p-book

das e-book von persolog®

Persönliche Stärke ist kein Zufall

Friedbert Gay

Sich selbst und andere besser verstehen

Glückskinder?

Stock photo © eyetoeyePIX

Sind „starke Persönlichkeiten" einfach Glückskinder – vom Schicksal bevorzugt oder mit den richtigen Genen ausgestattet? Nein – wir alle haben die Chance, persönliche Stärke zu entwickeln. Wer sich selbst versteht, kann sein Leben so gestalten, dass er seine persönlichen Fähigkeiten optimal entfaltet und im Einklang mit sich lebt. Und wer andere besser versteht, kann sie für eigene Ideen gewinnen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten. Persönliche Stärke ist also kein Zufall, sondern das Ergebnis eines klaren Blicks auf sich und andere. Wie können Sie Ihren Blick schärfen? Darum geht es in diesem Beitrag.

Wer ist eine „starke Persönlichkeit"?

Angela Merkel? Sicherlich, denn ohne persönliche Stärke hätte sie es kaum gegen alle Widerstände bis ins Bundeskanzleramt geschafft. Ferdinand Piëch vielleicht, der kühl taktierende Aufsichtsratsvorsitzende von Volkswagen? Zuletzt wehrte er die Übernahme-Ambitionen von Porsche erfolgreich ab und kehrte am Ende den Spieß sogar um. Thomas Gottschalk, der samstags abends ein Millionenpublikum locker plaudernd in seinen Bann zieht? Oder Mutter Teresa, die für ihre aufopferungsvolle Arbeit in den Slums von Kalkutta mit dem Friedensnobelpreis geehrt wurde? Auch ihr würde man zweifellos eine starke Persönlichkeit attestieren. Doch stellen Sie sich bitte einen kurzen Moment vor, Thomas Gottschalk würde das Bundeskanzleramt übernehmen, Ferdinand Piëch die Show am Samstagabend moderieren, Mutter Teresa einen Weltkonzern leiten und Angela Merkel in einem Armenhospital Dienst tun. Insgesamt ein eher Besorgnis erregendes Bild.

Persönliche Stärke ist kein Zufall

Selbst ausgesprochene Erfolgsmenschen, die durch ihre persönliche Stärke andere in ihren Bann ziehen, haben offensichtlich „schwache" Seiten. Doch sie haben sich ein passendes Umfeld gesucht – eine Aufgabe gewählt, in der ihre Stärken optimal zum Einsatz kommen und ihre Schwächen weniger ins Gewicht fallen. Sehr wahrscheinlich haben sie hart an sich gearbeitet, wenn es ihre Ziele und die Situation erforderten. Auch für diese Anpassungsfähigkeit ist Angela Merkel ein gutes Beispiel: Wer Pressefotos aus den frühen Neunzigerjahren betrachtet, erkennt in der fast schüchtern wirkenden Nachwuchspolitikern kaum noch die weltläufig auftretende „Staatsfrau" von heute.

Jeder Mensch hat „Stärken" wie „Schwächen". Die Anführungszeichen sind hier bewusst gesetzt, denn jede vermeintliche Stärke kann sich in bestimmten Kontexten als Schwäche erweisen, und umgekehrt – etwa, wenn der kühle Analytiker plötzlich die Fernsehunterhaltung am Samstagabend bestreiten soll. Daher spreche ich lieber von „Engpässen" oder „Begrenzungen".

Starke Persönlichkeiten

- ➜ kennen ihre Stärken wie ihre Engpässe,
- ➜ suchen sich ein Umfeld (einen Beruf, eine Aufgabe), in dem ihre Stärken zum Tragen kommen,
- ➜ akzeptieren die Andersartigkeit ihres Gegenübers und gehen konstruktiv mit anderen Menschen um,
- ➜ suchen nach Möglichkeiten, sich persönlich weiterzuentwickeln.

Persönlichkeitsmodelle helfen dabei, einen klaren Blick auf die eigene Person zu entwickeln und seine Menschenkenntnis zu schulen. Ein bewährtes Modell, um sich selbst und andere besser zu verstehen, ist das persolog® Persönlichkeits-Profil. Es wurde von Prof. Dr. John G. Geier entwickelt und arbeitet mit den Verhaltensdimensionen D (Dominant), I (Initivativ), S (Stetig) und G (Gewissenhaft). Seit zwei Jahrzehnten wird es in zahlreichen Unternehmen zur Führungskräfte- und Teamentwicklung eingesetzt, aber auch zur Optimierung von Telefonverhalten, Verkaufsgesprächen, Zeitmanagement oder Konfliktlösung. Es systematisiert die Vielfalt menschlicher Verhaltenstendenzen, ohne zu stark zu simplifizieren, und ist auch für Laien gut verständlich und anwendbar, wie mehr als 60.000 Analysen im Jahr bestätigen.

