

Fritz Zehetner

SIZE Prozess®



Potenziale und Ressourcen ausschöpfen
Krisen und Stress erfolgreich bewältigen

SIZE Prozess®

Das SIZE Prozess® Persönlichkeits-
und Kommunikationsmodell
für Personen, Teams und
Organisationen

Fritz Zehetner

SIZE Prozess®

Human Performance Guide®

VERLAG TOP im JOB GMBH

Fritz Zehetner
SIZE Prozess® Human Performance Guide®
1. Auflage 2017

ISBN 978-3-902489-21-0
© 2017 Verlag Top im Job GmbH, Marchtrenk
www.sizeprozess.at

Lektorat: Mag. Catherine Schweiger, Gabriele Zehetner, Martina Schneider
Satz: Juliane Göbl, Gabriele Zehetner, Martina Schneider
Cover: Juliane Göbl, Martin Cambeis
Druck: Kontext Druckerei, Linz
Bilder und Grafiken: Martin Cambeis, Fritz Zehetner, Fotolia
SIZE Prozess® Figuren: Peter Smetacek

Ein Hinweis vorab:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte vorbehalten. Es ist ohne schriftliche Genehmigung von SIZE Prozess® oder dem Verlag Top im Job GmbH nicht erlaubt, dieses Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (einschließlich Mikrokopie) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer bzw. mechanischer Systeme oder ähnlicher Einrichtungen zu speichern sowie systematisch auszuwerten. Voraussetzung für die öffentliche Nutzung von SIZE Prozess® ist die SIZE Prozess® Ausbildung in Verbindung mit der entsprechenden Zertifizierung, mit der auch die genauen Nutzungsrechte schriftlich geregelt sind.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Stimmen zu SIZE Prozess®	9
Symbole, die Sie durch das Buch begleiten	11
1. Persönlichkeit	13
2. SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell	17
2.1 Grundannahmen zum SIZE Prozess® Modell	18
2.2 Wie kann Persönlichkeit sichtbar werden?	25
2.3 Sechs Systeme unterschiedlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens	33
2.4 Die Charakteristik der sechs SIZE Prozess® Persönlichkeitsstile	35
2.5 Persönlichkeit als lebendes Ich-System	50
3. Stärken, Begabungen, Talente und berufliche Interessen	57
3.1 Individuelle Stärken, Begabungen und berufliche Interessen für außergewöhnliche Leistungen	58
3.2 Persönlichkeitsstile und Begabungen	59
3.3 Berufswahl als Ausdruck unserer Persönlichkeit	61
4. Persönlichkeit, Rolle und Kompetenz	75
4.1 Persönlichkeitsstile und Rollen	76
4.2 Persönlichkeit und Handlungskompetenz	81
5. Psychologische Grundbedürfnisse	87
5.1 Psychologische Grundbedürfnisse als Motor unserer Lebendigkeit	88
5.2 Grundstrebungen und das bevorzugte soziale Umfeld	94
5.3 Psychologische Grundbedürfnisse der sechs Persönlichkeitsstile	95
6. Beziehung, Kontakt, Kommunikation und Interaktion	107
6.1 Wie wir miteinander umgehen	108
6.2 Die innere Grundüberzeugung prägt die Kommunikation	109
6.3 Kommunikation wird durch das Ich-System einer Person gesteuert	112

6.4	Guter Kontakt als Voraussetzung für gelungene Kommunikation	126
6.5	Kontakt- und Falltüren (<i>nach Paul Ware</i>)	127
7.	Verstimmungs- und Stressmuster	143
7.1	Stress	144
7.2	Unser Lebensskript als Auslöser für Verstimmung und Stress	147
7.3	Stress als Abfolge von Verstimmungen	149
7.4	Stressmuster der einzelnen Persönlichkeitsstile	152
8.	Psychologische Spiele – Drama-Dreieck	171
8.1	Psychologische Spiele und das Drama-Dreieck	172
8.2	Das Drama-Dreieck	173
8.3	Ablauf von psychologischen Spielen	177
8.4	Typische psychologische Spiele als Skriptmuster der Persönlichkeitsstile	180
9.	Autonomie und Resilienz	187
9.1	Ziel im Umgang mit Stressmustern	188
9.2	Resilienz	188
9.3	Duale SIZE Prozess® Resilienz-Diagnose	194
9.4	Praxisfall zu einer „Dualen SIZE Prozess® Resilienz-Diagnose“	196
9.5	Resilienzförderung und Training mit dem SIZE Prozess® Modell	206
9.6	Individuelle Resilienzförderung von Mitarbeitern hat seine Grenzen	218
10.	Entwicklung zur autonomen Persönlichkeit	221
10.1	Wie bin ich geworden, wie ich bin?	222
10.2	Autonomie als Ziel für persönliches Wachstum	224
10.3	Wachstumsprozess in spiralförmigen Bewegungen	235
10.4	Typische Lern- und Entwicklungsthemen der sechs Persönlichkeitsstile	240
10.5	Entwicklungsphasen von Menschen	254

11.	Organisationen als lebendes System	259
11.1	Zwei Systeme, die vollkommen unterschiedlich „ticken“	262
11.2	Agilität und Resilienz von Unternehmen in Zeiten des Wandels	263
11.3	Agile Organisationen	263
11.4	Resiliente Organisationen	294
11.5	Diagnostische Standortbestimmung agiler und resilienter Organisationen	295
11.6	Praxisfall zu einer Dualen SIZE Prozess® Agilitäts-Diagnose „Organisation“	297
11.7	Praxisfall einer Dualen SIZE Prozess® Resilienz-Diagnose für ein Team	311
12.	Mein persönliches Entwicklungsprojekt	321
12.1	Mein persönlicher SIZE Prozess®	
13.	SIZE Prozess® Messinstrument	327
	Glossar und Literaturverzeichnis	331
	Analysen und Diagnose-Instrumente von SIZE Prozess®	346
	Materialien aus dem Verlag TOP im JOB	347
	Zum Autor	351

Vorwort

Mein Anliegen ist es seit vielen Jahren, Persönlichkeit, Resilienz und Autonomie von Personen, Teams und gesamten Organisationen zu diagnostizieren und sie – durch Rückgriff auf bestehende Ressourcen – dabei zu unterstützen, ihre Potenziale auszuschöpfen, Krisen und stressige Situationen erfolgreich zu bewältigen.

Als ich vor 17 Jahren begonnen habe – die ersten vier Jahre gemeinsam mit Hannes Sieber – das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell auf der Grundlage der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Tiefen- und humanistischen Psychologie der Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger, der Bioenergetik nach Alexander Lowen und Ron Kurtz und klassischer Modelle der Entwicklungspsychologie zusammenzustellen und weiterzuentwickeln, habe ich nicht im Traum daran gedacht, dass es einmal in 38 Ländern dieser Erde erfolgreich eingesetzt werden würde.

Das erste Buch dazu ist 2006 erschienen und wurde in drei Sprachen übersetzt. Ich habe darin die Ergebnisse der Entwicklungen in der Praxis – in einer sehr einfachen Darstellung – einem breiten Publikum vorgestellt und viele positive Reaktionen erhalten.

Nun war es an der Zeit, das Buch völlig zu überarbeiten, da in weiteren zehn Jahren das Modell immer mehr verfeinert und vor allem um wichtige systemische Aspekte und Erkenntnisse erweitert wurde. Ein zentrales Thema war, die ganzheitliche Persönlichkeit als lebendes System zu betrachten, das in einer wechselseitigen Beziehung zu seiner Umwelt steht. Neben der Ich-Stärkung wird dem Blickwinkel Beachtung geschenkt, dass Menschen und Umwelt im Austausch stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Aktivitäten und die Veränderung beider Systemteile sind eng miteinander verstrickt.

Entwicklung ist kein Alleingang. Mein Dank gilt meiner Frau Gabriele, die mit ihrem einfühlsamen Gespür für Menschen und Systeme, ihrem Talent für Beziehungen und Netzwerke sowie ihrem unermüdlichen Einsatz, ihrer Loyalität, ihrem unternehmerischen Mut und ihrer Begeisterung in den letzten 17 Jahren einen ganz besonderen Beitrag zum Wachsen von SIZE Prozess® beigetragen hat. Ebenso meiner Tochter Anna, die mit ihrer feinen Wahrnehmung und ihrer Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge rasch und kreativ zu erfassen, wichtige Entwicklungsschritte aktiv begleitet hat.

Ein großer Dank gilt aber auch den vielen Partnerinnen und Partnern von SIZE Prozess®, die im In- und Ausland nicht nur jeden Tag damit erfolgreich arbeiten, sondern mit ihren wertvollen Anregungen und Beiträgen auch an der ständigen Weiterentwicklung beteiligt sind.

Besonders hervorheben möchte ich Ella Gabriele Amann (impro live! Akademie und ResilienzForum Berlin). Sie war in den letzten Jahren eine ganz wichtige Entwicklungspartnerin, vor allem bei der Auseinandersetzung mit Resilienz und Agilität in der neuen Arbeitswelt 4.0.

Marchtrenk, 2017

Fritz Zehetner

Stimmen zu SIZE Prozess®

Die Gesamtgüte des SIZE Prozess® Messinstruments kann als hoch klassifiziert werden.

Univ.-Prof. Dr. Thomas Werani; Johannes Kepler Universität Linz

Das SIZE Prozess® Resilienz-Profil und das Resilienz-Zirkeltraining bilden eine konsequente Einheit, welche die Coaching-Arbeit enorm erleichtert. Eine tolle Kombination zwischen Diagnostik und unmittelbarem Praxistransfer, die in der Anwendung sehr viel Spaß macht und mir so als Resilienz-Trainerin und Unternehmensberaterin noch nicht begegnet ist!

Ulrike Clasen, Gründerin und Geschäftsführerin Netzwerk Kadertraining, Aarau, Schweiz

SIZE Prozess® bietet Mitarbeitern, speziell Führungskräften, eine psychologisch sehr fundierte und praxisnahe Potenzialanalyse zu den Stärken, Talenten und Entwicklungsfeldern ihres aktuellen Führungsverhaltens. In Zeiten agiler Umfelder sind Führungskräfte stark gefordert, ihre Mitarbeiter für den stetigen und schnellen Wandel zu gewinnen und für die aktive Mitwirkung zu animieren. SIZE Prozess® ist hier auch ein hervorragendes (Führungs-)Instrument, um Mitarbeiter in ihrer Persönlichkeit individuell und wirkungsvoll zu führen und in diesen Veränderungsprozessen nachhaltig zu begleiten. Wir von ARGO Performance & Development – als langjähriger Partner von SIZE Prozess® – schätzen die konsequente und wirkungsvolle Forschungsarbeit von Fritz Zehetner. Seine Forschungsergebnisse und Instrumente sind ein wertvoller und wichtiger Beitrag für unsere Beratungs- und Trainingstätigkeit.

Ing. Mag. Bernhard Gattermeyer, Geschäftsführung ARGO Performance & Development, Wien

Eine Methode. Ein Ziel. Unendliche Möglichkeiten. Bei einem so selbstbewussten Claim der Anbieter von SIZE Prozess® waren meine Erwartungen natürlich entsprechend hoch. Jetzt nach der Ausbildung bin ich umso mehr begeistert – meine Erwartungen wurden mehr als übertroffen! Bei SIZE Prozess® sind die Anwendungsmöglichkeiten wirklich enorm und es ist wissenschaftlicher State of the Art. Kein anderes Tool hat mich bisher derart überzeugt, v. a. weil es wertvolle Ansätze z. B. für die Persönlichkeitsentwicklung, Management- und Leadership-Entwicklung, individuelle und organisationale Resilienz, für die Entwicklung von Agilität in Unternehmen und für das Kompetenzmanagement und Recruiting bietet.

Hanne Philipp M.A., Geschäftsführerin, Carpe verbal!, Regensburg

Symbole, die Sie durch



Einfühlsamer Persönlichkeitsstil



Analytischer Persönlichkeitsstil



Aktiver Persönlichkeitsstil



Werteorientierter Persönlichkeitsstil



Ruhiger Persönlichkeitsstil



Kreativer Persönlichkeitsstil

das Buch begleiten

Übung



Schnellleser



Geschichtenerzähler



Praxisbeispiele



1

Persönlichkeit



**Der Mensch ist scheinbar unfähig,
einen anderen Standpunkt als seinen eigenen
zu begreifen oder gelten zu lassen.**

C. G. Jung

Verständliche Landkarte der Persönlichkeit



Sonntagnachmittag bei einem Spaziergang im Park. Trotz Sonnenscheins ist die Stimmung zwischen Andrea und Klaus eher frostig. Es gibt Spannungen zwischen den beiden, die sich in den letzten Wochen und Monaten aufgebaut haben. Klaus ist der Beruf wichtig, denn er sucht Anerkennung für Leistung und Erfolg. Er arbeitet viel und es bleibt immer weniger Zeit für Beziehung und Familie. Für Andrea kommt zuerst die Familie und dann erst Beruf und Karriere. Sie hat sich immer Kinder gewünscht, für sie ist mit der Geburt der beiden Töchter ein Lebenstraum in Erfüllung gegangen. Andrea liebt Klaus, dennoch ist sie mit der derzeitigen Situation unglücklich. Sie fühlt sich mit den Kindern alleine gelassen und durch die häufige Abwesenheit von Klaus fehlt ihr seine menschliche Nähe. Klaus kann Andrea nicht verstehen. Tut er denn nicht alles für die Familie, rackert sich ab und dennoch muss er sich die Vorhaltungen von Andrea anhören? Klaus schlägt vor, die Emotionen einmal beiseitezulassen und das anstehende Problem mit Logik und Verstand zu lösen. Doch da bricht Andrea in Tränen aus und wirft Klaus mit bebender Stimme vor: „Du bist so wenig sensibel und hast überhaupt nichts kapiert. Alles musst du analysieren! Es fehlt dir einfach das Gefühl, um mich zu verstehen!“

Unterschiedliche Menschen, unterschiedliche Reaktionen! Natürlich abhängig von der jeweiligen Situation, von dem, was vorher geschehen ist: der Situation von Andrea und Klaus. Wir alle sind von unzähligen Einflussfaktoren umgeben, die unser Denken, Fühlen und Handeln in jeder Sekunde unseres Lebens beeinflussen. Wir sind den verschiedensten Reizen ausgesetzt, die ständig auf uns einwirken und die Reaktionen bei uns bewirken.

Dieses Buch widmet sich dem Thema, warum bestimmte Menschen sich ganz anders verhalten als wir selbst. Sie werden Einblicke erhalten, warum sie Dinge tun, die Sie tun. Sie werden Merkmale entdecken, die Ihre Identität sowie die anderer Personen prägen. Dazu gehören Elemente wie Charakter, Verhaltensweisen, aber auch die individuelle Entwicklungsgeschichte. Alles zusammen definieren wir als das, was wir als Persönlichkeit bezeichnen. Jeder von uns hat seine einzigartige Kombination von genetischen Veranlagungen, Eigenschaften und einer typischen Art zu denken, zu fühlen und sich zu verhalten.

ten. Es ist die Summe dieser Merkmale, die uns stark von anderen unterscheidet oder auch sehr ähnlich sein lässt.

Dieses Buch ist für Personen geschrieben, die sich mit dem SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell ausbilden lassen. Dennoch ist es auch für Laien geeignet, die Interesse daran haben, etwas über ihre Persönlichkeit und die Gestaltung ihrer sozialen Beziehungen zu erfahren.

Sie werden ein Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell kennenlernen, das Ihnen hilft, mehr über sich selbst und andere Menschen zu erfahren. Sie erhalten eine Landkarte, die Ihnen Orientierung gibt, um Persönlichkeit besser zu verstehen.

Eine Landkarte kann sehr nützlich sein, wenn Sie eine Urlaubsreise planen. Sie erkennen Entfernungen, große Straßen, wichtige Kreuzungen, Berge, Seen, große Flüsse. Sie können den Benzinverbrauch und die Fahrzeiten schätzen oder sogar ziemlich genau berechnen.

Betrachten Sie die im Folgenden beschriebenen Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensmuster von Menschen als „Fingerabdruck“ oder „Landkarte“ der Persönlichkeit. Sie wird Ihnen Orientierung geben und Ihnen den Zugang zu sich selbst und zu anderen erleichtert. Sie ist ein Hilfsmittel zur besseren Orientierung im „Gelände“ zu den Fragen: „Wie ticke ich?“, „Wie ticken andere?“, „Wie ticken wir gemeinsam?“.



2

SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell



**Ein Merkmal großer Menschen ist, dass sie an andere
weit geringere Anforderungen stellen als an sich selbst.**

Marie von Ebner-Eschenbach

2.1 Grundannahmen zum SIZE Prozess® Modell

Die Persönlichkeit zählt zu den wichtigsten Begriffen in der Psychologie. Im Allgemeinen geht es um die Frage und das Verstehen, wie sich eine Persönlichkeit – mit ihren Eigenschaften unter bestimmten Anlage- und Umweltbedingungen – entwickelt. Aber auch wie sie sich verändert, wie sie in der psychologischen Praxis zutreffend beschrieben wird, in einzelnen Verhaltensweisen vorhergesagt und eventuell beeinflusst werden kann.

Die Persönlichkeit zeigt sich vor allem in einer Kombination von 2 Faktoren:

- den genetisch angeborenen Faktoren
- den frühkindlichen sozialen Prägungen, die Erlebnisse von Interaktionen mit dem Kind – in den ersten sechs Lebensjahren

Neuere Forschungen, wie die Zwillingsstudien von Dr. Tom Bouchard der University of Minnesota (USA) aus dem Jahre 1990, ergaben, dass getrennt aufgewachsene eineiige Zwillinge ebenso viele Übereinstimmungen aufweisen wie jene, die gemeinsam groß wurden. Dies steht im Widerspruch zur These, dass unser Leben und unsere Persönlichkeit vor allem durch das Elternhaus und das Milieu, in dem wir leben, geprägt werden. Diese und ähnlich gelagerte Fälle lassen nach Bouchard den Schluss zu, dass der Charakter einer Person von genetischen und von sozialen Faktoren geprägt wird.

2.1.1 SIZE Prozess® Modell und Landkarte

Es handelt sich um ein Modell und ersetzt keine Auseinandersetzung mit der individuellen Realität. Kennzeichen von Modellen ist ihr Pragmatismus, was so viel bedeutet wie Orientierung am Nützlichen. So ist es auch mit der „Landkarte“ des SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodells. Das Modell gibt wertvolle und leicht verständliche Orientierung. Es nützt uns, um eine Vorstellung von uns und anderen als Mensch zu bekommen, Hinweise zu erhalten, uns selbst und andere besser kennen und verstehen zu lernen.

2.1.2 Sechs Persönlichkeitsstile als Hauptbausteine der Persönlichkeit

Mit den sechs Persönlichkeitsstilen werden die Hauptbausteine einer Persönlichkeit als relativ stabile psychische Eigenschaften beschrieben, welche sich in einem Ich-System von Denken, Fühlen und Verhalten/Handeln auszeichnen.

2.1.3 Persönlichkeitsstile als Ergebnis genetischer Veranlagung und früher Kindheitserlebnisse

Persönlichkeitsstile sind das Ergebnis genetischer Veranlagungen (vermutlich bis zu 50 Prozent), Herkunft, Erfahrungen aus der Kindheit (wie auf das Kind reagiert und mit ihm im sozialen Umfeld interagiert wurde), von sozialem Status und Umgebung. Sie prägen, je nach genetischer Veranlagung, individuellen Erfahrungen und persönlicher Entwicklungsgeschichte das individuelle Denken, Fühlen und Verhalten/Handeln einer Person.

