

Persönlichkeit und Führung

Persönlichkeitsentwicklung zur Erhöhung der Führungskompetenz

Von Stefan Marti

Einleitend möchte ich Ihnen ein paar persönliche Fragen stellen:

- Was heisst für mich gute Führung?
- Was sind meine zentralen Werte in der Führung?
- Wie steht es um meine Kommunikationsfähigkeit in Konflikten?
- In welchen Situationen fällt es mir schwer gelassen und ruhig zu bleiben?
- Gebe ich manchmal der Harmonie willens zu rasch nach?
- Wie gelingt es mir, tragfähige Beziehungen herzustellen und Vertrauen zu schenken?
- Wie gut gelingt es mir, Schwieriges anzusprechen, Nein zu sagen und meine Meinung ehrlich zu äussern?
- Wie ausgeprägt ist meine Empathie und meine Fähigkeit, mich auf andere Menschen einzustellen?
- Wie steht es um meine Standfestigkeit?
- Wie gut gelingt es mir zu überzeugen?
- Wie gelassen kann ich in Veränderungen und Druck bleiben?
- Wie steht es um meinem Selbstwert und -vertrauen vor wichtigen Präsentationen, in Konflikten oder wenn ich wenig Fachwissen habe?
- Wie gut gehe ich mit Kritik um?
- Wie gut gehe ich mit mir selber um? Wie achte ich auf meine Gesundheit? Wie steht es mit meiner Selbsttreue?
- Wie gut kenne ich mich selber: meine Stärken, meine Schwächen, meine Schattenanteile, meine Wirkung auf andere Personen?

Diese und ähnliche Fragen könnten Sie sich als Führungskraft, Projektleiter, Fachführungskraft oder Experte stellen. Zweifellos sind eine gute Methoden- und Fachkompetenz für den Führungserfolg wichtige Voraussetzungen. Wie in jedem Beruf sind gute Werkzeuge, Methoden und Techniken wichtig und nützlich. So sind zum Beispiel Gesprächs- oder Problemlösetechniken in der Führung unabdingbar. Führung bedeutet im Wesentlichen das aktive Gestalten von Beziehungen in der Absicht, Ziele zu erreichen. Wenn man von dieser Definition von Führung ausgeht, ist Führung zu einem hohen Mass eine Frage der Sozialkompetenz. Und dieses hängt unmittelbar mit der eigenen Person zusammen.

Vielleicht nehmen Sie sich einen Moment Zeit und überlegen sich, welches die beste Führungskraft war, die Sie je erlebt haben. Und überlegen Sie sich dann, was es eigentlich ausmacht, dass Sie das so sagen können? Welche Eigenschaften hat diese Person? Welches Verhalten zeigt diese Person? Welchehaltungen werden spürbar?

Möglicherweise nennen Sie Eigenschaften wie:

- kommuniziert klar und offen
- überträgt Verantwortung und schenkt Vertrauen
- ist authentisch, echt, natürlich
- bleibt seinen Werten treu
- ist selbstsicher, hat guten Selbstwert
- hat Rückgrat, ist mutig
- ist durchsetzungsfähig und willensstark
- ist kontakt- und beziehungsfähig
- hört gut zu
- ist unterstützend
- ist anerkennend, wertschätzend und tolerant
- ist fair
- stellt sich Konflikten
- ist krisenresistent
- ist aufrichtig und ehrlich
- kann Kritik annehmen
- strahlt Ruhe und Gelassenheit aus
- kann fordern
- kann Sinn vermitteln und begeistern
- kann auch sich selbst führen
- achtet auf seine Gesundheit

Diese Eigenschaften sind eng mit der eigenen Persönlichkeit verbunden. Das wichtigste Führungsinstrument ist daher die eigene Person. Deshalb darf die Ausbildung von Führungskräften nicht beim Kennenlernen, Einüben und Lernen von Techniken und Verhalten stehen bleiben. Vielmehr muss eine Führungsausbildung persönliches, authentisches Wachstum zum Ziel haben. Dies ist für Führungskräfte mit Vorgesetztenfunktion relevant. Und in einem noch stärkeren Ausmass auch für Projektleiter, Fachführungs-kräfte und Experten. Denn diese Personengruppen, welche meist keine Weisungsbefugnis haben, sind oft in der Situation, Personen im Management von einer fachlichen Lösung überzeugen zu müssen.