„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien, bringen die Zeit in Bewegung."
Oskar Wilde

Stock photo © fjvsoares

Sich selbst und andere besser verstehen: Die vier Verhaltensstile

Stock photo © kemalbas

Denken Sie einen Augenblick zurück: Wie haben Sie dieses Buch in die Hand genommen?:

1. Haben Sie ungeduldig durchgeblättert und sich gleich gefragt, „Welcher Beitrag bringt mir etwas!?“, weil Sie Zeitverschwendung hassen und schnell konkrete Ergebnisse sehen wollen?
2. Waren Sie neugierig auf die Autoren, „Wer schreibt denn hier?“ Haben Sie die Fotos angeschaut, wer Lust aufs Lesen macht und dann mal hier, mal da angelesen, bis Ihnen einfiel, dass Sie ja eigentlich noch mal die Mails checken und ein Telefonat führen sollten?
3. Haben Sie nach vertrauten Namen gesucht, sich in Ruhe überlegt, „Worüber möchte ich denn mehr erfahren?“ und dann entschieden, dass Sie mehr Muße brauchen und vielleicht am Wochenende mit der Lektüre beginnen sollten?
4. Haben Sie zuallererst das Inhaltsverzeichnis gründlich studiert, um sich einen Überblick zu verschaffen, anschließend eine Vorauswahl getroffen und im dritten Schritt die Beiträge angekreuzt, die Sie nach einem Blick auf die Zusammenfassungen gründlich durcharbeiten wollen?

Die vier skizzierten Lesertypen spiegeln die Verhaltenstendenzen des persolog® Persönlichkeits-Profils wider:

1. Dominanz: „Ich weiß, was ich will!“

Menschen mit dominanter Verhaltenstendenz sind selbstbewusst, zielstrebig und bestimmend. Sie zeichnen sich durch hohe Willenskraft aus, nehmen Herausforderungen an und gestalten Ihre Umgebung aktiv. Die Kehrseite der Medaille: Auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer nimmt dieser Verhaltensstil wenig Rücksicht. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:

- ☐ Es fällt mir leicht, Entscheidungen zu treffen.
- ☐ Ich übernehme gerne eine tonangebende Rolle.
- ☐ Wichtig ist, was hinten rauskommt.
- ☐ Ich strebe nach Erfolg.
- ☐ Manchmal muss man Klartext reden.

2. Initiative: „Gemeinsam sind wir stark!“

Menschen mit initiativer Verhaltenstendenz sind lebhaft, optimistisch und gesprächig. Sie gehen offen und freundlich auf andere Menschen zu, möchten sie begeistern und mitreißen. Sie scheuen sich nicht, Emotionen zu zeigen. Die Kehrseite der Medaille: Im Überschwang zetteln sie schon mal zu viele Projekte an und bringen dann Dinge nicht richtig zu Ende. Sie wirken bei allem Enthusiasmus auf andere gelegentlich oberflächlich. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:

- ☐ Ich mag viele Menschen um mich.
- ☐ Ich kann andere mitreißen.
- ☐ Gute Stimmung ist mir wichtig.
- ☐ Es ist toll, gemeinsam etwas zu bewegen!
- ☐ Man muss auch mal fünf gerade sein lassen.

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

3. Stetigkeit: „Wir sollten das lieber ganz in Ruhe angehen …“

Menschen mit stetiger Verhaltenstendenz sind ruhig, verlässlich und kooperativ. Sie schätzen vorhersehbare Abläufe und eine entspannte, freundliche Atmosphäre. Ihre Aufgaben erledigen sie zuverlässig und konzentriert. Die Kehrseite der Medaille: Stetigkeit ist oft gepaart mit einer Scheu vor unkalkulierbaren Veränderungen und mangelnder Initiative. Mit Konflikten tut man sich schwer. Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen:

- ☐ Ich bin umgänglich und hilfsbereit.
- ☐ Ich achte auf die Bedürfnisse anderer.
- ☐ Mit Geduld und Freundlichkeit kann man viel erreichen.
- ☐ Mich in andere einzufühlen fällt mir leicht.
- ☐ Bevor man loslegt, sollte man die Dinge in Ruhe abwägen.

4. Gewissenhaftigkeit: „Was ich mache, mache ich richtig!“

Menschen mit der Verhaltenstendenz Gewissenhaftigkeit sind ordentlich, diszipliniert und planvoll. Sie befolgen Anweisungen und Normen und erledigen ihre Aufgaben mit beispielhafter Sorgfalt. Ein strukturiertes Vorgehen ist ihnen wichtig. Die Kehrseite der Medaille: Gewissenhafte Menschen neigen dazu, sich in Details zu verstricken, tun sich schwer, loszulassen und zu delegieren und sind manchmal übervorsichtig.

Diese Verhaltenstendenz ist bei Ihnen ausgeprägt, wenn Sie folgenden Aussagen überwiegend zustimmen

- ☐ Ich bin pflichtbewusst.
- ☐ Ich halte mich an Standards.
- ☐ Ich strebe nach Perfektion.
- ☐ Fehler ärgern mich.
- ☐ Ich stelle hohe Ansprüche an mich selbst.

