

Von der Unvermeidbarkeit permanenter Selbsterneuerung

DR. HELLMUT SANTER

ist Mitglied der Beratungsfirma osb international sowie Mitglied der Gruppendynamik-Fakultät des Hernstein Instituts für Management und Leadership.



Worum kann und soll es bei der Persönlichkeitsentwicklung gehen? Können sich Menschen ab einem gewissen Alter überhaupt noch ändern? Und inwiefern betrifft die Idee der Selbsterneuerung insbesondere Führungskräfte?

Herr K war viele Jahre lang ein sehr erfolgreicher Gruppenleiter. Als er zum Abteilungsleiter ernannt wurde, kamen plötzlich immer mehr Beschwerden über fehlende Entscheidungen, verlangsamte Prozesse und zunehmende Demotivation unter den Mitarbeitern. Er selbst fühlte sich ausgelaugt und hatte die an ihm so geschätzte Freude an der Arbeit verloren. Inwiefern kann gezielte Persönlichkeitsentwicklung für einen Fall wie diesen hilfreich sein?

»Bleib, wie du bist«

heißt ein gelegentlich geäußertes Abschiedswunsch.

Guter Wunsch oder Fluch könnte man fragen – wenn damit impliziert wäre, dass Veränderung und Entwicklung nicht erwünscht sind. In der Tat reagieren Kollegen, Bekannte oder Freunde zumeist recht irritiert, wenn etwa jemand mit einer neuen Frisur oder anderen deutlichen Kennzeichen von Veränderung aus dem Urlaub zurückkehrt.

Nach wie vor gibt es weit verbreitet so etwas wie die Idee einer »reifen Persönlichkeit«, die man irgendwann werden und im Sinne von Kontinuität und Verlässlichkeit auch bleiben sollte. Die »Matura« oder auch »Reifepfung« markiert den Übergang aus dem Stadium des Jugendlichen zum »Erwachsenen«. Dem entsprechen dann auch Rollenbilder im gesellschaftlichen Makro- und Mikrokosmos, denen es nahezukommen gilt; dem entsprechen diverse Ideale einer Führungskraft, die man werden und bleiben sollte. Eine permanente Persönlichkeitsentwicklung oder auch Persönlichkeitsentfaltung wurde zum ersten Mal von Fritz Perls in den USA der 1950er-Jahre gefordert. Seine Gestaltpädagogik, (Gestalttherapie und Gestaltpädagogik) richtete sich gegen bis dahin dominante Konzepte von gesund (= angepasst) und krank (= abweichend von gesellschaftlichen Normen) und entwarf ein Menschenbild ständiger Selbstentfaltung und Selbsterneuerung. Pikanterweise hatte zu ebendieser Zeit Hugh Hefner die Idee, die Männer zur Entwicklung aufzufordern und das Bild des »Mannes im grauen Flanell« zu verlassen, um den Genuss des Lebens zu entdecken. Dazu gehörten auch so angenehme Dinge wie Parfüms oder schöne Anzugstoffe. Um jede Anmutung von Homosexualität zu vermeiden (so weit ging die Idee der Selbstentwicklung dann doch noch nicht), wurde Marilyn Monroe in der Mitte der entsprechenden Zeitschrift abgebildet, und der »Playboy« war geboren.

Die beiden Paradigmen einer Betrachtung des Menschen – die Idee einer einmal zu erlangenden Reife und die Idee einer permanenten Weiterentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung – liegen bis heute im Widerstreit miteinander. Erkennbar wird dies unter anderem an der Diskussion um die heutigen Helden oder auch gefallenen Helden der Wirtschaft. An ihnen werden große Geschichten festgemacht, selten jedoch werden sie als Lernende im Verbund mit anderen Lernenden gesehen, die eine ungewisse Zukunft in der Verantwortung für das Unternehmen zu bewältigen haben.

