



Bernhard Wundsam, Geschäftsführer von Uniport (links), hat sich Martin Müller als Senior Sales Manager ins Team geholt. Fotos: Uniport

## Veränderung erwünscht

Erfolg durch gezielte Persönlichkeitsentwicklung

Hellmut Santer

„Bleib, wie du bist“ lautet ein gelegentlich geäußerter Abschiedswunsch. Guter Wunsch oder Fluch, könnte man fragen – wenn damit gemeint ist, dass Veränderung und Entwicklung nicht erwünscht sind.

In den vergangenen Jahren zeichnet sich demgegenüber ein Trend ab, dass Selbsterneuerung im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung immer positiver gesehen wird. Alte Konzepte einer fertigen, reifen (Führungs-)Persönlichkeit werden leichter verabschiedet und Ideen wie „life-long learning“ treten zunehmend in den Vordergrund. Dazu werden immer häufiger Angebote zur methodisch unterstützten Persönlichkeitsentwicklung angenommen.

### Bewegt bleiben

Tatsächlich befinden wir uns in einem fortlaufenden Prozess der „natürlichen“ Selbsterneuerung, da wir uns mit dem Fortgang der Zeit ebenso wie unsere Umwelt notwendigerweise verändern.

Allerdings verwenden wir gleichzeitig häufig sehr viel Energie darauf, diese Veränderungen hintanzuhalten, um Erwartungssicherheit aufzubauen und Identität zu signalisieren. Besonders für Führungskräfte eines Unternehmens, von denen ein sehr breites Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten und ein guter Umgang mit sich schnell ändernden Herausforderungen erwartet wird, ist Persönlichkeitsentwicklung als bewusst gestaltete Selbsterneuerung hocheffizient.

Dabei können vier Möglichkeiten unterschieden werden: ■ **Intensive Nutzung** von Feedback zur Selbstreflexion und Überarbeitung von Verhaltensweisen. Hier können auch In-

strumente wie zum Beispiel das 360-Grad-Feedback hilfreiche Unterstützung bieten.

■ **In Coachings** werden durch einen externen Sparringpartner blinde Flecken häufig leichter auffindbar und die erwünschten neuen Verhaltensweisen schneller eingeübt.

■ **Durch die Teilnahme** an Seminaren, die gezielt Persönlichkeitsentwicklung fokussieren, entsteht durch die anderen Teilnehmer ein intensives Entwicklungsklima; durch Feedback

und Experimentieren werden wichtige Prozesse sehr beschleunigt.

■ **Immer mehr Unternehmen** setzen auf Führungs- und Steuerungsteams, um der Komplexität der Anforderungen angemessen zu begegnen. Die Arbeitsfähigkeit dieser Teams hängt von der permanenten Balancierung von Unterschieden und dem damit verbundenen expliziten und impliziten Feedback ab. Ein persönlich bewusster Umgang mit dieser Entwicklungsanregung dient sowohl dem Team als auch – oder insbesondere – der eigenen Selbsterneuerung.

Vielleicht sollten wir uns angesichts der neuen Aufmerksamkeit für bewusst gestaltete Selbsterneuerung voneinander zu verabschieden beginnen mit dem Gruß: „Überrasche mich bei unserem nächsten Treffen!“

**HELLMUT SANTER** ist geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting sowie Trainer und Berater am [Hernstein Institut](http://www.hernstein.at).



Das [Hernstein Institut](http://www.hernstein.at) veranstaltet am 12. 11. 2010 in Wien ein Symposium zum Thema „Aufschwung braucht Führung. Wie Selbsterneuerung in Unternehmen gelingt“. [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

NEUES  
ENTSTEHT  
Selbsterneuerung

3. Teil