbild führt dazu, dass sie sich weniger zutrauen, als sie zu leisten imstande sind. Werden sie mit einer Führungsaufgabe konfrontiert, können sie sich über neue Erfahrungen und günstige Entwicklungsverläufe zu guten Führungskräften entwickeln, vorausgesetzt die Anstrengungsvermeidungstendenz steht nicht im Vordergrund.

Charakteristik: kritisches unrealistisches Selbstbild – Prognose für Führungserfolg: mittel.

Selbstvertrauen und das Bedürfnis nach Sicherheit

Das Bedürfnis nach Sicherheit ist eines der wichtigsten menschlichen Grundbedürfnisse und steht in einer direkten Verbindung zum Faktor Selbstvertrauen. Viele Menschen geben einen Großteil ihrer Energie und Zeit für die Befriedigung des Bedürfnisses nach Sicherheit aus. In unserem psychisch-biologischem System ist ein kleiner Sensor installiert. Dieser misst ständig das Ausmaß unserer subjektiven Sicherheit. Liefert dieser Sensor einen Wert um die 100 % subjektive Sicherheit, nehmen wir seine Existenz nicht wahr. Je stärker der Wert die 100 % Marke unterschreitet, desto deutlicher meldet sich dieser Sensor. Wir empfinden Unbehagen, Anspannung oder auch Angst. Sinkt der Wert deutlich unter 100 % löst der Sensor Alarm aus. Wir erleben uns massiv bedroht und geraten in eine Krise. Für das Erreichen von 100 % subjektiver Sicherheit gibt es nur zwei Wege: die Strategie »Sicherheit über Kontrolle« und die Strategie »Sicherheit über Vertrauen«. Abbildung 17 veranschaulicht die Unterschiede dieser beiden Strategien.

Wenn wir der Strategie »Sicherheit über Kontrolle« folgen, dann manipulieren wir unsere Umwelt oder führen uns von der Umwelt etwas zu, das uns stabilisiert. Der Fokus der Aktivitäten liegt jedenfalls im AUSSEN. Eine hohe Bedeutung von materieller Sicherheit ist ein typischer Indikator für das Vorhandensein der Strate-

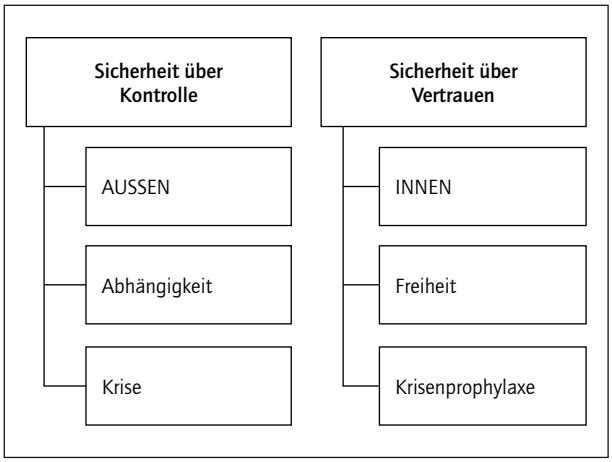


Abb. 17: Die Strategien, die zur subjektiven Sicherheit führen (eigene Darstellung)

gie »Sicherheit über Kontrolle«. Durch das Ansammeln von materiellen Besitztümern wird subjektive Sicherheit aufgebaut. Die Versicherungsgesellschaften leben sehr gut davon. Menschen versuchen, sich gegen alle möglichen unliebsamen Ereignisse und Verluste zu schützen und zahlen dafür gerne eine Prämie. In menschlichen Beziehungen nehmen die Kontrollstrategien subtilere Formen an. Beziehungspartner oder Kinder werden beispielsweise über verschiedenste emotionale Muster und Spiele kontrolliert, um sie nicht zu verlieren. Das Phänomen der Eifersucht korreliert mit dem Versuch, den Beziehungspartner zu kontrollieren. Die Strategie »Sicherheit über Kontrolle« führt immer zu Abhängigkeiten. Das ist die schlechte Nachricht. Die subjektive Sicherheit wird durch Einflussnahme bestimmter Faktoren im AUSSEN erreicht und erhalten. Bricht ein wesentlicher Teil von dem sicherheitsspendendem AUSSEN weg, sinkt die subjektive Sicherheit unter die kritische Grenze. Der Mensch ist plötzlich mitten in einer Krise.

Bei der Strategie »Sicherheit über Vertrauen« wird die Sicherheit im Kern der eigenen Person gesucht und gefunden. Stellen wir uns den eigenen Ängsten, Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten verlieren diese an Bedrohlichkeit und Einfluss. Wir lernen uns besser kennen, unser Selbstbild differenziert sich aus. Letztlich führt dieser Weg in Richtung Selbstannahme, die etwas Befreiendes hat. Wir lernen uns selbst zu vertrauen und stärken dadurch unser Selbstvertrauen.

Die Strategie »Sicherheit durch Vertrauen« wird in Krisen zwingend aktiviert. Durch materiellen Verlust, Kündigung, Trennung, Scheidung, Krankheit oder Tod einer nahestehenden Person werden die 100 % an subjektiver Sicherheit deutlich unterschritten. Die Unvorhersehbarkeit eines Ereignisses verhindert eine Kompensation der Unsicherheit mittels der Strategie »Sicherheit über Kontrolle«. Der Sensor schlägt Alarm. Der Mensch erleidet emotionale Schmerzen und befindet sich in einem Zustand psychischer Aufruhr. Die Funktionalität im AUSSEN, die Leistungsfähigkeit, geht deutlich zurück. Aber der Kern der Persönlichkeit wird zugänglich

und bearbeitbar. Wir lernen Facetten von uns kennen, die wir vorher nicht vorhanden glaubten.

Der emotionale Verarbeitungsprozess verläuft wie alle Lebensprozesse in Gestalt einer zyklischen Welle. Höhen und Tiefen lösen sich ab. Klingt das krisenhafte Geschehen langsam ab, kehrt Ruhe ein und wir gehen innerlich gestärkt aus der Krise hervor. Krisen sind Situationen mit dem höchsten Lernpotenzial. Wird ein Mensch in einer Krise mit seinem Tod konfrontiert, kann das eine grundlegende Persönlichkeitsveränderung bewirken. Die Strategie »Sicherheit über Vertrauen« kann jenseits einer Krise auch bewusst und aktiv gewählt werden. Ganz allgemein gilt: Lernen passiert entweder freiwillig oder unter Schmerzen. Wollen Menschen die Strategie »Sicherheit über Vertrauen« freiwillig ausbauen, sollten sie Situationen aufsuchen, die unsicher sind und sich über ein eingeschränktes Ausmaß an Kontrollmöglichkeit auszeichnen. Setzt man sich kontinuierlich und freiwillig mit dem eigenen INNEN auseinander, können Krisen zwar nicht verhindert werden, aber deren Wucht kann deutlich reduziert werden. Dann wären Ereignisse wie jenes, das in einer Zeitungsmeldung vom 7.1.2009 beschrieben wird, möglicherweise vermeidbar.

Beispiel: ZEITUNGSMELDUNG vom 7.1.2009
Milliardär Adolf Merckle tot – von Zug erfasst
Der deutsche Milliardär Adolf Merckle ist tot. Der 74-Jährige sei bereits Montagabend in der Nähe seines Wohnorts Blaubeuren bei Ulm von einem Zug erfasst und getötet worden, bestätigte Merckles Familie gestern entsprechend Medienberichten.
Das Imperium des schwäbischen Industriellen – darunter der Pharmakonzern ratiopharm und der Zementhersteller HeidelbergCement – war durch die Finanzkrise und wegen Fehlspekulationen Merckles mit VW-Aktien zuletzt in große Finanznot geraten. Zuletzt hatte es Verhandlungen mit den Gläubigerbanken über einen Überbrückungskredit in Höhe von 400 Millionen Euro gegeben.
In einer Erklärung der Familie heißt es, die Finanzkrise und die daraus folgende wirtschaftliche Notlage seiner Unternehmen hätten Merckle gebrochen. »Er hat sein Leben beendet.« Er soll einen Abschiedsbrief verfasst haben.

Am Beginn jeder Karriere werden Kontrollstrategien belohnt. Denn ein Qualitätsmerkmal von Spezialisten – der Erststufe einer Führungskraftkarriere – ist, dass sie sich für das Unternehmen einsetzen und ihre Aufgaben gewissenhaft selbst erledigen. Sie üben bei ihrer Arbeit eine hohe Selbstkontrolle aus (das zeigt sich unter anderem in ihrem hohen Qualitätsanspruch), weshalb sie auch leicht zu führen sind. Für Spezialisten-Tätigkeiten ist ein hohes Ausmaß der Strategie Sicherheit über Kontrolle hilfreich. Verdienstvolle Mitarbeiter werden üblicherweise für die

Übernahme von Führungspositionen in Betracht gezogen. Vollziehen sie tatsächlich diesen Schritt, werden sie mit einer gänzlich neuen Anforderung konfrontiert. Denn Führungskräfte sind gefordert, loszulassen. Sie sollen eben nicht alles selbst machen, sondern Aufgaben und Verantwortung delegieren und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter gut versorgt sind und ihre Arbeit machen können.

Diese Situation erleben viele neue Führungskräfte als verkehrte Welt. Die wichtigsten Eigenschaften, die dazu geführt haben, als Spezialist erfolgreich zu sein, gefährden den Erfolg als Führungskraft, sollte der Spezialist nicht lernen, dass er als Führungskraft auch die Strategie »Sicherheit über Vertrauen« zu leben hat. Denn die Balance von »Sicherheit über Kontrolle« und »Sicherheit über Vertrauen« ist für den Führungserfolg eine wichtige Voraussetzung. Mitarbeiter mit wenig Erfahrung oder geringer Kompetenzausstattung sind »enger« zu führen. Enger führen heißt, die Mitarbeiter regelmäßig zu kontrollieren. Erfahrene Mitarbeiter mit hoher Eigenverantwortung und guter Kompetenzausstattung hingegen brauchen Freiraum und Vertrauen. Die Ausgewogenheit der beiden Strategien ermöglicht ein situativ flexibles und angemessenes Agieren und Delegieren.

3.2.2 Belastbarkeit und Energie

Belastbarkeit und Energie ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte: KONSTITUTION und REGENERATION – energetische Grundlagen der Wirkkraft.

Jeder Mensch hat eine bestimmte Menge Energie zur Verfügung. Das Ausmaß der Energie bestimmt das Ausmaß seiner Aktivitäten. Je besser der energetische Zustand, desto höher ist die Leistungsfähigkeit. Steht in einer Garage ein tolles Auto, bestimmt die Benzinmenge, ob man bzw. wie weit man damit fahren kann. In Asien wird die Lebensenergie als Chi, Ki oder Prana bezeichnet. Im Gegensatz zu unserem westlichen Denken ist im traditionellen östlichen Denken die Bedeutung von Lebensenergie als Grundlage der Lebenskraft und Wirkkraft stärker verankert.

