



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

Leadership: Die große Abrechnung



N°93

ISSN 1609-1248

Euro 28,99 / sFr 30,02

Verlag Relationales Management

www.lo.irbw.net

Fü(h)r mich!

von Simon Hahnzog

Führung fängt immer und zuerst bei der Führung der eigenen Persönlichkeit an. Wie in der sozialen Welt auch, bedarf es dabei fachkundiger Managementkompetenzen genauso wie einer inspirierenden, empathischen und authentischen Umsetzung von Leadership. Wie Sie die Führung Ihrer inneren Mannschaft gestalten können und welche Auswirkungen das auf Mitarbeiter, Kollegen und nicht zuletzt auf das Unternehmen hat, stellt Simon Hahnzog im folgenden Beitrag vor.

Ein „ganz normaler“ Tag im Büro, der erste Morgenkaffee ist noch heiß und in aller Ruhe könnte nun die Tagesagenda in Augenschein genommen werden. Doch schon melden sich die ersten Stimmen.

„Die Quartalszahlen sind da – wir müssen dringend die neuen Entwicklungen besprechen.“

„Die Urlaubsplanung steht noch immer aus – dabei sind noch lange nicht alle Urlaubstage für dieses Jahr eingetragen.“

„Muss das denn alles jetzt sein, wir haben doch gerade ohnehin schon so viel auf dem Schreibtisch. Ich blicke überhaupt nicht mehr durch.“

Kennen Sie solche Momente, in denen scheinbar jeder etwas von Ihnen will? Und das am besten sofort, weil natürlich alle anderen Anliegen nicht annähernd diese Priorität haben. Kaum hat der Tag richtig begonnen, erwarten schon wieder alle um einen herum Entscheidungen oder zumindest ein offenes Ohr.

In dieser Szene des täglichen Bürogetümmels haben sich aber ausnahmsweise nicht die Mitarbeiter und Kollegen bemerkbar gemacht, sondern vielmehr die Mitglieder Ihrer *inneren Mannschaft*. Am Konferenz-tisch im Inneren Ihrer Persönlichkeit hat sich heute der *Pflichtbewusste Anteil* eingefunden, der beständig die eigene Leistungsbilanz bereithält und Daten zu Ihrem derzeitigen Fitness-Level genauso auf den

Tisch legt, wie zum Stand Ihrer ausgewogenen Ernährung, den Präsenzphasen am heimischen Abendbrot-tisch mit der Familie und natürlich zum Fortschritt im aktuellen Projekt in der Arbeit. Neben ihm hat Ihr *Gesundheitsmanager* platzgenommen, der um einen steten Ausgleich zwischen Be- und Entlastung bemüht ist, und beständig darauf hinweist, dass der letzte „Erholungs“-Urlaub definitiv zu lange her ist. Der dritte Satz stammt aus dem Munde des *Überforderten Persönlichkeitsanteils*, der auf das „Zu-Viel“ aufmerksam macht, das sich gerade auf dem Schreibtisch türmt.

Daneben finden sich wahrscheinlich auch noch andere Facetten Ihrer Persönlichkeit in der Runde wieder. Vielleicht der innere *Visionär*, der sich immerzu Gedanken über das Morgen macht.

„Zahlen mögen das Hier und Jetzt beschreiben, aber wenn nicht endlich das neue Leitbild unserer Persönlichkeit fertig wird, schaffen wir es schon wieder nicht mit der Vision für unsere nachhaltige Entwicklung bis zur Pension,“ wirft der selbstbewusst in die innere Konferenz ein.

Oder der gefürchtete innere *Zweifler*, der immer und überall nach Unwägbarkeiten in den Planungen sucht, und dies auch lautstark kundtut – insbesondere in Zeiten, in denen es nicht so läuft wie erwartet.

„Ob das Projekt wohl wirklich klappen wird? Die Prognosen für ein Scheitern häufen sich, dabei haben wir doch schon so viel investiert. Das wird uns noch ruinieren“, mischt sich dieser innere *Advocatus Diaboli* dann mit zitternder Stimme in die Diskussion ein.

Kennen Sie die

Diskussionen Ihrer

inneren Anteile?