Paradigma des Wandels

Tatsächlich lässt sich ein Wandel im Verständnis daran erkennen, dass die zunehmenden Patchworkkarrieren von Menschen, die in unterschiedlichsten Unternehmen und in den verschiedensten Ländern ihre Karriereschritte gegangen sind, mehr und mehr positiv im Sinne von Erfahrung und Horizonterweiterung gewürdigt werden. Noch zu Beginn der 1990er-Jahre wurden Personen mit einem Lebenslauf in diese Richtung als wenig bindungsorientiert und unstet angesehen. Ideen wie Lifelong Learning oder das Leben als fortwährender Veränderungsprozess haben in Managementkreisen weitgehend Terrain gewonnen. Gelegentlich wird bereits skeptisch kommentiert, wenn jemand nicht bereit ist, Weiterentwicklung und Karriere um jeden Preis anzustreben. Themen wie inhaltliche und geografische Mobilität sind bereits zu Schlüsselfaktoren von aktueller Karrieregestaltung geworden.

Persönlichkeitsentwicklung und Selbsterneuerung

Worum kann und soll es aber bei der Persönlichkeitsentwicklung gehen? Können sich Menschen ab einem gewissen Alter überhaupt noch ändern? Und inwiefern betrifft die Idee der Selbsterneuerung insbesondere Führungskräfte? Es ist faszinierend zu beobachten, wie in der lebensgeschichtlichen Entwicklung ein Selbstbewusstsein von Identität und Persönlichkeit entsteht. Dieses ist ja nicht von Anfang an einfach vorhanden, sondern entwickelt sich in einem komplexen Prozess des Abgleichs zwischen Innen- und Außenwelt.¹ Das Kind ist noch völlig erfüllt von seinen Fantasiegestalten und inneren Kreationen und lernt erst allmählich zu erkennen, dass es »da draußen« etwas gibt, was sich seiner Kontrolle entzieht und somit ein Eigenrecht auf äußere Existenz besitzt. Wesentliche Lebensimpulse, mit der diese Frage für das Kind bearbeitet wird, sind Trotz und Aggression. Wenn die »Außengestalt« (Bezugspersonen) diese überlebt, wird sie immer mehr als Gegenüber anerkannt. Dies alles spielt sich in einem sogenannten »Zwischenraum« oder »Übergangsraum« der Erkenntnis ab, in der Fantasie und äußere Wirklichkeit miteinander verknüpft werden. Die Frage »Was ist wirklich« oder »Was ist Wirklichkeit« beschäftigt uns also von Kindesbeinen an und bleibt eine im Letzten unauflösbare Herausforderung bis zum Ende des Lebens. Der systemtheoretische Konstruktivismus ist, so betrachtet, die angemessene Fortführung der prinzipiellen Leistung, sich die Wirklichkeit zu erschaffen, auf wissenschaftlich-paradigmatischer Ebene.

Von der Anstrengung, Änderung zu verhindern

Vor dem Hintergrund dieses Prozesses wird deutlich, dass Selbstbewusstsein und Identitätsbeschreibung ebenfalls einer permanenten Überarbeitung unterworfen sind. Jede neue Erfahrung, jeder neue Lern- oder Erkenntnis-schritt muss in das Selbstkonzept eingebaut werden und zieht einen neuen Entwurf seiner selbst nach sich. Unschwer wird erkennbar, welchen enormen Aufwand es bedeutet, diesen permanenten Überarbeitungsprozess des Selbstverständnisses so einzurichten, dass für einen selbst und für andere keine Veränderung erkennbar wird. Allerdings dominiert oft die Unsicherheit, sich mit neuen Entwürfen seiner selbst und neuen Verhaltensweisen in den jeweils relevanten sozialen Kontext einzubringen. Zu groß ist die Angst vor Irritation und Kritik und nur allzu schnell werden Ansätze wieder fallen gelassen, weil man fürchtet, seinen Platz zu gefährden. Insofern wird häufig lieber die Anstrengung der scheinbaren »Nicht-Änderung« in Kauf genommen und damit werden oft auch insgesamt notwendig anstehende Weiterentwicklungen auch auf anderen Ebenen hintangehalten.