Bei den populären Vorführungen von Shaolin Mönchen erahnt man die Möglichkeiten einer gezielten Steuerung und Nutzung von Lebensenergie. Durch jahrelanges Training haben die Mönche ihre persönliche Energie maximiert und können deren Verteilung im Körper bewusst kontrollieren. Das führt zu beeindruckenden Leistungen. Sie sind in der Lage, Eisenstangen mit dem Kopf zu brechen oder dicke Mauern mit der Faust zu durchschlagen. Völlig zu Recht wird bei den Vorführungen immer wieder betont, dass die vorgeführten Übungen gerade für Kinder und Jugendliche nicht zur Nachahmung geeignet sind. In unserer westlichen Welt mit der AUSSEN-orientierten mechanistischen Tradition wird die Einnahme von Substanzen zur Leistungssteigerung bevorzugt. Die Berichte der Dopingbehörden und die Statistiken über Medikamentenmissbrauch sprechen eine eindeutige Sprache.

In der traditionellen chinesischen Medizin heißt es, dass die Energiemenge die ein Kind mitbekommt, vom energetischen Zustand der Eltern bei der Zeugung ab-

hängt. Manche Strömungen innerhalb der traditionellen chinesischen Medizin sprechen auch dem Spaß der Eltern bei der Zeugung einen wesentlichen Beitrag zu. Dass nur das weitergegeben werden kann, was auch vorhanden ist, ist unserem westlichen Denken auch vertraut. Die KONSTITUTION stellt den unveränderbaren Teil der energetischen Ausstattung dar. Es ist wichtig, diesen Teil zu (er) kennen und die energetische Eigenart bei der Lebensgestaltung zu berücksichtigen.

Der energetische Status einer Person ist durch REGENERATION veränderbar. Gezielte und bewusste REGENERATION steigert die Belastbarkeit und die körperliche Leistungsfähigkeit. In unserer Hochleistungsgesellschaft wird die Notwendigkeit von REGENERATION ab dem 30. Lebensjahr spürbar. Bis dahin leben die meisten Menschen auf Kosten der KONSTITUTION. Rund um das 30. Lebensjahr stellt sich der Körperstoffwechsel um. Um unsere Leistungsfähigkeit auch danach auf einem konstant hohen Niveau zu halten, ist ein aktives Regenerationsverhalten notwendig. Häufig kommt in diesem Alter auch noch das erste Kind zur Welt – eine Mehrbelastung, trotz aller Freude. Laut einer deutschen Studie (*Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung* 2005) aus dem Jahr 2004 werden Männer im Durchschnitt mit 31 Jahren das erste Mal Vater. Frauen bekommen das erste Kind im Durchschnitt mit 29,3 Jahren.

REGENERATION kann über verschiedene Wege erreicht werden. Grundsätzlich gilt: Je mehr das Regenerationsverhalten Spaß macht, desto wirkungsvoller ist es. Viele Menschen regenerieren sich mithilfe von Sport oder allgemeiner Bewegung. Sport und Bewegung liefern einen Ausgleich zur meist sitzenden Tätigkeit von Führungskräften. Sport hat auch den Vorteil, dass auf der körperlichen Ebene das Energiesystem aktiviert und gereinigt wird. Nach der körperlichen Anstrengung kommt die Entspannung ganz von allein.

Maschine versus lebendiges System

Das menschlich-biologische System hat zwei mit Bewusstsein ausgestattete Informationsverarbeitungszentren: das kognitive Zentrum und das emotionale Zentrum.

Das *kognitive Informationsverarbeitungszentrum* ist durch die hohen Anforderungen unserer Informationsgesellschaft sehr gefordert und trainiert. Die Aufmerksamkeit wird Richtung AUSSEN fokussiert. Das kognitive Zentrum blickt in die Welt. Die Inhalte, die im Alltag auf uns einprasseln, werden aufgenommen und verarbeitet. Im Beruf nutzen wir die kognitive Informationsverarbeitung für die Aufgabenbearbeitung und für das Problemlösen.

Aus der Sicht unserer Umwelt funktionieren wir dabei wie Informationsverarbeitungsmaschinen. Woraus die Erwartung resultiert, dass wir – zumindest während der Arbeitszeit – störungsfrei zu funktionieren haben. D. h., dass wir Anfragen und Aufgaben möglichst sofort und schnell abarbeiten sollen. Die westliche Arbeitswelt ist eine hervorragend vorbereitete Umgebung für Maschinen. Sie pro-

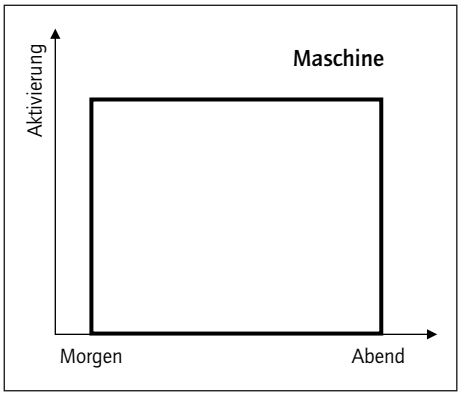


Abb. 18: Die Funktionslogik einer Maschine (eigene Darstellung)

duziert Funktionalität. Sind wir über einen längeren Zeitraum diesem Informationsverarbeitungs-Druck ausgesetzt, verformen wir uns von einem menschlich-biologischen Wesen in Richtung Maschine.

Abbildung 18 zeigt uns die Funktionslogik und Leistungskurve einer Maschine. Die Maschine wird eingeschaltet und wieder ausgeschaltet. Dazwischen herrscht ein stabiler Betriebszustand. Im Gegensatz zur Maschine fällt es dem Menschen nicht leicht, mit dem Ausschalten auch abzuschalten. Das System läuft nach dem Abschalten weiter, wie lange hängt vom Ausmaß der vorangegangenen Aktivierung bzw. der Aktivierungsdauer ab. Menschen kommen nach langer und regelmäßiger Aktivierung immer schwerer wieder »herunter«. Der Körper ist müde und überanstrengt, aber das kognitive Informationsverarbeitungszentrum weigert sich, abzuschalten. Solche Symptome sind ein untrügliches Zeichen dafür, dass eine Verformung stattgefunden hat bzw. die Funktionalität zu sehr im Vordergrund steht.

Das *emotionale Informationsverarbeitungszentrum* richtet den Fokus der Aufmerksamkeit nach INNEN. Es liefert Informationen über die eigene Befindlichkeit, die eigenen Bedürfnisse, unser Wollen und Nicht-Wollen. Das emotionale Zentrum kann uns bei der Entscheidungsfindung Aufschluss darüber geben, ob eine Sache insgesamt stimmig ist oder nicht. Es liefert uns Informationen darüber, was uns Spaß macht und was uns keinen Spaß macht bzw. wofür wir gerne unsere Energie und Zeit investieren und wofür nicht. Das emotionale Informationsverarbeitungszentrum arbeitet langsamer als das kognitive Zentrum. Auf die Frage »Was denken sie gerade?« findet man schneller eine Antwort als auf die Frage »Wie fühlen sie sich?«. Beschäftigen wir uns mit unserer emotionalen Welt, werden wir langsam.

Abbildung 19 zeigt uns die (durchschnittliche) Leistungskurve des menschlich-biologischen Systems. Unsere Leistungsfähigkeit ist am Vormittag am höchsten. Nach dem Mittagessen gibt es einen Leistungsknick. Machen wir eine kurze Regenerationspause, erleben wir am Nachmittag ein zweites Hoch. Gegen Abend nimmt unsere Leistungsfähigkeit kontinuierlich ab.

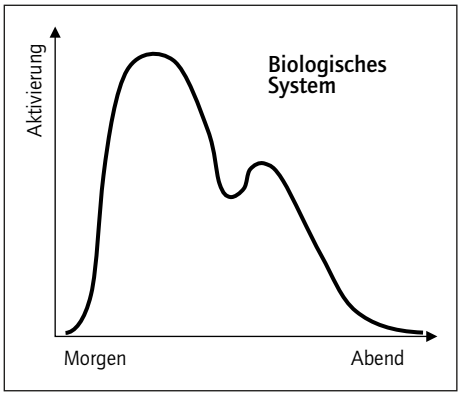


Abb. 19: Die Funktionslogik eines biologischen Systems (eigene Darstellung)

Neben der allgemein-menschlichen energetischen Leistungskurve gibt es für jeden Menschen eine individuelle Leistungskurve. Diese wird von der KONSTITUTION des Einzelnen bestimmt. So gibt es Morgenmenschen und Abendmenschen, Menschen die sich gerne bewegen und solche, die sich nicht gerne bewegen, Menschen, die mit sechs Stunden Schlaf auskommen und welche, die neun Stunden benötigen. Richten wir den Fokus unserer Aufmerksamkeit nach INNEN, lernen wir unsere KONSTITUTION jenseits von Konditionierungen kennen. Auf diesem Weg können wir viel über unsere individuell bevorzugten Arbeitszeiten und -rhythmen erfahren. Optimalerweise laufen mit der Zeit und aufgrund von Erfahrungen die Anforderungen des AUSSEN mit dem inneren Rhythmus zusammen.

Dazu ein **Beispiel:** Eine Kollegin hat – als ein extremes Exemplar eines Nachtmenschens – lange Jahre unter dem frühen Arbeitsstart in ihrem Beratungsberuf gelitten. Gemäß ihrer Ausstattung ist die beratende Tätigkeit bis um die Mittagszeit für sie sehr anstrengend und nur durch einen hohen Energieaufwand zu bewerkstelligen gewesen. Das hat sie an den Rand eines Burnouts gebracht. Die Krise hat sie veranlasst, ihr Leben von Grund auf neu zu organisieren. Sie hat dabei ihrer KONSTITUTION einen großen Stellenwert zugestanden. Das Eingehen eines neuen Arbeitsverhältnisses hat es ihr ermöglicht, die Beratungstätigkeit ausschließlich am Nachmittag und am Abend durchzuführen. Darüber hinaus hat sie als Psychotherapeutin eine Marktlücke gefunden. Termine an einem Sonntagnachmittag und am Abend werden in der Großstadt gerne angenommen. Mittlerweile arbeitet sie mehr Stunden als zuvor. Diese kosten sie aber weniger Energie.

Der Satz »Auch Pausen sind Musik« beschreibt eine weitere wichtige Gesetzmäßigkeit biologischer Systeme. Jede Aktivität braucht Entspannung als Ausgleich. Lebensprozesse verlaufen zyklisch. Eine (möglichst entspannte) Mittagspause von 20–30 Minuten liefert für den Nachmittag einen zusätzlichen Energieschub. Führungskräfte, die bei ihrer Lebensgestaltung ihre KONSTITUTION und Eigenart

berücksichtigen, erwirtschaften sich einen gut gefüllten Energiespeicher. Kurzzeitige (oftmals unerwartete) Belastungsspitzen können dann problemlos bewältigt werden. Führungskräfte, die gegen die energetische Eigenart handeln, entleeren ihren Energiespeicher. Mit einem schlecht gefüllten Energiespeicher können Belastungsspitzen schnell zu einer Überforderung führen. Belastbarkeit und Energie ist ein Faktor, der nur mittel- bis langfristig beeinflusst werden kann. Da wir nie wissen, wann die nächste Herausforderung auf uns zukommt, empfiehlt sich ein prophylaktisches Vorarbeiten für einen ausreichend großen Sicherheits- und Reservetank.