Das Eisbergmodell der Führung

Ein grundlegendes Führungsmodell ist das Eisbergmodell. Die beabsichtigten Wirkungen der Führung wie zum Beispiel Zielerreichung, Innovation, Effizienz, Vertrauen, Motivation, Eigenverantwortung sind nicht auf direktem Weg zu erreichen. Vielmehr hängen sie vom konkreten (Führungs-)verhalten ab. Das Verhalten kann gelernt, geübt, trainiert werden. Wenn dieses gelernte Verhalten aber nicht mit der eigenen Person übereinstimmt, wirkt es aufgesetzt und wenig authentisch. Und in vielen Situationen ist das gelernte Verhalten sogar gar nicht verfügbar. So weiss man zwar, dass man in Konflikten zuhören müsste und die eigene Meinung in Ich-Botschaften formulieren sollte. Im konkreten Konfliktfall aber handelt man in seinen eigenen

Konfliktverhaltensmustern: man schweigt, zieht sich zurück, greift zur ‚Keule‘ oder.... Darin zeigt sich, dass der untere Teil des Eisberges, die Haltung, das Innere, führend ist. Hier befinden sich neben den persönlichen Konfliktmuster auch meine Werte, die Antreiber (z.B. „sei perfekt“), Glaubenssätze (z.B. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser) und Grundhaltungen (z.B. Eigenverantwortlichkeit). Bildlich gesprochen ist dies das Betriebssystem des ‚Computers‘ oder – in einem anderen Bild gesprochen – der Autopilot. Vor allem in Stress- und Konfliktsituationen übernimmt der Autopilot die Regie und lenkt das eigene Verhalten.

Dieses ‚Innenseite‘ des Verhaltens kann man bewusstmachen und neu entscheiden. Es geht es darum, die eigene Haltung und das Innere zu kennen, zu reflektieren, anzuerkennen und gegebenenfalls anzupassen. Eine gute Selbstkenntnis und guter Selbstkontakt erlauben eine hohe Bewusstheit im eigenen Handeln. Gute Führung und erfolgreiches Kommunizieren ist nur **ohne** Autopilot möglich. Das bewusste ‚Ausschalten‘ des Autopiloten erlaubt situationsgerechtes Verhalten. Daher erachte ich Bewusstheit als **die** Schlüsselkompetenz in der Führung, denn nur so können Blindflüge verhindert werden. Gute Führung ist bewusst handelnde Führung. Bewusst handelnde Führungskräfte sind in der Lage, ein breites Handlungsrepertoire einzusetzen. Sie können quasi auf der ganzen Klaviatur spielen. Es gibt zudem kaum etwas Förderlicheres für aussergewöhnliche Leistungen von Mitarbeitenden als eine bewusst agierende und authentische Führungskraft.

WIRKUNG

VERHALTEN, ÄUSSERES	ausführend
<ul style="list-style-type: none"> • Führungsverhalten • Kommunikation • Konfliktverhalten • Beziehungsgestaltung / Kontakt • Lebensgewohnheiten / Rituale • Umgang mit der Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> Üben Lernen Trainieren Aneignen
HALTUNG, INNERES	führend
<ul style="list-style-type: none"> • Innere Regisseure, Antreiber • Gelerntes Beziehungs- und Konfliktverhalten • Beliefs und Glaubenssätze • Mindsets und Grundhaltungen • Konzepte und innere Bilder • Motive, Sinn und Werte • Selbst 	<ul style="list-style-type: none"> Wissen Kennen Reflektieren Anpassen Anerkennen