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Sehr wahrscheinlich werden Sie sich in Beispiel-Aussagen verschiedener Verhaltenstendenzen wiederfinden, jedoch mit Schwerpunkten in bestimmten Bereichen. Jeder Mensch verfügt über alle vier Verhaltensstile, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Was würden Sie ankreuzen, wenn Sie maximal 6 Aussagen markieren dürften?

Bei vielen Menschen dominieren zwei Tendenzen, sie verhalten sich überwiegend dominant-initiativ, stetig-gewissenhaft, gewissenhaft-dominant usw., einige spielen auf einer „Dreier-Klaviatur", andere wieder werden stark durch einen Stil geprägt.

Natürlich kann diese kurze Selbsteinschätzung ein umfassendes Persönlichkeitsprofil nicht ersetzen. Mir geht es darum, Ihnen ein Grundverständnis der Verhaltensdimensionen D (Dominant), I (Initiativ), S (Stetig) und G (Gewissenhaft) zu vermitteln. Dazu ist es hilfreich, sich die Ausgangsbasis der vier Stile zu vergegenwärtigen: Schon in den Zwanzigerjahren des letzten Jahrhunderts beschäftigte sich William Moulton Marston intensiv mit menschlichen Emotionen und Verhaltensweisen. Marston stellte zwei wesentliche Unterschiede zwischen Menschen fest:

- Menschen schätzen sich gegenüber ihrer Umwelt entweder als stärker oder als schwächer ein, und
- sie nehmen ihre Umwelt entweder als ihnen freundlich oder als feindlich gesonnen wahr.

Auf dieser Basis entwickelte Prof. Dr. John Geier das persolog® Wahrnehmungs- und Handlungsmodell mit dessen Hilfe sich Einschätzungen der vier Verhaltensstile systematisieren lassen:

- Wer sich als stärker als sein Umfeld wahrnimmt, neigt dazu, es aktiv zu gestalten (> Dominanz oder Initiative).
- Wer sich als schwächer als sein Umfeld wahrnimmt, reagiert eher zurückhaltend darauf (> Stetigkeit oder Gewissenhaftigkeit).
- Wer seine Umgebung als „feindlich" (anstrengend, stressig) wahrnimmt, versucht, sie sich zu „unterwerfen" (> durch Dominanz oder Gewissenhaftigkeit).
- Wer seine Umgebung als „freundlich" (angenehm, nicht stressig) wahrnimmt, versucht, mit ihr im Einvernehmen zu handeln (> Initiative oder Stetigkeit).

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Stock photo © kupicoo

Und wenn Sie im Geiste Ihre Kollegen im Unternehmen durchgehen, fällt auf manche Reiberei möglicherweise ein anderes Licht: Die „pedantische" Kollegin, die auf Planung und strukturiertem Vorgehen besteht, folgt genauso ihrem ureigenen Stil wie der „Hans Dampf", der bei neuen Ideen sofort Feuer und Flamme ist. Gerade im Umgang mit Veränderungen werden die Unterschiede zwischen den Verhaltensstilen greifbar. In meinen Vorträgen verdeutliche ich das gern an der Reaktion auf eine vergleichsweise banale Veränderung – das frisch renovierte und neu eingerichtete Großraumbüro:

- Kollege D (mit deutlich kritischem Unterton): „Naja. Das hätte man schon vor Jahren machen können. Schaun wir das erst mal an. Die billigsten Möbel haben'se wieder gekauft!"
- Kollege I (freudig-erwartungsvoll): „Super – alles neu, habt ihr gesehen!? Und wo sitz ich jetzt?"
- Kollege S (betreten, entgeistert): „Also, die haben alles kaputt gemacht, bis ich jetzt wieder weiß wo alles ist! Die ganze Routine ist weg, eine Katastrophe …"
- Kollege G (blickt sich prüfend um, hebt den Zeigefinger): „Weiß das die Geschäftsleitung? Ist darüber auch 'ne genaue Planung gemacht worden?!"

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Ich bin nun mal, wie ich bin?

Das persolog® Persönlichkeits-Profil hilft Ihnen, Ihren Blick für sich selbst und für andere Menschen zu schärfen. So weit, so gut. Doch es geht im Kern nicht darum, Menschen sauber in vier „Schubladen" einzusortieren, mögliche Mischfächer und Zwischenladen eingeschlossen. Das mag Ihnen im Alltag kurzfristig etwas mehr Verständnis abnötigen, beispielsweise, wenn Sie sich (als dynamisch-zielstrebiger Typ) vornehmen, Herrn Meier aus der Buchhaltung ab sofort nicht mehr als „Pedanten" anzusehen, sondern als Menschen mit gewissenhaftem Verhaltensstil. Sobald Herr Meier jedoch wieder einmal, wenn Sie für ein wichtiges Projekt „sofort" ein paar Zahlen brauchen, zu seiner üblichen Erklärung anhebt („Sooo schnell geht das nicht. Da muss ich erst … und außerdem, haben Sie das Anforderungsformular dabei?"), spätestens dann werden Sie höchstwahrscheinlich genauso ungeduldig reagieren wie früher.