2.1.4 Persönlichkeitsstile als kreative Anpassung an das Umfeld

Jeder der sechs Persönlichkeitsstile (Systeme aus Denken, Fühlen und Verhalten/Handeln) wurde entwickelt – beginnend schon in der frühesten Kindheit – um auf kreative Art zu überleben und sicherzustellen, dass das Leben gemeistert wird. Sie stellten somit ursprünglich für ein Kind die beste Option dar, um einerseits zu überleben und andererseits, um als Kind elterlichen Erwartungen gerecht zu werden (Stewart, Joines 2008, S. 20). Diese Optionen werden in der Folge in das Erwachsenenleben mitgenommen und dienen als Landkarte des Lebens. Es ermöglicht einer Persönlichkeit zu wachsen und sich zu entfalten.

2.1.5 Kein Persönlichkeitsstil ist besser oder schlechter

Die Persönlichkeitsstile sind neutral zu betrachten und SIZE Prozess® geht davon aus, dass keiner besser oder schlechter ist als andere. Alle Persönlichkeitsstile haben ihre starken und schwachen Seiten. Sie umfassen das gesamte Spektrum von positiven und mehr oder weniger negativen Aspekten, was einen aktuellen, ausgewogenen Blick auf die momentane Verfassung der Persönlichkeit zulässt. Da Persönlichkeit systemisch betrachtet darauf aus ist, den eigenen Weiterbestand zu sichern, versucht sie auch, die eigenen Persönlichkeitsstile mit ihren Stärken und Schwächen aufrechtzuerhalten. Das kann im Erwachsenenalter aber auch oft ein Hindernis sein, das Hier und Jetzt gegenwartsbezogen zu erleben und autonom zu handeln.

2.1.6 Unterscheidung zwischen Persönlichkeitsstilen und Rollen

Menschen sind zwar eigenständige Einzelwesen, können jedoch in ihrem Verhalten nicht unabhängig von ihrem Umfeld betrachtet werden. Sie leben und handeln in den verschiedensten systemischen Gebilden: Partnerbeziehungen, Familien, Arbeitsteams, Freizeitorganisationen, politische Verbände, usw. In diesen Systemen sind sie auf fundamentale Art und Weise miteinander verbunden.

SIZE Prozess® sieht Persönlichkeitsstile als psychologische Realitäten einer

tung gleichgestellt werden (Berne 1995, S. 38–39). Diese psychologischen Bedürfnisse harmonisieren nicht unbedingt mit den individuellen psychologischen Basisbedürfnissen anderer Menschen im sozialen Umfeld, was oft zu Kontakt-, Kommunikations- und Interaktionsproblemen führen kann.

2.1.11 Die Persönlichkeit als lebendes Ich-System

SIZE Prozess® sieht die Persönlichkeit als ein lebendes System von sechs wechselseitig aufeinander bezogenen Persönlichkeitsstilen, die in einer Wechselbeziehung zueinander sowie zu ihrer Umwelt stehen. Jedes System der Persönlichkeit entwickelt seine eigenen Gesetzmäßigkeiten und ist bestrebt, seinen eigenen Weiterbestand zu sichern.

Jedes System (Persönlichkeit, Team, Organisation, Partnerschaft usw.) hat gewisse – oft unausgesprochene – „Spielregeln“, nach denen sich die „Mitglieder“ austauschen und zumindest nach außen hin ein Gleichgewicht herstellen. Hat jedes Mitglied genügend Freiraum, dann sind die Grenzen des Systems klar und durchlässig, d. h. es kann auf Veränderungen flexibel reagieren. Sind die Grenzen jedoch zu starr oder diffus, wird das System krank.

2.1.12 Entwicklung von Menschen über ihre Stärken und nicht primär durch Abbau von Defiziten

SIZE Prozess® betrachtet – primär – die Fähigkeiten und Ressourcen von Menschen, die selbst in problematischen Verhaltensweisen, wenn auch verdeckt, zum Ausdruck kommen. Die Weiterentwicklung ist ausgerichtet auf die Wertschätzung und Stärkung der gesunden Persönlichkeitsanteile. Ziel ist die Förderung von Begabungen, Talenten und Kompetenzen. Mögliche dysfunktionale Muster werden unter dem Gesichtspunkt betrachtet, wie weit mögliche „getrübbte Wahrnehmungen“ eine klare Sicht auf die Realität verstellen und damit Autonomie und den Selbstwert von Menschen behindern. Ein weiteres Ziel ist die Festigung des Zusammenhalts untereinander, die Verbesserung der Kommunikation und des Austauschs sowie die Verbesserung von schädigenden Beziehungsmustern. Der Entwicklungsansatz wird daher in erster Linie lösungs- und nicht problemorientiert betrachtet.

2.1.13 Organisationen als lebende Systeme

SIZE Prozess® sieht Organisationen (Unternehmen, Abteilungen, Teams etc.) als lebende Systeme. Sie besitzen ihre eigene Identität, die mit dem „Ich eines Menschen“ verglichen werden können. Charakteristisch für die Identität sind meist unbewusste kollektive Grundannahmen, Denkmuster, langfristige Wertaufhaltungen, Verhaltensnormen bis hin zu wiederkehrenden Verhaltensmus-

richtigen der Polizei. An der Person und ihrem Handeln hat sich nichts geändert, lediglich die Veränderung des Kontexts bewirkt eine neue Interpretation und Bewertung der Situation.

Ressourcen- und Lösungsorientierung

Ressourcen- und Lösungsorientierung haben Vorrang vor Defizitorientierung und Problembeseitigung. Betrachten wir ein Problem als vom Menschen erzeugte Wirklichkeit, die nicht an sich existiert, sondern aktiv vom Betrachter konstruiert wird, so liegt der Schluss nahe, dass der Mensch auch die Fähigkeit hat, eine Lösung zu konstruieren. Die Fragen nach „dem Guten im Schlechten“, nach positiven Zukunftsbildern und Möglichkeiten laden ein, neue Perspektiven einzunehmen, den Blick auf Stärken und Begabungen, Kompetenzen und Lösungen zu richten und auf diese Weise Bewegung in eingefahrene Denk- und Handlungsschienen zu bringen.

Jedes System hat ein Eigenleben

Soziale Systeme (Menschen und Organisationen) sind von außen zwar beeinflussbar, aber nur bedingt steuerbar. Sie haben ein Eigenleben – die Bestandteile bedingen sich gegenseitig und sind auf Erhalt und Stabilität ausgerichtet. Veränderungen sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen der Systeme) vorgesehen sind bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können. Externe Einwirkungen auf solche Systeme werden folglich als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet, deren Wirkung nur bedingt vorhersagbar ist. Gregory Bateson illustrierte mit folgender Geschichte, dass man lebende Systeme nicht steuern kann: „Wenn man einen Stein, dessen Gewicht, Form und Größe bekannt ist, in einem bestimmten Winkel mit einer bestimmten Kraft tritt, dann kann man ziemlich genau vorhersagen, in welcher ballistischen Flugbahn der Stein fliegen und wo er landen wird. Wenn man jedoch einen Hund tritt, ist das anders.“

Stress schränkt die Bandbreite der eigenen Möglichkeiten erheblich ein

Je psychisch gesünder eine Person ist, desto größer ist auch die flexible Bandbreite ihrer Möglichkeiten. Unter starkem Stress wird allerdings diese Flexibilität erheblich eingeschränkt und die pathologischen Muster der einzelnen Persönlichkeitsstile werden mehr oder weniger sichtbar. Die Beschreibungen

Nachstehend finden Sie, **sehr** vereinfacht und auf einzelne Aspekte reduziert, typische Merkmale von Persönlichkeiten, die Sie den oben angeführten Beispielen grob zuordnen können. Alle sechs unterscheiden sich in ihrer Charakteristik deutlich voneinander.

Analytisch faktenorientiertes Denken 	Werteorientiert werteorientiertes Denken 	Ruhig fantasiereiches Beobachten 
Einfühlsam beziehungsorientiertes Fühlen 	Kreativ spontanes Reagieren 	Aktiv impulsives Handeln 

Wahrscheinlich haben Sie im Alltag mit diesen Persönlichkeitsmustern, die wir Persönlichkeitsstile nennen, schon Erfahrungen gemacht oder Sie kennen das eine oder andere von sich selbst.

Lesen Sie einfach nachstehende Kurzbeschreibungen durch und notieren Sie für sich, welche konkreten Erlebnisse und Erfahrungen Ihnen dazu in Erinnerung sind. Gibt es vielleicht auch Personen, die Sie damit in Verbindung bringen?

2.3 Sechs Systeme unterschiedlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens

Ich gehe, in Anlehnung an die Ich-Zustände der TA, davon aus, dass jeder der sechs Persönlichkeitsstile ein verinnerlichtes System darstellt, das auf seine spezifische Art wahrnimmt, urteilt und reagiert.

Bei den Persönlichkeitsstilen handelt es sich um sechs zusammenhängende Systeme unterschiedlichen Denkens, Fühlens und Handelns, mit deren Hilfe wir unsere Umwelt gefiltert wahrnehmen, unsere Realität definieren, Informationen verarbeiten und auf die Umwelt reagieren. Man könnte auch sagen, dass es sich dabei um qualitativ unterschiedliche Erlebenszustände und Haltungen handelt, die wir situativ mehr oder weniger aktivieren können. Jeder Persönlichkeitsstil hat seine spezielle Charakteristik, typische Verhaltensweisen und steht für einen spezifischen Stil unserer Anpassung, um zu überleben und um Erwartungen zu erfüllen.

Im SIZE Prozess® Persönlichkeitsprofil wird unter anderem dargestellt, welche Energiemenge uns derzeit in jedem unserer Persönlichkeitsstile zur Verfügung steht, um die dazugehörige Charakteristik von Denken, Fühlen und Verhalten, den positiven dazugehörenden Kommunikationsstil sowie die mit diesem Persönlichkeitsstil korrelierende Wahrnehmungsbrille zu aktivieren. Bei der grafischen Darstellung habe ich mich am Egogramm von John Dusay orientiert.



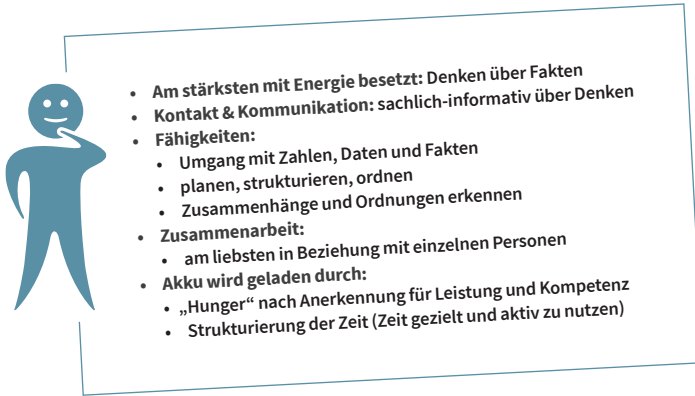
Abb. 2.3 Struktur der Persönlichkeit

Die sechs Persönlichkeitsstile können als relativ stabile Hauptbausteine unserer Persönlichkeit betrachtet werden. Ich gehe von der Grundannahme aus, dass sie das Ergebnis von genetischen Veranlagungen sowie früher Kindheitserlebnisse sind. Wie Paul Ware ausführte, stellten sie ursprünglich für uns als Kind die beste Option dar, um einerseits zu überleben und andererseits den Erwartungen unserer Eltern oder Elternpersonen gerecht zu werden (vgl. auch Stewart; Joines 2008, S 20). Jeder unserer Persönlichkeitsstile hat seine typische Art die Umgebung wahrzunehmen (bevorzugte Wahrnehmungsbrille), mit der Umwelt Kontakt aufzunehmen und nach Lösungen für Probleme zu suchen. Jeder dieser Persönlichkeitsstile kann die gesamte Skala von völlig gesund (Erfolgsmuster) bis dysfunktional (pathologisch oder Misserfolgsmechanismen) abdecken. Natürlich ist es so, dass bei den meisten von uns die gesunden Muster bei Weitem überwiegen. Dennoch können – unter Stress – die negativen Aspekte unserer Anpassungsstile an die Umwelt mehr oder weniger wirksam werden und sich – unter Umständen – negativ auf unsere Denk-, Erlebens- und Handlungs- und Beziehungsfähigkeit auswirken.

2.4 Die Charakteristik der sechs SIZE Prozess® Persönlichkeitsstile

2.4.1 Analytischer Persönlichkeitsstil

Bevorzugte Wahrnehmung: faktenorientiertes Denken



Denken, Fühlen und Verhalten sind bestimmt durch logisches, faktenorientiertes Denken. Aufgaben werden als logische Herausforderungen betrachtet, die mit System und einer gründlichen Analyse zu bewältigen sind.

Abb. 2.4.1 Analytischer Persönlichkeitsstil

Typische Überzeugungen

Alles lässt sich logisch erklären, erforschen und verstehen. Wenn alle Menschen logisch denken würden, wäre es auf dieser Welt besser.

Wenn ich perfekt bin, keine Fehler mache und meinen Kopf nicht verliere, bin ich unantastbar und frei. Hauptsächlich durch Leistung kann ich wertvoll sein. Wenn es Probleme gibt, ist es besser, wenn ich für andere denke, sonst kann das schlimm enden.

Nur wenn wir die Auswirkungen unseres Handelns und Verhaltens mit unserem logischen Denken auf perfekte Normerfüllung überprüfen, niemals ungenau, nachlässig und unüberlegt sind, bewahren wir uns die Kontrolle über die Auswirkungen unseres Handelns und erreichen, dass wir uns auf dieser Welt o.k. fühlen können. Erfolg ist Wissen und Erfahrung und alles Handeln braucht immer eine durchdachte und logische Strategie.

Typische Verhaltensmuster

Der analytische Persönlichkeitsstil ist am logischen Denken orientiert. Ist er stark mit Energie besetzt, versuchen Personen über strukturiertes Fragen möglichst viel an Information zu erhalten und sind auf der Suche nach einem objektiven Bild der Realität. Sie holen Daten und Fakten ein, die sie ordnen und damit Entscheidungen treffen. Perfektionismus ist die Triebfeder ihres Verhaltens und Handelns. Ihr Wunsch ist eine auf lange Sicht präzise geplan-

Schnelleser: Persönlichkeitsstile



Genetische Veranlagungen und das Aufwachsen in einer bestimmten Umgebung führen zur Formung typischer Persönlichkeitsstile. Sie bestimmen, wie wir wahrnehmen, mit unserer Umgebung Kontakt aufnehmen, urteilen und reagieren. Es handelt sich um sechs zusammenhängende Systeme unterschiedlichen Denkens, Fühlens und Handelns, mit deren Hilfe wir die Umwelt gefiltert wahrnehmen, die Realität definieren, Informationen verarbeiten und auf die Umwelt reagieren. Man könnte auch sagen, dass es sich dabei um qualitativ unterschiedliche Erlebenszustände und Haltungen handelt, die situativ von uns mehr oder weniger aktiviert werden können.

Analytischer Persönlichkeitsstil / Charakteristik

- Hauptsächlich an der Sache interessiert, organisiert gerne. Anhänger des logischen Denkens, zielstrebig.
- Betrachtet Aufgaben als logische Herausforderungen, die mit System und einer gründlichen Analyse zu bewältigen sind. Denkt zuerst. Klassifiziert Menschen und Dinge nach Kategorien. Sucht den sachlichen Informationsaustausch. Diese Person tut ihr Bestes, um alles richtig und perfekt zu machen. Will die Zeit gezielt nutzen und effizient sein.
- Zeigt selten Gefühle. Betrachtet diese, vor allem im Arbeitsbereich, zumeist als unangemessen.

Werteorientierter Persönlichkeitsstil / Charakteristik

- Legt Wert auf Ordnung und Autorität. Wirkt gewissenhaft und ist in Meinung und Lebensstil tendenziell eher konservativ. Legt Wert auf Vertrauen, Sicherheit und Solidarität.
- Geht davon aus, dass Aufgaben und Probleme mit Gründlichkeit, Sachlichkeit, Erfahrung und Ausdauer zu lösen sind. Bildet sich zunächst seine Meinung und beurteilt Menschen, Dinge und Situationen. Übernimmt gerne das Kommando.
- Reserviert, zeigt selten Gefühle. Betrachtet diese, vor allem im Arbeitsbereich, als unangemessen. Versucht oftmals hohe Sensibilität zu kaschieren.

2.5 Persönlichkeit als lebendes Ich-System

Der Mensch kann nur als Teil eines Ganzen seine Identität gewinnen!

2.5.1 Das SIZE Prozess® „Ich-System“

Diese sechs Persönlichkeitsstile kommen selten bis gar nicht in Reinform vor. Würden wir Personen nur auf einen einzigen Persönlichkeitsstil (oder Typen) reduzieren, schaffen wir Stereotypen und Klischees, die zwar auf einige Menschen teilweise zutreffen mögen, aber der realen Persönlichkeit nicht gerecht werden. Das Risiko ist groß, dass Menschen in eine Schublade gesteckt werden, die ihnen nicht gerecht wird. Die sechs Persönlichkeitsstile sind zunächst nur ein grober Raster, der noch zu ungenau ist. Damit können wir die Persönlichkeit nur unscharf darstellen. Das trifft übrigens auch auf andere Typologien zu, von denen manche sogar nur mit vier Typen arbeiten.

Jeder von uns vereint alle sechs Persönlichkeitsstile – als relativ stabile Hauptbausteine seiner Persönlichkeit – in sich. Jede Person besitzt mindestens ein bis zwei „Kern-Persönlichkeitsstile“, die den anderen vorgezogen werden und in deren Diensten die anderen Persönlichkeitsstile stehen. Sie beeinflussen und ergänzen sich in ihrer Wirkung gegenseitig. Paul Ware geht davon aus, dass der dominierende Basis-Persönlichkeitsstil mit den dazugehörenden psychologischen Grundbedürfnissen und typischen Stressmustern höchstwahrscheinlich schon bei der Geburt vorhanden ist. Die „Kern-Persönlichkeitsstile“ bestimmen stark unsere Wahrnehmung und unsere bevorzugte Art der Kontaktaufnahme. Auch wenn wir im Alltag einen bestimmten Persönlichkeitsstil einsetzen, so zeigt ihn doch jeder von uns auf seine einzigartige Art und Weise. Das hängt damit zusammen, dass dieser Persönlichkeitsstil immer auch in wechselseitiger Beziehung zu den anderen Persönlichkeitsstilen steht, die ihn beeinflussen und ergänzen. Stellen Sie sich vor, wenn z. B. der werteorientierte Persönlichkeitsstil stark beeinflusst und ergänzt ist durch den einfühlsamen Persönlichkeitsstil, so wird er im Alltag ganz anders wirken, als wenn er im Dienste eines dominierenden analytischen Basis-Persönlichkeitsstils steht.