Muster des Verhaltens

Muster des Verhaltens, die sich einmal bewährt haben, werden im Allgemeinen beibehalten und so lange auch auf andere Gebiete der Lebensbewältigung übertragen, bis ein massiver Einschnitt eine Veränderung verlangt. Beispielsweise wird das unhinterfragte Funktionieren im Rahmen einer Familie oder eines Unternehmens so lange beibehalten, bis eine schwerwiegende Krankheit dieses nicht mehr erlaubt. Oft führt die Reflexion der Zusammenhänge, die für eine Krankheit mit bedingend waren, sehr rasch zur Erkenntnis der Verhaltensmuster, die hier über Jahre und Jahrzehnte hindurch unhinterfragt weitergeführt wurden. Körperliche Erkrankungen und psychische Überlastungen werden als Konsequenzen einseitiger Überbeanspruchung selektiv prinzipiell zweckmäßiger Verhaltensweisen erkennbar. Viele Muster werden ja deshalb überstrapaziert, weil sie in einem bestimmten Bereich erfolgreiches (Über-)Leben ermöglichen. Unmittelbar wird deutlich, dass es nicht

¹ Zu diesem Theoriehintergrund kann nach wie vor die Objektbeziehungstheorie Winnicotts als federführend angesehen werden. Siehe: Winnicott, D. W. (1982): Übergangsobjekte und Übergangsphänomene. Eine Studie über den ersten, nicht zum Selbst gehörenden Besitz, in: Kutter, P. (Hg.) (1982): Psychologie der zwischenmenschlichen Beziehungen. Psychoanalytische Beiträge zu einer Objektbeziehungs-Psychologie, Darmstadt (= Wege der Forschung 544), 82–105.

² Siehe dazu z. B. Vater, G./ Fischer-Ledenice, K. (2005): Top-Management-Teams. Die neue Form der Führung an der Spitze von Unternehmen?, in: Hernsteiner 2 (2005), 4–9.

und dem Sinn systematischer Persönlichkeitsentwicklung

ABB. 1
Formen der Selbsterneuerung

	der Einzelne für sich	der Einzelne im sozialen Kontext
aus eigener Kraft	Selbsterneuerung durch Feedback und Selbstreflexion	Selbsterneuerung im konkreten Kontext gemeinsamer Führung
externe professionelle Unterstützung	Selbsterneuerung mit Coach	Selbsterneuerung im Kontext von Seminargruppen zur Persönlichkeitsentwicklung

darum geht, diese völlig zu lassen, sondern sein Erlebnis- und Verhaltensrepertoire so zu erweitern, dass für andere Situationen möglicherweise angemessener Muster zur Anwendung kommen können. Beispielsweise kann die Fähigkeit der Anpassung für die Annäherungsphase an ein Unternehmen oder für die Anfangsphase in einem neuen Team einen sehr erfolgreichen und friktionsfreien Einstieg ermöglichen. Wenn es dann aber darum geht, auch Verantwortung zu übernehmen und kreativ-kritisches Mitgestalten zu zeigen, ist ein Verhaltensrepertoire erforderlich, das auch mit Konflikten gut umzugehen versteht.

Mit 40 noch änderbar?

Nicht selten hört man Leute von sich oder über andere sagen: »Er/Sie ist schon 40 Jahre alt – der/die wird sich nicht mehr ändern.« Oder es wird die Frage gestellt, ob man ernsthaft annehmen soll, dass jemand mit 40 Jahren sich noch ändern könne. Die Frage, ob sich jemand ändern kann oder soll, wäre vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen einfach zu beantworten. Erstens: Eigentlich kann man sich nur mit höchster Anstrengung nicht verändern. Zweitens: Den Prozess der permanent notwendigen Überarbeitung des Selbstkonzeptes sowie des Erlebnis- und Verhaltensrepertoires kann man eher offensiv oder defensiv angehen, eher bewusst gestalten oder eher zufällig kommen lassen, eher beschleunigen oder eher verlangsamen. Drittens: Es geht fast nie um völlige Änderung von Identität, sondern zumeist um Anpassung oder den Erwerb von Verhaltensmöglichkeiten, welche neue Situationen angemessen bewältigen lassen.