Eigene Verhaltenstendenzen und die anderer zu erkennen ist das eine. Konstruktiv damit umzu-gehen das andere: Wie lässt sich die Zusammenarbeit verbessern, ohne sich selbst aufzugeben?Wie können Sie effektiver mit anderen zusammenarbeiten und die angestrebten Ergebnisse mit weniger Reibungsverlust erzielen? Diese Fragen sind die eigentlich spannenden. Sie führen rasch zu einem ganz grundlegenden Punkt: Sind wir, wie wir sind, oder haben wir die Möglichkeit, uns zu ändern?

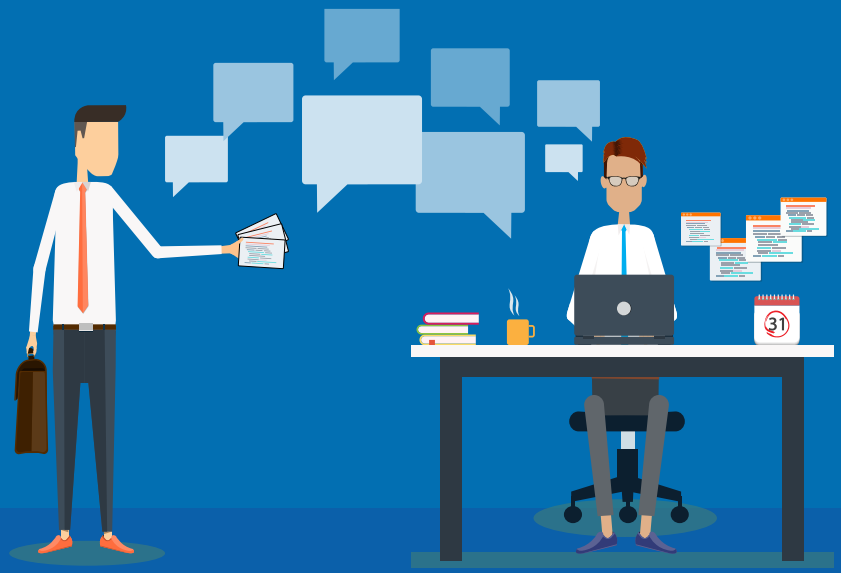
Persönliche Stärke ist kein Zufall

Die meisten Menschen erwarten paradoxerweise, dass „die anderen" sich ändern. Sie selbst sind dazu jedoch nicht bereit. Wenn Herr Meier aus der Buchhaltung nur etwas weniger „pedantisch" wäre und flotter reagierte, wäre ja alles gut. Für Herrn Meier seinerseits wäre die Welt in Ordnung, wenn die anderen nur etwas planvoller vorgingen und sich wie er selbst an die vorgeschriebenen Abläufe hielten.

Wo ist der Ausweg aus dieser Sackgasse gegenseitiger Änderungsansprüche? Stellen Sie sich dafür bitte einmal zwei Szenarios vor:

1. Sie haben gerade ein wichtiges Projekt erfolgreich abgeschlossen – einen Schlüsselkunden gewonnen, die Geschäftsleitung von einer Idee überzeugt, Ihr Jahresziel bereits erreicht . . . . Sie sind topfit, ausgeschlafen, gut gelaunt und voller Optimismus, dass das aktuelle Vorhaben auch glücken wird. Sie betreten Herrn Meiers Büro, um ihn um die Zahlen zu bitten, die Sie dafür möglichst rasch brauchen.
   - Wie würde das Gespräch vermutlich verlaufen?
   - Wie würden Sie auftreten, wie würde Herr Meier reagieren, und wie würden Sie mit einer widerstrebenden Reaktion umgehen?
2. Sie haben gerade einen Rückschlag erlitten – ein wichtiger Kunde ist überraschend abgesprungen, die Geschäftsleitung sperrt sich weiterhin gegen einen Ihrer Vorschläge, Ihren diesjährigen Bonus können Sie wahrscheinlich vergessen . . . . Sie sind müde, genervt und denkbar schlecht gelaunt. Jetzt wollen Sie endlich das neue Projekt vorantreiben, damit das nicht auch noch schief geht. Sie betreten Herrn Meiers Büro, um ihn um die Zahlen zu bitten, die Sie dafür möglichst rasch brauchen.
   - Wie würde dieses Gespräch vermutlich verlaufen?
   - Wie würden Sie auftreten, wie würde Herr Meier reagieren, und wie würden Sie mit einer widerstrebenden Reaktion umgehen?

Ist es vorstellbar, dass Sie im ersten Fall Geduld und Freundlichkeit aufbringen, sich ein bisschen mehr auf Herrn Meier einstellen und fast mühelos eine Einigung erzielen, mit der beide Seiten leben können? Und dass Sie im zweiten Fall auf die „üblichen Einwände" eher unwirsch reagieren und Druck machen, mit dem nicht unwahrscheinlichen Ergebnis, dass Herr Meier erst recht auf stur schaltet?