Vor allem bei der systemischen Weiterentwicklung des SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodells habe ich nicht nur den einzelnen Persönlichkeitsstilen großes Augenmerk geschenkt, sondern vor allem auch der systemisch-strukturellen Zusammensetzung, um verschiedene systemische Persönlichkeitsmuster zu erkennen und darstellen zu können. Mein großes Interesse galt dem Aspekt, wie die einzelnen Persönlichkeitsstile mit ihren wechselseitigen Einstellungen und dazugehörigen Verhaltensweisen

zueinander dynamisch in Beziehung stehen; ebenso wie eine Person wahrnimmt, die sechs Persönlichkeitsstile funktional einsetzt und sich zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrer Ausdrucksqualität nach außen verhält.

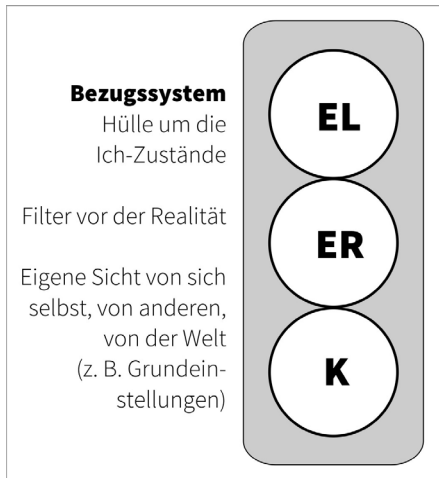


Abb. 2.5.1 Bezugssystem Transaktionsanalyse (Jacqui Lee Schiff)

Meine Überlegungen zum Ich-System der Persönlichkeit (siehe Abb. 2.3) waren inspiriert durch systemische Theoriemodelle, die ich von 2001 bis 2002 während meiner Ausbildung zum systemischen Organisationsberater bei Dr. Ruth Seliger in Wien kennenlernte. Nach der Trennung und dem Ende der Zusammenarbeit mit Hannes Sieber (2004) war mein wichtigstes Ziel, das SIZE Modell nicht mehr als Typologie zu verwenden, sondern es vor allem unter systemischen Aspekten weiterzuentwickeln. Neben den systemischen Theoriemodellen war ich aber auch beeinflusst vom Modell des Bezugssystems aus der Transaktionsanalyse. Darunter wird jene Sichtweise verstanden, die wir von uns, den anderen und der Welt haben. Geprägt wurde dieser Begriff durch Jacqui Lee Schiff und ihre Mitarbeiter.

Systemisch betrachtet kann heute das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell den Konzepten des wirklichkeitskonstruktiven Gedankengutes zugeordnet werden. Diese Theorie geht davon aus, dass Menschen keinen Zugang zu einer objektiven Wirklichkeit und Wahrheit haben, sondern ihre eigene individuelle Wirklichkeit konstruieren.

Zwei oder mehr Seelen in meiner Brust

Peter kontrolliert die Reiseabrechnung seines Kollegen Max und bemerkt Unregelmäßigkeiten bei der Anzahl der verrechneten Kilometer. Da es sich eher um einen kleinen Betrag handelt, meldet sich zunächst seine hilfsbereite innere Stimme, die ihm sagt: „Wahrscheinlich hat er sich nur geirrt, mach keine große Sache daraus und schau darüber hinweg!“ Doch sehr schnell melden sich Zweifel. Peter hört dabei nicht nur zwei „Seelen“ oder Stimmen in sich, sondern gleich mehrere. Da meldet sich der Gedanke: „Wieso soll ich diese Unregelmäßigkeit nicht aufdecken? Es ist nicht korrekt, etwas zu verrechnen, was einem nicht zusteht“, und eine weitere Stimme, die davor warnt, so kleinkariert zu sein. Er könnte damit bei anderen Kollegen als „Streber“ dastehen. Das aber widerspricht seinem Bedürfnis, geliebt zu werden. Und es meldet sich noch eine Stimme, die in die Zukunft verweist. Diese meint: „He, wegen dieser paar Euro fang dir keine Probleme ein! Das Unternehmen geht daran nicht zugrunde!“



„Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust.“ Dieser Satz aus Goethes Faustmythos zum hintergründigen Sinn der menschlichen Existenz zeigt die Zerreißprobe des Menschen zwischen hellen und dunklen Mächten auf. Zerreißproben, wenn auch nicht so dramatisch wie bei Faust, erleben wir Menschen in vielen Alltagssituationen.

Um das Wesen unserer Persönlichkeit, zusammengesetzt aus den sechs Persönlichkeitsstilen, zu verdeutlichen, verwende ich die Metapher des „INNEREN PARLAMENTS“. Ich verbinde damit die Vorstellung, dass die sechs Persönlichkeitsstile – ähnlich wie die Mitglieder eines Parlaments – als Ich-System zusammenwirken. Dieses Ich-System hat ein Eigenleben. Die sechs Persönlichkeitsstile als Hauptbestandteile bedingen sich gegenseitig und sind auf Erhalt und Stabilität ausgerichtet. Veränderungen im Inneren Parlament sind demgemäß nur in der Weise möglich, wie sie in der Eigengesetzlichkeit (im Wesen des Ich-Systems) vorgesehen sind bzw. aus den angelegten Eigendynamiken hervorgehen können. Einige dieser Konstruktionen sind möglicherweise aber auch ungünstig für eine gelungene Problem- bzw. Lebensbewältigung und können sich unter Umständen negativ auf unser Denk-, Erlebens-, Handlungs- und Beziehungsfähigkeit auswirken. Meine Erfahrung ist, dass unser Ich-System oft mit großer Ausdauer und Stärke an diesen Konstruktionen festhält. Externe Einwirkungen auf unser Ich-System

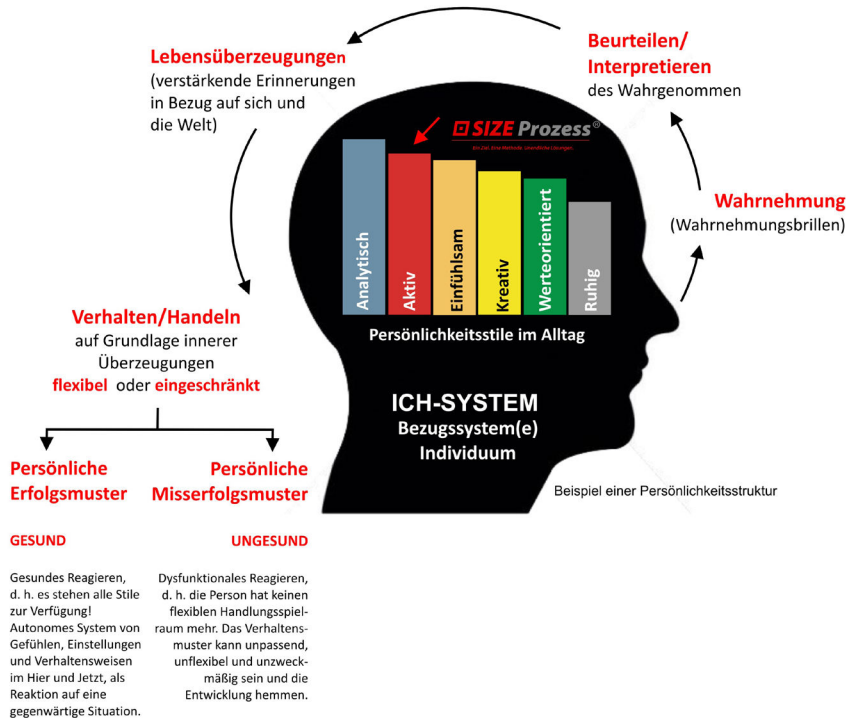


Abb. 2.5.2 Das „Innere Parlament“

werden folglich von uns als Anreize für neue Formen einer möglichen Selbstorganisation betrachtet, deren Wirkung nur bedingt vorhersagbar ist.

Selektive Wahrnehmungsbrille

Wir nehmen Menschen, Dinge und Situationen selektiv wahr und verarbeiten nur einen geringen Teil der Reize, die auf unsere Sinnesorgane eintreffen. Unser Interesse und unsere Aufmerksamkeit auf diese kleinen Ausschnitte sind zumeist unbewusst durch unsere bevorzugte „Wahrnehmungsbrille“ gesteuert. Unsere bevorzugten „Wahrnehmungsbrillen“ sind stark bestimmt durch unsere dominierenden Persönlichkeitsstile und den damit korrelierenden individuellen psychologischen Bedürfnissen (Kapitel 5).

Interpretieren

Die mit unseren selektiven Wahrnehmungsbrillen wahrgenommenen Elemente werden nun von uns interpretiert. Interpretation ist jene Fähigkeit, die für uns am schwierigsten zu erlernen ist. Wir versuchen die wahrgenommenen Elemente in Einklang mit unserem Ich-System zu bringen. Diese Phase ist

3

Stärken, Begabungen, Talente und berufliche Interessen



**Das Beste findet sich dort,
wo sich Fleiß mit Begabung verbindet.**

Johannes Kepler

Lewis Terman, ein US-amerikanischer Psychologe, konnte in einer 40-jährigen Längsschnittuntersuchung nachweisen, dass selbst höchste Potenziale noch keinen hohen Erfolg im Leben garantieren. Hohe Begabung scheint zwar exzellente Leistungen zu begünstigen, sie allein reicht jedoch nicht aus und ist auch nicht unbedingt notwendig für die Erbringung hoher Lebensleistungen.

Im beruflichen Umfeld ist das Augenmerk oft nur auf die Beseitigungen von Schwächen der Mitarbeiter ausgerichtet. Univ. Prof. Mag. Dr. Markus Hengstschläger meint, dass uns schon sehr früh beigebracht wird, dass wir in allem gut sein müssen, sonst werden wir es im Leben nicht schaffen. Die Energie, die wir für die Umsetzung unserer Talente benötigen würden, stecken wir seiner Ansicht nach in die Beseitigung unsere Schwächen. Wir konzentrieren uns zu 90 % darauf, etwas auszubessern. Das führt dazu, dass wir als junge Menschen angehalten werden, dort fleißig zu sein, wo wir wenig talentiert sind. Das Ergebnis sind zumeist durchschnittliche Leistungen – auch in den Bereichen, in denen wir viel Talent besitzen.

Im Berufsleben handeln viele Unternehmen (Personalentwicklung) und Führungskräfte oft nach diesem Prinzip. Jeder Mitarbeiter wird nach dem gleichen Schema behandelt, statt auf die persönlichen Begabungen, Schwächen und Talente jedes Mitarbeiters individuell einzugehen. Das führt im besten Fall ebenfalls nur zu durchschnittlichen Leistungen. Die Unternehmen haben am Ende oft nur durchschnittliche Mitarbeiter, es gibt keine Spitzenleistungen und keine Innovation.

Oft werden auch von Führungskräften nur jene Begabungen und Talente gefördert, die sie selbst für gut finden und die ihrer eigenen Persönlichkeitsstruktur schmeicheln. Unabhängig davon gibt es viele Führungskräfte, die entweder gar keine Zeit haben, sich auf die Suche nach den Talenten ihrer Mitarbeiter zu machen, keine Lust darauf haben oder es fehlt ihnen die Möglichkeit aufgrund fehlender Rahmenbedingungen. Oftmals unterscheidet erfolgreiche Führungskräfte von weniger erfolgreichen gerade die Art und Weise, wie sie mit Stärken und Begabungen ihrer Mitarbeiter umgehen. Erfolgreiche Führungskräfte anerkennen nicht nur die individuellen Talente und Kompetenzen, sondern ermutigen ihre Mitarbeiter, ihre Potenziale zu nutzen, und helfen ihnen, sie weiterzuentwickeln, statt ihre Zeit mit dem Versuch zu verschwenden, Schwächen aufzudecken und auszumerzen.

3.3 Berufswahl als Ausdruck unserer Persönlichkeit

Der amerikanische Psychologe und Soziologe John L. Holland (1997) entwickelte ein Interessenmodell, das im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie Anwendung findet. Es gilt als eine der zurzeit am besten untersuchten Theorien z.B. Berufswahl und für berufliche Interessen. Holland identifizierte sechs allgemeine Persönlichkeitsorientierungen, die vorwiegend im Berufsleben, aber auch in allen anderen Lebensbereichen umgesetzt werden und eine starke Korrelation mit den sechs SIZE Prozess® Persönlichkeitsstilen aufweisen. Aus den Arbeiten von Holland lassen sich sehr interessante Thesen ableiten:

- Jeder Persönlichkeitsstil kann mit typischen Stärken, Begabungen und Fähigkeiten in Verbindung gebracht werden.
- Berufliche Interessen und bevorzugte Zugänge zu Aufgaben und Problemlösungen können in Zusammenhang mit Persönlichkeitsstilen dargestellt werden.
- Persönlichkeit und Zugänge zu Aufgaben und Problemlösungen sowie beruflichen Interessen sind eng miteinander verknüpft.
- Personen streben von sich aus danach, in beruflichen Umwelten tätig werden zu können, die ihnen ihren bevorzugten Zugang zu Aufgaben und Problemlösungen ermöglichen und mit ihren individuellen Interessenschwerpunkten und Fähigkeiten übereinstimmen. Stellen Personen fest, dass ein berufliches Umfeld nicht zu ihren Interessen und Fähigkeiten passt, führt das in der Regel entweder zu Unter- oder Überforderung und in der Folge zu Stress. Oftmals hat es die Konsequenz, dass sie das berufliche Umfeld verlassen und nach einer Umwelt suchen, zu der eine höhere Übereinstimmung besteht.
- Bei der Eignung einer Person für bestimmte Berufe können Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und den Kriterien eines beruflichen Erfolgs hergestellt werden.
- Und: Stärken und Begabungen nützen nichts, wenn das Umfeld nicht stimmt. Potenziale können nur unter den geeigneten Rahmenbedingungen entwickelt und ausgeschöpft werden.

Gerade der letzte Aspekt bleibt in Personalauswahlverfahren oftmals unberücksichtigt!



Einfühlsamer Persönlichkeitsstil

Personen mit einem starken einfühlsamen Persönlichkeitsstil besitzen die Fähigkeit zu Einfühlungsvermögen und sozialer Wahrnehmung sowie jene Fähigkeit, auf die Bedürfnisse anderer einzugehen. Es liegt ihnen, mit Menschen in Kontakt zu sein und anderen zu helfen, sich gut zu fühlen.

- lebendig
- energievoll
- sozial verantwortlich
- Intuition für zwischen-
menschliche Beziehungen
- mitfühlend
- warmherzig
- sensibel
- fürsorglich
- menschlich
- Harmonie und Zusammenhalt
fördernd usw.

Arbeitsstil

Der Zugang bei der Lösung von Aufgaben ist zunächst emotional, d. h. Probleme und Lösungen werden empfunden. Sucht und gibt im Arbeitsbereich vor allem Anerkennung für Mitgefühl, Einfühlungsvermögen und menschliche Wärme.

Wo hilfreich?

Vor allem dort, wo es darum geht, in der Öffentlichkeit zu stehen, in Kontakt mit anderen Menschen zu sein und anderen fürsorglich zu helfen, damit sie sich gut fühlen.

Typische Berufe oder Berufsbereiche

Dienstleistungen, Öffentlichkeitsarbeit (PR, Kommunikation, ...), pädagogische, sonderpädagogische und soziale Berufe (z. B. Altenpflege, Flüchtlingsbetreuung, Krankenschwester, Krankenpfleger, SOS Kinderdorf, Kindergärten, Unterhaltungsbranche usw.)

4

Persönlichkeit, Rolle und Kompetenz



**Was man zur Effektivität braucht, ist eine durch Übung
gewonnene Kompetenz.**

Peter F. Drucker

4.1 Persönlichkeitsstile und Rollen

Als Personen zeichnen wir uns durch unsere Wesens- und Charaktereigenschaften, unsere Stärken und Schwächen sowie unsere spezifischen Vorlieben aus.

Unser konkretes Verhalten ist jedoch auch maßgeblich durch die unterschiedlichen Rollen beeinflusst, die wir in unterschiedlichen Kontexten einnehmen. Innerhalb jedes Kontextes bestehen über das Rollenverständnis Regelungen, welches Verhalten jeweils als angemessen angesehen wird bzw. was aus dem Rahmen fällt. Individuelles Verhalten kann daher erst dann verstanden werden, wenn auch der Kontext, in dem gehandelt wird, klar ist.

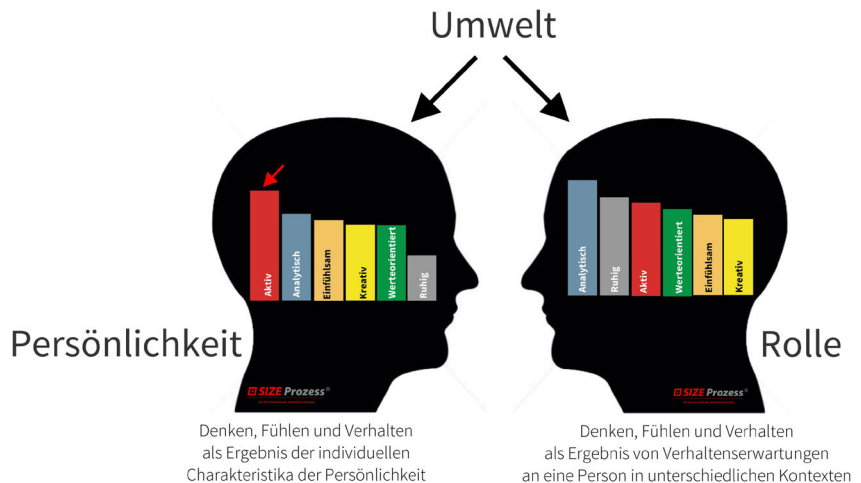


Abb. 4.1.1 Persönlichkeitsstile und Rollen

Persönlichkeitsstile sind nicht als Rollen, sondern als psychologische Realitäten zu betrachten.

Wenn beispielsweise unser werteorientierter oder einfühlsamer Persönlichkeitsstil stark mit Energie besetzt ist, dann spielen wir keine Rolle (tun so, als ob), sondern erleben den Persönlichkeitsstil als zusammenhängendes System aus Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen.

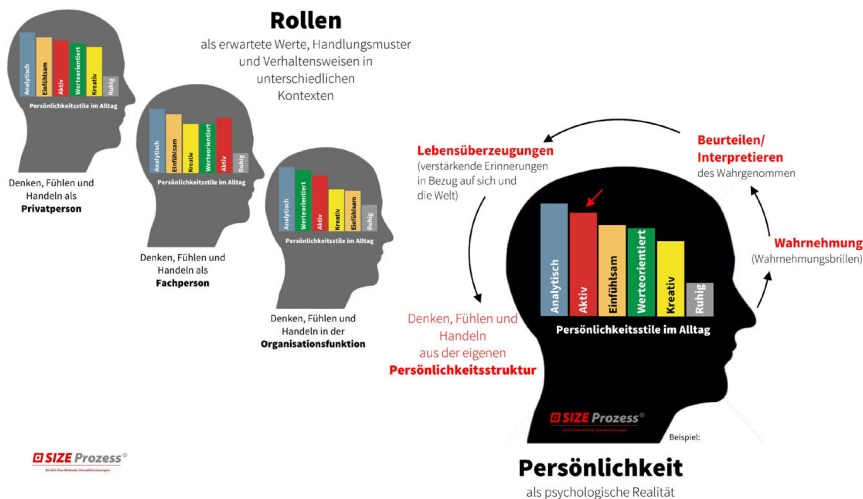


Abb. 4.1.2 Denken, Fühlen und Handeln aus der Persönlichkeitsstruktur und aus Rollen in Anlehnung an B. Schmid



In einer Praxisfallberatung, während einer SIZE Prozess® Zertifizierungsausbildung, erzählte eine Teilnehmerin, dass es ihr in einem Coaching einfach nicht gelingt, einen „Draht“ zu einer Klientin zu finden. Sie merkt im Gespräch Widerstand und hat das Gefühl, dass sie von der Klientin persönlich abgelehnt wird. Beim Durcharbeiten dieses Praxisfalls ließ ich eine dieser Situationen zwischen ihr und der Klientin in einem Rollenspiel inszenieren, um die Interaktion zwischen den beiden erleb- und spürbar zu machen. Es stellte sich heraus, dass sich die Teilnehmerin in ihrer professionellen Rolle als Coach ganz anders verhielt als die Person, die wir in den letzten Tagen im Seminar erlebt hatten. Sie war eine empathische und vor Energie sprühende Persönlichkeit. Als Coach verhielt sie sich plötzlich ganz sachlich, nüchtern und steif. Sie ließ sich in ihrer Rolle als Coach ganz offensichtlich von Bildern leiten, die sie sich in ihren Coaching-Ausbildungen angeeignet hatte. Sie wirkte dabei allerdings wenig authentisch und ganz offensichtlich spürte das auch ihre Klientin. Gleichzeitig kostete ihr dieses Verhalten viel Energie und sie wirkte nervös und angespannt.