Stress und der Fokus der Aufmerksamkeit

Der Fokus unserer Wahrnehmung bestimmt unser Leben. Richten wir – wie in Abbildung 20 dargestellt – unsere Aufmerksamkeit bevorzugt nach AUSSEN, wird das kognitive Zentrum aktiviert. Dann beschäftigen wir uns vor allem damit, was die Welt von uns braucht. Und die Welt braucht ständig etwas von Führungskräften – meistens mehr, als sie zu liefern imstande sind. Ist das kognitive System einmal »hochgefahren« und über eine längere Zeitspanne in Betrieb, entwickelt es Gedanken mit einem Eigenleben. Außerdem macht es uns schnell, es treibt uns an. Abschalten und zur Ruhe kommen werden immer schwieriger. Unsere menschlichen biologischen Bedürfnisse werden dadurch weniger wahrgenommen und schließlich vernachlässigt. Das beginnt bei ganz einfachen Dingen, wie dem Essen und Trinken. Aus der positiven Spannung der Herausforderung wird eine Anspannung. Es entsteht ein Stresszustand. Der Stresszustand reduziert unsere Leistungsfähigkeit. Aber die Anforderungen von AUSSEN bleiben auf einem konstant hohen Niveau. Die Spirale dreht sich.

Bildlich gesprochen, geraten wir in eine Art Vorlage: Die Füße müssen immer schneller laufen, damit der Körper nicht nach vorne fällt. Wir bewegen uns Richtung Überforderung. Für unsere Belastbarkeit und Energie ist es am Besten, wenn wir unsere Aufmerksamkeit gleichermaßen nach AUSSEN und nach INNEN richten. Dann befindet sich der Wahrnehmungsfokus in Balance. Über die Fokussierung der Aufmerksamkeit nach AUSSEN können wir unsere Funktionalität nutzen.

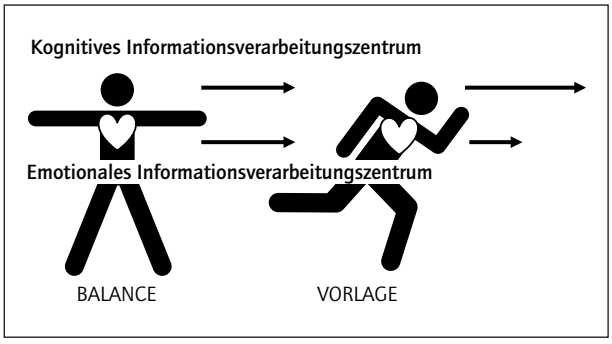


Abb. 20: Die Fokussierung der Aufmerksamkeit nach AUSSEN und INNEN
(eigene Darstellung)

Über die gleichzeitige Fokussierung der Aufmerksamkeit nach INNEN können wir auch unsere Bedürfnisse und Befindlichkeiten wahrnehmen. Diese geben uns Feedback darüber »Wie es uns mit der Welt geht« oder mit anderen Worten »Was uns gut tut und was nicht«. Berücksichtigen wir das bei unserer Lebensgestaltung, bleiben wir langfristig belastbar und leistungsfähig.

3.2.3 Motivation

Motivation ist beschreibbar als Balance zweier Kräfte:
SACHE und MENSCHEN – Richtkräfte der persönlichen Energie.

Belastbarkeit und Energie sagt uns, wie viel Energie einer Person zur Verfügung steht. Motivation beschreibt, wofür die Person ihre Energie freiwillig ausgibt. Im Beruf kann die Energie in zwei Richtungen investiert werden: für die Arbeit an einer SACHE oder die Arbeit mit MENSCHEN. Arbeit an einer SACHE meint, dass sich eine Person Inhalten, Wissen bzw. einem Fachbereich zuwendet. Mit der Zeit entfaltet sie dadurch Aufgabenkompetenz auf einem Fachgebiet. Eine Vertiefung im Bereich SACHE führt zum Spezialistentum, eine Verbreiterung zum Generalistentum. Arbeit mit MENSCHEN bedeutet, dass eine Person ihr Interesse an der Arbeit mit Menschen findet. Geht sie dem nach, entfaltet sie soziale Kompetenz. Eine Vertiefung im Bereich MENSCHEN führt zur Arbeit mit dem INNEN von anderen Personen, eine Verbreiterung führt zur Kompetenz in der Arbeit mit Kunden.

Die Arbeit mit MENSCHEN und die Verbindlichkeit von Beziehungen

Die Arbeit mit MENSCHEN liegt auf einem bipolaren Kontinuum. Die Pole bilden das Ausmaß der Verbindlichkeit der Beziehung. Die verbindlichste Form der Beziehung ist eine Paarbeziehung. Bei dieser geht es um Intimität und die Auseinandersetzung mit einer anderen Person auf der INNEN-Seite. Diese Art der Beziehung hat für den Beruf keine Relevanz.

Am anderen Ende des Kontinuums liegt die Kundenbeziehung. Sie ist eine wenig verbindliche Form der Beziehung. Bei ihr steht die situative Angemessenheit des Sozialverhaltens im Vordergrund. Kundenbeziehungen sind zeitlich beschränkt und werden in der Regel über die AUSSEN-Seite und die Funktionalität gelebt. Die INNEN-Seite oder die persönliche Befindlichkeit spielen eine geringere Rolle. Eine klassische Kundenbeziehung besteht zwischen einem Verkäufer und einem Käufer. Die persönliche Befindlichkeit des Verkäufers sollte in einem Verkaufsgespräch kein Thema sein.

Die Führungsbeziehung liegt in der Mitte des Kontinuums. Eine Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist eine verbindliche Beziehung. Allein durch die zeitliche Dimension lässt sich das nicht umgehen. Beide verbringen viel Zeit zusammen. Die Mitarbeiter erleben die Führungskraft in vielen verschiedenen

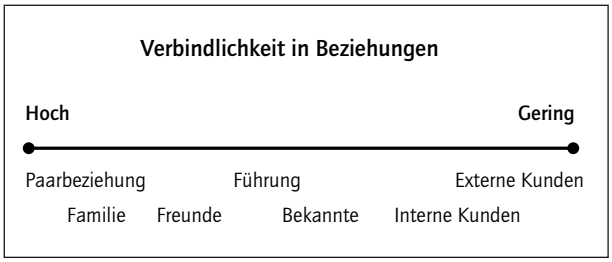


Abb. 21: Die Verbindlichkeit in Beziehungen (eigene Darstellung)

(auch) emotionalen Situationen. Die Mitarbeiter verlangen von der Führungskraft Orientierung auf der emotionalen Ebene – »Wie bin ich dran bei dir?«. Das erfordert ein starkes Einbinden der INNEN-Seite in das Sozialverhalten. Gelingt die Einbindung, wird der Führungskraft Authentizität zugesprochen. Als **Beispiel:** Ärgert sich eine Führungskraft über einen Mitarbeiter, sollte es der Führungskraft möglich sein, diesen Ärger (Information über INNEN) mit Begründung (Information über die SACHE) zeitnah und adäquat zu artikulieren.

Fachbereiche sind ebenfalls mehr oder weniger mit SACHE und MENSCHEN verbunden. Ein Studium der Rechtswissenschaften ist der SACHE zuordenbar, eine Psychotherapieausbildung den MENSCHEN. Innerhalb eines Fachbereichs sind unterschiedliche Gewichtungen möglich. Eine Wirtschaftsausbildung mit Schwerpunkt Personalmanagement ist durch MENSCHEN motiviert, eine Forschungstätigkeit als Psychologe durch die SACHE.

> **Ergänzend zu SACHE und MENSCHEN gibt es im Bereich der Motivation eine zweite Balance: INTERESSE und PRAGMATIK – Wirkkräfte der persönlichen Erfüllung.**

INTERESSE liegt im INNEN einer Person. Wenn wir uns in der Welt bewegen, werden wir von bestimmten Themen und Dingen angezogen oder abgestoßen. Etwas erregt unsere Aufmerksamkeit oder auch nicht. Die Anziehung kann als eine Art Resonanz zwischen unserer Persönlichkeit und der Welt außerhalb von uns verstanden werden. Wenn wir dieser Anziehung nachgehen und unsere Aufmerksamkeit auf ein Thema richten, findet ein erster Kontakt damit statt. Wir machen eine neue Erfahrung. Die Erfahrung verändert unser INTERESSE an der Sache. Das INTERESSE kann nicht gleich bleiben. Es nimmt entweder zu und sendet den Impuls Weitermachen, oder es nimmt ab und sendet den Impuls Aufhören. Folgen wir dem Impuls Weitermachen, steigen wir immer tiefer in das Thema ein. Schließlich wird das Thema ein Teil von uns.

PRAGMATIK bezieht sich auf das AUSSEN einer Person. Bezugspersonen, Umstände, Beiträge für die subjektive Sicherheit oder materielle Gegebenheiten liefern dann die Argumente für eine Entscheidung. Von AUSSEN betrachtet lassen die Argumente den vordergründigen Eindruck entstehen: Diese Person macht nichts falsch. Die Beweggründe für die Entscheidung sind logisch argumentiert, allge-

mein verständlich und nachvollziehbar. Werden pragmatische Entscheidungen hinterfragt und sozusagen als pragmatisch enttarnt, erkennt man, dass die Person im Grunde dennoch nichts richtig gemacht hat. Gerade bei der Berufswahl und weiteren Karriere-Entscheidungen spielt die Balance von INTERESSE und PRAGMATIK eine große Rolle.

Die Bedeutung von INTERESSE bei der Berufswahl

Berufswahlentscheidungen, die INTERESSEN-orientiert ablaufen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Beruf auch wirklich Spaß macht. Je höher das Interesse an einem Thema, desto höher die Freude am TUN. Rein pragmatische Entscheidungen führen selten zu einem dauerhaft befriedigenden Beruf. Manchmal werden Berufsentscheidungen auch deshalb pragmatisch getroffen, weil Personen zu wenig über ihr INTERESSE Bescheid wissen. Den Zugang zum persönlichen INTERESSE kann man sich erarbeiten. Das geht am Besten durch das Aufsuchen von unterschiedlichen beruflichen Kontexten, dem kontinuierlichen Wahrnehmen der Impulse Weitermachen oder Aufhören und dem mutigen Folgen dieser Impulse.