Die Konferenzen im Inneren unserer Persönlichkeit unterscheiden sich nicht sonderlich von denen mit den Kollegen im Büro. Und sie finden die ganze Zeit statt – jeden Tag, jede Stunde, jede Minute. Es gibt immer

Entscheidungen zu treffen, welches Verhalten in einer aktuellen Situation gezeigt werden soll – oder eben auch nicht. Dabei sind nicht immer dieselben Persönlichkeitsanteile am Konferenztisch, sondern diejenigen, die von der jeweiligen Entscheidung betroffen sind. Weil diese Beteiligung zuweilen mit sachlichen Argumenten schwer nachvollziehbar ist – vor allem dann, wenn sich hoch emotionale Anteile wie der *Ängstliche*, der *Neidische* oder der *Beleidigte Anteil* einbringen. Daher kann es auch vorkommen, dass Anteile mitverhandeln wollen, die auf den ersten Blick fehl am Platze sind. Insbesondere in solchen Momenten ist es für Ihre innere Führungskraft, das *Selbst*, gar nicht einfach, Entscheidungen zu treffen. Vor allem weil Sie mit Ihrer Persönlichkeit nicht alleine sind, sondern sich beständig mit Ihrer



Simon Hahnzog

studierte Psychologie, Pädagogik und Mathematik in München und promovierte später über das Thema Persönlichkeitsentwicklung, das ihn seither nicht mehr losgelassen hat. Nach Stationen als Lehrer, Coach und Familientherapeut unterstützt er heute Unternehmen und ihre Mitarbeiter bei der betrieblichen Gesundheitsförderung und lehrt als Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Fresenius in München.

Umwelt abstimmen müssen – von der Partnerschaft über die Familie bis hin zu den Kollegen und Mitarbeitern in der Arbeit.

Insbesondere im Arbeitsalltag von Führungskräften beginnt jede Art von Personal- oder Unternehmensführung immer und zuerst bei der Führung der eigenen Person. Wenn Sie sich ganzheitlich und nachhaltig mit Führung, mit Leadership und Management beschäftigen wollen, kommen Sie nicht umhin, zunächst den Blick nach innen zu richten. Ich möchte Ihnen im Folgenden Impulse geben, wie sich die Selbstführung bewusst gestalten lässt. Dazu lade ich Sie ein, nicht nur zu lesen, sondern die Gelegenheit zu nutzen, und Ihr eigenes inneres Team aktiv an diesen Überlegungen zu beteiligen. Ihren *Interessierten Anteil* haben Sie ja schon mal mit dabei, sonst hätten Sie nicht bisher gelesen.

Ihrem *Enttäuschten Anteil* möchte ich aber gleich eine Breitseite vorwegnehmen: Eine Garantie für eine gelungene Selbstführung kann ich Ihnen beim besten Willen nicht geben. Aber vielleicht den ein oder anderen Anstoß, sich selbst zukünftig mit anderen Augen zu betrachten, um dadurch Aufgaben und Herausforderungen konstruktiver zu meistern. Im Inneren wie im Äußeren.

Damit ich Ihnen meinen Ansatz zur Persönlichkeitsentwicklung und zur inneren Führung nahebringen kann, ist es notwendig, Ihnen zunächst mein Verständnis von Führung und von Persönlichkeit vorzustellen. Denn für beide Konstrukte gibt es keine allgemeingültige Definition. Vielmehr ist es entscheidend, dass sich jeder, der sich mit Führung und Persönlichkeit auseinandersetzt, seine eigenen Bilder davon zeichnet.

1. Was ist Führung?

Führung hat meines Erachtens mit Persönlichkeit, mit Kultur und mit zwischenmenschlichem Kontakt zu tun. Führung ist etwas sehr Persönliches und funktioniert nicht aus der Distanz. Versucht

man, sich mit der professionellen Gestaltung von Mitarbeiterführung auseinander zu setzen, so ist es zunächst weniger bedeutsam, die „richtigen“ Antworten präsentiert zu bekommen. Vielmehr ist es entscheidend, sich die richtigen Fragen zu stellen, und nach den eigenen Antworten zu suchen. Eine allgemeine Lösung für die Gestaltung erfolgreicher Führungsarbeit nach dem Gießkannenprinzip macht meiner Erfahrung nach keinen Sinn. Führung ist individuell mit der Person des Führenden, den zu führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem Unternehmen verknüpft. Alle Beteiligten müssen ihre Antworten finden – und im Idealfall finden sie auch eine gemeinsame.

Sie sollten am besten gleich damit anfangen:
Was ist Führung für Sie?