Stock vector © TCmake_photo

Persönliche Stärke ist kein Zufall

Der bekannte Psychologe Kurt Lewin lenkte als einer der Ersten die Aufmerksamkeit darauf, dass menschliches Verhalten nicht ein purer Reflex unseres Charakters ist, sondern das Ergebnis eines Zusammenspiels der Person und deren Wahrnehmung auf das Umfeld. Wir sind eben nicht einfach, „wie wir sind", sondern wie wir uns konkret verhalten, ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels, in dem auch unser Gegenüber und unsere aktuelle Situation eine wichtige Rolle spielen.

Völlig neu ist das den meisten Menschen nicht. „Sie müssten meinen Chef mal im Tennisclub erleben! Da ist er wie ausgewechselt!" oder „Eigentlich ist die Kollegin Schulze ja ganz nett. Aber als wir neulich so unter Druck standen, da kannte sie plötzlich keine Freunde mehr!" – solche Beobachtungen hört man im Alltag immer wieder. Menschen reagieren auf ihr Umfeld und passen ihr Verhalten an. In schwierigen Situationen fallen wir dabei auf unsere inneren Überzeugungen zurück, das, was uns im Kern wichtig ist und was uns prägt. Im persolog® Persönlichkeits-Profil wird daher nicht nur das äußere, sondern auch das innere Selbstbild erhoben. Im ersten Fall geht es darum, wie wir uns nach außen zeigen, was wir im beruflichen Umfeld oder aber im Privatleben für angemessen und richtig halten, weil es gesellschaftlichen Erwartungen entspricht.
Im zweiten Fall geht es darum, wie wir spontan reagieren, vor allem, wenn wir unter Druck stehen. Hier setzen sich unsere persönlichen Überzeugungen stärker durch, die schon früh in unserer Gefühlswelt angelegt werden. Dabei machen gesunde Menschen keine komplette Verwandlung von Dr. Jekyll in Mr. Hyde durch – eher ist es so, als ob bestimmte Konturen der Persönlichkeit schärfer hervortreten und andere verblassen.

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Professionelle Selbststeuerung als Merkmal starker Persönlichkeiten

Stock photo © francdreporter

Wer sich den Zusammenhang von Umfeld und eigenem Verhalten bewusst macht, hat die Chance, reflexhaftes Reagieren zu überwinden und sein Verhalten gezielt zu steuern. Starke Persönlichkeiten sind fähig, ihre Handlungsweise auf die Situation abzustimmen und konstruktiv mit Menschen unterschiedlicher Prägung umzugehen. Das hat nichts mit chamäleonhafter Anpassung zu tun, aber viel damit, sich unmittelbaren Handlungsimpulsen und Emotionen nicht zu unterwerfen. Denn die systemische Bedingtheit menschlichen Verhaltens hat eine ermutigende Konsequenz: Ich selbst kann andere nicht ändern, aber in dem ich mich verändere, bekomme ich automatisch andere Antworten. Das heißt: Der andere ändert sich.

Der gewissenhafte Herr Meier reagiert anders, wenn ich weniger „brachial" auftrete und seine Bedenken ernster nehme. Wenn ich das Gespräch anders führe, bekomme ich eine andere Reaktion – was wiederum mein weiteres Verhalten mitbestimmt. Wenn ich seinen zeitlichen Vorlauf stärker respektiere, ist Herr Meier möglicherweise eher bereit, über seinen peniblen Schatten zu springen.

„Professionelle Selbststeuerung" klingt gut, mögen Sie einwenden. Aber wie bekommt man das praktisch hin? Vergegenwärtigen Sie sich, dass unser Verhalten in der Regel durch bestimmte Absichten motiviert wird. Die unterschiedlichen Verhaltenstendenzen korrelieren mit bestimmten Grundabsichten.

Eine wichtige Absicht hinter „stetigem“ Verhalten ist beispielsweise, Übereinstimmung mit der Umgebung zu erzielen (akzeptiert werden, andere zufrieden und glücklich machen). Bei Gewissenhaftigkeit spielt Vorsicht eine große Rolle (Risiken vermeiden, den richtigen Weg gehen), bei Initiative der Wunsch, eigene Ideen zu verwirklichen und handlungsfähig zu bleiben. Dominantes Verhalten ist weniger durch Vorsicht als vielmehr durch Streben nach Macht (Verantwortung) und Erfolg geprägt.

Es sind unsere Absichten, die bestimmte Empfindungen auslösen und uns zu konkreten Handlungen veranlassen. Wenn ich den baldigen Projekterfolg will, lässt mich das energisch auftreten. Wenn ich keinen Fehler begehen will, lässt mich alles „Eilig, eilig“-Getöse unbeeindruckt. Für eine erfolgreiche Selbststeuerung ist das Erkennen und Reflektieren eigener Absichten daher von zentraler Bedeutung. Indem ich mir meine Absichten bewusst mache und diese auf die Situation abstimme, kann ich den emotionalen Schub gewinnen, um mein Verhalten erfolgreich anzupassen: Absicht + Empfindung = Handlung.

