

Persönlichkeitsentwicklung

Firmen brauchen Persönlichkeiten, keine Mitarbeitenden

Im Zeitalter von Agilität und flachen Hierarchien sind keine Mitarbeitenden gefragt, die immer nur Ja und Amen sagen, sondern Persönlichkeiten, die sich ständig selber hinterfragen und ihre Stärken und Schwächen kritisch einschätzen können. Denn nur wer sich selber kennt, kann an sich arbeiten und sich entwickeln.

■ Von Rolf Rado

Aufgrund der vielen unterschiedlichen Einflüsse, welche die Entwicklung der Persönlichkeit prägen, gibt es keinen Konsens darüber, welche Faktoren wie stark in die Entwicklung der Persönlichkeit hineinspielen. So sind einige Wissenschaftler der Ansicht, dass ein psychodynamischer Ansatz (Sigmund Freud, Alfred Adler, C. G. Jung) der Persönlichkeitsentwicklung zugrunde liegt. Andere gehen von konstruierten Stufenmodellen der psychosozialen Entwicklung und Identitätsfindung aus (Erik H. Erikson, James E. Marcia), und wieder andere halten eine lebenslange Entwicklung für wahrscheinlich (Paul Baltes).

In Zeiten von Agilität, Führung und Arbeit 4.0, Selbstorganisation oder wie man die neuen Strömungen auch immer nennen will, ist die Unterstützung der Mitarbeitenden zu Persönlichkeiten je länger, desto je wichtiger. Denn Agilität und sich selbst organisierende Teams funktionieren nur mit Persönlichkeiten – und genau daran scheitern Agilitätsprojekte oft. Organisationen müssen sich die Frage stellen, ob sie ihre Mitarbeitenden zu «Personal» oder zu «Persönlichkeiten» entwickeln. Es kann nur empfohlen werden, die Persönlichkeitsentwicklung in der Personalentwicklung entsprechend zu berücksichtigen.

Persönlichkeitsentwicklung ist ein stetiger Prozess

Für Persönlichkeitsentwicklung gibt es keine schnelle Wunderlösung – sie ist ein lebenslanger, kontinuierlicher, aber hochinteressanter Prozess. Das Überangebot an Persönlichkeits- und Erfolgstrainings sowie Coachings (fast jeder nennt sich heute Coach) hat zu vielen Missverständnissen geführt. Ein Coaching, ein Seminar oder zwei entsprechende Bücher machen noch nicht glücklich und erfolgreich.

Jeder Mensch hat eine Persönlichkeit. Nur: Warum sollen wir diese entwickeln und vor allem, wie? Die Frage nach der erfolgreichen Persönlichkeit ist so alt wie die Menschheit. Erfolgreiche Menschen schaffen es, ihr inneres Potenzial und ihr äusseres Verhalten in

Einklang zu bringen. Erfolgreiche Menschen kennen ihre Stärken, aber auch ihre Grenzen und Schwächen. Alles verändert sich immer schneller, die einzige Konstante ist der Mensch und seine Persönlichkeit.

Grundsätzlich können folgende Themen und Ziele im Begriff «Persönlichkeitsentwicklung» zusammengefasst werden:

- seine Stärken und Schwächen kennen
- auf den Stärken aufbauen, mit den Schwächen umgehen und sie managen
- als Mensch mental stärker und robuster werden
- flexibler darin werden, mit den Schwierigkeiten des Lebens umzugehen
- offener werden und mit der dadurch erhöhten Verletzlichkeit umgehen
- ständiges Dazulernen, bestehende Fähigkeiten stärken und/oder neue Fertigkeiten aneignen
- lernen, Krisen und Probleme zu bewältigen
- sich selbst immer besser kennenlernen und verstehen
- effektiver werden und die eigenen Kräfte sinnvoller einsetzen
- auf eine gesunde Art unabhängiger von anderen Menschen (oder Dingen) werden
- seine Resilienz stärken

Das sieht nach einer langen Liste aus. Man kann sich fragen, wo man beginnen soll und wie man das bewältigen kann. Insbesondere dann, wenn es in Organisationen darum geht, Mitarbeitende darin zu unterstützen, sich zu entwickeln.