Quelle: Göof Hasenfratz

In Führungsausbildungen muss es um beides gehen: um das breite Kennenlernen und Einüben von Methoden und Techniken (breites Handlungsrepertoire erlangen!) und um die Auseinandersetzung mit sich selbst - zum Beispiel durch persönliche Reflexion oder auch Feedback von anderen Personen. Letztlich geht es darum, zu seinem eigenen ‚Führungsoriginal‘ zu werden. Gute Führung ist authentische Führung. Eingeübtes Verhalten, das nicht zur eigenen Person passt, wirkt aufgesetzt und erzielt wenig Wirkung. Verhalten, das aus der Tiefe der eigenen Person kommt wirkt echt und überzeugend. Personen, die in ihren Werten und Überzeugungen verwurzelt sind, die ihrer inneren Stimme vertrauen, können auch in Stress gelassen handeln. Nur was persönlich ist, ist aussergewöhnlich und einmalig. Persönliche Autorität oder auch Charisma – diese schwer fassliche Ausstrahlung – zeigt sich durch einen geerdeten, in sich ruhenden, mutigen Führungsstil. Das strahlt nicht nur in das Unternehmen ab, sondern wirkt auch nach innen: Authentizität gibt Selbstachtung, ein positives Selbstbild, innere Ruhe und Erfüllung.

Wie erfolgt persönliches Wachstum und Führungslernen?

Vielleicht stellen Sie sich die Frage, ob man die eigene Persönlichkeit überhaupt bewusst weiterentwickeln kann, oder ob sie nicht weitgehend genetisch oder durch die Erziehung festgelegt wurde. Wahrscheinlich ist beides richtig: einerseits sind die Grundzüge der eigenen Persönlichkeit bereits in frühen Jahren stark geprägt worden. Und andererseits kann man sich sein Leben lang bewusst weiterentwickeln.

„Der Mensch ist Person,
hat Charakter und wird zur
Persönlichkeit“

Viktor Frankl

Es gibt mehrere Quellen des persönlichen Lernens von Menschen. Lernen erfolgt meist nicht auf glatten und reibungslos verlaufenden Wegen. Entwicklungssprünge erfolgen hauptsächlich in Schwierigkeiten und bei Hindernissen: dann, wenn die alten Fähigkeiten und Haltungen nicht mehr greifen, öffnet man sich, Neues zu entwickeln. Wachstum geschieht nur an Grenzen! Für die Führungskräfteentwicklung bedeutet das, den geeigneten Rahmen für das persönliche Lernen zu schaffen. Zum Beispiel durch eine herausfordernde Führungsfunktion oder durch das mutige Angehen von ungewohnten Aufgaben.

Die zweite Quelle von Lernen ist das Lernen anhand von Vorbildern. Kinder, zum Beispiel, lernen vor allem durch das Vorbild der Bezugspersonen. Und auch erwachsene Menschen orientieren sich an Personen, die – in Bezug auf ein bestimmtes Verhalten – eine Vorbildfunktion haben. So kann man von guten Führungskräften viel lernen.

Ein dritte Form des Führungslernens geschieht in klassischen Führungsausbildungen. So werden zum Beispiel in Führungsseminaren Methoden und Techniken der Führung vermittelt und eingeübt. Diese Form der Ausbildung stellt die Führungswerkzeuge bereit und vermittelt Orientierung, was in der Führungsgrundausbildung gut und wichtig ist. Auf dieser Basis können dann die ersten Führungserfahrungen gemacht werden.

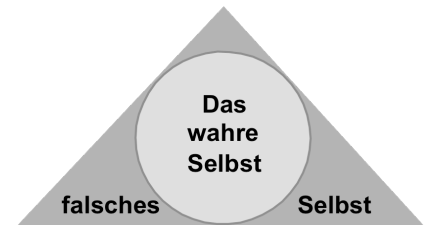
Früher oder später ergibt sich dann die Erfahrung, dass die gelernten Techniken nicht immer zum gewünschten Ergebnis führen. Dann zeigt sich, dass der Erfolg zu einem hohen Mass auch von der eigenen Person abhängt. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, sich mit der eigenen Persönlichkeit bewusst auseinander zu setzen und gezielt in persönliches Wachstum zu investieren. Dieser vierte Weg – der Weg der Persönlichkeitsentwicklung – wird nun detaillierter beschrieben.