Ein Alltagsbeispiel für diesen Zusammenhang: Die meisten Menschen hassen es, ihre Steuererklärung zu machen; viele drücken sich von Woche zu Woche davor. Stellen Sie sich jedoch vor, Sie haben die Absicht, sich ein hübsches Sümmchen vom Finanzamt zurückzuholen. Plötzlich geht Ihnen die Arbeit leicht von der Hand, und die „fürchterlichen“ Formulare können Sie auch nicht mehr schrecken.

Sein Verhalten professionell zu steuern bedeutet also:

1. Situationen bewusst einzuschätzen

Worum geht es hier genau? Welche Anforderungen werden an mich gestellt? Wie lässt sich diese Situation vor meinem Erfahrungshintergrund einordnen?

2. Sich über seine Absichten klar werden

Welche Absicht verfolge ich? Welche Absicht ist realistisch und der Situation angemessen?

3. Erforderliches Verhalten bestimmen

Welche Handlungsweise dient meiner Absicht? Wie erreiche ich mein Ziel? Wenn es mir ernst ist mit meiner Absicht, werde ich auch die Energie aufbringen, mein Verhalten darauf abzustimmen.

4. Das neue Verhalten verstärken

Wie reagieren andere auf mein Verhalten? Welche Rückmeldungen bekomme ich? Was erweist sich als erfolgreich?

5. Den Gesamtprozess reflektieren

Wie erfolgreich bin ich in diesem konkreten Veränderungsprozess? Sind meine Absichten stark genug, mein Verhalten anzupassen? Gelingt mir das weniger, weil möglicherweise andere Absichten stärker sind?

Sie merken: Das ist etwas anderes, als sich bloß vorzunehmen, Herrn Meiers Gründlichkeit demnächst geduldiger zu ertragen oder die wortreichen Begeisterungsausbrüche eines „initiativen“ Kollegen in Zukunft nicht mehr ganz so ernst zu nehmen. Entscheidend ist, die eigenen Handlungen und Emotionen als Folge unserer Absichten und Gedanken zu begreifen und sie daran auszurichten.

Professionelle Selbststeuerung heißt: nicht länger andere Menschen oder die Ereignisse um uns herum für unser Handeln und unsere Gefühle verantwortlich machen, sondern die Ursachen in uns selbst zu reflektieren. Die Situation ist wie sie ist. Aber ich kann wählen, wie ich darauf reagiere: Will ich mich von spontanen Reflexen beherrschen lassen – oder will ich mein Handeln gezielt auf meine Absichten abstimmen? Werde ich von meinen Emotionen gesteuert – oder steuere ich meine Emotionen? ■

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Anregungen für Führung und Teamarbeit

Die meisten Probleme im Unternehmen sind zwischenmenschlicher Natur. Fragen Sie einen engen Freund nach seinem Job, und Sie werden selten als Erstes von Sachproblemen hören (etwa „neue schwierige Software“ oder Ähnliches). Meistens geht es um den Chef, der zu autoritär oder zu wenig entscheidungsfreudig ist, um Kollegen, die abweisend oder distanzlos sind, um Mitarbeiter, die nicht mitziehen oder vorpreschen usw. Menschen werden wegen ihrer Fachkenntnis eingestellt und wegen ihrer Persönlichkeit entlassen, so eine alte Personalerweisheit. Trotzdem sind im Unternehmen ganz unterschiedliche Menschen darauf angewiesen, miteinander zu arbeiten.

Als Führungskraft werden Sie daran gemessen, ob es Ihnen gelingt, Ihre Mitarbeiter zu Erfolgen zu führen. Ihre Aufgabe ist es, Ergebnisse zu erzielen. Damit das klappt, müssen Sie die Menschen in Ihrer Abteilung mitnehmen. Doch was den einen Mitarbeiter motiviert und zu Höchstleistungen anspornt, kann bei dem anderen genau das Gegenteil hervorrufen. Der eine liebt Herausforderungen und viel Freiraum, der andere empfindet genau das als orientierungslos und beängstigend. Ein Dritter tut sich mit Routineaufgaben schwer und hasst exakte Terminpläne, während der Kollege, der ihm gegenübersitzt, empfindlich reagiert, wenn er sich „ständig“ auf Neues einstellen und seinen präzisen Zeitplan über den Haufen werfen soll.

Ein erster wesentlicher Schritt zu professioneller Führung ist, diese Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und tatsächlich als Bereicherung zu schätzen. Dabei kommt uns oft eine verbreitete menschliche Neigung in die Quere: Wir tendieren dazu, Menschen, die dieselben Verhaltenstendenzen wie wir selbst aufweisen, nach ihren Stärken und Menschen mit einer anderen vorherrschenden Verhaltenstendenz nach ihren Schwächen („Begrenzungen“) zu beurteilen. Wir sind also in beiden Fällen auf einem Auge blind. Doch wenn wir Menschen nach ihren Schwächen beurteilen, ist es uns nicht möglich, eine länger währende gute Beziehung zu ihnen aufzubauen.