Die Entstehung von Paarbeziehungen kann hier als Analogie herangezogen werden: Die Natur hat uns mit einem biologischen Programm ausgestattet, das uns zum richtigen Beziehungspartner führt. Begegnen sich zwei Menschen, kann das zu einem Aufflackern von INTERESSE am anderen führen. Das INTERESSE an einem anderen Menschen ist ein ganz besonderes und spezifisches Gefühl. Jeder kennt es. Es ist sehr aufregend und steht eindeutig für den Impuls Weitermachen. Die Person, die das Signal Weitermachen verspürt, wird – so es die Umstände und das Ausmaß an Schüchternheit erlauben – versuchen, die interessante Person näher kennen zu lernen. Kommt es beim zweiten Treffen zum Impuls Aufhören, gibt es möglicherweise noch einen dritten Versuch. Dann ist üblicherweise Schluss. Signalisiert das INNEN jedoch Weitermachen, Weitermachen, Weitermachen, entflammen die Herzen. Man nennt das dann Verliebtsein. Verliebtsein ist einem psychotischen Zustand leicht verwandt. Das Bewusstsein ist getrübt und die/der Herzallerliebste wird ausschließlich positiv wahrgenommen. Wenn die Hormonausschüttung abklingt und die Sinne sich wieder klären, gibt es ein neues Paar, wenn nicht bereits einen neuen Erdenmenschen. Dieser biologische Trick sichert seit ca. 60000 Jahren das Überleben unserer Spezies.

Der Weg zur Partnerschaft und der Weg zum Beruf sind sehr ähnlich. Der Weg zur Partnerschaft wird durch ein biologisches Programm gesteuert. Die Impulse sind dabei so stark, dass sie manchmal schwer zu ertragen sind. Britische Psychologen haben herausgefunden, dass Liebeskrankheit eine ernsthafte Störung darstellt (*Tallis* 2004; 2005). Beim INTERESSEN-geleiteten Weg zum Beruf können wir auch auf innere Signale zurückgreifen. Diese sind in der Regel nicht so stark wie die Signale, die zur Partnerschaft führen. Das konsequente Verfolgen der Impulse Aufhören und Weitermachen führt zum richtigen Beruf. Referenzerfahrungen hel-

fen, neue Erfahrungen einzuordnen. Weshalb bereits bei der Wahl der Berufsausbildung möglichst viele Praxiserfahrungen zu empfehlen sind.

Ist der richtige Beruf einmal gefunden, gilt es, innerhalb des Berufs diesen Weg fortzusetzen. Fällt das Ausmaß des persönlichen INTERESSES unter ein Mindestmaß, entsteht Handlungsbedarf. Durch die Auseinandersetzung mit den Impulsen Weitermachen und Aufhören bleibt das Berufsfeld lebendig und befriedigend.

Berufliche Identität

Die Zeit und Energie, die in den Beruf investiert wird, bestimmt das Ausmaß der beruflichen Identität. Wir werden das, was wir TUN. Je mehr man sich auf den Beruf einlässt, umso stärker wird die persönliche Kraft. Üblicherweise braucht die Ausformung einer beruflichen Identität ca. drei Jahre INTERESSEN-geleitete berufliche Tätigkeit. Der Beruf ist dann im INNEN der Person angekommen und verankert. Es besteht eine persönliche und verbindliche Beziehung zwischen Person und ihrem Beruf. INTERESSE kann man sich als eine Art Fluidum vorstellen. Es ist beweglich und wandlungsfähig. Identität ist durch Fokussierung und Wiederholung verdichtetes INTERESSE. Sie hat eine feste, in fortgeschrittenen Stadien auch kristalline Struktur. Die Form der Struktur ist stabil und wird durch den Inhalt des INTERESSES bestimmt.

Die ersten Schritte zur beruflichen Identität passieren während der Berufsausbildung. Am Ende einer schulischen bzw. universitären Ausbildung denken die Absolventen, dass sie wirklich etwas beruflich Relevantes wissen bzw. können. Diese Selbsttäuschung hilft, die ersten Schritte im Beruf zu gehen. Ohne Berufserfahrung kann man nur so tun, wie man glaubt, dass man tut, wenn man den Beruf wirklich ausübt. Durch diese Annäherung werden erste Erfahrungen gemacht und etwas wirklich Relevantes für den Beruf gelernt. Das führt zu einer Korrektur der Selbsteinschätzung. Die Berufseinsteiger erkennen, dass sie am Anfang weniger wussten und konnten als sie dachten. Diese Erkenntnis ist wenig belastend, da sie nun ja wirklich etwas können. Die erste Barriere im Beruf ist überwunden, der Einstieg geschafft.

Die berufliche Identität eines Menschen ist ein wesentlicher Teil seiner persönlichen Identität. Sie liefert eine Grundlage für die persönliche Substanz. Zu wissen, wer man im Berufsleben ist, gibt Sicherheit und Orientierung. Arbeitslose leiden oft mehr an der fehlenden Beschäftigung als an ihrer schlechten finanziellen Situation. Die heutigen Möglichkeiten einer INTERESSEN-geleiteten Berufswahl sind innerhalb der Menschheitsgeschichte einzigartig. Der Beruf gibt Antwort auf die Frage: Wer bin ich in der Welt? Zeit unseres Lebens sind wir eingebettet in ein größeres Ganzes. Im Beruf können wir uns selbst kennen lernen, entwickeln und gleichzeitig einen zweckorientierten und manchmal auch sinnorientierten Beitrag für das größere Ganze leisten. Geschieht dies, entsteht Lebenssinn.

Berufliche Identitäten haben Namen. An die Fachkompetenz gekoppelte, berufliche Identitäten heißen beispielsweise Fondsmanager, Uhrmacher, Programmierer

oder Hebamme. Allgemeine, nicht an die Fachkompetenz gekoppelte, berufliche Identitäten heißen z. B. Problemlöser, Kommunikator, Organisator oder eben Führungskraft. Menschen, die ohne innere Anteilnahme einen Beruf ausüben, entfalten keine berufliche Identität. Bei ihnen liefern rein pragmatische Gründe oder äußere Zwänge die Ursache für die Berufsausübung.

Unsere berufliche Identität legt fest, wie wir die Welt wahrnehmen. Wie bereits erwähnt, kann man sich die berufliche Identität als eine feste Form vorstellen. Je tiefer die berufliche Identität in einer Person verwurzelt ist, desto stabiler ist diese Form. Die Form wirkt als Wahrnehmungsfilter und bestimmt, wofür wir unsere Zeit und Energie ausgeben. Durch diesen autopoietischen Verstärkungsprozess werden wir immer wieder und immer stärker das, das wir schon sind.

Angehende Führungskräfte werden meist von ihrer Spezialisten Identität dominiert. Denn diese hat sie erfolgreich gemacht und ist tief in ihnen verwurzelt. Wenn sie das Unternehmen betreten, nehmen sie es aus der Sicht eines Spezialisten wahr. Sie orientieren sich an Details und ihr INNEN liefert ständig Impulse, Soll-Ist-Abweichungen eigenhändig zu korrigieren. Ihre Situation ist schwieriger als die Situation von Berufseinsteigern. Berufseinsteiger haben noch keine berufliche Identität, daher auch keine, die ihnen dazwischen funkt. Im besten Fall tut eine angehende Führungskraft so, als wäre sie wirklich schon eine Führungskraft. Dieser Trick führt am schnellsten Weg zur Führungsidentität – wir werden was wir TUN. Die größte Barriere auf dem Weg vom Spezialisten zur Führungskraft stellt die Unsicherheit des neuen Territoriums dar. Spezialisten investieren viele Jahre in die SACHE und Kontrolle. Doch die Anforderung Führungskraft stellt ein neues Paradigma dar. Plötzlich geht es um MENSCHEN und Vertrauen. Viele scheitern daran oder schwindeln sich irgendwie durch. Der Anteil derer, die offiziell Führungskraft sind, diese Funktion aber mit der beruflichen Identität eines Spezialisten ausüben, ist groß.

Persönliche Mission

Berufliche Identität kann man sich erarbeiten. Ihr Ausmaß ist vom Engagement, Mut und Ausdauer der Person abhängig. Geht die Verschmelzung von Beruf und Person über einen bestimmten Grad hinaus, spricht man von persönlicher Mission. Die Grenze ist fließend. Wenn wir bei dem Bild berufliche Identität als verdichtetes INTERESSE und feste Form bleiben, dann ist die persönliche Mission mit dem Strahlen und Leuchten der Form zu vergleichen. Die Leuchtkraft der Form bewegt andere. Der Volksmund kennt eine treffende Formulierung: Mit Leib und Seele bei der Sache sein. Auf der Stufe der beruflichen Identität prägt der Beruf die Person. Auf der Stufe der persönlichen Mission geht die Wirkkraft von der Person aus. Sie bringt etwas sehr Persönliches in den Beruf ein und bringt den Beruf auf eine individuelle Weise zum Leuchten.

Menschen erledigen Dinge dann »eigenartig« und äußerst eigenständig. Sie machen etwas, das zuvor noch niemand so gemacht hat oder liefern einen neuen

kreativen Beitrag für ihren Fachbereich. Sie geben der Welt etwas, das in der Form nur sie so geben können. Dadurch werden sie in ihrem Beruf unverwechselbar. Ihr Wirken erscheint einzigartig. Ist der Mensch vollständig in den Beruf eingetaucht, ist er bei seiner Berufung angekommen. Diese Stufe der beruflichen Entfaltung ist in jedem Beruf erreichbar. Ein flexibles Umfeld ist dafür eine hilfreiche Voraussetzung. Die Stufe der beruflichen Mission ist eher die Ausnahme und nicht nur aus eigenen Stücken erreichbar. Bringen wir an dieser Stelle das Schicksal ins Spiel, kann das Erreichen der beruflichen Mission auch als Glück, Zufall oder Akt der Gnade verstanden werden.

Intrinsische Motivation und Kompensationsstrategien

Wird die persönliche Energie im Beruf INTERESSEN-geleitet investiert, sind Spaß und Freude erfreuliche Nebenwirkungen. Beide sind positive emotionale Qualitäten. Sie werden dem emotionalen Konto gutgeschrieben und speisen Energie in das System ein. Dieses Phänomen wird intrinsische Motivation genannt. Der Impuls, etwas zu TUN, kommt aus dem INNEN. Durch die Freude am TUN fließt Energie in das INNEN zurück. Selbstverständlich ist für das TUN auch ein Energieaufwand notwendig. Dieser ist größer als der Rückfluss. Wäre dem nicht so, hätten wir es mit einem Perpetuum Mobile zu tun. Die Befriedigung im TUN und die daraus entspringende positive Emotion ist bei der intrinsischen Motivation an keinen äußeren Zweck und keine äußere Bedingung geknüpft. Intrinsisch motiviertes Verhalten macht demnach frei.

Die persönliche Energie kann auch dafür ausgegeben werden, um im AUSSEN etwas zu erreichen. Ausgangspunkt ist der Faktor Selbstvertrauen. Bei der Arbeit mit Führungskräften hat sich gezeigt, dass bei ca. 75 % der Führungskräfte die »ICH bin nicht o.k.«-Seite etwas schwerer wiegt als die »ICH bin o.k.«-Seite. Eine im Vordergrund stehende »ICH bin nicht o.k.«-Seite erzeugt ein unangenehmes Grundgefühl. Das leicht aus dem Gleichgewicht geratene Selbstvertrauen ist auf der Suche nach Stabilität und Entspannung. Eine erfolgreiche und im Beruf attraktive Strategie, die Balance wieder zu erlangen, besteht darin, Tätigkeiten so auszuführen, dass sie ein »DU bist o.k.«-Feedback nach sich ziehen. Die Zufuhr von Anerkennung und Wertschätzung von AUSSEN bringt das Selbstvertrauen wieder ins Gleichgewicht. Das psychische System entspannt sich. Diese Strategie wird Kompensation genannt. Es wird persönliche Energie investiert, um im AUSSEN etwas zu erreichen, dass dem INNEN gut tut und es stabilisiert.