1.1. Die Kernaufgaben der Führungskräfte

In meinem Verständnis haben Führungskräfte letztendlich zwei Kernaufgaben: Sie müssen Entscheidungen treffen und sie müssen entschieden handeln. Um dem nachkommen zu können, sind Wissen, Reflexion und im Anschluss das richtige Handwerkzeug gefordert, damit Entscheidungen auch dort ankommen, wo sie benötigt werden – bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Getreu Pestalozzis Idee der „Elementarbildung“ braucht die Gestaltung und Entwicklung professioneller Führung also „Kopf, Herz und Hand“, um nachhaltig wirken zu können. Ich strukturiere meine konkreten Handlungsimpulse nach dieser pädagogischen Grundhaltung:

■ Für den Kopf: *Wissen*

Um die komplexen Prozesse zwischenmenschlicher Interaktion verstehen und nachvollziehen zu können, ist ein fundiertes Wissen über diese Zusammenhänge jenseits der Fachexpertise notwendig.

■ Für das Herz: *Persönlichkeit*

Die individuellen Möglichkeiten und Grenzen des Unternehmens, der Führungskraft wie auch jedes einzelnen Mitarbeiters, erfordern eine intensive Auseinandersetzung und Reflexion.

■ Für die Hand: *Methoden*

Wissen und Reflexion müssen auch person- und situationsspezifisch umgesetzt werden – erst ein gut bestückter Werkzeugkasten an Handlungsmöglichkeiten lässt die Kompetenzen dort wirksam werden, wo sie benötigt werden.

Für den nachhaltigen Erfolg einer Führungskraft ist demnach meiner Erfahrung nach weniger das fachspezifische Wissen, sondern vor allem das Wissen um die Wirkung, die Ziele und Entscheidungen bedeutsam. Führen ist ein eigenständiger Beruf. In den letzten beiden Jahrzehnten wurde Führung allerdings zunehmend unter dem Begriff „Management“ subsummiert. Nicht, dass eine gute Führungskraft ohne Managementkompetenzen auskommen könnte. Im Gegenteil, Verwaltungsfertigkeiten sind eine entscheidende Voraussetzung gelingender Führungsarbeit. Dieses komplexe Handlungsfeld auf „managen“, auf „verwalten“, zu reduzieren, wird den Ansprüchen an eine Führungskraft aber nicht annähernd gerecht. Das gilt im Übrigen sowohl für die Personalführung nach außen, als auch für die Führung des inneren Teams: „Verwaltet“ zu werden, genügt weder Mitarbeitern noch Persönlichkeitsanteilen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eben keine „trivialen Maschinen“, die sich auf ein bestimmtes Ziel hinsteuern lassen. Es sind Menschen, die mit ihren Bedürfnissen, Möglichkeiten und Persönlichkeiten ihren Beitrag zum gemeinsamen Prozess beitragen. Die Frage nach dem Sinn des eigenen Handelns, nach der Vision, die man dadurch zu erfüllen versucht oder des Zwecks, dem das Handeln dient, sind dabei die elementaren Themen, die ihr

Handeln begleiten. Und diese Themen machen nicht vor der Bürotür halt. Wir tragen sie in jeden Bereich unseres Lebens und Alltags hinein. Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit im Einklang mit ihren inneren Haltungen erleben, sind produktiver, kooperativer und nicht zuletzt gesünder. Sie sollten die großen Fragen nach dem: „Wieso, Weshalb und Warum?“, also immer wieder beantworten, wenn Sie es mit Führung ernst meinen.

1.2. Die Bedeutung der Persönlichkeit in der Führung

Und damit wäre ich beim zweiten Konstrukt, um das es in diesem Beitrag geht: „Persönlichkeit“. In unserem alltäglichen Sprachgebrauch hat dieser Begriff eine bunte Palette an Bedeutungen: Er kann sowohl das Individuum als auch die Besonderheiten eines Menschen beschreiben. Durch die Persönlichkeit bringen wir zum Ausdruck, was einen bestimmten Menschen von anderen unterscheidet. Wir lechzen nach Geschichten über „bekannte“ Persönlichkeiten, wenn wir Glück haben, vielleicht sogar „historische“ Persönlichkeiten. Manche unserer Zeitgenossen bezeichnen wir gern mal als „kranke“ oder „verbrecherische“ Persönlichkeit und sind uns insgeheim gar nicht so sicher, was bei denen jetzt so unglaublich anders ist. Anscheinend hat der Begriff an dieser Stelle mit der Unterscheidung zwischen „normal“ und „anders“ zu tun beziehungsweise „so wie alle“ und „nicht so wie wir“.