Wenn wir verschiedene Rollen im Alltag einnehmen, denken, fühlen und verhalten wir uns der Rolle gemäß. In der Art und Weise, wie wir diese Rollen wahrnehmen, wird allerdings die Charakteristik unserer Persönlichkeit immer erkennbar sein und „hindurchscheinen“. Wenn wir beispielsweise dazu neigen, etwas sachlich, rational und perfektionistisch zu tun, werden wir auch beim Einnehmen unterschiedlicher Rollen meistens eher sachlich, rational und perfektionistisch wirken und zwar unabhängig von der jeweiligen Rolle, die wir gerade wahrnehmen.

Eine Rolle ist von der Summe der Erwartungen abhängig, die an die Aufgaben und Funktionen dieser Rolle geknüpft sind. Dabei bewegen wir uns, nach dem deutschen Psychologen und Begründer der systemischen Transaktionsanalyse, Bernd Schmid, in drei unterschiedlichen Rollenwelten (Abb. 4.1.2):

Mein Verständnis von Kompetenzen bezieht sich auf das Zusammenspiel unseres Wissens, unserer Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse und Qualifikationen und unserer charakteristischen Persönlichkeitsfaktoren (Abb. 4.2.1). Dazu gehören auch unsere Persönlichkeitsmerkmale, Denkmuster, Emotionen, Motivatoren, verinnerlichte Grundannahmen, Werte und Normen sowie wiederkehrende gesunde oder ungesunde Verhaltensmuster.

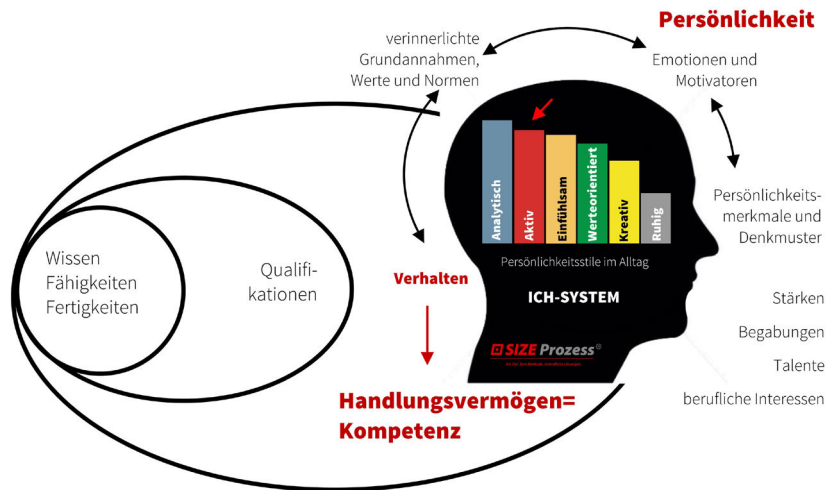


Abb. 4.2.1 Handlungskompetenz als Ergebnis des Zusammenspiels von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnissen und Qualifikationen und charakteristischen Persönlichkeitsfaktoren.

Die Begriffe Qualifikation und Kompetenz sind zu unterscheiden.

Qualifikation beschreibt unser Wissen, unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten, die wir in organisierten Bildungsprozessen vermittelt bekommen haben (z. B. im Führerscheinkurs, in der Schule, in Berufs- oder Hochschule usw.). Bei der Qualifikation ist entscheidend, ob wir Gelerntes in einer Prüfung nachgewiesen haben. Eine Qualifikation gibt aber noch keine Auskunft darüber, wie weit wir in der Lage sind, unser Wissen, unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Praxis anzuwenden und damit selbstorganisiert umsetzen zu können.

Kompetenzen hingegen zeigen unsere tatsächliche Handlungskompetenz, die uns ein zielgerichtetes Handeln in komplexen Situationen erlaubt.

5

Psychologische Grundbedürfnisse



**Ehe man vom Glück der befriedigten Bedürfnisse redet,
sollte man entscheiden, welche Bedürfnisse das Glück
ausmachen.**

Leo Nikolajewitsch Graf Tolstoi

Die Frage danach, wie man Menschen motiviert, ist daher etwa so sinnvoll wie die Frage: „Wie erzeugt man Hunger?“ Die einzige vernünftige Antwort lautet: „Gar nicht, denn er stellt sich von alleine ein!“ Geht man den Gründen der Frage für die Motivationserzeugung nach, so stellt sich heraus, dass es letztlich um Probleme geht, die jemand damit hat, dass ein anderer nicht das tun will, was er selbst will, dass es der andere tut. In solchen Fällen wird vermeintlich Motivation zum Problem. Jemand muss – so scheint es – einen anderen motivieren.

(Prof. Dr. Wolf Singer, „Die Zukunft der Bildung“ 2002, S. 96)

5.1.2 Psychologische (seelische) Grundbedürfnisse

Es ist heute kaum vorstellbar, dass man sich – vor gar nicht allzu langer Zeit – nicht darüber einig war, ob Kindern ein liebevolles Umfeld überhaupt gut tut, um gesund heranzuwachsen. Ein bekanntes und besonders dramatisches Experiment führte bereits König Friedrich II von Hohenstaufen durch (1194–1250). Er wollte erforschen, welche Sprache Kinder entwickeln, wenn sie ohne Ansprache und Zuneigung aufwachsen. Dazu ließ er einige neugeborene Kinder ihren Müttern wegnehmen und an Pflegerinnen und Ammen übergeben. Sie sollten die Kinder säugen, aber keinesfalls mehr als hygienisch notwendigen Kontakt zu ihnen halten. Es war ihnen untersagt, zu den Neugeborenen zärtlich zu sein, sie zu streicheln und zu ihnen zu sprechen. Alle Kinder starben, wohl aufgrund fehlender Stimulation. Er schrieb dazu: „Sie vermochten nicht zu leben ohne das Händepatschen und das fröhliche Gesichterschneiden und die Koseworte ihrer Ammen.“



Paul Ware (Personality Adaptations Doors to Therapy 1983) schrieb: „Wenn die biologischen und physischen Bedürfnisse eines Kindes befriedigt werden, dann wird es normal aufwachsen. Es wird klar denken lernen und lernen, wie es wirksam für sich und andere sorgen kann.“

Während unsere Persönlichkeitsstile und ihr systemisches Zusammenwirken unsere Persönlichkeit – hinsichtlich elementarer Eigenschaften – charakterisieren, geben die psychologischen Grundbedürfnisse Aufschluss darüber, was uns Menschen im Inneren antreibt und auf welche Ziele wir uns zubewegen. Psychologische Grundbedürfnisse zählen zu den zentralen Aspekten unserer Existenz und Lebendigkeit. Das sind sowohl körperliche als auch

seelische Bedürfnisse. Neben den vitalen Grundbedürfnissen nach Flüssigkeitszufuhr, Schlaf, Nahrung und einem Dach über dem Kopf spielen die seelischen Grundbedürfnisse in unserem Leben eine gleichrangige Rolle.

In den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts suchte Eric Berne – als Mediziner – nach den organischen Grundlagen psychischen Geschehens und vermutete, diese in den Untersuchungen von René Spitz zu finden. René Spitz erforschte intensiv die Entwicklung von 203 Kleinkindern in einem Säuglingsheim und von 90 Kleinkindern in einem Findelhaus in den USA. Im Sinne von vergleichenden Längsschnittstudien wurden die Kleinkinder in ihrem Entwicklungsverlauf fast von Geburt an, teilweise bis ins Alter von vier Jahren, beobachtet und mit Entwicklungstests (Bühler-Hetzer-Kleinkindertest) untersucht. Spitz beobachtete Säuglinge, die nach dem 3. Lebensmonat von der Mutter getrennt und fortan unter einwandfreien Ernährungsbedingungen und guter Pflege im Heim betreut wurden. Da aber einer einzigen Schwester bis zu 15 Kinder anvertraut wurden, konnten die Kinder nicht im Geringsten die Zuwendung und den körperlichen Kontakt erhalten, den sie für eine gesunde Entwicklung benötigt hätten. Aus diesen Fakten geht zusammenfassend hervor, dass die Kinder nur die allernötigsten Überlebensbedürfnisse erfüllt bekamen, dabei aber jegliche Emotionalität, mütterliche Fürsorge und äußere Reize für jedes einzelne Kind fehlten und dadurch soziale, sensorische und emotionale Defizite beim Kind entstanden. Aufgrund dessen „verhungerten“ die Säuglinge psychisch und körperlich, viele bis zum frühzeitigen Tod.

Diese diagnostizierten Entwicklungs- und Verhaltensstörungen bei emotional vernachlässigten Säuglingen in Waisenhäusern würden Neurobiologen heute vermutlich folgendermaßen erklären: Die neuronalen Verschaltungen des Großhirns können sich unter diesen Bedingungen bei diesen Kleinkindern nicht ausreichend entwickeln.

Eric Berne entwickelte daraus sein Modell der psychologischen (seelischen) Grundbedürfnisse, das zweifellos eines jener Konzepte ist, das innerhalb der psychologischen Theoriekonzepte ein Alleinstellungsmerkmal der Transaktionsanalyse ist.

Eric Berne nannte drei psychologische Grundbedürfnisse:

- Bedürfnis nach Stimulierung, Anregung und Erlebnis
- Bedürfnis nach Zuwendung, Beachtung und Anerkennung
- Bedürfnis nach (Zeit-)Struktur



Schnelleser: Psychologische Grundbedürfnisse

Wir haben unterschiedliche psychologische Grundbedürfnisse nach Stimulierung, Anregung und Erlebnis, nach Zuwendung und Beachtung sowie nach Strukturierung unserer Zeit. Diese Grundbedürfnisse sind nach Eric Berne der Grund dafür, dass wir miteinander in Beziehung treten. Wenn wir unsere Beziehungen mit anderen Menschen erfolgreich gestalten wollen, müssen zunächst diese Bedürfnisse regelmäßig befriedigt werden. Erst damit ist die Voraussetzung dafür geschaffen, dass wir Kontakt, Kommunikation und Interaktion effektiv gestalten und fehlgeschlagene, unergiebigere Interaktion vermeiden können. Ebenso schaffen wir damit die Voraussetzung für Energie, Spaß und Freude an unserem Tun.

Von dieser Annahme ausgehend wurde die weitere Theorie der Transaktionsanalyse entwickelt: Wir Menschen erlernen in unseren Herkunftsfamilien bestimmte Muster, um das für uns überlebensnotwendige Maß an Zuwendung und Kontakt herzustellen. Die Art und Weise, wie wir diese Muster lernen, welche Erfahrungen wir damit machen und welche Reaktionen wir damit erzielen, prägt die Struktur unserer Persönlichkeit und letztlich unser Lebensmuster, das Skript.

Auf alle sechs Persönlichkeitsstile lassen sich existenzielle, psychologische Bedürfnisse übertragen. Das Wissen um die psychologischen Bedürfnisse ist ein wichtiger Schlüssel für das Verständnis unserer funktionalen und dysfunktionalen Verhaltensmuster sowie der Dynamik unseres Ich-Systems.

Unsere psychologischen Bedürfnisse sind miteinander verflochten und verlangen nach einer lebenslangen Befriedigung. Deren Nichtbeachtung kann zu mehr oder weniger schweren Verstimmungs- und Stressmustern führen – im Extremfall mit schwerwiegenden Folgen.

Das Konzept der psychologischen Bedürfnisse liefert uns entscheidende Hinweise darauf, welche psychologischen Bedürfnisse wir regelmäßig befriedigen müssen, um gesund und energievoll zu sein und Dinge im Leben mit Hingabe und Freude zu tun.

6

Beziehung, Kontakt, Kommunikation und Interaktion



Wie man an die Wirklichkeit herangeht, ist für das ausschlaggebend, was man finden kann.

Paul Watzlawick

6.1 Wie wir miteinander umgehen

Wir Menschen haben ein angeborenes Bedürfnis nach Kontakt und Kommunikation. Wann immer wir mit anderen Menschen zusammenkommen – wenn auch nur für eine kurze Zeit im Warteraum eines Arztes – kommunizieren wir miteinander, jeder auf seine bevorzugte Art und Weise, verbal oder nonverbal. Der weltweit bekannte österreichisch-amerikanische Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe und Philosoph Paul Watzlawick hat dieses Verhalten mit folgender Aussage beschrieben: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“



Peter ist unterwegs zu einem Besprechungstermin. Er ist bereits spät dran, weil er vorher noch ein Telefonat geführt hat, das länger gedauert hat als geplant. Er fühlt sich leicht unter Druck, seine Schritte sind hektisch und schneller als sonst. Unterwegs trifft er Gabriele: „Hallo Peter, wieder im Haus?“, fragt Gabriele freundlich. „Und wie war’s in der Tenniswoche? Du siehst ja richtig braun gebrannt aus!“ „Ja, ja! Ich muss ganz schnell zur Besprechung mit der Geschäftsleitung!“, entgegnet Peter hektisch und fast genervt und schon ist er um die Ecke verschwunden. Gabriele wundert sich, schüttelt den Kopf und geht in ihr Büro.

Peter schafft es, gerade noch rechtzeitig zur Besprechung zu erscheinen. Die Begrüßung ist kurz, förmlich und ohne Emotion. Nach einer kurzen Einleitung kommt man sofort zu den angekündigten Besprechungsthemen. Peter ist gut vorbereitet und informiert in der Folge – sachlich und logisch – über seine Analyse der Geschäftszahlen im abgelaufenen Quartal. Die Geschäftsleitung zeigt relativ wenig Interesse an den Details, die Peter berichtet. Peter hat das Gefühl, dass er zu wenig verstanden wird. Steif und angespannt beginnt er noch detailreicher zu erklären, als er es schon bisher getan hat. Die Geschäftsleitung lässt über Mimik, Gestik und Körpersprache erkennen, dass sie von den Ausführungen von Peter eher genervt ist.

Am Ende der Besprechung denkt sich Peter: „Die sind einfach unfähig ihren Verstand zu gebrauchen!“ und verlässt frustriert den Besprechungsraum.

Unser menschliches Verhalten ist am unmittelbarsten in unserer Kommunikation zu beobachten. Wir zeigen im Alltag oft wechselnde kommunikative Verhaltensweisen, Ansichten, verbales und nonverbales Verhalten – je nach-

dem welchen Persönlichkeitsstil wir im Alltag nutzen. Manchmal klappt es von selbst, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen und mit ihnen erfolgreich zu kommunizieren. Ein anderes Mal ist es hingegen mühsam und ab und zu haben wir den Eindruck, dass es überhaupt nicht funktioniert.

6.2 Die innere Grundüberzeugung prägt die Kommunikation

Sabine meint im Coaching-Gespräch: „Ich fühle mich häufig in Gesprächen anderen unterlegen. Ich traue anderen oftmals auch viel mehr zu als mir. Das ist vielleicht schwer zu glauben, weil ich ja beruflich erfolgreich bin und dafür auch viel Anerkennung bekomme. Solange ich mich erinnern kann, hatte ich immer wieder das Gefühl, ich kann das nicht, ich bin nicht gut genug und werde die Erwartungen, die man in mich setzt, enttäuschen.“



Wir kommunizieren miteinander entsprechend unserer Fähigkeit zu Autonomie¹⁾ und unserer Grundüberzeugung²⁾. Im Prozess der Kommunikation tauschen wir Inhalte aus, beispielsweise über Sachverhalte, Wünsche, Zustimmungen, Ablehnungen, Gefühle und vieles mehr. Wir geben dem anderen zu verstehen, WAS wir WIE wahrnehmen. Dabei stillen wir unser Grundbedürfnis, von anderen Menschen wahrgenommen zu werden. Wir tauschen etwas aus, das die Beziehung untereinander erst ermöglicht. Wir geben und nehmen – in bestimmter Form – positive und negative Beachtung, Anerkennung und Zuwendung.

1) Mit Autonomie wird in der Transaktionsanalyse die Fähigkeit bezeichnet, frei und unabhängig zu urteilen, zu entscheiden und zu handeln. Sie wird mit den drei Begriffen Spontaneität, Bewusstheit und Intimität umschrieben.

2) Unter Grundüberzeugung versteht man, dass jemand diese über sich selbst und seine Mitmenschen hat und einsetzt, um Beschlüsse und Verhalten zu rechtfertigen. Es handelt sich dabei um eine grundlegende Einstellung über den wesentlichen Wert, den jemand bei sich oder anderen wahrnimmt.

6.3 Kommunikation wird durch das Ich-System einer Person gesteuert

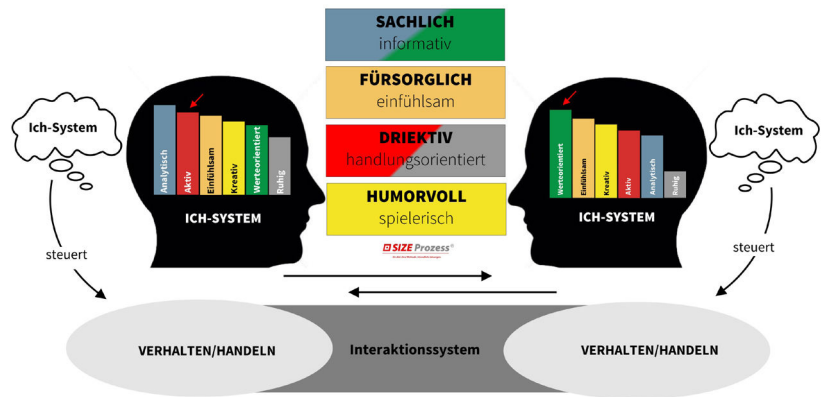


Abb. 6.3 Kommunikation wird durch das Ich-System einer Person gesteuert.

In der Kommunikation treffen zwei Ich-Systeme aufeinander. Wie bereits unter „Persönlichkeit als lebendes Ich-System“ beschrieben, sind diese Ich-Systeme autonom und von außen relativ unzugänglich. Entscheidungen im Inneren dieser Systeme werden selbstorganisiert über die Verarbeitung von Eindrücken aus der Außenwelt getroffen. Das Ich-System konstruiert unser individuelles Weltbild. Die Systemtheorie spricht von unserer inneren Landkarte. Diese innere Landkarte ist zwar nicht die Realität, aber sie ist unsere Wahrheit und gibt uns damit Orientierung.