Die Kompensationsstrategie führt leicht zur Abhängigkeit. Lässt die eigene Anstrengung nach, nimmt auch die Anerkennung und Wertschätzung ab. Und durch den Gewöhnungseffekt wird außerdem eine immer größere Anstrengung notwendig, um dasselbe Ausmaß an Applaus zu erwirtschaften. Je größer das Ungleichgewicht im Faktor Selbstvertrauen, desto größer ist das Abhängigkeitspotenzial. Je größer das Abhängigkeitspotenzial, desto größer ist die Gefahr von Burnout. Unsere Leistungsgesellschaft kann als Ergebnis eines kollektiven Kom-

pensationsprozesses verstanden werden. Von den authentischen Bedürfnissen entkoppelt, versuchen Menschen ihr inneres Defizit durch die Zufuhr von AUSSEN auszugleichen. Um ausreichend Anerkennung und Wertschätzung zu bekommen, versuchen sie, sich mit ihren Leistungen wechselseitig ständig zu überbieten.

Work-Life-Balance

Der Faktor Motivation bezieht sich nicht nur auf den Beruf. Üblicherweise wird auch für andere Lebensbereiche (freiwillig) Zeit und Energie ausgegeben. Für das Konzept der Work-Life-Balance sind zumindest noch die Bereiche Beziehung und Hobby relevant. Jeder der drei Lebensbereiche hat eine bestimmte Funktion und liefert einen speziellen Beitrag für das persönliche Lebensglück. Eine stabile Lebenssituation ist dann erreicht, wenn die Felder Beruf, Beziehung und Hobby ihre Beiträge für das Lebensglück liefern. Die drei Felder kann man sich als drei von einander unabhängige Lebensquellen vorstellen. Sollte durch ein krisenhaftes Ereignis plötzlich eine Quelle versiegen, bleiben immer noch zwei Quellen, die Stabilität geben und versorgen.

Wird in den Lebensbereich Beruf zu lange überproportional viel Zeit und Energie investiert, führt das immer zu einer Vernachlässigung der anderen beiden Lebensbereiche. Die Lebensperspektive wird dann stark vom Beruf bestimmt. Das Blickfeld verengt sich. Kommt es im Beruf zu einer Krise, kann sich das schnell zu einer Erschütterung der gesamten Existenz auswachsen. Stabilität im Leben setzt voraus, dass in alle drei Lebensbereiche kontinuierlich Zeit und Energie investiert wird.

Der **Lebensbereich Beruf** hat eine zweckorientierte, entwicklungsorientierte und sinnorientierte Funktion. Die Mindestanforderung lautet: Wir gehen arbeiten, um Geld zu verdienen. Die Höhe des Lohns hängt dabei weniger von unserer absoluten Leistung ab, sondern vom relativen Wert unserer Arbeitsleistung am Arbeitsmarkt. Haben wir Fähigkeiten, die am Arbeitsmarkt begehrt sind, werden wir relativ gut bezahlt. Ist der Arbeitsmarkt gesättigt, wird es schwer, einen Job zu finden. Fusioniert das Unternehmen mit einem anderen Unternehmen oder ändert es seine strategische Ausrichtung, kann es passieren, dass es bestimmte Jobs plötzlich nicht mehr gibt. Unternehmen beschäftigen Menschen, damit sie einem bestimmten Zweck dienen. Gibt es den Zweck nicht mehr, fallen auch die Jobs weg. Der Neoliberalismus hat den zweckorientierten Zugang zum Beruf noch deutlicher sichtbar gemacht. Wenn wir die zweckorientierte Funktion des Berufs ernst nehmen, heißt die Empfehlung: Vorsicht bei der Bindung an einen Job bzw. an das Unternehmen.

Der Beruf bietet jedoch nicht nur eine zweckorientierte, sondern auch eine entwicklungsorientierte Funktion. Das heißt, er bietet auch sehr viele Lernmöglichkeiten. Man kann sich in vielen verschiedenen Kontexten erleben und diese zum

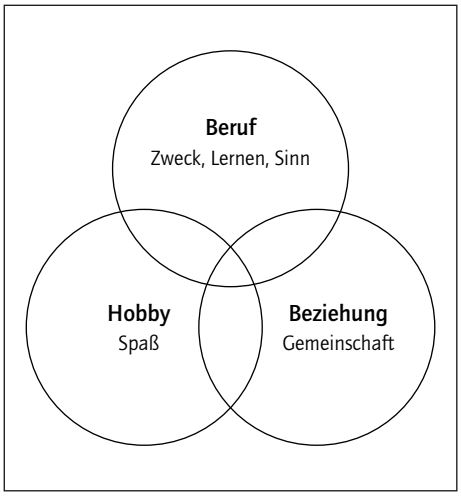


Abb. 22: Die Work-Life-Balance (eigene Darstellung)

Lernen und Wachsen nutzen. Viele Kompetenzen können nur im Beruf entwickelt werden. Zur zweck- und entwicklungsorientierten Funktion gesellt sich noch die sinnorientierte Komponente des Berufs. Wenn wir uns auf den Beruf einlassen und unseren Interessen nachgehen, können wir innere Befriedigung und Erfüllung finden.

Der **Lebensbereich Beziehung** versorgt uns mit dem Gefühl des Eingebundenseins bzw. mit dem Gefühl, Teil von etwas zu sein. Der Familie sind wir ein Leben lang zugehörig. Im Gegensatz zum Beruf ist diese Mitgliedschaft unabhängig von unserer Leistungsfähigkeit. Durch den respektvollen Umgang miteinander und wechselseitige Unterstützung weben wir unser soziales Netz. Je mehr wir in Beziehungen investieren, desto tragfähiger wird unser soziales Netz. Das soziale Netz versorgt uns auch dann, wenn wir gerade nicht in der Lage sind, etwas zu geben und zu leisten. Wir können die Gemeinschaft durch Menschen, die nicht zu unserer Familie gehören, erweitern. Diese Menschen nennen wir Freunde. Der Lebensbereich Beziehung kann durch die Herkunftsfamilie, die eigene Familie, eine Partnerschaft oder Freundesbeziehungen abgedeckt werden.

Der **Lebensbereich Hobby** steht für Spaß. Spaß und Freude nähren das emotionale Konto. Es gibt Interessen, die nicht im Beruf abgedeckt werden können. Diesen Interessen wird als Hobby nachgegangen. Das Hobby soll auch unabhängig von anderen Menschen funktionieren. Es spricht nichts dagegen, das Hobby gemeinsam mit Freunden oder anderen nahe stehenden Personen zu betreiben. Wichtig ist nur, dass es nicht für andere oder wegen anderer getan wird. Das Ziel ist ausschließlich die Maximierung des emotionalen Gewinns. Spontaneität und Aktivität sind dabei hilfreich.

3.3 Ausgewählte Wirkzusammenhänge des Wiener Kompetenzmodells©

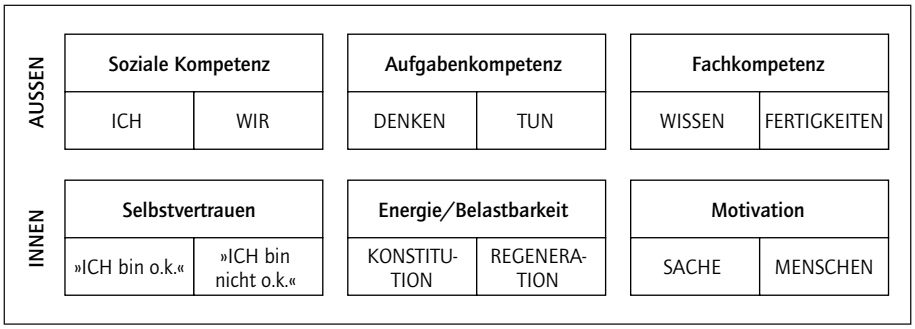


Abb. 23: Das Wiener Kompetenzmodell© (eigene Darstellung)

Die Faktoren des Wiener Kompetenzmodells© beeinflussen sich gegenseitig. Das resultiert bereits daraus, dass die INNEN-Seite immer die Grundlage für die AUSSEN-Seite darstellt. So bestimmen innerhalb des Faktors Motivation das persönliche Interesse oder pragmatische Argumente die Wahl für eine bestimmte Fachrichtung und Fachkompetenz. Das Selbstvertrauen wiederum bildet die Basis für die soziale Kompetenz. Zum Abschluss der Auseinandersetzung mit dem Wiener Kompetenzmodell© beleuchten wir noch die beiden Themen emotionale Intelligenz und Burnout. Daran lässt sich beispielhaft darstellen wie bedeutend die INNEN-Seite für die Performance der AUSSEN-Seite ist.

3.3.1 Emotionale Intelligenz

Der Begriff der emotionalen Intelligenz wurde als Differenzierung und Vertiefung des Konzepts der sozialen Kompetenz eingeführt (*Mayer/Salovey* 1990) Im Wesentlichen geht es um vier Basisqualitäten:

- Selbstwahrnehmung
- Selbstausdruck
- Wahrnehmung der Gefühle anderer
- Eingehen auf die Gefühle anderer

Selbstwahrnehmung bedeutet, die eigenen Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Gefühle, Interessen und Motive wahrzunehmen. Wie wir gesehen haben, ist diese Wahrnehmungsleistung mit der Fokussierung der Aufmerksamkeit nach INNEN verbunden. Selbstwahrnehmung hat in unserer AUSSEN-geleiteten Kultur keine große Bedeutung. In der pädagogischen Praxis sucht man sie als Lernfach vergeblich. Selbstwahrnehmung kann man lernen. Die emotionalen Impulse der Innen-

welt können anlagebedingt stärker oder schwächer ausgeprägt sein. Stärkere Impulse erleichtern die Wahrnehmung. Fokussiert man seine Aufmerksamkeit auf die Innenwelt, eröffnet sich ein Universum unbekannter, widersprüchlicher und faszinierender Wahrnehmungsinhalte. Sie alle sind Ausdruck unserer Lebenskraft, Ausdruck des einen ICH. Die Selbstwahrnehmung strebt nach Selbstausdruck.

Selbstausdruck bezeichnet die Fähigkeit, die Inhalte der Selbstwahrnehmung zeitnah und angemessen nach AUSSEN zu kommunizieren. Gelingt das, wird einer Person Authentizität zugeschrieben. Der Subfaktor emotionale Kontrolle bestimmt das Zuviel oder das Zuwenig an emotionalem Selbstausdruck. Eine hohe emotionale Kontrolle bewirkt das Zurückhalten und Unterdrücken emotionaler Informationen. Die AUSSEN-Darstellung tendiert dann Richtung sachlich, kühl und unlebendig. Eine geringe emotionale Kontrolle führt bei hoch angelegter Impulsivität zum cholerischen Verhalten.