Auch unter Fachleuten besteht im Übrigen keineswegs eine einhellige Meinung darüber, was unter „Persönlichkeit“ zu verstehen ist. Der Sozialpsychologe Gordon Allport machte das bereits 1937 deutlich,

Für den nachhaltigen Erfolg einer Führungskraft ist demnach meiner Erfahrung nach weniger das fachspezifische Wissen, sondern vor allem das Wissen um die Wirkung, die Ziele und Entscheidungen bedeutsam.

als er fast fünfzig Definitionsvorschläge für diesen Begriff zusammentragen konnte. Sogar innerhalb einer einzelnen Wissenschaftsdisziplin wie etwa der Psychologie gibt es unterschiedliche Perspektiven, aus denen auf das Wesen des Menschen geblickt wird. All die verschiedenen Theorien, Konzepte, Konstrukte und Ansichten versuchen am Ende doch das Gleiche, und zwar eine der größten Fragen der Menschheit zu beantworten:

„Wer bin ich?“

Nicht umsonst bringt uns diese Frage schon seit Generationen zum Grübeln – manche zu Erkenntnissen, manche zur Verzweiflung. Ich könnte mir vorstellen, dass das seit Anbeginn unserer Existenz so geht. Es ist eben gar nicht einfach, eine Antwort auf diese Frage zu finden, die sowohl beschreiben kann, was „typisch menschlich“ ist (also bei uns allen gleich oder zumindest ähnlich), zugleich „bei jedem anders“ und nicht zuletzt „beim Einzelnen einmalig“. Genau um diese drei Themen geht es, wenn wir uns mit Persönlichkeit beschäftigen.

Allerdings gibt es durchaus Kennzeichen, die eine gute Theorie zur menschlichen Persönlichkeit auszeichnet. Diese sollte einerseits die Struktur, also den „Bauplan“ der Persönlichkeit, beschreiben können. Andererseits muss sie erläutern, warum wir in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Einstellungen oder Eigenschaften zeigen. Oder glauben Sie vielleicht, Sie sind immer die- beziehungsweise derselbe, wenn Sie morgens unter der Dusche stehen, vormittags mit der Chefin die aktuellen Themen besprechen oder abends beim wichtigen Entscheidungsspiel vor dem Fernseher mitfiebern? Sie sind beides: derselbe Mensch und zugleich ganz unterschiedlich. Denken Sie nur mal daran, wie Sie beim wichtigen Siegtreffer mitjubeln – wenn Sie von Fußball nicht so begeistert sind, denken Sie an ein vergleichbares Ereignis, bei dem Sie aufsprin-

gen, laut schreien und sich unter Umständen mit wildfremden Menschen glücklich in den Armen liegen. Nehmen Sie jetzt als Nächstes die übliche Morgendusche: Verfallen Sie da auch in glückstrunkene „Olé-olé!“-Gesänge, nur weil Sie es geschafft haben, diesmal kein Shampoo in die Augen zu bekommen? Machen Sie normalerweise nicht so? Na,

dann ist ja alles bestens, und Sie verhalten sich „situationsspezifisch“. Das kann für unsere Persönlichkeit zwar ganz schön anstrengend sein, macht das gemeinsame Handeln aber für uns und vor allem unsere Umwelt in der Regel leichter. Nicht zuletzt

muss eine gute Persönlichkeitstheorie erklären, wie wir uns entwickeln, verändern und gestalten können beziehungsweise manchmal eben auch unfähig für Veränderungen sind.

Nachdem Sie nun einen vagen Überblick darüber haben, was Überlegungen zur Persönlichkeit auszeichnet, kann ich Ihnen das wesentliche Gerüst meines Ansatzes, der *Polydynamischen Persönlichkeitstheorie*, vorstellen.