Die innere Landkarte ist zudem der Antrieb, der unser Verhalten/Handeln steuert. Was immer wir auch tun, unterlassen, sagen oder nicht sagen, wir tun es aufgrund unserer inneren Bilder und Einschätzungen, nicht aufgrund der äußeren Realität.

Wenn wir mit anderen Menschen in einen Kommunikationsprozess treten, schaffen wir dabei ein Interaktionssystem, das von den Landkarten der daran beteiligten Akteure gestaltet ist.

Besteht dieses Interaktionssystem über einen längeren Zeitraum, wie z. B. in einer Ehe, in der Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern, entstehen daraus Kommunikationsmuster, in denen wir „gefangen“ sein können. Werden sie nie hinterfragt, dann werden sie mächtig und können – im negativen Fall – zu permanent wiederkehrenden Kommunikationsstörungen führen.

6.3.1 Häufige Ursachen von Kommunikationsstörungen

Ein Unternehmer ruft seinen Filialleiter an und sagt in knappem und schroffem Ton, der Widerspruch ausschließt: „Beginnen Sie noch heute mit dem Umbau des Verkaufsraums! Wir haben keine Zeit für lange Planungen!“ Der Filialleiter sagt zwar „Ja“, aber er passt sich lediglich an, um keinen Konflikt zu provozieren. In Wirklichkeit ist er verunsichert, frustriert und unter Stress, da er den Umbau perfekt durchführen möchte. Dazu benötigt er aus seiner Sicht aber noch viel mehr Informationen und vor allem eine perfekte Planung, um dieses Vorhaben umzusetzen.



Wenn wir versuchen, auf Kommunikationsangebote einzugehen, die völlig anders sind als unsere, ist das Risiko groß, dass wir in leichten bis starken Stress geraten.

Konkret könnte daraus folgende Kommunikationsregel abgeleitet werden:

Wird von einer Person ein Kommunikationsstil oder eine Art der Wahrnehmung angeboten, die der anderen Person mehr Energie abverlangt, als sie zur Verfügung hat, dann wird sie aller Wahrscheinlichkeit nach zunächst unter leichten Stress, in der Folge möglicherweise unter starken Stress geraten. Durch ihr Stressverhalten signalisiert diese Person dem Gegenüber indirekt, welchen Kommunikationsstil und welche Wahrnehmungsbrille sie annehmen kann und welche nicht.

6.3.2 Die vier Kommunikationsstile

Erfolgreiche Kommunikation besteht aus Angebot und Annahme des Angebots mit dem gleichen Kommunikationsstil. Sie sind ein Beweis, dass die Ich-Systeme anschlussfähig sind und die Information fließen kann. Bieten wir den passenden Kommunikationsstil an, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass unsere Botschaften ankommen und unser Gegenüber ein positives Kommunikationsverhalten zeigt.

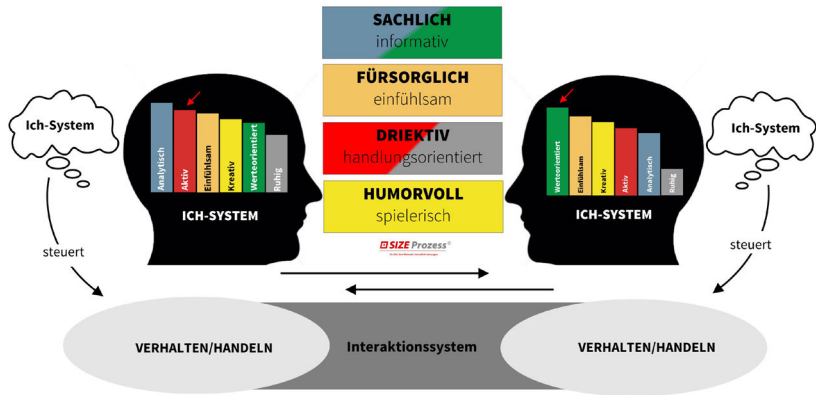


Abb. 6.3.2.1 Die vier Kommunikationsstile

In der täglichen Kommunikation hat jeder von uns seinen bevorzugten Kommunikationsstil in Verbindung mit der damit korrelierenden Ausdrucksweise. Dieser Stil drückt sich in unserem bevorzugten verbalen und nonverbalen Gebrauch eines bestimmten Persönlichkeitsstils oder einer Kombination aus unserem Ich-System aus. Er ist primär gesteuert durch unsere aktuellen wichtigen psychologischen Grundbedürfnisse und der damit verbundenen aktuell bevorzugten Wahrnehmungsbrille. Um effektive Kommunikation entstehen zu lassen, ist es besonders hilfreich, wenn es uns gelingt, den bevorzugten Kommunikationsstil – in Zusammenhang mit dem dazugehörigen Persönlichkeitsstil – über die passenden Wörter, den Tonfall, die Mimik und unsere Gesten sowie die Gesamtheit der Körpersprache anzusprechen. Ebenso gehört dazu, die bevorzugte Wahrnehmungsbrille anzusprechen.

Wenn wir nun eine Idee von der Persönlichkeit unseres Gesprächspartners haben, dann können wir unseren Kommunikationsstil darauf einstellen und so unsere Inhalte, unsere Botschaften besser und verständlicher „rüberbringen“.

Und umgekehrt: Wenn wir bei den Kommunikationsmustern darauf achten, WAS jemand WIE sagt, erhalten wir wichtige Hinweise auf den bevorzugten Kommunikationsstil einer Person.



Schnelleser: Kontakt, Kommunikation und Interaktion

Erfolgreiche Kommunikation besteht aus dem Angebot und der Annahme des Angebots mit dem gleichen Kommunikationsstil. Sie sind ein Beweis, dass unsere Ich-Systeme anschlussfähig sind und die Information fließen kann.

Die passende Kontakttür und der bevorzugte Kommunikationsstil der verschiedenen Ich-Systeme gehören zusammen. Wir verwenden dazu aus unserem Ich-Systeme den am stärksten mit Energie besetzten Persönlichkeitsstil.

Die Kontakttür ist der Einstieg in die Kommunikation. Mit der „passenden“ Kontakttür finden wir den Kontakt zum anderen und können dann mit dem passenden Kommunikationsangebot die Kommunikation effizient gestalten.

Für ein passendes Kommunikationsangebot ist sowohl der passende Kommunikationsstil erforderlich als auch das Ansprechen der bevorzugten Wahrnehmungsbrille unseres Gegenübers.

Wenn wir nun eine Idee von der Persönlichkeit unseres Gesprächspartners haben, können wir unseren Kommunikationsstil darauf einstellen und so unsere Inhalte und unsere Botschaften besser und verständlicher „überbringen“.

Und umgekehrt: Wenn wir auf die Kommunikationsmuster unseres Gegenübers achten, bekommen wir – neben dem Inhalt der Kommunikation – wichtige Hinweise auf seine Persönlichkeit.

7

Verstimmungs- und Stressmuster



Man kann einem Menschen nichts beibringen, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.

Galileo Galilei

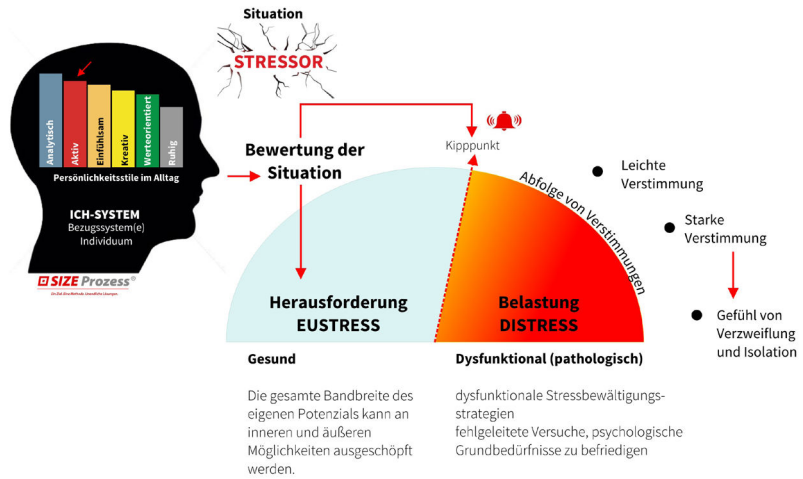


Abb. 7.1.2 Zwei Arten von Stress: positiver Stress (auch Eustress) und negativer Stress (auch Distress) nach Hans Selye



Der Chef ist mit der Leistung von Albin unzufrieden. Er soll in kürzester Zeit ein Konzept erstellen, wie die Leistung in seinem Team verbessert werden kann. Seiner Ansicht nach ist die Kritik seines Chefs völlig unberechtigt, weil er der Ansicht ist, dass die Probleme erst durch dessen Verhalten entstanden sind. Nach den Erfahrungen mit seinem Chef kann er ihm das aber nicht sagen und fühlt sich daher ratlos und frustriert.

Elisabeth muss Überstunden machen, weil sie sonst eine wichtige Aufgabe nicht zeitgerecht schafft. Die Aufgabe, um die es geht, ist für sie mühsam, aber ein Muss. Den geplanten Besuch bei ihrer besten Freundin muss sie nun absagen und hat deshalb nicht nur miese Laune, sondern zudem auch noch ein schlechtes Gewissen. Zu allem Unglück macht an diesem Tag dann auch noch ihr Computer Probleme, was sie zeitlich weiter unter Druck bringt.

Distress führt zu einer stark erhöhten Anspannung des Körpers und zur Ausschüttung bestimmter Neurotransmitter und Hormone, z. B. Adrenalin und Noradrenalin. Auf Dauer führt dies zu einer Abnahme der Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit. Bei einer Langzeitwirkung von Distress sowie einer fehlenden Bewältigungsstrategie kann es zu einem Burnout-Syndrom kommen.

7.2 Unser Lebensskript als Auslöser für Verstimmung und Stress

Erfolgreiche Verhaltensmuster, die wir in unserer frühen Kindheit als Überlebensprinzip gelernt haben, können unter Stress, Druck oder in Umbruchphasen dazu führen, dass wir in eine Abfolge von Verstimmungen geraten, mit denen wir uns selbst im Weg stehen. Wir können dann nur mehr eingeschränkt auf unsere vorhandenen persönlichen Ressourcen und Potenziale zurückgreifen, die wir zur Bewältigung schwieriger Situationen benötigen würden.

Aus Alfred Adlers Konzept mit der Idee einer Lebensleitlinie hat Eric Berne das Konzept des Lebenskripts (Lebensdrehbruch) entwickelt. Der geniale Grundgedanke des Skripts ist, dass wir uns in unseren prägenden Jahren der Kindheit einen Grundreim auf unser Leben machen. Dieser Reim ist individuell und beinhaltet die wesentlichen Themen, mit denen wir uns im Leben beschäftigen werden.



Abb. 7.2 Unser Lebensskript

Nach Eric Berne erwerben wir als Kind, bis ungefähr zum Schuleintritt, bestimmte Vorstellungen

- über uns selbst
- über andere Menschen
- über die Welt und das Leben

Richard Erskine definiert diese Vorstellungen als Gesamtheit unserer Glaubenssätze, die wir über uns selbst, über die anderen und das Leben haben. Diese Denkmuster haben wir in unserer Kindheit gebildet und zwar gemäß der von uns getroffenen Interpretation unserer Erlebnisse. Dieses Bild, das sich in unserer frühen Kindheit geprägt hat, erweitert sich später immer mehr und formt sich zu einem uns zumeist unbewussten und vorbewussten Lebensplan. In der Transaktionsanalyse (TA) wird dieser Lebensplan als eines der zentralen Themen als Skript oder Lebensskript bezeichnet.

In unserem Skript sind die „Motive“ verankert, die uns helfen, unserem Lebensplan gerecht zu werden. Unser Skript kann konstruktiv oder destruktiv sein. Es bestimmt, ob wir uns als Gewinner, Verlierer oder unauffällige Person empfinden. Entsprechend ist auch unsere Motivstruktur lebensunterstützend oder lebensfeindlich gestaltet. Spätere Erfahrungen, die wir machen, passen wir dann unserem Weltbild an. Wir legen diese Erlebnisse so aus bzw. suchen und arrangieren gewisse Erfahrungen oder Ereignisse so, dass unser Lebensplan sich fortlaufend selbst bestätigt und verstärkt.

Bei destruktiven Skriptmustern handelt es sich um dysfunktionale Bewältigungsstrategien (Ersatzstrategien) unter Stress, die sich negativ auf unsere Denk-, Erlebens-, Handlungs- und Beziehungsfähigkeit auswirken. Sie schränken unsere Flexibilität und die Bandbreite unserer Möglichkeiten zur Bewältigung von Herausforderungen und Problemen erheblich ein. Wesentliche Ursachen für die Entstehung und Beibehaltung solcher dysfunktionalen Bewältigungsstrategien sind – nach Jacqui Lee Schiff und ihren Mitarbeitern – einseitige verzerrte Wahrnehmungen und kognitive Verarbeitungen des Erlebens und der äußeren Wirklichkeit. Oft halten Personen an dysfunktionalen Bewältigungsstrategien aus ihrem Skript mit großer Ausdauer und Stärke fest.

7.3 Stress als Abfolge von Verstimmungen

Immer wieder kommt es vor, dass wir in emotional belastenden Situationen allmählich oder plötzlich in eine Abfolge von Verstimmung verfallen (Abb. 7.3.2), in der wir das Gefühl haben, versagt zu haben. Häufige Ursache dafür ist, dass die wichtigen psychologischen Bedürfnisse von uns nicht auf konstruktive Art befriedigt werden.

Die Abfolge der Verstimmungen – in der Bandbreite von leichtem Stress bis starkem Stress – zeigt, wie unser Skript über sich wiederholende dysfunktionale Verhaltens- und Gefühlsmuster wirksam wird. Es ist dies der Versuch, die für uns wichtigen psychologischen Bedürfnisse kompensatorisch, auf destruktive Art zu befriedigen.

Das führt oftmals zu kommunikativen Problemen und engt unser Verhalten ein. Je nach Persönlichkeitsstil können wir ganz typische Abfolgen von Verstimmungen beobachten und erleben.

Unglücklicherweise fällt der Geburtstag von Florians Tochter mit einem wichtigen beruflichen Termin zusammen. Einerseits hat er seiner Tochter fest versprochen, dabei zu sein, andererseits soll er den Termin bei einem wichtigen Kunden wahrnehmen. Er entscheidet sich für den Kundentermin. Die Geburtstagsfeier mit seiner Tochter, die sich bereits sehr drauf gefreut hat, verschiebt er. Schon bei der Anreise zum Kundentermin befällt ihn das Gefühl, als Vater versagt zu haben. Seine Niedergeschlagenheit, die er sich nicht erklären kann, schlägt dann in eine ärgerliche Stimmung um, die sich gegen die lästige „Sitte“ von Geburtstagsfeiern richtet. Ebenso gegen seine Frau, die aus seiner Sicht Geburtstagsfeiern überbewertet. Als er spät am Abend vom Kundentermin nach Hause kommt (die Tochter schläft schon), fühlt er sich wertlos und überflüssig auf dieser Welt.



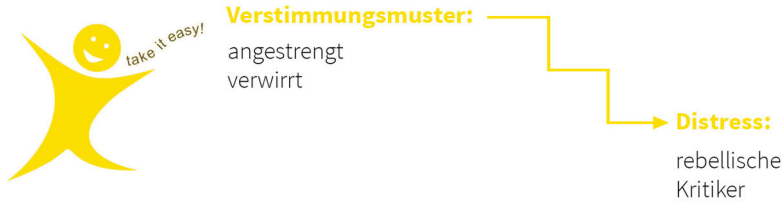


Abb. 7.4.5 Stressmuster kreativer Persönlichkeitsstil

Angestrengt verwirrt

Diese Person strengt sich an – mit gleichzeitig sichtbarem Zweifel am Gelingen. Sie gibt anderen zu verstehen, dass trotz aller Anstrengung alles wirklich sehr schwierig ist. Sie gibt auf Fragen keine direkte Antwort und „versteht und/oder weiß oft nicht“. Sie versucht, andere dazubringen, dass sie sich mit ihr gemeinsam bemühen oder das Denken oder Lösen des Problems übernehmen.

Rebellisches Kritisieren

Im Distress zeigt diese Person eine stark negative Einstellung und einen passiven Widerstand gegenüber Anregungen und Leistungsanforderungen, die von anderen kommen. Sie sucht Fehler bei anderen, die beschuldigt oder blamiert werden.

9

Autonomie und Resilienz



**Der wahre Wert eines Menschen ist in erster Linie
dadurch bestimmt, in welchem Grad und in welchem
Sinn er zur Befreiung vom Ich gelangt ist.**

Albert Einstein

9.1 Ziel im Umgang mit Stressmustern

Bei der Entwicklung zur Persönlichkeit sind autonome und resiliente Fähigkeiten zentral. Sie bestehen im Ausbau der Kompetenzen, selbstbestimmt und sozial verantwortlich zu handeln, Vertrauen in sich und andere zu haben, stabile und vernünftige Entscheidungen zu treffen und das eigene Potenzial an inneren und äußeren Möglichkeiten auszuschöpfen.

9.2 Resilienz

Der Begriff Resilienz (engl. resilience = Elastizität, Spannkraft; lat. resilire = zurückspringen, abprallen) stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet dort die Fähigkeit eines Werkstoffs, sich verformen zu lassen und hinterher dennoch in die ursprüngliche Form zurückzufinden. Resilienz steht daher allgemein für die Toleranz eines Systems gegenüber Störungen.



Petra arbeitet seit mehr als zwanzig Jahren als Verkäuferin in einem Handelskonzern und hat bei ihrem Eintritt einen guten Arbeitsvertrag erhalten. Petra mag ihren Job. Sie ist fleißig und beliebt bei ihren Kunden und Vorgesetzten. Sie erhält viel Energie durch Anerkennung für ihre Leistung und auch durch ihre glückliche Partnerschaft. Der Konzern gerät aber in finanzielle Schwierigkeiten, was dazu führt, dass Personal abgebaut wird. Petra verbleibt im Unternehmen, daher steigt für sie der Leistungs- und Erfolgsdruck immer mehr. Sie fühlt sich zusehends ausgebrannt und merkt, dass ihr Spaß und Freude an der Arbeit verloren gehen.

Eines Tages wird der Konzern an ein anderes Unternehmen verkauft und es folgen einschneidende Veränderungsmaßnahmen, um wieder in die Gewinnzone zu gelangen. Eine der Maßnahmen ist, dass bei der Übernahme die Arbeitsverträge durch weniger attraktive ersetzt werden. Lediglich Petra hat noch einen alten Vertrag, der nur mit hohen finanziellen Abgeltungen an sie aufgelöst werden kann. Petra behält ihren Vertrag, nur findet sie ab jetzt am Arbeitsplatz eine sehr konfliktbelastete Kommunikation vor. Sie wird von ihren Kolleginnen und Kollegen (Sie müssen die neuen schlechteren Verträge akzeptieren) und auch von ihren neuen Vorgesetzten oft und über längere Zeit direkt oder indirekt angegriffen und erlebt dies als massive Diskriminierung.