Selbstausdruck ist eine der wichtigsten Kernkompetenzen von Führungskräften. Sie bringt das eigene Wollen zum Ausdruck und liefert die Basis jeder ICH-Kraft. Ohne emotionalen Selbstausdruck gibt es keine ICH-Kraft. Die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten erfolgt auf zwei Ebenen: Auf der sachlichen Ebene wird mit Zahlen, Daten und Fakten argumentiert. Der Appell lautet: »Man sollte …«. Die emotionale Ebene transportiert die persönliche Meinung und die subjektive Einschätzung einer Situation. Der Appell lautet: »ICH will …«. Die sachliche Ebene ist zuständig für die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Die emotionale Ebene für die Bestimmtheit. Beide Ebenen legen die Einflusswirkung einer Führungskraft fest.

Abb. 24: Die Ebenen der ICH-Kraft (eigene Darstellung)

Viele Führungskräfte zeichnen sich durch eine hohe emotionale Kontrolle aus. Das führt automatisch zu einer Betonung der rationalen Ebene bzw. zu Harmonieorientierung und einer im Vordergrund stehenden WIR-Seite. Treten emotionale Konflikte auf, werden diese dann auf die rationale Ebene verschoben und dort behandelt. Einen gut ausgestatteten Verstand kann man auch als Waffe benutzen. In diesem Fall hilft eine verhaltensorientierte Weiterbildung auf der Ebene der sozialen Kompetenz wenig. Man kann die ICH-Seite nur durch das stärkere Wahrnehmen und Ausdrücken der INNEN-Seite ausbauen. Die ICH-Kraft ist ein Ergebnis mehrerer aufeinander aufbauenden Ebenen. Abbildung 24 stellt diese Ebenen dar.

Ein hervorragendes Trainingsumfeld für den zeitnahen und adäquaten Selbstausdruck ist die Familie. Kinder sind gerade in den ersten Lebensjahren sehr emotionale Wesen. Die geringe emotionale Kontrolle wird im AUSSEN spürbar, manchmal auch auf eine penetrante Weise. Wirft sich ein protestierendes Kleinkind vor der Supermarktkasse schreiend auf den Boden, bewirken Argumente auf der sachlichen Ebene kaum etwas. Hier helfen nur bestimmte Jas und bestimmte Neins.

Die Selbstwahrnehmung und der Selbstausdruck beschreiben die Art und Weise, wie ein Mensch mit seinen eigenen Gefühlen umgeht. Die beiden anderen Dimensionen der emotionalen Intelligenz geben Auskunft, wie ein Mensch der Innenwelt anderer begegnet.

Das **Wahrnehmen der Gefühle anderer** bezeichnet die Fähigkeit der Empathie. Die Grundlage dafür liefert das Interesse an MENSCHEN. Gefühle sind mehrheitlich nicht offensichtlich erkennbar. Will man etwas von der Innenwelt des anderen erfahren, bedarf es einer Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Gegenüber. Das beginnt bei ganz einfachen Dingen, wie dem Zuhören. Zuhören braucht Zeit. Das Eingehen auf die Befindlichkeit eines anderen Menschen braucht Zeit und Energie. Im alltäglichen Umgang stößt man häufiger auf Menschen, die sich bevorzugt mitteilen, als auf Menschen mit einer Bereitschaft zum Zuhören. Empathische Menschen werden schnell erkannt und für die Besprechung der eigenen Not herangezogen. Das Ausmaß der Empathie ist leicht erkennbar: Je öfter jemand von anderen ins Vertrauen gezogen wird, desto größer ist das Ausmaß der Empathie.

Die wichtigste Voraussetzung für den Führungserfolg ist das Wissen über die Bedürfnisse, Interessen und Motive der Mitarbeiter. Ein wesentlicher Aspekt der Führungsaufgabe besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihre gesamten Leistungsmöglichkeiten abrufen können. Dieser Anspruch ist hoch. Denn jeder Mitarbeiter hat eine individuelle Ausstattung der AUSSEN-Seite. Dazu gehören seine Fach-, Aufgaben- und soziale Kompetenz. Sie ermöglichen die Bearbeitung bestimmter Aufgabenbereiche. Eine Führungskraft sollte zumindest das Kompetenzportfolio eines Mitarbeiters kennen und ihn gemäß seiner Stärken und Schwächen am besten passend einsetzen.

Mitarbeiter haben auch eine individuelle Ausstattung der INNEN-Seite. Die Interessen, Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter stellen den persönlichen Antrieb

dar. Hier kommt das Zauberwort und möglicherweise das Unwort des Jahrhunderts ins Spiel: Mitarbeitermotivation. Man kann Mitarbeiter nicht motivieren. Zumindest nicht durch den Gebrauch von erlernten Standardfloskeln. Führungskräfte können auf Mitarbeiter eingehen und in einen Dialog treten. Dadurch erfahren sie etwas über die Innenwelt der Mitarbeiter. Darauf aufbauend können sie Rahmenbedingungen organisieren, welche die Interessen, Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter berücksichtigen. Gelingt dies, stellen die Mitarbeiter freiwillig ihre persönliche Energie und Kraft dem Unternehmen zur Verfügung. Mitarbeiter auf dieser Ebene zu führen, ist eine hohe Kunst. Was wäre die Alternative? Die Energie, die Mitarbeiter nicht freiwillig in den Beruf zu investieren bereit sind, kann nur durch Kontrollstrategien eingefordert werden. Kontrolle ist in jedem Fall sehr aufwendig und wird in der Regel von beiden Seiten negativ erlebt.

Die Voraussetzung für das Verstehen der Innenwelt eines anderen Menschen ist die Kenntnis der eigenen Innenwelt. Menschen, die sich selbst kaum kennen, bleibt die Eigenart anderer verschlossen. Führungskräfte mit einem undifferenzierten Selbstbild führen Mitarbeiter so, wie sie selbst gerne geführt werden wollen. Die Weitergabe der eigenen Vorlieben und Sichtweisen führt ausschließlich bei jenen Mitarbeitern zum Erfolg, die der Führungskraft sehr ähnlich sind. Dieses Vorgehen hat weniger mit Führen, denn mit Klonen zu tun. Beginnen Führungskräfte – meist durch Misserfolge motiviert – sich mit dem Thema Führung ernsthaft auseinander zu setzen, lautet die erste und wesentlichste Erkenntnis, die sie zu erlernen haben: Menschen sind unterschiedlich.

Für die Wahrnehmung der Innenwelt anderer ist das Aussteigen aus der Funktionalität notwendig. Es gilt, das operative Feld vorübergehend zu verlassen, um über die Mitarbeiter und die jeweiligen Beziehungen zu ihnen von einer Metaebene aus zu reflektieren. Das Benutzen der Metaebene hilft, die Eigenart und die Funktionsprinzipien der Mitarbeiter zu erkennen, zu verstehen und zu nutzen, sowie die Angemessenheit des eigenen Führungsverhaltens zu reflektieren. Es ermöglicht schrittweise, die Mitarbeiter durch bewusste Interventionen dazu zu bringen, ihre Leistungsmöglichkeiten zu 100 % auszuschöpfen.

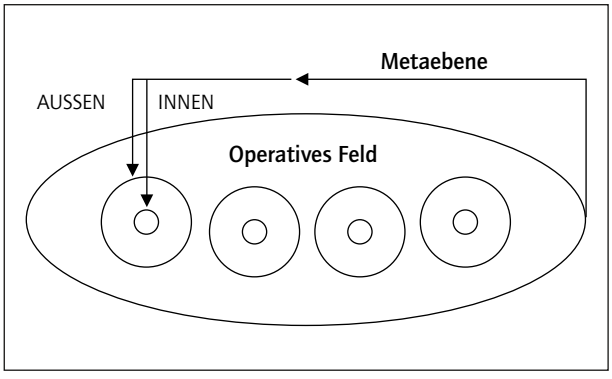


Abb. 25: Die Führung von Mitarbeitern durch die Nutzung der Metaebene (eigene Darstellung)

Das **Eingehen auf die Gefühle anderer** zeigt sich an einer Berücksichtigung der Innenwelt anderer im eigenen Verhalten. Diese Kompetenz ist für verschiedene Aspekte des Führungsalltags relevant.

Dazu ein **Beispiel:** Mitarbeiter mit hoher Eigenbestimmung nutzen gerne Freiräume. Diese Mitarbeiter müssen stärker über Ziele und Ergebnisse geführt werden. Die Wege zur Zielerreichung kann man sie selbst gestalten lassen. Im Gegensatz dazu gibt es Mitarbeiter, welche klare Anweisungen und kleine Schritte bevorzugen. Diese Mitarbeiter nimmt man am besten an die Hand und vereinbart Zwischenschritte und Zwischenberichte. Das Eingehen auf die Innenwelt der Mitarbeiter erfordert also Flexibilität im Verhalten der Führungskraft. Ein weiterer Aspekt des Eingehens auf die Gefühle anderer ist Überzeugungskraft. Führungskräfte können ihre Mitarbeiter dazu bringen, etwas freiwillig zu tun, das sie bisher nicht freiwillig gemacht haben. Überzeugungskraft ist von Durchsetzungsfähigkeit zu unterscheiden: Durchsetzungsfähigkeit ist die Fähigkeit, eigene Interessen gegen die Interessen der anderen zu behaupten. Durchsetzung hat nichts mit der Freiwilligkeit der Mitarbeiter zu tun. Sie lebt von der ICH-Kraft der Führungsperson. Überzeugen hingegen benutzt Argumente. Gute Argumente docken an der Innenwelt des Gegenübers an und bewegen es.

Führung beinhaltet seltene berufliche Anforderungen, nämlich jene, für die eine Auseinandersetzung mit dem INNEN und im Besonderen mit den vier Basisqualitäten von emotionaler Intelligenz nicht nur wünschenswert, sondern zwingend erforderlich ist. Führungskräfte mit einem undifferenzierten Selbstbild können nur jene Mitarbeiter führen, die ihnen ähnlich sind. Führungskräfte mit einem differenziertem Selbstbild, guter Selbst- und Fremdwahrnehmung und gutem Selbstausdruck bewegen Mitarbeiter zu Höchstleistungen, auch wenn diese vollkommen anders sind als sie selbst.

3.3.2 Burnout

Burnout ist ein Zustand totaler emotionaler Erschöpfung mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit. Dieser Zustand wird von bestimmten beruflichen und manchmal auch privaten Umgebungsbedingungen hervorgerufen. Die rasante Zunahme dieser Erkrankung kann als Indiz gesehen werden, dass sich die beruflichen und gesellschaftlichen Umwelten in den letzten Jahrzehnten in eine Richtung entwickelt haben, die der Gesundheit des Menschen wenig zuträglich sind. Außer dem Arbeitsumfeld gibt es auch personenbezogene Prädispositionen, die Burnout begünstigen. Diese sind für die Managementdiagnostik sehr bedeutsam.