Mein Modell beschreibt eine einfach strukturierte Vorstellung von Persönlichkeit, die erst in ihrer individuellen Anwendung komplex und einzigartig wird. Durch die individuelle Ausgestaltung des Persönlichkeitsgerüsts entsteht ein personenbezogenes Persönlichkeitsbild, das dazu genutzt werden kann, vergessene Ressourcen zu aktivieren, erstarrte Persönlichkeitsstrukturen zu lockern oder individuelle Eigenschaften und aufgabenorientierte Anforderungen abzugleichen – mit anderen Worten: Mit diesem Modell lässt sich die Herausforderung der inneren Führung gestalten. Es setzt sich aus folgenden Annahmen zusammen:

- Um die Charakterzüge, Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen und dadurch seine Persönlichkeit zu beschreiben, werden metaphori-

Seit Generationen zerbrechen wir uns mit der Frage den Kopf: „Wer bin ich?“

sche Umschreibungen genutzt: Anteile (oder auch Teile, Aspekte), in welche die Persönlichkeit des Menschen gegliedert ist.

- Die Zusammensetzung der Anteile ist bei jedem Menschen anders und für ihn charakteristisch. Dadurch entsteht die Individualität seiner Persönlichkeit.
- Die meisten dieser Anteile bestehen über die (Lebens)zeit hinweg, manche entwickeln sich jedoch erst im Laufe des Lebens oder sind nur vorübergehend existent.
- Die Strukturierung und Ordnung der Teile, die exekutive Funktion, übernimmt das *Selbst*, der innere Kern der Persönlichkeit.
- Die Teile sind dynamisch um das Selbst angeordnet und können sich je nach Situation und Herausforderung neu gruppieren.
- Jeder Teil der Persönlichkeit steht für konkrete Aufgaben des Erlebens und Verhaltens und stellt in dieser Funktion eine Ressource der Persönlichkeit dar. Jeder Teil strebt danach, seine Aufgaben zu erfüllen und seine Ziele zu erreichen.
- Wenn ein Teil über einen zu langen Zeitraum in den Vordergrund rückt und zu einflussreich wird beziehungsweise zu lange verleugnet wird, dann erstarrt das Teilesystem, und es entstehen Probleme und Störungen der Persönlichkeit. Gleiches gilt, wenn das *Selbst* seine delegierende Funktion nicht mehr wahrnimmt.
- Indem eine Person sich ihrer Teile bewusst wird, erhöht sie die Möglichkeiten und die Wahrscheinlichkeit, einzelne Teile gezielt einzusetzen oder einzuschränken und dadurch ihre gesamte Persönlichkeit zu entwickeln. Dadurch vergrößert sich ihr Handlungsspektrum.

Die zentrale Position in Ihrer Persönlichkeit, Ihre innere Führungskraft, bezeichne ich also als *Selbst*. Allerdings bleibt das Wesen des *Selbst* in gewisser Weise eine Blackbox: Was das *Selbst* genau ist, kann ich Ihnen auch nach vielen Jahren der Forschung und praktischen Anwendung nicht sagen. Es lässt sich nicht in einer bestimmten Gestalt beschreiben oder definieren, son-

dern nur durch die Funktionen und Aufgaben, die es für unsere Persönlichkeit übernimmt. Den Ansatz von Friedemann Schulz von Thun aufgreifend, möchte ich Ihnen an dieser Stelle daher sechs zentrale Aufgaben im Tätigkeitsprofil des *Selbst* als innere Führungskraft umreißen:

■ Kontrolle:

Das *Selbst* hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir uns nicht in jeder Situation impulsiv und wie der Elefant im Porzellanladen verhalten. So anstrengend diese Selbstbeherrschung zuweilen sein kann, so hilfreich ist sie gerade dann, wenn wir im Kontakt mit anderen Menschen sind.

■ Moderation:

Das *Selbst* sorgt dafür, dass in inneren Teamgesprächen jeder Anteil drankommt, der etwas sagen möchte, und auch mal über den Tellerrand der Persönlichkeitsanteile hinausgedacht wird.

■ Integration:

Das *Selbst* steht vor der anspruchsvollen Herausforderung, einen Haufen einzelner Anteile zu einem ganzheitlichen Team zusammenzuführen. Nur dann können die Ressourcen der Einzelnen gemeinsame Synergieeffekte entwickeln, und aus dem Ganzen kann mehr als die Summe seiner Teile werden. Dazu gehört auch, den ein oder anderen Außenseiter mit ins Boot zu holen, selbst wenn sich andere dagegen sträuben.

■ Konfliktmanagement:

Nicht selten kommt es zu Streit unter den Teammitgliedern der Persönlichkeit. Hier kommt es dem *Selbst* zu, abzuwägen, und vor allem die zerstrittenen Widersacher wieder näher aneinander heran zu bringen.