Petra ist psychisch und physisch erschöpft. Sie hat das Gefühl einer massiven Überforderung und gerät in eine schwere Depression. Nach einer medizinischen Untersuchung nimmt sie auf Anraten des Arztes eine therapeutische Begleitung über einen längeren Zeitraum in Anspruch. In der Therapie wird Petra klar, dass diese unselige Arbeitssituation ihr auch Hinweise auf ein von ihr noch unbewältigtes Thema gibt. Petra meint, dass sie keinen Ärger zeigen darf. Sie meint: „Wenn ich Ärger zeige, könnte ich andere damit verletzen und dann werde ich von ihnen abgelehnt.“ Petra erkennt, dass sie, anstatt angemessenen Ärger zu zeigen, Trauer zeigt und damit andere indirekt einlädt, sie als Opfer zu behandeln.

Der Zustand von Petra hat sich verbessert, aber noch immer erlebt sie Höhen und Tiefen im Hinblick auf ihre emotionale Stabilität. Sie hat bis jetzt zwar Themen ihrer Persönlichkeit gut durchgearbeitet, für die Arbeitssituation steht eine zufriedenstellende Situation aber noch an.

In der Psychologie wurde der Begriff Resilienz aufgegriffen. Er umschreibt dort die Fähigkeit eines Menschen sich trotz widriger Umstände, Niederlagen, Kümmernisse und Krankheiten zu erholen und neu aufzurichten. Resilienz steht für psychische Robustheit oder auch psychische Elastizität. In der deutschen Sprache kennen wir zur Umschreibung dieser Eigenschaft das Bild des „Stehaufmännchens“ (E. G. Amann 2015; Haufe Verlag).

Resilienz kann heute als Fähigkeit definiert werden, Krisen im Lebenszyklus und Belastungen in der Arbeitswelt, unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen, zu meistern und als Anlass für persönliche Entwicklung zu nutzen. Beispiele dafür können sein: akute Stressbedingungen aller Art, wie z.B. Mobbing am Arbeitsplatz, Trennung, Scheidung der Eltern, Tod naher Bezugspersonen, sexueller Missbrauch usw.

Warum sind einige Menschen widerstandsfähiger als andere?

Jeder von uns besitzt diese „seelische Widerstandskraft“ oder Resilienz, die uns hilft, Herausforderungen, Belastungen und schwierige Situationen wirkungsvoll zu meistern und dabei seelisch gesund zu bleiben. Auch wenn wir großen psychischen oder physischen Belastungen ausgesetzt sind, werden die meisten von uns dadurch nicht oder nur kurzfristig erkranken. Das gibt uns den Hinweis, dass Schutz- und Selbstheilungskräfte existieren, die bei uns die Entwicklung stressbedingter Erkrankungen verhindern – allerdings sind sie bei jedem von uns unterschiedlich entwickelt.

Die Grundlagenforschung zur Resilienz hat im Rahmen von Langzeitstudien herausgefunden, dass es eine Reihe von Schutzfaktoren gibt, welche die Widerstandsfähigkeit eines Menschen im Umgang mit Krisen erhöhen kann. Sie werden in innere und äußere Schutzfaktoren unterteilt.

Die inneren Schutzfaktoren

Innere Schutzfaktoren sind in der Person selbst begründet. Sie sind zum Teil genetisch in uns verankert oder werden über Erziehung, Lern- und Krisenerfahrungen von der Kindheit bis ins hohe Alter herausgebildet. Zu ihnen gehören z. B.

- Charakter- bzw. Persönlichkeitseigenschaften
- innere Haltungen, Einstellungen, Überzeugungen
- Talente, Begabungen, Fertigkeiten
- Erfahrungen und Kompetenzen

Die äußeren Schutzfaktoren

Äußere Schutzfaktoren sind resilienzfördernde Umstände, die ein Mensch in seiner Umgebung vorfindet und für sich nutzen kann. Hierzu gehören z. B.

- positive Rollenvorbilder
- ein stimulierendes Lern- und Arbeitsumfeld
- mindestens eine feste und zuverlässige Bezugsperson
- die Möglichkeit zur Weiterbildung und Perspektiven

9.2.1 Resilienz-Zirkel aus acht Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfeldern

Der Resilienz-Zirkel nach dem Bambus-Prinzip® ist ein Metamodell, in dem von Ella Gabriele Amann innere und äußere Schutzfaktoren zu Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfeldern zusammengeführt wurden. In ihr Modell sind Erkenntnisse der Resilienz-Grundlagenforschung der ersten Generation, z. B. von Emmy Werner, sowie aktuelle Erkenntnisse der angewandten Resilienz-Forschung eingeflossen. Emmy Werner war eine der ersten Forscherinnen, die psychische Widerstandsfähigkeit bei Kindern und Jugendlichen in einer Längsschnittstudie untersuchte. Unter angewandter Resilienz-Forschung versteht Ella Gabriele Amann jene interdisziplinären Forschungsrichtungen, die sich bereits „offiziell“ dem Begriff Resilienz zugewendet haben. Unter anderem hat sie das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell mit seinen wissenschaftlichen Grundlagen und Weiterentwicklungen in ihre Arbeit integriert.

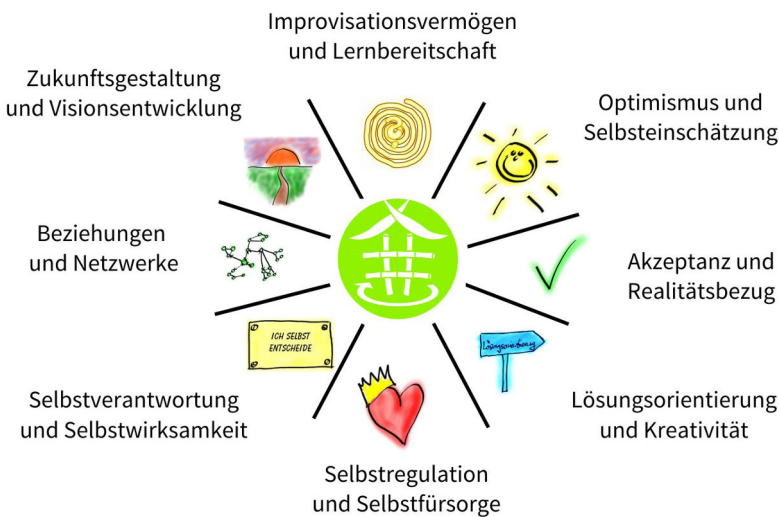


Abb. 9.2.1 Resilienz-Zirkel aus acht Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfeldern nach dem Bambus-Prinzip®

Ausprägung und Dynamik der Persönlichkeitsstile

System von Gedanken, Gefühlen, die sich in Verhaltensmustern manifestieren. Beziehung der Persönlichkeitsstile zueinander mit ihren Ressourcen, Potenzialen, Rollenmustern und bevorzugten Wahrnehmungsbrillen ...

Begabungen, Talente, berufliche Interessen, Arbeitsstil

Stärken, Begabungen und Talente, berufliche Interessen und bevorzugte Zugänge zu Aufgaben und Problemlösungen, Rahmenbedingungen, unter denen Ressourcen und Potenziale abgerufen

Kontakt- und Kommunikationsstil

bevorzugte Art der Kontakt-, Kommunikations- und Interaktionsgestaltung
Wo liegen Bereiche, in denen am ehesten Schwierigkeiten in der täglichen Interaktion auftreten können?

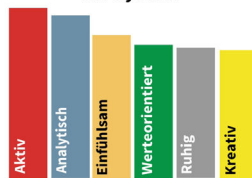
Psychologische Grundbedürfnisse Entwicklungspotenzial

die wichtigsten angeborenen psychologischen Grundbedürfnisse, die regelmäßig und angemessen befriedigt werden müssen und bei fehlender Befriedigung zu Stress führen



Persönlichkeitsstile Ich-System

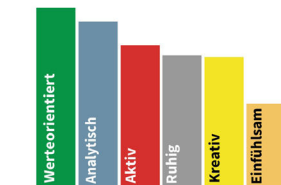
SIZE Prozess®
Ein Ziel. Eine Methode. Unendliche Lösungen.
Resilienz



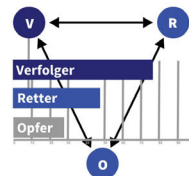
Denken, Fühlen und Verhalten in der Rolle

Themen für persönliches Wachstum und Veränderung

Spannungsfelder und mögliche Lern- und Entwicklungsthemen, mögliche „getrübbte Wahrnehmungen“, die eine klare Sicht auf die Realität verstellen und damit Autonomie, Resilienz und Selbstwert behindern ...



Dysfunktionale Ersatzstrategien aus Leistungs- und Überlebensstilen

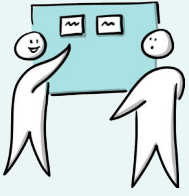


Manipulative Rollen im Drama-Dreieck

Verstimmungs- und Stressmuster

(Stress-)Verhaltensmuster, wenn Resilienz verloren geht, typische, sich wiederholende Abläufe von Stressmustern aus den einzelnen Persönlichkeitsstilen.

Abb. 9.3.2 Fokus Blick auf den Faktor Persönlichkeit (SIZE Prozess® Persönlichkeitsprofil)



9.4 Praxisfall zu einer „Dualen SIZE Prozess® Resilienz-Diagnose“

„Niemand nimmt meine Krise wahr und wertschätzt meinen Einsatz!“

Der Praxisfall beleuchtet eine krisenhafte persönliche Situation einer Mitarbeiterin aus dem Pflegebereich – nennen wir sie Claudia Muster. Sie kommt in eine Coaching-Beratung, weil sie das Gefühl hat, persönlich und beruflich „festzustecken“. Sie hat als Ziel definiert, für sich persönlich einen Weg zu finden, mit der derzeitigen Situation besser klarzukommen.

Beschreibung der Ausgangssituation aus Sicht von Claudia Muster:

Berufliche Lebenssituation:

- Krise

Belastende Herausforderung:

- Es fehlt Energie und Motivation. Sie fühlt sich stark überlastet und einer scheinbar unlösbaren beruflichen Situation ausgeliefert.

Belastende Kriterien aus dem Umfeld:

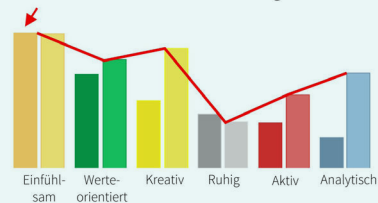
- fehlende menschliche Wahrnehmung als Person durch die Führungskräfte
- fehlende Wertschätzung durch die Organisation für den aufopfernden Einsatz
- Die Organisation (Krankenhaus) registriert aus ihrer Sicht den Druck nicht, dem sie täglich ausgesetzt ist.

Zu einer ersten Standortbestimmung wurde ein Duales SIZE Prozess® Resilienzprofil „Persönlichkeit“ verwendet, wobei sowohl das Persönlichkeitsprofil als auch das Kompetenzprofil in einer Selbst- und Fremdeinschätzung erstellt wurden.

Übersicht zum Auswertungsergebnis des Persönlichkeitsprofils von Claudia Muster

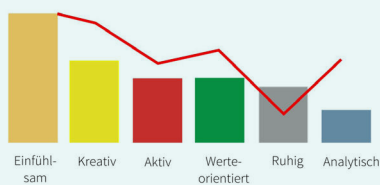
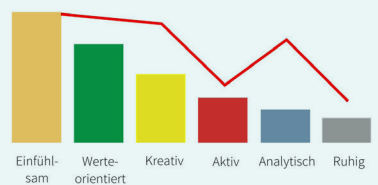
Persönlichkeitsprofil Claudia Mustermann

Persönlichkeitsstile im Alltag als Selbst- und Fremdeinschätzung

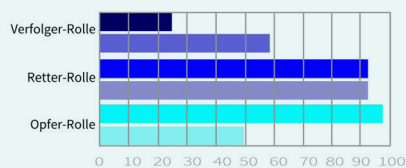


Erwartet von sich selbst Wenn eigene Erfolgsmuster versagen (Skript)

Möchte gerne gesehen werden Denken, Fühlen und Verhalten in der Rolle



Manipulative Rolle im Drama-Dreieck Wenn eigene Erfolgsmuster versagen (Skript)



Fremdeinschätzung (Ehemann, Familie, Arbeitskollegen)

Abb. 9.4.1 Persönlichkeitsprofil zum Praxisfall „Duale SIZE Prozess® Resilienz Diagnose“

Hinweis: Nachfolgend finden Sie eine Reihe von Hypothesen für die Intervention, die erst in der direkten Auseinandersetzung mit der betreffenden Person näher überprüft werden müssen. Sie werden aus dem Persönlichkeits- und dem noch folgenden Resilienz-Kompetenzprofil „Persönlichkeit“ abgeleitet.

Kernpersönlichkeit von Claudia Muster

Ihre Kernpersönlichkeit scheint dominiert zu sein von der Kombination einfühlsamer (Leistungsstil) und werteorientierter (Überlebensstil) Persönlichkeitsstil. Diese beiden Persönlichkeitsstile werden im Alltag den anderen Persönlichkeitsstilen vorgezogen, während die anderen vier Persönlichkeitsstile im Dienst dieser Persönlichkeitsstil-Kombination eingesetzt werden.

Welche Charakteristiken korrelieren mit dieser Kernpersönlichkeit?

Die Kontaktaufnahme von Claudia Muster geschieht meist herzlich und freundlich über den einfühlsamen Persönlichkeitsstil. Sie genießt es, mit Menschen in Kontakt zu sein und anderen zu helfen und für sie da zu sein. Sie begegnet anderen offen und vertrauensvoll, hat gerne Spaß und zeigt im Alltag oft auch viel Mut und Beharrlichkeit.

Was sind ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten, die sie zur Lösung ihres Problems gut nutzen könnte?

Die Stärken und Begabungen von Claudia Muster liegen primär im Bereich des einfühlsamen und werteorientierten Persönlichkeitsstils. Die Energie für die Lösung ihres Problems wird primär aus den Stärken und Werten dieser Persönlichkeitsstile kommen müssen. Die anderen Persönlichkeitsstile mit ihren Ressourcen können derzeit nur mit viel Energieaufwand für die Lösungsfindung aktiviert werden.

Verstimmungs- und Stressmuster, die ihre Lösungsfähigkeit derzeit vermutlich einschränken

Claudia Muster neigt unter Stress zu Überanpassung. Sie strengt sich an, es allen anderen immer recht zu machen. Sie erwartet dann aber (verdeckt), dass andere es ihr im Gegenzug auch recht machen. Dabei passt sie sich zu stark an und stellt eigene Bedürfnisse zurück. Sie wird sich bemüht zeigen, das Wohlbefinden anderer sicherzustellen und eine freundliche und niemanden beunruhigende Atmosphäre herzustellen. Sie räumt anderen mehr Wichtigkeit ein, als sich selbst. Charakteristisch ist, dass es ihr dann auch schwer fällt, anderen angemessene Grenzen zu setzen und z. B. „Nein“ zu sagen.

Übersicht zum Auswertungsergebnis des Resilienz-Kompetenzprofils von Claudia Muster

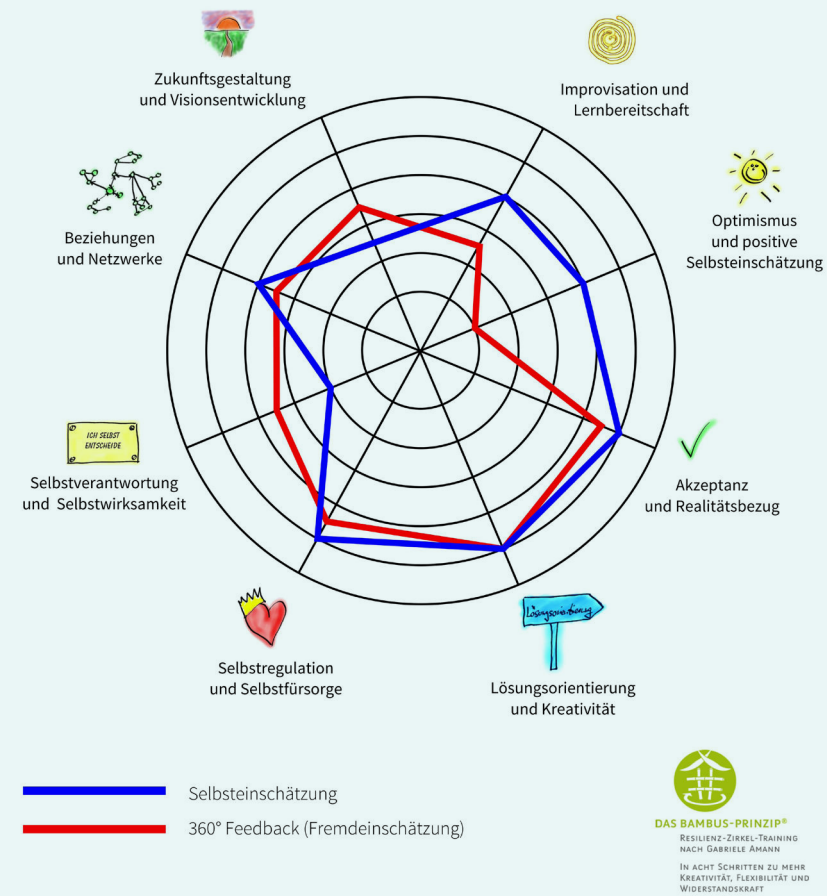
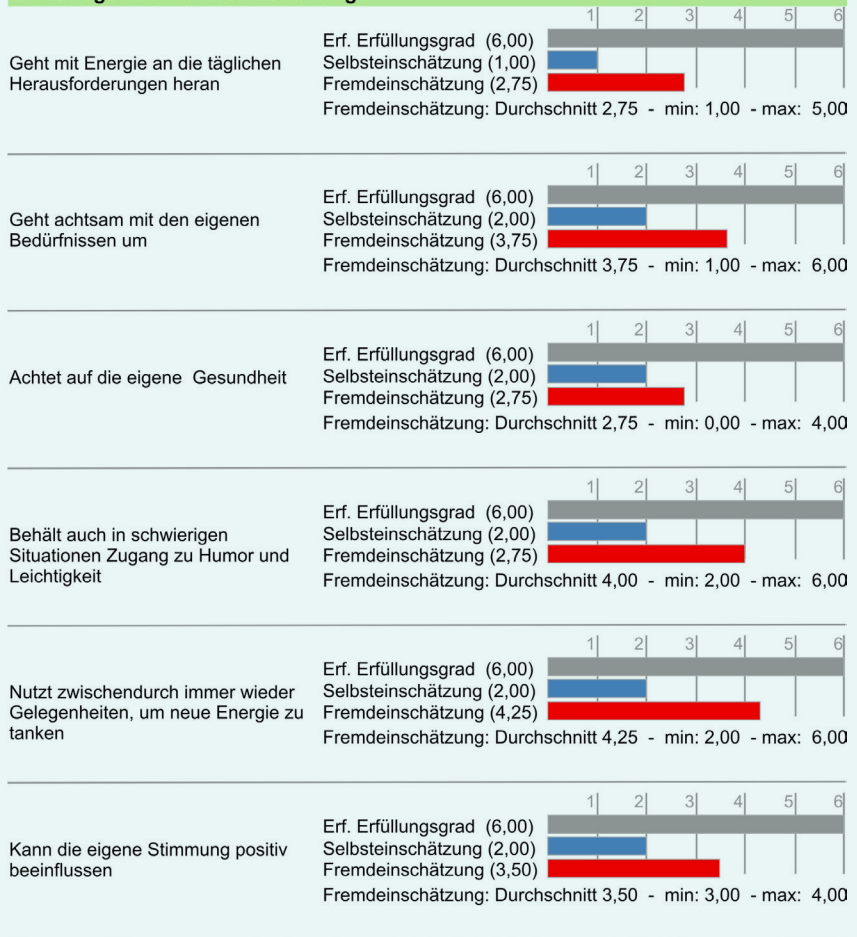


Abb. 9.4.2 Resilienz-Kompetenzprofil zum Praxisfall „Duale SIZE Prozess® Resilienz Diagnose“

Selbstregulation und Selbstfürsorge



(GAP-Analyse zum Auswertungsergebnis SIZE Prozess® Resilienz-Kompetenzfragebogen Persönlichkeit von Claudia Muster)

Einstellungen und Fähigkeiten, um die es geht:

- Selbstwahrnehmung, mit der die Person gut für sich selbst sorgen kann
- ökonomischer Umgang mit den eigenen Kräften
- Erkennen eigener Verstimmungs- und Stressmuster und konstruktiver Umgang damit
- gesundes Ausschöpfen der eigenen Ressourcen und Potenziale, um Krisen und stressige Situationen erfolgreich zu bewältigen



Selbstregulierung und Selbstfürsorge

Mögliche Reflexionsfragen

- Was sind derzeit typische Schlüsselsituationen, in denen ich Probleme mit einer oder mehreren Personen habe, oder Situationen, in denen ich mich verletzt fühle?
- Was sind meine psychologischen Grundbedürfnisse, die mir Energie bringen?
- Was mache ich gerne, um mich im Alltag zu entspannen und zu regenerieren?
- Was sind meine Verwicklungen in psychologischen Spielen (Rollen im Drama-Dreieck) und in welchen Spielzügen laufen sie immer wieder ab?
- Welcher „wunde Punkt“ wird bei mir angesprochen, wenn ich Probleme mit einer Person habe oder in eine Situation gerate, in der ich mich verletzt fühle?
- Wie endet die Situation gewöhnlich?
- Welche Gefühle bleiben zurück?