Phase 1 – Kompensation

Leistungsmotivation ist in einer Leistungsgesellschaft positiv besetzt. Starkes berufliches Engagement wird von der sozialen Umgebung positiv bewertet, fällt aber nicht weiter auf. Für Höchstleistungen gibt es – wie bereits erwähnt – zwei unterschiedliche Antriebsstränge: die intrinsische Motivation oder die Kompensation. Personen, die Burnout gefährdet sind, neigen stark zur Kompensation. Sie haben ein aus der Balance geratenes Selbstvertrauen: Die »ICH bin nicht (ganz) o.k.«-Seite ist schwerer beladen. Durch Einsatz im Beruf und dem Erwirtschaften von Anerkennung und Wertschätzung wird versucht, das Gleichgewicht wieder herzustellen. Dieses Vorgehen entspringt einer Kontrollstrategie. Je größer das Ungleichgewicht zwischen der »ICH bin o.k.«- und der »ICH bin nicht o.k.«-Seite ist, desto größer ist die Gefahr von Burnout. Die Kompensations-Muster werden über einen langen Zeitraum erlernt und sind den Personen in der Regel nicht bewusst. Im äußeren Erscheinungsbild gibt es dafür zwei bevorzugte Maskierungen. Menschen, bei denen die WIR-Seite im Vordergrund steht, entwickeln das so genannte Helfersyndrom. Sie holen sich die Wertschätzung und Anerkennung, indem sie andere unterstützen und für andere da sind. Menschen mit einer starken ICH-Seite geben sich karriereorientiert, setzen sich anspruchsvolle Ziele und suchen sich herausfordernde Aufgaben. Sie holen sich die Wertschätzung und Anerkennung, indem sie »Großes« leisten.

Phase 2 – Dauerkompensation

Hohe Leistungen werden anfänglich stärker honoriert. Mit der Zeit wird die hohe Leistung sozusagen normal, und die Anerkennung und Wertschätzung, die man

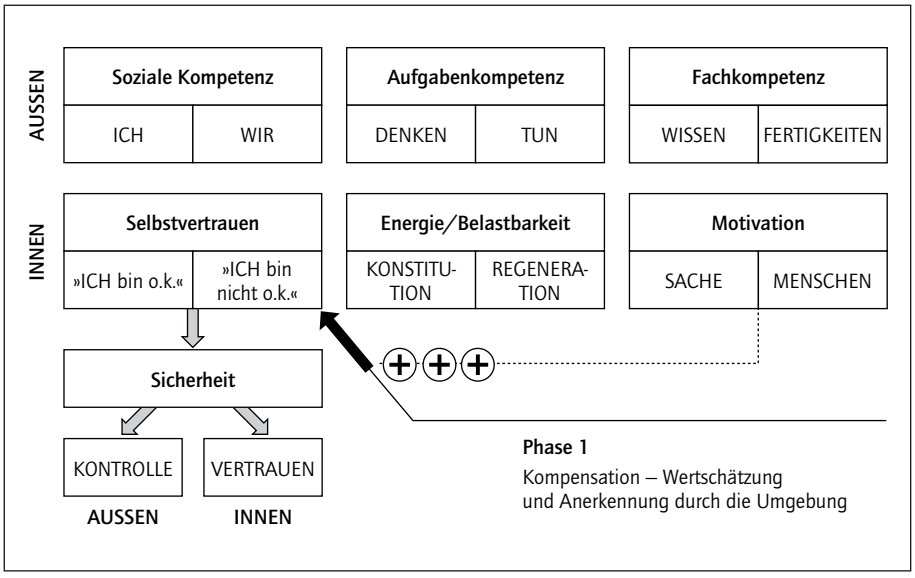


Abb. 26: Das Muster der Kompensation (eigene Darstellung)

dafür bekommt, wird weniger. Es kann sogar sein, dass – sollte man das gewohnt hohe Niveau einmal unterschreiten – die Umwelt mit Enttäuschung und Tadel reagiert. Kompensation ist eine anstrengende und unsichere Strategie. Immer mehr Aufwand für das gleiche Ausmaß an Anerkennung und Wertschätzung wird notwendig. Das Nachlassen der Leistung ist verboten. Gleichzeitig wird REGENERATION immer wichtiger. Dafür gibt es aber immer weniger Zeit und Energie. Burnout ist ein schleichender Prozess. Er verläuft in Wellenform. Urlaube und Wochenende dienen dazu, sich wieder ein wenig zu erholen.

In Phase 2 sitzt man bereits in der Falle. Langsam und kontinuierlich geht es bergab. Die Betroffenen erkennen meist die Dynamik des Geschehens und können gut beschreiben, was passiert, was sie stört und was sie gerne anders machen würden. Doch das Erkennen und Verstehen des Prozesses reichen nicht aus, um das ursächliche persönliche Muster zu verändern und den Prozess zu unterbrechen. Arbeit an der Ursache, am Selbstvertrauen braucht viel Zeit, Energie und Mut. Und gerade diese Veränderungskomponenten sind in dieser Phase nicht ausreichend vorhanden. Die Folge: Leidensdruck wird aufgebaut, energetische Substanz wird abgebaut.

Die anderen Lebensbereiche beginnen auch unter dem schleichenden Burnout zu leiden. Die persönliche Kraft schwindet. Freundesbeziehungen, Hobbys und Freizeit werden vernachlässigt. Je nach Toleranzausmaß des Partners können Beziehungsprobleme auftreten. Auch der Körper reagiert auf den chronischen Anspannungs- und Stresszustand. Verdauungs-, Kreislauf- und Schlafstörungen sind die Folge. All das wird in Kauf genommen, um die Funktionalität im AUSSEN aufrecht zu erhalten. Ganz nach dem Motto: Wenn schon keine großen Einkünfte auf der »DU bist o.k.«-Seite, dann zumindest »DU bist nicht o.k.«-Botschaften vermeiden. In Phase 2 wirkt die Person für ihre soziale und berufliche Umwelt noch weitgehend unauffällig. Dies ändert sich mit dem Wechsel zu Phase 3.

Phase 3 – Einbruch der Leistungsfähigkeit

Die Belastbarkeit ist mittlerweile schon so stark geschwächt, dass die Funktionalität darunter leidet. Der körperliche Zustand ist mit dem einer Grippe vergleichbar. Über die Symptome Erschöpfung und Müdigkeit signalisiert der Körper seine Ruhebedürftigkeit. Während bei der Grippe die Energie nach dem Bekämpfen der Viren und Bakterien wieder langsam zurückkommt, wird beim Burnout der Erschöpfungszustand ein Dauerzustand. Da eine Ursache in den ausgeblendeten Selbstzweifeln liegt, die es zu kaschieren gilt, kämpft man weiter – für die Aufrechterhaltung der Fassade. Körperliche Probleme werden in den Vordergrund gerückt und als Ursachen für die eingeschränkte Leistungsfähigkeit vorgeschoben. Psychische Symptome und Hintergründe werden geleugnet. Reicht die eigene Energie und Kraft nicht länger aus, greift man eventuell zum Doping. Alkohol und Psychopharmaka stabilisieren, entspannen und unterdrücken die inneren Konflikte. Die Nutzung von Substanzen kann als sekundäre Kompensation bezeichnet werden.

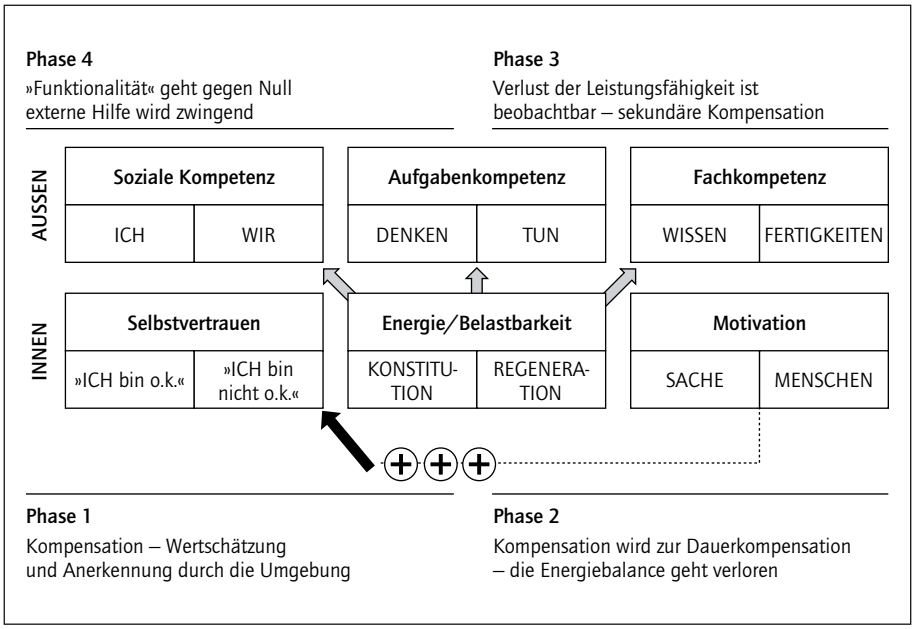


Abb. 27: Die Phasen des Burnout (eigene Darstellung)

In Phase 3 steigt die Schwere der körperlichen Symptome. Viele Betroffenen sind in ärztlicher Behandlung. Häufig sind das Herz-Kreislauf-System und das Magen-Darm-System betroffen. Tinnitus und – infolge eines geschwächten Immunsystems auftretende – Infekte stehen auf der Symptomliste ganz oben. Auf der Ebene der psychischen Symptome kommt es zu Konzentrations- und Aufmerksamkeitsstörungen sowie zu einer sehr raschen Ermüdbarkeit, hohen Reizbarkeit und zu schweren Schlafstörungen. Die Souveränität im Beruf geht verloren. Das dünne Nervenkostüm lässt Ängste leicht an die Oberfläche dringen. Vor allem Versagensängste können sehr quälend werden. Einer meiner Klienten litt unter Burnout bedingten Erektionsproblemen. In ihm entwickelte sich eine (nachweislich vollkommen unberechtigte) panische Angst davor, seine Frau könne ihn verlassen. Diese Angst beherrschte sein ganzes Leben.

Der Ausstieg aus Phase 3 gelingt mithilfe einer professionellen Begleitung. Ein Vorteil des fortgeschrittenen Burnouts besteht gewissermaßen in dem hohen Leidensdruck. Dieser lässt die Betroffenen externe Unterstützung aufsuchen. Professionelle Begleitung ermöglicht einen Ausstieg aus dem destruktiven Muster und eine schrittweise, langsame Bearbeitung der Ursachen. Hausärzte sind häufig die ersten Ansprechpersonen. Es liegt an ihrem Geschick und ihrer Empathie, die Problematik hinter den körperlichen Symptomen ans Licht zu bringen. Die Akzeptanz von psychologischer Begleitung ist im Steigen begriffen. Gelingt der Ausstieg nicht, geht es weiter zu Phase 4.