Persönliche Entwicklung – Wege zum Selbst

Beim persönlichen Wachstum geht es im Kern um die Annäherung an das ‚wahre Selbst‘. Das Selbst ist der Kern der Persönlichkeit, der Wesenskern der Person. Dieser echte (authentische) Kern des Menschen ist die Quelle eines stabilen Selbstgefühls, des Selbstwertempfindens, der Gelassenheit, Beziehungsfähigkeit, Zufriedenheit und des Glücks.

Bei allen Menschen wurde die Entwicklung des Selbst – in unterschiedlichem Ausmass - in frühen Jahren beeinträchtigt. So wurde zum Beispiel das Bedürfnis nach Zuwendung, Zuneigung, Wärme und Geborgenheit nicht ausreichend erfüllt, was zur Verwundung des Selbstwertes geführt haben. Als Folge entwickeln Menschen in frühen Jahren Glaubenssätze, Grundüberzeugungen und persönliche Strategien um diese wunden Punkte zu schützen.

Typische Strategien sind Anpassung- und Antreiberverhalten (zum Beispiel „sei perfekt“, „mach’s allen recht“)“. Man spricht auch von einem „falschen Selbst“. Das falsche Selbst ist dann als eine Art Fassadenselbst zu verstehen, mit dem man sich identifiziert, während das wahre Selbst, unerkannt, verborgen hinter der Fassade liegt. Die Schutzmauern der Abwehr erschweren den Kontakt zum wahren Selbst. Dieses falsche Selbst ist die Ursache für Beziehungsschwierigkeiten, innere Leere, wenig Lebensfreude, Bedürfnisunsicherheit, schwankendes Selbstwertempfinden und rastloses Getriebensein. Führung in gutem Kontakt mit dem Selbst ist authentisch, kraftvoll, beziehungsorientiert und klar.



In praktisch allen wesentlichen psychologischen und spirituellen Richtungen im Westen und Osten geht es um die Annäherung an das Selbst (Selbstverwirklichung) und um den Abbau der einengenden Kräfte des falschen Selbstes.

Und genau darin besteht die Arbeit in Persönlichkeitsentwicklungs-Seminaren: in der Bewusstmachung und des Abbaus der einengenden Kräfte des falschen Selbst (Glaubenssätze, Antreiber) und der Kontaktaufnahme mit dem wahren Selbst. Oft kann es dabei sehr wertvoll sein, sich mit der eigenen Geschichte auseinanderzusetzen. Zu erkennen, wie mich die eigene Geschichte geprägt hat (z.B. Konfliktverhalten, Beziehungsverhalten, Selbstwertbildung) ermöglicht das Ablegen von dysfunktionalen Verhaltensmustern und das Verarbeiten der eigenen Geschichte. Das Resultat ist die Erhöhung der Bewusstheit und Stärkung des Ichs. Der untere Teil des Eisbergs wird so bewusst.

Weil wir einzigartig sind

Es ist das Wichtigste,
was wir im Leben können:
das eigene Wesen zu finden
und ihm treu zu bleiben.
Denn es gibt Melodien,
es gibt Worte,
es gibt Bilder,
es gibt Gesänge,
die nur in uns, in unserer Seele schlummern.
Sie auszusagen und auszusingen,
einzig zu diesem Zweck sind wir gemacht.
Eugen Drewermann

Ganz praktisch findet Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen von Seminaren zu unterschiedlichen Themen statt. In jedem Seminar besteht jeweils ein anderer Blickwinkel, aus welchem die Teilnehmenden sich mit der eigenen Person auseinandersetzen können. Im Unterschied zu üblichen Selbsterfahrungsseminaren besteht eine starke Ausrichtung auf berufliche Themen. Der Fokus ist Führungsentwicklung. Mögliche Themen von solchen Führungsentwicklungs-Seminaren sind:

- Selbstwert als Führungskraft
- Meine Antreiber und innere Regisseure
- Konfliktkommunikation: innere und äussere Konflikte
- Beziehungsgestaltung: Kontakt, Kooperation, Konkurrenz
- Sich durchsetzen und Abgrenzen: Wege zur inneren Selbstständigkeit
- Umgang mit Stress
- Gelassenheit
- Emotionale Kompetenz
- Selbstführung
- Eigenverantwortlichkeit
- Persönliche Quellen der Macht
- Sinn und Wert in der Führungsarbeit
- Umgang mit Veränderungen / Resilienz
- Wachstum des Selbst
- Authentisch führen

Im Zentrum stehen Selbstreflexion, Feedbackprozesse und den Austausch mit andern Führungskräften. Das Ziel ist die Erhöhung der Führungskompetenz durch Wachstum der Persönlichkeit. Im Gegensatz zu Führungsausbildungen stehen nicht die Inhalte, sondern die eigene Person im Vordergrund. Es geht um Erhöhung der Selbstkenntnis und von Bewusstheit (der untere Teil des Eisbergs!), sowie um gezieltes persönliches Wachstum.

Erfahrungsgemäss braucht persönliche Entwicklung Zeit und Kontinuität. Es lohnt sich die persönliche Entwicklung als Prozess anzulegen: jährlich zwei bis drei Führungsentwicklungs-Seminare sind eine gute Mischung an weiterführenden Impulsen und ausreichender Zeit für Umsetzungserfahrungen. Ein passendes Bild ist das Bauen einer Brücke: nach einer gewissen Strecke muss wieder ein Brückenpfeiler gesetzt werden, damit die Brücke weitergebaut werden kann. Wie lange der Entwicklungsprozess dauert ist sehr unterschiedlich: von einem bis mehreren Jahren.



Selbstentwicklung ist ein ganzheitlicher Prozess und umfasst Körper, Geist und Seele. Rein kognitive Arbeit greift zu kurz. Insbesondere die Integration des Körpers ist zentral. Hier bieten östliche Ansätze wie zum Beispiel die Yoga-Tradition mit Atem- und Körperübungen gute Ansatzpunkte, um das persönliche Wachstum wirksam zu unterstützen. Manchmal kann auch eine ergänzende Begleitung durch einen Coach sinnvoll, um aktuelle Erfahrungen und Herausforderungen zu reflektieren.

Entwicklungsweg ‚Persönlichkeit und Führung‘

Gemeinsam mit Bernhard Schibalski werde ich ab 2012 einen Entwicklungsweg ‚Persönlichkeit und Führung‘ für Führungskräfte, Projektleiter, Fachführungskräfte und Experten anbieten.

Seit fast 20 Jahren führt Bernhard Schibalski Selbstentwicklungsseminare durch. Abschliessend seien hier einige Originalfeedbacks von früheren und aktuellen Seminarteilnehmern erwähnt:

„Mehr Selbstbewusstsein, sichereres Auftrete. Es gelingt mir besser ‚in meiner Mitte zu bleiben‘, mich abzugrenzen und mich vertreten zu können. Es gelingt mir besser, Widerstände bei anderen und auch bei mir zu erkennen und einordnen zu können. Insgesamt habe ich mehr Gelassenheit geworden“

„Ich bin klarer und unabhängiger vom Urteil anderer geworden. Ich sage, welche Aufgaben ich übernehmen möchte, wo meine Grenzen sind und gestalte mein Arbeitsgebiet mit.“

„Ich habe grössere Bewusstheit im Umgang mit Menschen und Gruppen.“

„Ich kann klarer und deutlicher sagen, was ich wie will. Konfliktsituationen spreche ich früher an“

„Mehr Freude, mehr Entspannung, mehr Überblick, mehr glückliche Momente bei weniger Ärger, Wut oder Angst. Generell kann ich sagen, dass mein Selbstwert gewachsen ist. Ich fühle mich heute in Situationen wohl, in denen ich mich früher unwohl gefühlt habe und gestalte Situationen erfolgreich, die früher regelmäßig unbefriedigend ausgegangen sind.“