Ich kann/werde ...

Schnellleser: Autonomie und Resilienz



Resilienz kann als Fähigkeit definiert werden, Krisen im Lebenszyklus sowie auch Belastungen der Arbeitswelt mit Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für persönliche Entwicklung zu nutzen.

Resilienz kann aus dem Blickwinkel der acht Kompetenz-, Lern- und Entwicklungsfelder und einer ganzheitlichen Betrachtung unserer Persönlichkeit über die gesamte Bandbreite von normalen bis pathologischen Charakteristiken mit dem SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell betrachtet werden.

Widerstandsfähigkeit ist etwas, das wir von vornherein besitzen – doch ist sie bei jedem von uns unterschiedlich entwickelt. Wir verfügen über einen psychologischen Pool an Möglichkeiten, Potenzialen und Ressourcen, um unser Leben zu gestalten, uns selbst zu entwickeln und um Autonomie zu erlangen.

Unsere Autonomie zeigt sich auf drei Ebenen:

Bewusstheit

Wenn wir uns unseres Denkens, Fühlens und Handelns bewusst sind und wenn wir Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit und ihrer Ähnlichkeit zu unserer Persönlichkeit wahrnehmen können.

Spontaneität

Wenn wir frei auswählen können, wie wir unsere Gefühle ausdrücken und wie flexibel wir unsere sechs Persönlichkeitsstile als Ressource für unser Handeln nutzen können.

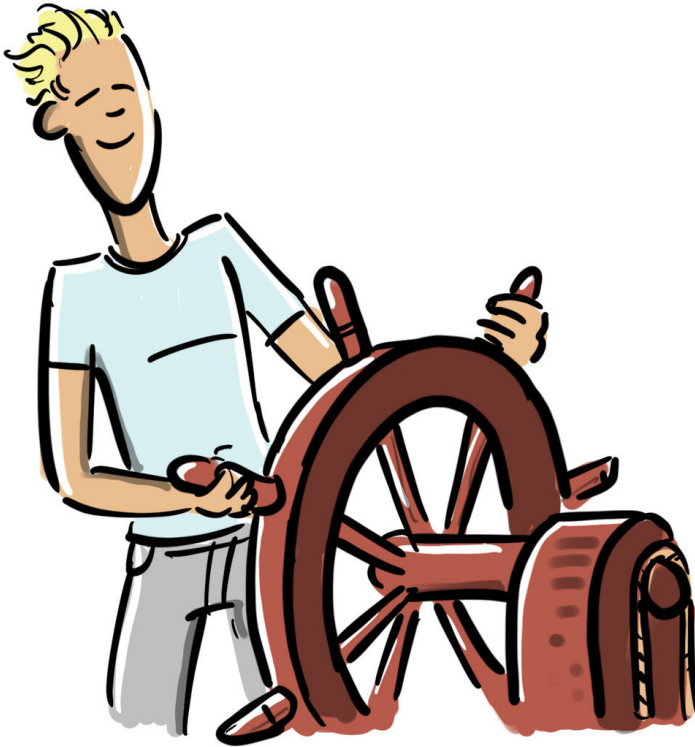
Intimität

Wenn wir fähig sind, echte Nähe zu anderen Menschen herzustellen, indem wir in der Lage sind, uns in andere hineinzuversetzen und unsere Gefühle und Wünsche offen mitzuteilen.

Mit Spontaneität, Bewusstheit und Intimität ist keine überzogene Selbstbezogenheit gemeint, sondern eine selbstbestimmte Verbundenheit zu sich selbst und zur Welt.

10

Entwicklung zur autonomen Persönlichkeit



Man kann einem Menschen nichts beibringen, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.

Galileo Galilei

10.1 Wie bin ich geworden, wie ich bin?



Paul ist Gast bei einer Geburtstagsfeier. Er steht etwas abseits und beobachtet das bunte Treiben. Sein Blick schweift von einer Person zur anderen. Interessiert beobachtet er die unterschiedlichen Menschen. Alte und Junge, Schnelle und Langsame, alleine und in Begleitung ... Alles unterschiedliche Persönlichkeiten, denkt er sich. Wie die wohl alle so geworden sind, wie sie heute sind? Welche Einflüsse mögen da eine Rolle spielen? Ob das alles nur die Erziehung ist, wie die Psychologen meinen? Oder doch angeboren? Oder beides? Beinahe hätte er überhört, dass ihm der Gastgeber gerade ein Glas Sekt angeboten hat, um mit ihm auf seinen Geburtstag anzustoßen. „Hey Paul, bist du mit deinen Gedanken immer noch bei deiner Arbeit, weil du so nachdenklich wirkst?“, fragt der Gastgeber und grinst Paul an. „Ja, nein ...“, entgegnet er. „Ich beobachte nur gerne und es fasziniert mich, dass Menschen so unterschiedlich sind und sich so verschieden verhalten. Aber lass uns erst einmal auf deinen Geburtstag anstoßen!“

Vielleicht fragen Sie sich auch manchmal, so wie Paul in unserem Beispiel, wie wir so geworden sind, wie wir sind? Wie die verschiedenen Persönlichkeiten entstehen und ob man die Entwicklung möglicherweise auch durch Erziehung beeinflussen kann usw. Neue Studien der Gehirnforschung (G. Roth 2014) zeigen, dass unser Gehirn – und damit unsere Persönlichkeit – auf mindestens drei Arten von der unmittelbaren oder weiteren Umwelt gestaltet und geprägt wird. Die Gene im engeren Sinn spielen dabei nur eine allgemeine Rolle: Sie legen fest, dass wir im biologischen Sinne Menschen sind und dass wir hinsichtlich unserer kognitiven, emotionalen und sozialen Merkmale von der Gesellschaft geprägt werden können. Wie sich im Einzelnen die Persönlichkeit entwickelt, hängt dann von den epigenetischen Vorgängen vor der Geburt, den frühen Bindungserfahrungen und den späteren sozialen Erfahrungen ab, wobei den ersteren beiden Einflussfaktoren eine besondere, wenngleich nicht unumstößliche Wirkung zukommt (G. Roth, Nicole Strüber; Universität Bremen: „Wie das Gehirn die Seele macht“, 2014).

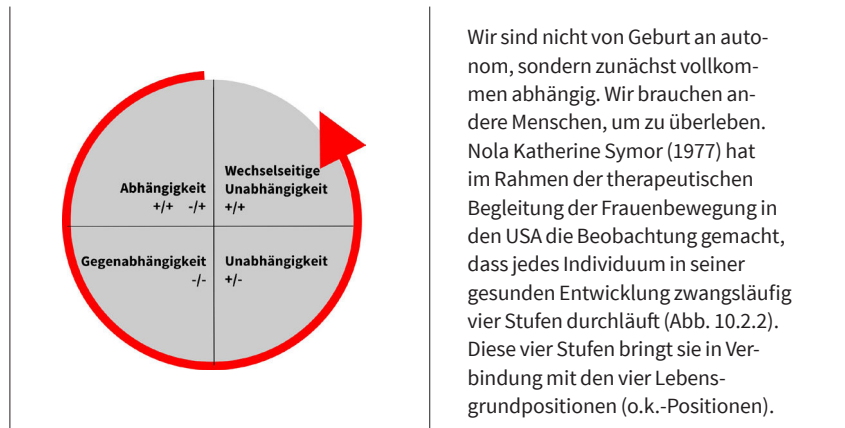
Bereits in der Bindungsforschung kamen John Bowlby und Mary Ainsworth zur Erkenntnis, dass die ersten Lebensjahre bei der Ausreifung unseres „sozialen Gehirns“ entscheidend sind. Das geschieht im Rahmen unserer frühkindlichen Bindungserfahrung, die wir mit der primären Bezugsperson, also in der Regel – aber nicht notwendigerweise – mit unserer Mutter machen. Zum einen erfahren wir als Säugling und Kleinkind das Wohlgefühl der Fürsorge durch die Bezugsperson, das in uns das Urvertrauen erzeugt. Zum anderen differenziert sich unsere kindliche, diffuse Gefühlswelt durch die emotional-kommunikative Interaktion. Durch die Art, wie unsere Bezugsperson mit uns umgeht, wird die Gefühlswelt von uns als Kind zumindest teilweise geprägt. Das betrifft besonders den Umgang mit Stress und Belastungen, etwa der vorübergehenden Trennung von der Mutter, die Fähigkeit, auf Belohnungen zu warten, spontane Impulse zu zügeln, Konflikte gewaltlos zu lösen oder eine Vorstellung vom Fühlen und Denken der anderen zu entwickeln – also alles, was zu unseren grundlegenden sozialen Fähigkeiten gehört.

Alle diese Faktoren setzen allerdings voraus, dass die betreuende Person – zumeist die Mutter – selbst über entsprechende Fähigkeiten verfügt. Sind diese nicht oder nicht ausreichend vorhanden, zum Beispiel aufgrund eigener mangelnder Bindungserfahrungen, Traumatisierung durch Misshandlung, Missbrauch oder schwere Schicksalsschläge, dann können sich diese Defizite in verhängnisvoller Weise in die Psyche und Persönlichkeit des Kleinkindes einprägen (Roth 2015). Sie können die Grundlage möglicher späterer psychischer Störungen, einschließlich mangelhafter Bindungskompetenzen, im Jugend- und Erwachsenenalter sein. G. Roth stellt fest: Es besteht dann ein stark erhöhtes Risiko, dass eine depressive Mutter ihre Erkrankung über ihr Verhalten an ihre Kinder weitergibt.

Die Folgen solcher frühkindlicher negativer Einflüsse sind inzwischen im Gehirn von Jugendlichen und Erwachsenen durch verschiedene neurobiologische Verfahren nachweisbar. Es zeigt sich, dass aufgrund frühkindlicher Schädigungen insbesondere diejenigen Gehirnteile betroffen sind, die mit dem Umgang mit Stress zu tun haben, z. B. mit Selbstberuhigung, Impulshemmung, Bindung und Empathie. Allerdings wurde auch festgestellt, dass derartige Defizite sowohl im Gehirn als auch im Verhalten häufig verschwinden, wenn innerhalb von etwa zwei Jahren gute, alternative Bindungserfahrungen gemacht werden.

10.2.2 Autonomie als Wachstumsprozess

Autonomie ist für uns kein Zustand, den wir einmal erreichen und der dann für alle Zeit unverändert bleibt. Es handelt sich vielmehr um einen Wachstumsprozess, der für uns nie abgeschlossen ist. Dieser vollzieht sich in chronologisch aufeinanderfolgenden Stufen (Abb. 10.2.2), von denen keine ausgespart werden kann. Jeder Übergang von einer Stufe zur nächsten setzt unsere Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung voraus (Lenhardt 1992).



Wir sind nicht von Geburt an autonom, sondern zunächst vollkommen abhängig. Wir brauchen andere Menschen, um zu überleben. Nola Katherine Symor (1977) hat im Rahmen der therapeutischen Begleitung der Frauenbewegung in den USA die Beobachtung gemacht, dass jedes Individuum in seiner gesunden Entwicklung zwangsläufig vier Stufen durchläuft (Abb. 10.2.2). Diese vier Stufen bringt sie in Verbindung mit den vier Lebensgrundpositionen (o.k.-Positionen).

Abb. 10.2.2 Autonomie als Wachstumsprozess (Nola Katherine Symor – 1977)

Stufe 1: ABHÄNGIGKEIT

In dieser Stufe definieren wir uns ausschließlich über unsere Beziehung zu einer anderen Person. Von Autonomie kann hier noch nicht gesprochen werden. Zu Beginn unseres Lebens sind wir vollständig abhängig und benötigen andere Menschen zum Überleben.

Kommt es in der Folge zu einer gesunden Entwicklung, durchlaufen wir die vier Stufen von wechselseitiger Abhängigkeit, Gegenabhängigkeit, Unabhängigkeit bis zu wechselseitiger Unabhängigkeit, um dann Autonomie als höchste Form der Persönlichkeitsentwicklung zu erreichen.

10.4 Typische Lern- und Entwicklungsthemen der sechs Persönlichkeitsstile

Genetische Veranlagungen und das Aufwachsen in einer bestimmten Umgebung führen zur Formung ganz bestimmter Persönlichkeitsstile mit einem Spektrum von gesund bis mehr oder weniger pathologisch.

Jeder Persönlichkeitsstil ist Träger von ganz bestimmten Stärken und Begabungen, die im Alltag hervorragend genutzt werden können. Mit jedem Persönlichkeitsstil korrelieren aber auch mehr oder weniger ausgeprägte, typische Lern- und Entwicklungsthemen. In den nachstehenden Ausführungen gebe ich Ihnen Hinweise dazu, wo diese Bereiche liegen können und wie in Entwicklungsprozessen damit gearbeitet werden kann, um diese Prozesse erfolgreich zu gestalten. Die Kenntnisse stammen von mehreren Untersuchungen aus der Transaktionsanalyse: Paul Ware (Personality Adaptations Doors to Therapy 1983), Vann S. Joines & Ian Stewart (Arbeit mit Persönlichkeitsstilen in der Therapie), Gudrun Hennig und Georg Pelz (Türen zur Therapie). Ebenso stammen diese Kenntnisse aus meiner fortgeschrittenen Transaktionsanalyseausbildung, die ich 1996 beim Schweizer Psychotherapeuten Willem Lamers unter dem Titel „Persönlichkeitsstile – Diagnose und Interventionen im Alltag“ erworben habe.

Interventionen in diesem Bereich sind aber entsprechend ausgebildeten Coaches oder Therapeuten vorbehalten.

10.4.6 Entstehung des aktiven Persönlichkeitsstils

Der aktive Persönlichkeitsstil ist, entwicklungspsychologisch gesehen, eine Reaktion der ersten Phase von „Urvertrauen versus Misstrauen“ und ist eine weitere Reaktion auf Vertrauensverlust. Das zentrale Thema ist Verlassenheit, da es Vernachlässigung und wenig Zuwendung erlebt hat.



Das Kleinkind hat das Gefühl, als hätte man es übel ausgetrickst. Es wurde zur Welt gebracht unter dem Vorwand, geliebt und umsorgt zu werden, um dann zu erkennen, alleine für sich sorgen zu müssen. Das Kind beschließt zu überleben, trotz dieser Verlassenheit. Es beschließt häufig, sich zu rächen, indem es andere dumm ausschauen lässt, sie einschüchtert oder manipulativ verführt. Im positiven Sinn lernen diese Kinder ein Verhalten, mit dem sie Aufmerksamkeit für sich erreichen – sie lernen, für sich zu werben.

Typische Lern- und Entwicklungsthemen

- sich ein negatives Zuwendungsmuster ab- und ein positives Zuwendungsmuster angewöhnen
- lernen, die eigene Bedürfnisse zu verwirklichen, aber auch gleichzeitig auf die Bedürfnisse anderer Menschen Rücksicht zu nehmen
- lernen, die Wünsche, Absichten und Gefühle anderer Menschen besser wahrzunehmen
- die eigene Selbstkontrolle verbessern
- positive zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen
- lernen, mit Ärger umzugehen
- Verantwortung für das eigene Verhalten und Tun übernehmen

Weitere typische Verstimmungs- und Stressmuster, die auftreten können:

Personen mit dominierendem aktiven Persönlichkeitsstil haben manchmal die Tendenzen zu folgenden Glaubenssätzen: „Ich kann niemals bekommen, was ich mir am meisten wünsche.“, „Warum muss das ausgerechnet immer mir passieren?“ und „Diesmal hätte ich es beinahe geschafft!“ Das Gemeinsame dieser Glaubenssätze ist, dass das Ende jeweils offen bleibt. Diese Personen können manchmal die Tendenz haben, zu manipulieren, um bestimmte Vorteile zu erreichen, haben aber mitunter Angst davor, sich auf ein bestimmtes Ende festzulegen.

Schnelleser: Entwicklung zur autonomen Persönlichkeit



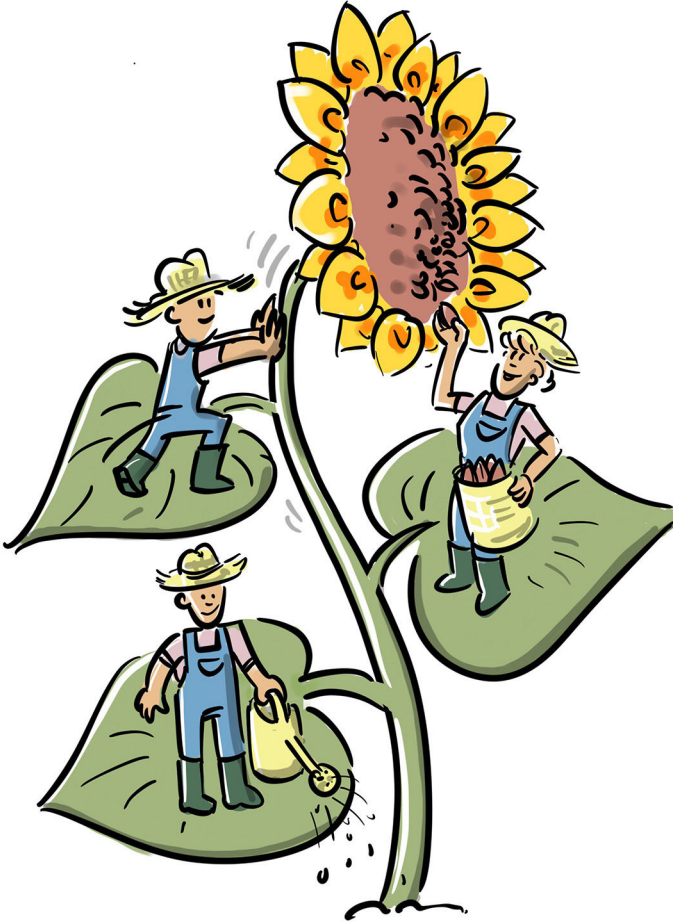
Neue Studien der Gehirnforschung (G. Roth 2014) zeigen, dass unser Gehirn und damit unsere Persönlichkeit auf mindestens drei Arten von der engeren oder weiteren Umwelt gestaltet und geprägt wird. Die Gene im engeren Sinn spielen dabei eine nur allgemeine Rolle. Sie legen fest, dass wir, biologisch betrachtet, Menschen sind und, dass wir hinsichtlich unserer kognitiven, emotionalen und sozialen Merkmale geprägt werden können. Wie sich im Einzelnen die Persönlichkeit entwickelt, hängt dann von den epigenetischen Vorgängen vor der Geburt, den frühen Bindungserfahrungen und den späteren sozialen Erfahrungen ab, wobei den ersten beiden Einflussfaktoren eine besondere, wenngleich nicht unumstößliche Wirkung zukommt (G. Roth, Nicole Strüber; Universität Bremen: „Wie das Gehirn die Seele macht“, 2014).