Besonders sind es die Führungskräfte eines Unternehmens, von denen ein sehr breites Spektrum an Verhaltensmöglichkeiten und eine veränderungspositive Haltung erwartet werden. Es sind jeweils die aktuellen Herausforderungen, auf die adäquat im Sinne von Zukunftssicherung des Unternehmens reagiert werden soll. Zumeist passieren solche Überarbeitungsschritte evolutionär – immer dann, wenn es nicht mehr anders geht, d. h., wenn der körperliche, seelische oder soziale Druck so weit gestiegen sind, dass das Leiden an der Beibehaltung bisheriger Herangehensweisen die Angst vor dem möglichen Neuen überwiegt.

Selbsterneuerung bewusst gestalten

Wenn man es nicht erst auf diese Situationen der Not und not-wendiger Veränderungsschritte ankommen lassen will: Wie lässt sich eine so verstandene Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer permanenten Selbsterneuerung systematisch betreiben? Im Wesentlichen können vier Möglichkeiten genannt werden.

SELBSTERNEUERUNG, FEEDBACK UND SELBSTREFLEXION

Durch eine bewusste Haltung und einen bewussten Umgang mit den eigenen Stärken und Schwächen und deren Weiterentwicklung kann viel erreicht werden. In manchen Unternehmen werden gezielt Tools eingesetzt und gefördert, welche Selbstreflexion durch Feedback ermöglichen (Mitarbeitergespräch, 360-Grad-Feedback, Potenzialeinschätzung u. Ä.). Sie setzen auf die positive Motivation der Mitarbeiter und deren Fähigkeit und Bereitschaft, gute Vorsätze in die Tat umzusetzen. Auch Fortbildungen, die Feedbackverfahren beinhalten, wie z. B. gruppendynamische Trainings, tragen zu dieser Art von Selbsterneuerung bei. Die Grenze dieser Verfahren liegt zumeist dort, wo alte Muster dem eigenen Erkennen unzugänglich bleiben oder die Ungewissheit oder negative Besetzung von Verhaltensänderungen die notwendige Selbsterneuerung verhindern.

SELBSTERNEUERUNG MIT UNTERSTÜTZUNG EINES COACHS

Wo die Eigenarbeit an die Grenzen kommt, ist es sinnvoll, sich externe, professionelle Unterstützung durch Coaching zu organisieren. Der Vorteil eines persönlichen Coachs liegt darin, dass individuell abgestimmt sehr gezielt an den persönlichen Mustern gearbeitet werden kann und die bisherigen Hindernisse auch im Zusammenhang mit sehr alten, teilweise kindheitsgeschichtlichen Implikationen geklärt werden können. Von Vorteil ist auch, dass blinde Flecken leichter zugänglich werden können. Bezüglich der Coachingmethode ist wichtig, dass diese konstruktive Neuerfahrungen und neue Akzentsetzungen in den Mittelpunkt stellt. Die Lösungs- und Zukunftsorientierung der Bearbeitung ist entscheidend. Die Vergangenheit und deren Einbeziehung sind nur insofern von Relevanz, als dort gelegentlich die Wurzeln von engführenden Mustern zu finden sind.