■ Personal- und Teamentwicklung:

Der Job des *Selbst* beinhaltet, jedes Mitglied seines Teams individuell zu fördern. Auch wenn ein Anteil seine Arbeit seit Jahren gewinnbringend für die Persönlichkeit verrichtet, kann es notwendig werden, dessen Basiskompetenzen durch einen Auffrischkurs auf den neuesten Stand zu bringen.

■ Personalauswahl und Einsatzleitung:

Nicht zuletzt ist das *Selbst* für das Anwerben neuer

Mitglieder zuständig und muss für jede neue Aufgabe die passende Mannschaft zusammenstellen.

Wie Sie vielleicht gemerkt haben, sind die Anforderungen an das *Selbst* nicht sonderlich zu unterscheiden von denen an eine Führungskraft in der sozialen Welt. Das Aufgabenspektrum ist vielfältig und mitunter ziemlich anstrengend. Sie sollten also Ihren inneren Vorstandsvorsitzenden pfleglich behandeln, damit er möglichst kraftvoll seinen Aufgaben nachkommen kann.

2. Wie lässt sich innere Führung gestalten?

Damit gelangen wir zur zentralen Frage meines Beitrags: Wie lässt sich innere Führung gestalten? Aufbauend auf meinen bisherigen Überlegungen werde ich Sie nun mit einem Ansatz vertraut machen, mit dem Sie sich und Ihre Persönlichkeit nicht nur besser kennenlernen, sondern diese vor allem auch wirkungsvoller führen können.

Bei diesem Weg der Persönlichkeitsentwicklung geht es zunächst darum, seine eigenen Anteile zu finden. Also zumindest diejenigen, die gerade bewusst verfügbar sind. Dabei kommt es überhaupt nicht darauf an, bestimmte Gruppengrößen zu erzielen oder spezielle Persönlichkeitsanteile zu beobachten, „die man einfach haben muss“. Manche finden bei einem ersten Blick zwei oder drei Anteile, andere ein Dutzend oder mehr. Sobald Sie einen Anteil „gefunden“ und ihm am besten auch noch einen Namen gegeben haben, der ihn lebendig umschreibt, geht es darum, diesen Anteil näher zu charakterisieren. Ich empfehle hierzu drei Schritte, die sowohl die möglichen Risiken beschreiben, die dieser Anteil verursachen kann, als auch die Ressourcen, die er für Sie bereithält. Am besten halten Sie Ihre Überlegungen schriftlich fest, dann können Sie später leichter darauf zurückgreifen. Dies bedarf keiner besonderen Form, Hauptsache Sie behalten den Überblick.

Im ersten Schritt malen Sie sich dasjenige Risiko aus, das entsteht, wenn ein Anteil zu wenig aktiv ist, sich auf der Persönlichkeitsbühne zu sehr zurück hält. Ich spreche in diesem Fall von: Risiko- (sprich: „Risiko-minus“). Wie wäre es also, wenn sich ein Anteil für längere Zeit verabschieden würde? Wenn er die Faxen dicke hätte, sich einfach umdrehen und Ihnen auf unbestimmte Zeit den Rücken kehren würde? Ich möchte Ihnen dies an meinem Lieblingsbeispiel illustrieren, dem *Faulen Anteil*. Da ich davon ausgehe, dass Sie auch einen solchen Anteil in Ihrer Persönlichkeit bereithalten, stellen Sie sich nun vor, dieser wäre verschwunden. „Paradiesisch!“, denkt jetzt vermutlich der eine oder andere. Dann könnte man endlich mal all das erledigen, was man in den letzten Wochen, Monaten, Jahren nicht geschafft hat. Der Tag hätte auf einmal ein paar Stunden mehr und „Effizienz“ wäre Ihr neues Lieblingswort. Aber gehen Sie nun einen Schritt weiter, und malen Sie sich aus, was passiert, wenn der *Faule Anteil* nicht nur für ein paar Wochen auf Kur wäre, sondern wenn dieser Zustand die ganze Zeit so wäre: Keine Sekunde mehr auf der Couch, kein bisschen Abhängen im Strandbad, Tagträumereien wären völlig tabu. Denn es gibt sicher immer etwas zu tun. Ihr Leben wäre

Die Anforderungen an das Selbst unterscheiden ich nicht sonderlich von denen an eine Führungskraft in der sozialen Welt.

nur noch ein einziges Gehetze von einem Termin zum nächsten – während Sie die Rolltreppe hinaufspurten, stopfen Sie sich noch schnell eine Wurstsammel in den Mund, um sodann die neuesten Börsenzahlen zu checken, während Sie parallel das Menü für die Jubiläumsfeier abhaken. Immer weiter, immer weiter, immer weiter. Und irgendwann dürften Sie sich wahrscheinlich in die Schlange der Burnout-Betroffenen einreihen.