Unsere Persönlichkeit ist strukturiert durch sechs stabile Persönlichkeitsstile (Hauptbausteine). Sie werden in der Kindheit entwickelt, um sich in der Ursprungsfamilie anzupassen, um zu überleben und Erwartungen zu erfüllen (Stewart; Joines 2008, S. 20). Diese Optionen werden in der Folge in das Erwachsenenleben mitgenommen und dienen als Landkarte des Lebens, die es einer Persönlichkeit ermöglicht, zu wachsen und sich zu entfalten.

Jeder Persönlichkeitsstil zeigt im Alltag ganz typische Arten von Lern- und Entwicklungsthemen. Wenn wir im Coaching oder in der Therapie die Persönlichkeitsstile einer Person kennen, wissen wir, wie wir mit ihr am besten in Kontakt kommen können und in welchen Bereichen eine Intervention sinnvoll ist, um persönliche Veränderung mit dem Ziel von Autonomie zu erreichen.

11

Organisationen als lebendes System



**Dem Wetter sind wir ausgeliefert,
für das Betriebsklima sind wir selbst verantwortlich.**

H. J. Quadbeck-Seeger, ehem. Vorstand BASF

11.2 Agilität und Resilienz von Unternehmen in Zeiten des Wandels

Wir leben heute in einer sogenannten VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous), in der vieles aufgrund der enormen Geschwindigkeit unbeständig geworden ist. Die Herausforderungen für Unternehmen sind vielfältig geworden und die Zeiten kontinuierlicher Erfolgsgarantie sind definitiv Vergangenheit.

Als Antwort darauf beginnen sich mit den Begriffen Agilität und Resilienz zwei Metakonzeppte der Persönlichkeits-, Organisations- und Kulturentwicklung durchzusetzen:

- **Agilität** ist, in diesem Zusammenhang, die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren.
- **Resilienz** bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, auch in diesem komplexen und dynamischen Umfeld äußere Belastungen und Krisen erfolgreich zu bewältigen und zu wachsen.

11.3 Agile Organisationen

Agil sein heißt Agilität leben!

Agilität kann als die Fähigkeit einer Organisation gesehen werden, rasch auf Veränderungen zu reagieren. Ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg von Unternehmen ist ihre Fähigkeit, organisationale Energie für die laufenden entscheidenden Change- und Innovationsprozesse zu erzeugen und diese Kraftpotenziale optimal zu nutzen und zu erhalten.

Es geht nicht darum, „Agilität anzuwenden“, sondern „agil zu sein“. Agilität bedeutet nicht Veränderung von Menschen oder der Arbeitsweise von Teams und Organisationen, sondern den Wandel zum agilen Unternehmen.

Agilität ist ein Set von kollektiven Grundannahmen, Denkmustern, Wertehaltungen, Verhaltensnormen und Verhaltensmustern von Personen, Teams und Organisationen als lebende Systeme.

11.3.1 Bereiche agiler Veränderungen

Agile Veränderungen finden, in meinem Verständnis, in mehreren Bereichen statt, die sich gegenseitig beeinflussen.



Menschen

Einstellung von Mitarbeitern, die zu den Zielen und zur Kultur passen

Beachtung und Förderung von Stärken, Begabungen, Talenten und Potenzialen

Strukturen

Entwicklung einer agilen Organisationsform, die konsequent an Marktbedürfnissen orientiert ist

Organisationsformen, die es ermöglichen, in einer unvorhersehbaren Umwelt bessere und schnellere Entscheidungen zu treffen als der Mitbewerber

Kultur

Agilität leben als agile Art des Denkens, Fühlens und Handelns

Vernetzte Kommunikation und eine einheitliche Vorstellung über die agilen Werte, auf deren Basis weiterführende Prinzipien, Strategien und Praktiken entstehen.

Formen der Anerkennung

Individuelle Führung, die sensibel für die wichtigen psychologischen Bedürfnisse der Mitarbeiter ist. Sie ebnet damit den Weg zu einer vitalen und gesunden Organisation.

Abb. 11.3.1 Bereiche agiler Veränderungen

11.3.2 Führung, die Agilität fördert

Agilität braucht Führung! Das aber in einer etwas anderen Form als bisher.

Über viele Jahrzehnte wurden Unternehmen hierarchisch geführt. Das hat sich lange bewährt und zum wirtschaftlichen Erfolg vieler Unternehmen beigetragen. In der heutigen schnelllebigen Zeit taugen aber dazu die alten hierarchischen Managementmodelle immer weniger. Sie sind zu träge, zu langsam und zu unflexibel. Gefordert sind neue Formen der Zusammenarbeit, die die Begabungen, Talente und Kompetenzen aller Mitarbeiter stärker mitberücksichtigen, eigenverantwortliches Handeln fördern und dadurch die Organisation agiler machen. Das alles wirkt sich auch noch positiv auf die Motivation aus.

Eines der größten Missverständnisse beim Wandel zu dieser agilen Unternehmenswelt ist die Annahme, dass Führung und Regeln verschwinden werden. Es ist ein Irrtum, anzunehmen, dass Mitarbeiter keine Führung mehr benötigen oder wollen. Eher das Gegenteil ist richtig. Was tatsächlich verschwindet, sind Posten und starre Positionen. Doch gerade weil sich die Struktur und Sicherheit gebende Organisation auflöst, sind klare Regeln der Zusammenarbeit besonders wichtig. Egal, ob Scrum, Design Thinking oder Holokratie – keines der Modelle funktioniert, wenn Unternehmen nur Teile davon umsetzen (M. Leitl, Harvard Business Managers 2016).

11.3.3 Neues Führungsverständnis in der agilen Arbeitswelt

In vielen Unternehmen ging und geht es im Führungsverständnis in erster Linie um die Durchsetzung von Vorgaben, die in der Hierarchie „von oben“ kommen. Führung hat daher viel mit Einflussnahme zu tun. Dazu werden Kompetenzen gefordert wie Überzeugungskraft, Kommunikationsfähigkeit, Rhetorik, usw., um die eigene Wirkungskraft möglichst effizient zu erhöhen.

In der agilen Arbeitswelt werden aber vielmehr ein aktiver Rollenwechsel, ein motivierter Einsatz für die Sache, eine auf Werten basierende Kommunikation und eine Interaktion auf Augenhöhe benötigt. Diese Anforderungen folgen einem Menschenbild, das sich am autonomen Menschen orientiert. Es geht davon aus, dass Mitarbeiter grundsätzlich bereit sind, sich zu engagieren, dass sie Entscheidungen treffen wollen und können und dass sie dazu Freiraum und eine entsprechende Fehlerkultur benötigen.

11.3.6 Organisationskernkulturen und Wertpräferenzen

„Kultur ist die Summe aller gemeinsamen und selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe im Laufe ihrer Geschichte erlernt hat. Sie ist der Niederschlag des Erfolgs.“

(Edgar H. Schein: Er gilt als der Wegbereiter des Forschungsfeldes „Organisationkultur“.)

Agil zu sein bedeutet mehr, als agile Praktiken anzuwenden. Agilität ist ein kulturelles System der Zusammenarbeit und bezeichnet eine Art zu denken und zu handeln. Um agil zu sein, muss die Kultur der Zusammenarbeit lebendig sein. Die einzelnen Elemente dieser agilen Kultur müssen im gesamten Unternehmen einen hohen Stellenwert haben.

Die Kultur ist gewissermaßen die DNA einer Organisation. Sie besteht aus einem Muster von Struktur, Kultur und Persönlichkeit, die dem Unternehmen seinen einzigartigen Charakter verleiht. Es handelt sich dabei um die gewohnte und tradierte Art und Weise des Handelns, Denkens und Fühlens einer Organisation, die mehrheitlich von den Mitgliedern der Organisation geteilt wird (vgl. Jaques).

Die Organisationskultur ist mit dem „Ich“ eines Menschen (Ich-System der Persönlichkeit) vergleichbar und zeigt sich in verinnerlichten, kollektiv gelebten Werten, Grundannahmen, Einstellungen, Überzeugungen oder im Menschenbild innerhalb einer Organisation. Diese Gesamtheit aller gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen prägen die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder.

Eine Unternehmenskultur wirkt auf jeder Ebene des Managements, beispielsweise bei der Entscheidungsfindung, der Art und Weise zu führen (Führungsverhalten und Führungskultur) und den Beziehungen zu Kollegen sowie zu den Kunden und Lieferanten.

Wie entwickelt sich eine Organisationskultur?

Historisch

Kultur entwickelt sich durch das Tun und Handeln von Menschen. Sie entsteht über mehrere Jahre und begründet sich aus den gelebten Werten von Schlüsselpersonen, wie z. B. Unternehmensgründer und/oder Kerngruppen, die mächtig alle Entscheidungen mitgeprägt haben. Damit beeinflussen Erkenntnisse der Vergangenheit das zukünftige Handeln einer Unternehmung.



Abb. 11.3.6 Organisationskernkulturen und Wertepreferenzen

11.3.7 Die sechs Kernkulturen einer Organisation

Jede Organisation hat Elemente aller sechs nachstehend beschriebenen Kernkulturen. Es gibt dennoch in jedem Unternehmen eine Kernkultur, die dominante Kultur, in deren Dienst die anderen Kulturen stehen. Oftmals ist es eine Kombination aus zwei Kulturen, die sich gegenseitig in ihrer Wirkung beeinflussen und ergänzen.

Kann eine Organisation nicht ihrer Kernkultur entsprechend handeln, so ist sie unvollkommen, nicht ausbalanciert und gerät unter Verstimmung und Stress. Sie ist letzten Endes ineffizient, da sie bei der Erreichung ihrer Aufgaben und Ziele nicht mehr flexibel auf ihre Ressourcen und Potenziale zugreifen kann. Der Zusammenklang von Führung und Kultur spielt dabei eine große Rolle.

11.3.8 Unternehmenskultur anpassen

Um agil zu sein, muss die Kultur der Zusammenarbeit lebendig sein. Oft wird in dieser agilen Bewegung davon ausgegangen, dass eine Zusammenarbeitskultur für jedes Unternehmen erstrebenswert ist. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen andere Rollen einnehmen, neue Kompetenzen erlernen sowie ihre Arbeitsweisen und Denkart ändern. Es geht darum, eine Kultur zu etablieren, die das kreative Potenzial der Mitarbeiter fördert. Eine Kultur, die hilft, den Trend vorzugeben, statt ihm zu folgen. Eine Kultur, in der sich die Menschen in der Organisation einbringen wollen und die sie anspornt, mit vereinten Kräften etwas aufzubauen. Eine Kultur, die das Gelingen fördert, statt es zu behindern. Eine Kultur, in der Menschen ihre Begabungen, Talente, Kompetenzen und psychologischen Bedürfnisse ausleben können und damit Sinn in ihrem Tun erleben.

Es ist eine Fehlannahme, dass diese Kultur in Organisationen vom Management und den Mitarbeitern auch immer gewünscht wird. Besitzt ein Unternehmen keine agile Zusammenarbeitskultur, lässt sie sich in der Regel – im Zuge eines agilen Projekts oder auch einer Reihe von agilen Projekten – zumeist nicht schaffen. William Schneider spricht zwar von der Möglichkeit einer Kulturtransformation, er weist aber auch auf die Schwierigkeit, das Risiko und die Langfristigkeit (mehr als 10 Jahre) eines solchen Vorhabens hin (Schneider 2000). Schneider nimmt an, dass für eine erfolgreiche Transformation mindestens 75 % der Führungskräfte von der Dringlichkeit überzeugt sein müssen. John Kotter verwendet dafür den Terminus „Sense of Urgency“ (Kotter 1996). Diese Bedingungen sind leider selten vorzufinden.

Agile Projekte gelangen in ihrer Umsetzung oft nur zu einem eher bescheidenen Ergebnis und erreichen oftmals nicht die gesteckten Ziele. Die Unternehmenskultur trägt in diesem Fall die Agilität nicht, sondern erträgt sie nur.

Natürlich bietet Agilität im Umfeld von Innovationsprozessen klare Vorteile. Gleichzeitig sind jene Unternehmen, die jetzt Innovationsdruck verspüren, in den vergangenen Jahren mit ihrer Organisationskultur oft erfolgreich gewesen. Auch, wenn sie vielleicht jetzt nicht mehr so erfolgreich sind, ist meist niemandem mit einer Kulturtransformation geholfen, die möglicherweise erst in sieben bis zehn Jahren Früchte trägt.



Schnelleser: Agilität und Resilienz – Beweglichkeit und Belastbarkeit

Veränderung ist heute nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Das ist nicht nur eine Herausforderung für Mitarbeiter, sondern auch für die Führungskräfte selbst. In Zeiten des Wandels und der Unsicherheit werden weder die stärksten ihrer Art noch die intelligentesten überleben. Es werden jene sein, die am anpassungsfähigsten sind, um sich zu verändern. In diesem Wettbewerb gewinnen agile Unternehmen auf Kosten ihrer Mitbewerber, weil es ihnen am besten gelingt, sich an ein sich ständig veränderndes Umfeld anzupassen. Diese lebensrettende Eigenschaft der Agilität beruht auf Resilienz, also Robustheit gegenüber Krisen. Häufig werden diese von unerwarteten Veränderungen des Umfeldes ausgelöst.

Menschen und Organisationen sind lebende Systeme, also von innen gesteuert und selbstorganisiert. Ihre inneren Treiber sind aber höchst unterschiedlich. Organisationen sind gesteuert von ihren Aufgaben und Zielen. Die optimale Erfüllung einer Aufgabe ist der Sinn der Organisation. Menschen liefern die Leistung, die Organisationen benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Im Gegensatz zum System „Organisation“ wird das System „Mensch“ aber von seinen psychologischen Bedürfnissen gesteuert. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse bedeutet Sinn für Menschen. Die Aufgabe für die Führung besteht darin, diese beiden Elemente so in Einklang zu bringen, dass für beide Systeme Sinn entsteht.

Das Etablieren einer agilen Organisation ist aber nur dann möglich, wenn es zur Kernkultur des Unternehmens passt und auf deren Stärken aufgebaut ist. Die Unternehmenskultur ist gleichsam die Persönlichkeit einer Organisation. Ein kollektives Konstrukt aus Denken, Fühlen und Verhalten bestimmen dessen Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit. Es handelt sich dabei um meist tief verinnerlichte, kollektive Grundannahmen, Denkmuster, langfristige Wertehaltungen, Verhaltensnormen, bis hin zu wiederkehrenden Verhaltensmustern. Werte bilden den Kern und geben dem Ganzen ihre charakteristische Prägung.

Das SIZE Prozess® Persönlichkeitsmodell eignet sich sehr gut, um die funktionalen und möglichen dysfunktionalen Hauptmuster der Kernkultur eines Unternehmens sichtbar zu machen. Die Entwicklung einer gesunden Form der Kultur eines Unternehmens kann nicht in Seminaren und Workshops gelehrt werden. Sie entsteht über eine einheitliche Vorstellung von agilen und resilienten Werten, auf deren Basis weiterführende Prinzipien, Strategien und Praktiken erarbeitet werden und die vom Management durch vorbildhafte Führung vorgelebt und getragen wird.

Zum Autor

Fritz Zehetner



Fritz Zehetner, 1956 in Wels (Österreich) geboren, war viele Jahre Führungskraft in der Wirtschaft. Seit 1989 ist er selbstständiger Trainer und Unternehmensberater. Er ist ausgebildet als Lehr- und Verhaltenstrainer (1991 Dr. Otmar Pichler, Mag. Dr. Fritz Stastny, Graz) und Absolvent der deutschen Trainerakademie (1991–1992, Dr. Angelika Hamann, Hamburg). Von 1993 bis 1998 war er in fortgeschrittener Transaktionsanalyse-Ausbildung, inklusive Mock Examen, bei Dr. Werner Vogelaue (TRIGON St. Pölten). Die Ausbildung zum systemischen Organisationsberater machte er von 2001 bis 2002 bei Dr. Ruth Seliger, Wien).

Er besitzt in Österreich die Gewerbeberechtigung zum eingetragenen Unternehmensberater einschließlich der Unternehmensorganisation im Bereich Human Ressource gem. § 19 der Gewerbeordnung.

Er ist Mitglied der ÖGTA – Österreichische Gesellschaft für Transaktionsanalyse (www.transaktionsanalyse.at), Gründungsmitglied und Fachgruppenmitglied für organisationale Resilienz (F&E, Transfer) ORES – Verband für organisationale Resilienz e.V. i. G – Association for organizational resilience www.ores.online.

Das SIZE Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell wurde in der ersten Entwicklungsphase (2000–2004) gemeinsam mit Hannes Sieber auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Tiefen- und humanistischen Psychologie der Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger, der Bioenergetik nach Alexander Lowen und Ron Kurtz und klassischen Modellen der Entwicklungspsychologie zusammengestellt und weiterentwickelt.

Die Zusammenarbeit zwischen Hannes Sieber und Fritz Zehetner wurde 2004 beendet. Die Wort- und Bildmarke SIZE Prozess® wurde von Fritz Zehetner übernommen und von ihm international geschützt. Das SIZE Prozess® Modell und seine Anwendungsmöglichkeiten wurden von ihm

seit 2004 – in unterschiedlicher professioneller Begleitung von vielen Experten im In- und Ausland – bis zum heutigen Tag ständig weiterentwickelt. Vorrangiges Ziel der Weiterentwicklungsarbeit seit 2004 war die Abgrenzung von anderen Modellen sowie die Abkehr von einer rein typologischen Betrachtung der Persönlichkeit. SIZE Prozess® unterscheidet sich dadurch wesentlich von anderen Potenzialanalyseanbietern.

Heute vereint das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell tiefenpsychologische, beziehungsorientierte, systemische sowie kompetenzbezogene Aspekte des menschlichen Miteinanders. Es wurde als Diagnose und Entwicklungsinstrument um die Themenfelder persönliche und organisationale Resilienz sowie Agilität für Personen und Organisationen erweitert.