SELBSTERNEUERUNG IM KONTEXT VON SEMINARGRUPPEN ZUR PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

Von großem Nutzen können auch Trainings sein, welche einen starken Akzent im Bereich Persönlichkeitsentwicklung setzen. Ein geschützter Raum außerhalb des unmittelbaren Firmenkontextes mit Leuten, denen man im Anschluss an das Seminar nur mehr dann begegnet, wenn man dies ausdrücklich wünscht, sind ideale Voraussetzungen für die gezielte Überarbeitung von Mustern. Einerseits können diese schnell identifiziert und bearbeitet werden, andererseits ergänzt das Miterleben und Teilen der Erfahrungen mit den Kollegen den individuellen Erkenntnisprozess. So betrachtet wirkt die Teilnahme an einschlägigen Seminaren, welche die Persönlichkeitsentwicklung ausdrücklich mitfokussieren, als Katalysator und als Beschleuniger von Prozessen, die auch ohne Intervention stattfinden würden. Der Vorteil dieser Interventionen ist aber, dass sie ein bewussteres Steuern des Umgangs mit sich selbst, mit dem sozialen Umfeld sowie mit der übernommenen Verantwortung ermöglichen.

Besonders hilfreich erscheint diese Art bewusster Intervention in Phasen des Neubeginns von Führungsaufgaben, Projektleitungen oder der neuen Übernahme von Teams (in manchen Firmen gehören »Übergangsworkshops« oder auch »Transition-Workshops« zum Standard, wenn ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft ein Team neu übernimmt). Besonders wichtig sind solche Interventionen allerdings bei Führungskräften, die ihre Funktion schon lange ausüben und möglicherweise durch die permanente Fortschreibung einmal gewonnener Erfolgsstrategien einer für sie selbst und für das Unternehmen riskanten Engführung unterliegen. Selbstverständlich sollte es sein, wenn jemand immer wieder an das gleiche Thema stößt und trotz bester Vorsätze die wirkliche Veränderung bzw. Erweiterung des Verhaltensrepertoires nicht gelingt.

Selbsterneuerung im konkreten Kontext gemeinsamer Führung

Viele Führungskräfte sind in Führungsteams eingebunden. In den letzten Jahren lässt sich ein Anstieg der Nutzung von Teamarbeit in der Unternehmensspitze bemerken.² Der Vorteil dieser Teams ist nicht nur, dass die Entscheidungen, die für das Unternehmen getroffen werden, eine höhere Qualität haben, sondern dass auch die Beanspruchung der persönlichen Involvierung in die Diskussions- und Bearbeitungsprozesse steigt und damit im Allgemeinen gleichzeitig zu einer intensiveren Form der Selbstreflexion zwingt. Für Führungskräfte, die proaktiv ihre Selbsterneuerungsfähigkeit für ihr Handlungsrepertoire und das Unternehmen nutzen wollen, empfiehlt es sich, sich prinzipiell konsequent auf allen vier Ebenen zu bewegen.

SELBSTERNEUERUNG KONKRET – EIN BEISPIEL

Als konkretes Beispiel soll kurz ein Überarbeitungsprozess von Mustern aus einem Seminar geschildert werden, das gezielt die Persönlichkeitsentwicklung im Fokus hatte. Hier war also der Auftrag an den Leiter des Seminars von Anfang an klar, die Selbsterneuerung methodisch zu unterstützen. Der bereits in der Einleitung erwähnte Herr K kam in das Seminar mit dem Auftrag seines Vorgesetzten, seine Situation zu klären und herauszufinden, was sein Anteil an den

unerwünschten Entwicklungen sein könnte. Herr K selbst hatte bereits verstanden, dass ihm fehlende Entscheidungen und angebliche Perspektivlosigkeit nachgesagt wurden, verstand sich selbst aber schlicht als sehr genauen Menschen, was seinen Erfolg in der Firma mitbegründet haben dürfte, und meinte außerdem eine klare Strategie zu verfolgen. Was ihm besonders zu schaffen machte, war seine zunehmende Isolation von den ehemals so geschätzten Mitarbeitern aus der Zeit als Gruppenleiter.