„Mehr Klarheit in meinen Zielen und Absichten, weniger Spiele und Abwertungen in meinen Handlungen und Aktionen, mehr Lust und Zufriedenheit an und mit meiner Arbeit, mehr Energie für meine kreativen Anteile, dadurch mehr Schaffens- und Tatkraft. Durch mein persönliches Wachstum, habe ich die Lust entwickelt in eine Führungsposition zu gehen. Entwicklung von der ‚Last der Verantwortung‘ zur ‚Lust der Verantwortung.“

„Ich habe gelernt mich abzugrenzen. Gegenüber Vorgesetzten genau so wie gegenüber verärgerten Kunden. Ich schau das Thema an und nehme es nicht persönlich. Ich formuliere meine Anliegen, gebe eindeutige Anweisungen an mein Team, bin ausgeglichen und entspannt.“

„Ich haben in den Seminaren viele Anregungen geholt und mein Führungsstil ist ganz erheblich von den Seminar-Erfahrungen geprägt. Ich habe sehr viel mehr Selbstvertrauen und Selbstsicherheit in meiner professionellen Rolle und Arbeit entwickelt und davon hat auch die Wirkung meiner Arbeit profitiert“

„Mehr Lebensqualität und Sinn. Heute bin ich authentisch (vor kurzem bekam ich diese Rückmeldung zum ersten Mal), ehrlich mit mir und erkenne, wenn etwas nicht stimmt. Ich kann viel besser mit mir umgehen, achte besser auf mich, gehe liebevoller mit mir um.“

„Ich glaube, dass ich durch die persönliche Entwicklung, die durch die Seminare angestossen wurde, als Trainer und Coach viel authentischer und klarer geworden bin und deshalb meine Klienten heute viel überzeugender begleiten kann.“

„Am Anfang hatte ich großen Respekt davor, mich mit mir selbst auseinander zu setzen. Alles was hier passierte war ungewohnt, aber meine Hoffnung, meine Lebensqualität erhöhen zu können, liess mich dabei bleiben. Heute spüre ich, dass sich meine Lebensqualität um 400% verbessert hat und sich mit jedem Seminar noch weiter verbessert. Eine solche Veränderung habe ich nicht für möglich gehalten.“

„Mehr Erfolg, mehr Anerkennung, mehr Wertschätzung bei weniger Druck und Stress. Ich glaube aber auch, dass die Leute um mich herum Nutzen von diesen Seminare haben. Ich sei weniger hart, einfühlsamer als früher und es sei sehr interessant, sich mit mir zu unterhalten. Ich sei als Mensch attraktiver geworden, sagen andere.“

„Ich schätze die Möglichkeit, immer wieder mit Distanz auf meine berufliche Situation zu schauen und so Handlungsfelder zu erkennen und an ihnen zu arbeiten.“

„Im Beruf agiere ich ruhiger und mehr aus meiner Mitte. Ich habe eine eigene Meinung und äussere diese auch. Dadurch kann ich mich gegenüber Energiesaugern besser abgrenzen.“

„Gelassener hinnehmen was ist, ohne dabei jedoch zu resignieren. In Konflikten und Herausforderungen meinen Anteil entdecken und diesen loslassen. Ich wäre heute nicht mehr in der Firma ohne die Arbeit in diesen Seminaren“

„Ich denke, ich bin tatsächlich „gewachsen“. Ich habe an Lebensqualität, Freude, Glück, Mut und echten Beziehungen hinzugewonnen. Ich erkenne Muster und Verletzungen – nicht nur bei mir, sondern auch bei anderen. Dies kann ich im Beruf nutzen. Ich denke, ohne die Seminare würde ich meinen Job nicht so gut machen, wie ich es tue. Ich weiss, wie ich mit mir selber in guten Kontakt kommen kann – und damit auch mit meinen Kunden, Klienten, aber auch mit Freunden. Ich habe meine Bedürfnisse besser kennen gelernt, bin selbstbewusster geworden. Dies ist sehr wertvoll für mich – beruflich wie privat.“

Kontaktadresse:

Stefan Marti
Organisationsberater und Coach BSO
Eichgutstrasse 1, 8400 Winterthur
www.st-marti.ch; info@st-marti.ch