Aber man muss ja nicht alles auf einmal und sofort bewältigen. Es ist wie mit allen anderen Fertigkeiten – je mehr Werkzeuge wir im Rucksack haben, desto mehr Möglichkeiten haben wir, diese einzusetzen und auf Herausforderungen zu reagieren. Mit nur einem Werkzeug sieht die Welt so aus wie im Ausspruch von Paul Watzlawick (österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Soziologe, Philosoph und Autor):

«Wer nur einen Hammer hat, für den sieht alles wie ein Nagel aus.»

Oft hört man Menschen gegen Persönlichkeitsentwicklung argumentieren: «Ich will mich nicht verstellen, ich will mir treu bleiben, so bin ich nun mal.» Das ist aber nur eine Ausrede, die entweder aus eigener Faulheit oder aus Unbehagen gegenüber Veränderungen erfolgt. Denn Veränderungen erzeugen oft Angst und bedeuten Arbeit. Aber wer sagt schon, dass Arbeit immer Spass macht? Durch Persönlichkeitsentwicklung wird man nicht ein anderer Mensch, sondern man lernt das Leben besser und souveräner zu meistern. Denn noch immer prägen archaische Triebe grosse Teile des menschlichen Handelns – und das ist in der heutigen Zeit selten von Vorteil.

Die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung für Unternehmen

Wer seine Stärken und Schwächen kennt, ist ein besserer Teamplayer und weniger anfällig für Selbstüberschätzung. Er oder sie weiss, auf welchen Stärken aufzubauen ist, und kann sich darin üben, an den Schwächen zu arbeiten oder sie zumindest zu managen. Mental stärker und robuster werden bedeutet, dass wir lernen, uns von Schwierigkeiten, Angriffen, Ungerechtigkeiten, Enttäuschungen oder Verletzungen nicht mehr so leicht aus der Bahn werfen zu lassen, oder dass wir zumindest lernen, möglichst schnell wieder aufzustehen und in Balance zu kommen. Das beugt auch Absenzen vor.

Das (Arbeits-)Leben besteht nicht nur aus Freude und Erfolg, sondern hält auch Herausforderungen bereit, die es zu meistern gilt. Viele Menschen können nicht mit Enttäuschung, Frust oder Überforderung umgehen und ziehen sich zurück, suchen einen neuen Job, entwickeln ein Burn-out oder flüchten sich in Alkohol, in Medikamente oder in Drogen. Sich hier ein breiteres – positives – Arsenal von Möglichkeiten anzueignen hilft, schneller aus dem Loch zu kommen und wieder die erwartete Performance zu bringen. Sich zu öffnen gegenüber Neuem, Gefühlen, Gedanken oder anderen Menschen macht das Leben bunter, vielfältiger und reicher – aber man wird auch verletzlicher. Um mit Enttäuschungen umgehen zu können, muss man mental stärker und robuster werden. Das macht Mitarbeitende zu angenehmeren Zeitgenossen – insbesondere Führungskräfte.

Krisen sind oft der Anstoss, sich mit der Entwicklung seiner Persönlichkeit auseinanderzusetzen. Oft hört man, dass die Krise das Beste war, was passieren konnte. Besser wäre es aber, sich vorher mit möglichen Krisen und Enttäuschungen auseinanderzusetzen und die Persönlichkeitsentwicklung in die Hand zu nehmen, um dann besser damit umgehen zu können. Wie heisst es doch: «Selbsterkenntnis ist der Weg zur Besserung.» Menschen, die sich selbst besser kennen und verstehen, sind bessere Teamplayer und bessere Führungskräfte.

Psychische Probleme, Stress und Burn-outs nehmen rasant zu. Deshalb ist es wichtig, effektiver zu werden und die eigenen Kräfte sinnvoller einzusetzen. Burn-outs führen oft zu langen Absenzen und damit verbunden zu hohen Kosten. Menschen, die sich kennen und auf Signale ihres Körpers achten, werden damit besser umgehen und früh genug etwas ändern. Das soziale Wesen Mensch strebt nach Sicherheit, Unterstützung, Zugehörigkeit und Gemeinsamkeit. Die Gefahr der Manipulation ist dabei latent vorhanden. Unabhängig zu werden bedeutet auch Freiheit, beispielsweise wenn es darum geht, Nein zu sagen, Grenzen zu setzen, die eigenen Bedürfnisse zu kennen und zu formulieren.