Phase 4 – Körperlicher Zusammenbruch

Ist das Überleben gefährdet, zieht der Körper die Notbremse und fährt sozusagen jene Systeme zurück, die nicht überlebensnotwendig sind. Funktionalität und Leistungsfähigkeit gehen gegen Null. Burnout im Endstadium ist eine sehr ernste Krankheit. Die körperliche Substanz ist abgebaut, die psychische Verfassung labil, eine professionelle Betreuung wird unausweichlich. Über Rehabilitationsmaßnahmen wird das biologische System langsam wieder aufgebaut – durch geregeltes Essen, Trinken, Schlafen und Bewegung. Das psychische System muss zunächst stabilisiert werden (es besteht nicht selten Suizidgefahr), um nachfolgend grundlegende Lebensmuster aufzuarbeiten und zu verändern. Für die Rehabilitation kann ein Zeitbedarf von einem Jahr veranschlagt werden. Burnout in Phase 4 sieht man in der Praxis selten. Es stellt die Spitze des Eisberges dar. Viele Betroffene leiden jahrelang auf Phase 2 und Phase 3. Häufig kommt es auch vor, dass das Burnout erst gar nicht erkannt wird. Erreicht jemand das Endstadium, dann ist seine Leistungsfähigkeit nicht zur Gänze wieder herstellbar. Trotz psychologischer Aufarbeitung, Auszeit und grundlegender Umstellung der Lebensgewohnheiten, bleiben Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit eingeschränkt.

Im nächsten Kapitel werden wir uns der Hierarchie widmen. Kombinieren wir die Anforderungen an Führungskräfte und Manager mit den unterschiedlichen Hierarchiestufen, resultieren daraus die speziellen Anforderungen für die verschiedenen Ebenen des Managements.

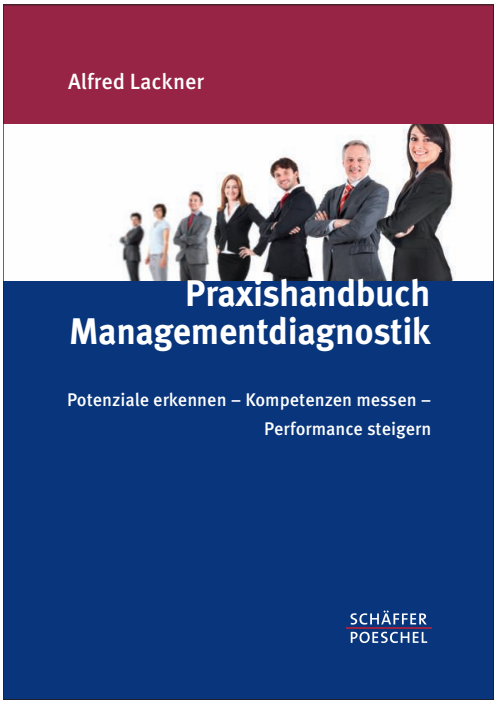
Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben wir uns sehr ausführlich mit der Funktionalität (AUSSEN-Seite) und der persönlichen Substanz (INNEN-Seite) von Führungskräften und Managern auseinandergesetzt. Wir haben anhand des Wiener Kompetenzmodells© gezeigt, wie die verschiedenen Anforderungsfelder miteinander in Verbindung stehen und welche psychologischen Qualitäten ihnen zuordenbar sind. Das Wiener Kompetenzmodell© ist ein praxiserprobtes integratives Ordnungsschema für Anforderungen an Führungskräfte und Manager. Eine grundlegenede These dieses Modells lautet: Die Anforderungen, die an Führungskräfte und Manager gestellt werden, befinden sich auf verschiedenen (Mess-) »Ebenen«. Diese Ebenen sind möglichst sauber voneinder zu trennen, um Fragestellungen aussagekräftig beantworten zu können, wobei gleichzeitig die Zusammenhänge und Verschränkungen der Ebenen aufzuzeigen sind. Die Behandlung der Themen Emotionale Intelligenz und Burnout sollte die Existenz der verschiedenen Ebenen und deren Zusammenwirken veranschaulichen: Der emotionale Selbstausdruck zeigte sich beispielweise als eine Vorbedingung für die Durchsetzungsfähigkeit und die eingeschränkte Leistungsmöglichkeit (im fortgeschrittenen Stadium eines Burnout-Prozesses) erwies sich als eine der möglichen Auswirkungen zu geringen Selbstvertrauens.

Zum Autor

Alfred Lackner, Jg. 1964, kam nach den Studien Elektrotechnik (HTL Wiener Neustadt), Jazzposaune (Konservatorium der Stadt Wien) und Psychologie (Universität Wien) zur Unternehmensberatung, wo er seit mehr als 20 Jahren im Bereich der Managementdiagnostik tätig ist. In dieser Zeit wurden in Kooperation mit der Universität Wien verschiedene Verfahren und Modelle für die Beratungspraxis wie die Wiener Potenzialanalyse©, die Wiener Teamanalyse© und das Wiener Kompetenzmodell© entwickelt.

Seit 1998 ist er Geschäftsführer einer Beratungsfirma mit dem Schwerpunkt »Angewandte Wirtschaftspsychologie«. Neben der Beratungstätigkeit ist er Lehrgangsleiter des Curriculums für Personalpsychologie an der Österreichischen Akademie für Psychologie und unterrichtet als Lektor an verschiedenen Universitäten.
www.lackner.kabas.at



Alfred Lackner
Praxishandbuch Managementdiagnostik
Potenziale erkennen - Kompetenzen messen - Performance steigern
XVII, 299 S., 104 s/w Abb., 12 Tabellen, gebunden
Preis: EUR 49,95
Erschienen am: 11.09.2012
ISBN: 978-3-7910-3125-5
Fachgebiet: Personalwesen / Führung / Karriere

lieferbar

Die wirksamsten Instrumente und Verfahren der Managementdiagnostik
Zahlreiche Fallbeispiele, reale Praxisprojekte und konkrete Entscheidungshilfen
Inklusive Online-Zugang zur "Wiener Potenzialanalyse Führung"©

Kurzbeschreibung

Führungspotenziale erkennen und gezielt nutzen. Unerlässlich ist dabei ein ganzheitliches Konzept der Managementdiagnostik. Dieses umfasst die Untersuchung vorhandener Potenziale, die Kompetenzanalyse und die Leistungsmessung bzw. Performance-Steigerung. Aufbauend auf dem "Wiener Kompetenzmodell" erläutert das Handbuch die wesentlichen Grundlagen und zeigt, wie Managementdiagnostik-Systeme in Unternehmen eingeführt werden. Der zweite Teil stellt die für die praktische Umsetzung notwendigen Instrumente vor, wie z. B. Potenzialanalyse, Development-Center, 360-Grad-Feedback oder Management-Audit.

Urheber

Alfred Lackner, Geschäftsführer von LACKNER & KABAS Management Assessments Psychologie, Wien; gemeinsam mit der Universität Wien sind LACKNER & KABAS Begründer des in Wissenschaft und Praxis erprobten "Wiener Kompetenzmodells©" und der darauf aufbauenden "Wiener Potenzialanalyse©".

Fax-Nr. Inland: 0800/ 77 77 77 0 (gebührenfrei)
Fax-Nr. Ausland: 0049 711 / 2194-119

Name, Vorname

Firma, Funktion

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Telefon, E-Mail

Datum, Unterschrift

Schäffer-Poeschel Verlag
Vertrieb
Werastraße 21-23

70182 Stuttgart

Privatadresse ☐ Firmenadresse ☐ wfx

Bitte liefern Sie mir gegen Rechnung (zzgl. Versandkosten):

Pos	Anzahl	Titel	Einzelpreis	Summe
1		**Lackner; Managementdiagnostik** ISBN: 978-3-7910-3125-5	49,95	

Widerrufsbelehrung

Widerrufsrecht

Sie können Ihre Vertragserklärung innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder - wenn Ihnen die Sache vor Fristablauf überlassen wird - durch Rücksendung der Sache widerrufen. Die Frist beginnt nach Erhalt dieser Belehrung in Textform, jedoch nicht vor Eingang der Ware beim Empfänger (bei der wiederkehrenden Lieferung gleichartiger Waren nicht vor Eingang der ersten Teillieferung) und auch nicht vor Erfüllung unserer Informationspflichten gemäß Artikel 246 § 2 in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und 2 EGBGB sowie unserer Pflichten gemäß § 312e Abs. 1 Satz 1 BGB in Verbindung mit Artikel 246 § 3 EGBGB. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder der Sache.

Der Widerruf ist zu richten an:
Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Werastrasse 21-23 - 70182 Stuttgart
Telefax: +49 (0)711 2194-119
E-Mail: info@schaeffer-poeschel.de

Die Rücksendung ist zu richten an:
Sigloch Distribution GmbH - Werk Blaufelden
Am Buchberg 8 - 74572 Blaufelden

Das Recht zum Widerruf der Bestellung besteht nicht, bei Audio- oder Videoaufzeichnungen oder Software sofern diese Produkte vom Verbraucher entsiegelt worden sind, und mittels Download zur Verfügung gestellter Daten, sobald mit dem Download begonnen wurde.

Widerrufsfolgen

Im Falle eines wirksamen Widerrufs sind die beiderseits empfangenen Leistungen zurückzugewähren und ggf. gezogene Nutzungen (z. B. Zinsen) herauszugeben. Können Sie uns die empfangene Leistung ganz oder teilweise nicht oder nur in verschlechtertem Zustand zurückgewähren, müssen Sie uns insoweit ggf. Wertersatz leisten. Bei der Überlassung von Sachen gilt dies nicht, wenn die Verschlechterung der Sache ausschließlich auf deren Prüfung - wie sie Ihnen etwa im Ladengeschäft möglich gewesen wäre - zurückzuführen ist. Im Übrigen können Sie die Pflicht zum Wertersatz für eine durch die bestimmungsgemäße Ingebrauchnahme der Sache entstandene Verschlechterung vermeiden, indem Sie die Sache nicht wie Ihr Eigentum in Gebrauch nehmen und alles unterlassen, was deren Wert beeinträchtigt. Paketversandfähige Sachen sind auf unsere Gefahr zurückzusenden. Sie haben die Kosten der Rücksendung zu tragen, wenn die gelieferte Ware der bestellten entspricht und wenn der Preis der zurückzusendenden Sache einen Betrag von 40 Euro nicht übersteigt oder wenn Sie bei einem höheren Preis der Sache zum Zeitpunkt des Widerrufs noch nicht die Gegenleistung oder eine vertraglich vereinbarte Teilzahlung erbracht haben. Anderenfalls ist die Rücksendung für Sie kostenfrei. Nicht paketversandfähige Sachen werden bei Ihnen abgeholt. Verpflichtungen zur Erstattung von Zahlungen müssen innerhalb von 30 Tagen erfüllt werden. Die Frist beginnt für Sie mit der Absendung Ihrer Widerrufserklärung oder der Sache, für uns mit deren Empfang.

Ein Widerrufsrecht erlischt vorzeitig, wenn der Vertrag von beiden Seiten auf Ihren ausdrücklichen Wunsch vollständig erfüllt ist, bevor Sie Ihr Widerrufsrecht ausgeübt haben. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn Sie beim Kauf eines eBooks oder eines anderen, zum Download angebotenen Produktes Zahlung geleistet und das Produkt durch Download erhalten haben.

Ende der Widerrufsbelehrung