Bei näherer Bearbeitung im Zuge des Seminars wurden zwei Dinge deutlich: Erstens war die Grundlage seines bisherigen Erfolges, dass er als Gruppenleiter in jeder Hinsicht ein Vorbild an Fleiß, Wertorientierung und Engagement für die anderen war. Zweitens gründete sich seine Beliebtheit in einer starken persönlichen Vernetzung im Team und im hohen Verständnis für jeden Einzelnen. Beides entsprach auch ganz den Erfolgsmustern aus früherer Zeit, in der er sich aus eher einfachen Verhältnissen emporarbeitete. Mit der Aufgabe als Abteilungsleiter kam er nun in doppelter Hinsicht an die Grenzen seines bisherigen Erfolges: Zum einen konnte er aufgrund der fachlichen Vielfalt in der Abteilung nicht mehr Vorbild und Orientierung hinsichtlich der Expertise für alle sein. Zum anderen war es ihm bei nunmehr acht Gruppenleitern und 50 Mitarbeitern nicht mehr möglich, in gewohnter Weise vernetzt zu sein und daraus seine Sicherheit und sein Gespür für die Leute zu beziehen. Durch diese doppelte Verunsicherung begann er bei Entscheidungen zu zögern und versuchte, wie er es immer getan hatte, durch noch mehr Wissen Sicherheit zu erlangen, was aber viel zu viel Zeit in Anspruch nahm.

Alleine schon die klare Erkenntnis der Muster, die hier aufgrund der Logik seiner neuen Funktion an Grenzen stießen, entlastete Herrn K deutlich. Der Abschied von der Rolle als bester Experte im Team fiel nicht leicht, durfte aber in der Rolle als Vorbild im Engagement in abgewandelter Form weiterleben. Zu einem echten Musterwechsel kam es hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen. Herr K erkannte Schlüsselsituationen in seinem Leben, in denen er mit relativ wenig Wissen, aber mit einem guten Gefühl aufgrund weniger wichtiger Gespräche entschieden hatte. Auf dieser Spur wollte er nunmehr seine Entscheidungen trotz fortbestehender Unsicherheit und des Risikos von Fehlentscheidungen treffen; dies war doppelt herausfordernd, da es eine Loslösung auch von bisherigen Familienregeln bedeutete. Dazu nahm er sich auch vor, vermehrt das Team der Gruppenleiter in die Steuerungsverantwortung einzubeziehen und so seine Stärke der Teamorientierung wieder zur Geltung zu bringen. Ein halbes Jahr später hatte Herr K wieder zu seiner Freude an der Arbeit zurückgefunden. Der nächste Entwicklungsschritt bestand in der Frage der Art und Weise des Mitwirkens auf dem unternehmensinternen diplomatischen Parkett ...

Wieso besteht heute mehr Bedarf an Selbsterneuerung als vor 20 Jahren?

Manchmal wird argumentiert, dass man vor 20 Jahren auch ohne all diese Selbstreflexion und Begleitung durch Coaching ausgekommen ist. Übersehen wird dabei, dass die Arbeitswelt in dieser Zeit einem massiven Wandel unterzogen war und Dienstleistung und kommunikativ stark vernetzte Formen der Steuerung die Regel darstellen. Je anspruchsvoller die Aufgabe hinsichtlich der Steuerung von sozialen Kontexten ist, desto mehr ist die Person der Führungskraft gefordert, unterschiedlichste Widersprüche in verschiedenen Kontexten zur gleichen Zeit handzuhaben. Einerseits bringt das Manager nicht nur hinsichtlich der physischen Belastbarkeit an die Grenzen, sondern vor allem auch hinsichtlich ihrer psychischen Belastbarkeit. Je größer die geforderte Rollenvielfalt, desto wichtiger die Fähigkeit, schnell die eigenen Rollenkonzepte und Reaktionsweisen anzupassen und nötigenfalls zu überarbeiten. Andererseits sind aber auch die Steuerungsaufgaben selbst komplexer geworden und verlangen eine wesentlich höhere Kooperations-, Team- und Konfliktfähigkeit auf allen Seiten.