Viele der erwähnten Punkte können unter dem Oberbegriff «Resilienz stärken» zusammengefasst werden:

- **Impulse kontrollieren**

Resiliente Menschen bleiben auf ihre Aufgabe fokussiert. Auch bei solchen, die man nicht gerne mag oder die unter grossem Druck erledigt werden müssen. Diese Menschen bringen ihre Arbeit zielorientiert und konzentriert zu Ende. Das beugt Stress und zusätzlichem Druck vor.

- **Emotionen steuern**

Die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu lenken, ist zentral. Das bedeutet nicht, dass man Emotionen unterdrückt, sondern dass man weiss, wie man mit Ärger und Frust umgeht, damit man die Emotion überwindet und es einem schnell wieder besser geht.

- **optimistisches Denken – optimistische Einstellung**

Bitte nicht falsch verstehen: Es hat nichts damit zu tun, alles durch die rosa Brille zu sehen und alles Negative schönzureden. Resiliente Menschen glauben, dass sich Dinge zum Positiven wenden, indem sie der Realität ehrlich in die Augen schauen. Resiliente Menschen wissen, dass Optimismus eher ans Ziel führt – und abgesehen davon mehr Spass macht.

- **Situationen analysieren und auf das fokussieren, was funktioniert**

Resiliente Menschen analysieren ihre Situation genau. Sie erkennen die Gründe, wieso etwas nicht funktioniert und was in einer bestimmten Situation negative Gefühle auslöst. Wenn eine Vorgehensweise nicht das gewünschte Resultat bringt, wird sie angepasst. Dies ermöglicht es, auf das zu fokussieren, was funktioniert und entsprechende Massnahmen zu ergreifen, um sich besser zu fühlen. Sie lernen aus Fehlern, und durch ständiges Beobachten, Ausprobieren und Auswerten schaffen sie sich ein Repertoire von funktionierenden Lösungsstrategien an.

- **Situationen anpassen oder ändern**

Resiliente Menschen nehmen ihr Leben und somit ihr Schicksal in die eigenen Hände. Sie sind sich bewusst, dass sie durch ihr eigenes Verhalten sich selber und die Dinge rundherum zum Besseren ändern können. Sie verfallen somit nicht in eine Opferhaltung, sondern sind sich bewusst, dass sie für ihr Wohlergehen und ihr Glück selber verantwortlich sind.

- **Ziele verfolgen und gegebenenfalls anpassen**

Resiliente Menschen besitzen klare Ziele und verfolgen diese diszipliniert. Durch Rückschläge lassen sie sich nicht entmutigen. Sie handeln aber nicht nach dem Motto «mehr und mehr vom Gleichen – mit dem Kopf durch die Wand», sondern wissen, wann sie ein Vorhaben aufgeben oder anpassen müssen. Sie verfallen nicht in Lethargie und Frustration, sondern setzen sich das nächste Ziel – oder passen das bisherige Ziel an – und verfolgen dieses diszipliniert weiter.

- **Beziehungskompetenz**

Resiliente Menschen beherrschen den Umgang mit anderen Menschen. Sie können sich mit Empathie in die Gedanken- und Gefühlswelt eines anderen Menschen hin-

einversetzen – also die Perspektive wechseln. So können sie ihr Gegenüber besser dort abholen, wo es gerade steht, und sie verstehen besser, weshalb der andere so tickt, wie er tickt.

Hat Persönlichkeitsentwicklung nur Vorteile?

Obwohl die Vorteile der Persönlichkeitsentwicklung offensichtlich sind, sollen die Nachteile nicht unerwähnt bleiben.