Um das zu verhindern, können wir fünf Schritte gehen:

1. Schritt:
Durch Beobachtung das Verhalten anderer identifizieren.

2. Schritt:
Die menschlichen Bedürfnisse anderer verstehen lernen.

3. Schritt:
Eine positive Einstellung gegenüber Menschen mit andersartigem Verhalten entwickeln.

4. Schritt:
Herausfinden, was in der Beziehung mit bestimmten Menschen Spannungen verursachen könnte.

5. Schritt:
Die eigene Anpassungsfähigkeit so einsetzen, dass die zwischenmenschlichen Bedürfnisse dieser Menschen erfüllt werden.

Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass wir andere Menschen so behandeln, wie wir selbst behandelt werden wollen. Dieser Satz wird gern zitiert und fast ebenso häufig missverstanden, im Sinne eines oberflächlichen „Alle gleich behandeln“ und „Fair sein“. Wenn wir ehrlich sind, erwarten wir jedoch von unserem Gegenüber selbst auch etwas anderes: Wir wollen, dass man uns zuhört, dass man sich ernsthaft bemüht, uns zu verstehen, dass man unsere Bedürfnisse respektiert und nicht versucht, uns mit ungebetenen Ratschlägen auf eine andere Linie zu trimmen. Für Führung heißt das, die Stärken der Mitarbeiter zu schützen und ihre Schwächen durch unsere Stärken auszugleichen. Natürlich ist das ein ambitioniertes Programm und eine immerwährende tägliche Herausforderung. Aber weil Sie sich etwas mehr zutrauen, sind Sie schließlich Führungskraft geworden, oder? Die Gleichbehandlung von ungleichen Menschen ist nicht „fair“, sondern äußerst ungerecht.

Auch für die Teamarbeit hat die Einsicht in die verschiedenen Stärken und Begrenzungen von Menschen Folgen. Die Erkenntnis, dass echte Teams von den unterschiedlichen Beiträgen ihrer Mitglieder leben, ist inzwischen Allgemeingut. Ein Team, das ausschließlich aus „Pionieren“, aus „Entertainern“ oder aus „Perfektionisten“ bestünde, würde wahrscheinlich vor lauter tatkräftigem Pläneschmieden, lebhaftem Debattieren oder akribischem Tüfteln an Verfahrensanforderungen in der Sache kaum vom Fleck kommen, sondern es würde sich gegenseitig blockieren. Die Stimmung in jeder dieser „Monokulturen“ wäre wahrscheinlich bestens: Man wäre sich ähnlich, alle verstünden sich vermutlich auf Anhieb. Mit Menschen umzugehen, die so ticken wie wir selbst, fällt uns im Allgemeinen leicht.

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

In Hochleistungsteams dagegen addieren sich im Idealfall die verschiedenen Stärken der Mitglieder und ergeben tatsächlich mehr als die Summe aller Teile. Die Unterschiedlichkeit der Menschen ist die größte Chance solcher Teams – und gleichzeitig ihre größte Herausforderung. Denn Unterschiedlichkeit erfordert, dass alle die Stärken, die Bedürfnisse und die Begrenzungen der anderen erkennen und bereit sind, diese zu akzeptieren und sie sogar produktiv zu nutzen. Den meisten Menschen sind jedoch die Verschiedenheit von Persönlichkeiten und die daraus resultierende Verhaltensdynamik kaum bewusst. Dasselbe gilt übrigens auch für die heute viel beschworene Diversity im Unternehmen: Eine Vielfalt, was Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion, Bildungshintergrund usw. angeht, kann ein befruchtendes Potenzial für Leistung sein – und ebenso gut eine Quelle von leistungshemmenden Konflikten. Es kommt auch hier drauf an, was man draus macht.

Damit die Vielfalt in Teams und im Unternehmen tatsächlich als Potenzial fruchtbar wird, können wir folgende Schritte unternehmen:

1. Schritt:
Die Verschiedenheit der Beteiligten zum Thema machen und den Blick auf die Stärken der einzelnen Teammitglieder lenken.

2. Schritt:
Bei der Verteilung von Aufgaben im Team soweit wie möglich Rücksicht auf Stärken und Neigungen nehmen.

3. Schritt:
Konflikte zeitnah zum Thema machen und Missverständnisse ausräumen, die aus unterschiedlichen Verhaltenstendenzen resultieren.

4. Schritt:
Eine Gesprächskultur fördern (und als Führungskraft vorleben), in der eher eigene Absichten thematisiert werden als Spekulationen über die Motive anderer oder gar Schuldzuweisungen.