Wenn Sie sich mit diesem Thema beschäftigen und an sich arbeiten, werden Sie bemerken, dass Ihre Ansprüche an sich und an Ihre Umwelt – insbesondere an den Vorgesetzten – steigen. Das ist einerseits gut, weil Sie zufriedener und erfolgreicher werden. Andererseits wird man anspruchsvoller! Sie werden merken, dass es viele Menschen gibt, die sich immer wieder über die gleichen Situationen beklagen – aber nicht bereit sind, eine Änderung in Angriff oder angebotene Hilfe in Anspruch zu nehmen. Das raubt auf Dauer Energie. Denn Menschen, die sich entwickeln, streben danach, Menschen kennenzulernen, die einen mental weiterbringen – und solche Personen sind nicht immer leicht zu finden.

Schon sind wir wieder bei einem Instrument der Personalentwicklung: dem Mentoring. Ein Mentoring, begleitend zu einem Persönlichkeitsentwicklungskonzept, kann viel dazu beitragen, aus Mitarbeitenden und potenziellen Nachwuchskräften Persönlichkeiten zu formen.

Eine weitere Herausforderung aus Sicht der Unternehmen und hier speziell aus Sicht des HR ist, dass viele Mitarbeitende nicht bereit sind, sich firmenintern in der Persönlichkeitsentwicklung weiterbringen zu lassen. Oft herrscht die Angst, dass man sich zu sehr in persönlichen Dingen «outen» muss und dadurch verletzlich wird. Das alles könnte ja gegen einen verwendet werden – was natürlich nicht von der Hand zu weisen ist.

Hier wären wir dann bei den Vorgesetzten, die als gutes Beispiel und Vorbild vorausgehen. Und genau da liegt die Krux, denn nirgends ist die Angst vor dem Sichöffnen grösser als in der Chefetage, obwohl genau hier Persönlichkeiten gefragt sind. Warum das so wichtig ist, zeigen die drei Säulen der wirkungsvollen Führung:

- 1. sich selbst führen**
- 2. sich führen lassen**
- 3. andere führen**

Zur Führungskraft wird man nicht geboren. Man entwickelt sich kontinuierlich zu einer, und zwar beruflich als auch privat. Wer Menschen führen will, muss zuerst sich selbst führen. Und das hat viel mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun.

Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2016 zeigt folgendes Bild:

- 16% der Mitarbeitenden haben innerlich gekündigt.
- 70% der Mitarbeitenden machen Dienst nach Vorschrift.
- 14% der Mitarbeitenden sind begeistert.
- 97% der Führungskräfte bezeichnen sich als «gute Führungskraft».
- Kündigungsgrund Nr. 1 ist der Vorgesetzte.

Das zeigt klar auf, dass hier erstens etwas nicht stimmt und es zweitens an Selbsterkenntnis, Selbstführung und Persönlichkeit mangelt. Wer sich selbst nicht kennt und nicht an sich arbeitet, sollte nie andere Menschen führen dürfen. Das bedeutet nicht, dass man perfekt sein muss, bevor man eine Führungsrolle innehat, aber permanentes Lernen – auch bezüglich der eigenen Persönlichkeit – sollte selbstverständlich sein.

Fazit

Persönlichkeitsentwicklung ist ein lebenslanger Prozess, eine Reise zu kleineren oder grösseren, konkreteren oder weniger konkreten Zielen. Es ist ein spannender Weg, weil es viel zu entdecken gibt und das Leben erfüllter macht. Nehmen Sie ein Thema, das Ihnen wichtig erscheint, und nehmen Sie locker und entspannt – in kleinen Schritten, aber kontinuierlich – eine Optimierung in Angriff.

Aus Sicht Human Resources ist es je länger, desto je wichtiger, dass die Persönlichkeitsentwicklung einen gebührenden Platz in der Personalentwicklung erhält, speziell dann, wenn in Ihrem Unternehmen das Thema Agilität angepackt werden soll.

Autor



Rolf Rado war viele Jahre tätig als Manager von diversen Klein- und Mittelunternehmen, bis zu Grosskonzernen, heute Mitinhaber der Firma Axios. Er ist spezialisiert auf schwierige und anspruchsvolle Führungssituationen.