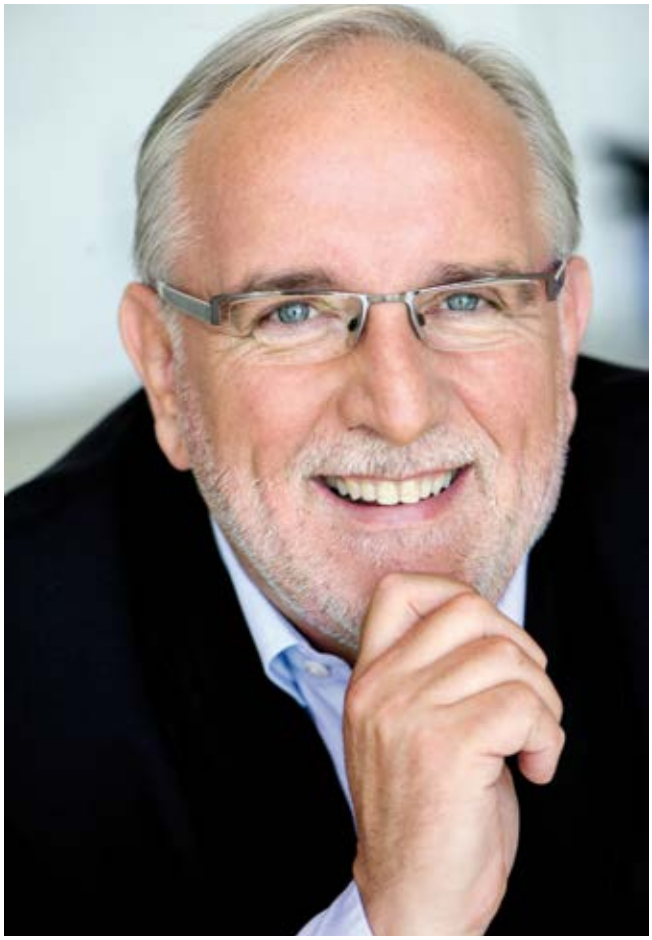
5. Schritt:
Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, statt mit dem Anspruch aufzutreten, eine Person müsse „sich ändern“. Es ist ein Unterschied, ob jemand die Chance bekommt, sein Verhaltensrepertoire im Einklang mit seinen Absichten zu erweitern – oder ob er zur „Umerziehung“ mal rasch auf ein Seminar geschickt wird.

FAZIT: Persönliche Stärke ist kein Zufall …

… sondern das Ergebnis eines reflektierten Umgangs mit sich selbst und anderen. Und die beste Basis für eine gezielte Entwicklung der eigenen Persönlichkeit ist ein vertieftes Verständnis für menschliche Stärken wie Begrenzungen: die eigenen und die meines Gegenübers.

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Friedbert Gay



Friedbert Gay, Mastertrainer und Geschäftsführer der persolog GmbH in Remchingen, hat das persolog® Persönlichkeits-Profil in Deutschland eingeführt und hält regelmäßig Seminare und Vorträge zur Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung.

Die persolog GmbH ist Spezialistfür Konzepte, Systeme und Instrumente der Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung. www.persolog.com

© 2015. persolog GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

p-book

das e-book von persolog®

Herausgeber
persolog GmbH | Verlag für Lerninstrumente | Königsbacher Straße 51 | D-75196 Remchingen

© 2015 persolog GmbH Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion in jeglicher Form, im Ganzen oder in Teilen, ist verboten.

Der persolog® Bestseller zum Thema Persönlichkeit

Das 1x1 der Persönlichkeit

Das 1x1 der Persönlichkeit von Lothar J. Seiwert/Friedbert Gay führt Sie in das persolog® Persönlichkeits-Modell ein. Anhand der vier Verhaltensdimensionen Dominant, Initiativ, Stetig und Gewissenhaft wird Verhalten für Sie verständlicher.

Ausgestattet ist das Buch mit praktischen Anwendungen für die Bereiche Zeit- und Selbstmanagement, Mitarbeiterführung, Teamarbeit, Kommunikation mit Kunden, Partnerschaft und Kindererziehung.

➜ **Hier geht´s zum Online-Shop!**

➜ **Hier geht´s zur Persönlichkeits-Zertifizierung!**

So werden Sie persolog® Trainer

Zertifizierung für das persolog® Persönlichkeitsmodell

Nach der 3-tägigen Zertifizierung haben Sie ein international anerkanntes Instrument und Produkt zur Persönlichkeitsentwicklung an der Hand, das Ihr Leistungsangebot entscheidend erweitert.

Ihre Vorteile

- Ein wissenschaftlich abgesichertes Modell
- Hintergrundwissen zur Theorie des Modells und der Verhaltensdimensionen
- Professioneller Umgang mit dem Profil und den zusätzlichen Tools
- Vielfältige Materialien, wie den ausführlichen Trainerleitfaden mit Seminarentwürfen
- Praxiserprobte Übungen und Fallstudien
- Trainerrabatt auf Produkte und Nutzung der Online-Plattform