Nach diesem Extrem, baden Sie im zweiten Schritt am anderen Ende der Skala: Was passiert, wenn dieser Anteil „zu viel“ da ist. Wenn er nicht nur kurz die erste Geige spielt, sondern über Stunden, Tage, Wochen und auch über unterschiedliche Situationen hinweg. Mit anderen Worten: Das Risiko, das für Sie und Ihre Umwelt entsteht, wenn dieser Anteil Ihre Persönlichkeit beherrscht – Risiko+ (sprich: „Risiko plus“). Um es wieder am obigen Beispiel zu illustrieren, geht es darum, dass Sie sich ausmalen, was passiert, wenn Sie Ihr innerer Faulpelz geradezu an die Couch fesselt. Nicht nur für ein halbes Stündchen. Nein, nein. Stunden-, tage-, wochenlang. Sodass sich das schmutzige Geschirr in der Küche zu stapeln beginnt, die To-do-Liste schon nicht mehr auf ein DIN-A1-Papier passt und Sie beginnen, Ihren aktiven Wortschatz auf den Satz „Morgen reicht auch noch!“ zu reduzieren. Na, wie ist es dann?

Wie nehmen Sie sich selbst wahr, wenn Sie in diesen virtuellen Spiegel blicken? Was denken Ihre Freunde, Ihre Partner, Ihre Familie? Wie reagiert Ihr Umfeld auf Sie? Falls Sie in dieser Fantasie das Glück haben, dass überhaupt noch jemand etwas mit Ihnen zu tun haben will, wo Sie doch nur noch lethargisch das heimische Sofa durchsitzen.

Durch das Abwägen der beiden Risikotypen haben Sie ein recht klares Bild der Ressourcen herausgearbeitet, die Ihnen Ihre Anteile ermöglichen. Damit auch diese greifbar werden, sollten Sie sich im dritten Schritt Gedanken zu diesen Potenzialen machen. Für mein Verständnis von Ressource ist es vorteilhaft, wenn Sie Ihre moralischen Wertungen dabei außen vor lassen. Ich gehe davon aus, dass jeder Persönlichkeitsanteil, und damit jedes mögliche Verhalten, in einer bestimmten Situation einen Sinn ergibt. Es geht bei dessen Beschreibung also nicht darum, ob ein Anteil „gut“ oder „schlecht“ ist, sondern darum, wie „funktional“ er ist. Sie wer-

den sehen, dass zahlreiche Facetten Ihrer Persönlichkeit, derer Sie sich im ersten Moment vielleicht schämen oder die Ihnen zumindest unangenehm sind, losgelöst von moralischen Urteilen hochfunktional sein können. Umgekehrt werden die ein oder anderen „guten“, „wünschenswerten“ Eigenschaften eher belastend (anders ausgedrückt: dysfunktional), wenn sie zum falschen Zeitpunkt oder im Übermaß vorhanden sind. Nehmen wir zur Illustration noch einmal beispielhaft den *Faulpelz*. In unserer Leistungsgesellschaft eher unbeliebt, ist es doch er, der dafür sorgt, dass Sie sich entspannen. Er verfrachtet Sie in die Hängematte, gibt

Ihnen ein gutes Buch in die Hand und den klaren Auftrag, an nichts weiter zu denken als den Moment und alles andere nicht so wichtig zu nehmen. Vielen Dank, lieber Faulpelz!

Schon wieder sehen Sie, dass es sich mit dem inneren Team nicht sonderlich anders verhält als mit dem äußeren. Jeder Mitarbeiter bringt die eine oder andere Schwäche mit ins Team und ist auf der anderen Seite für eine bestimmte Aufgabe oder Situation gut, vielleicht sogar für mehrere. Und immer dann, wenn es nicht so läuft, wie gewünscht, ist das in erster Linie eine Führungsschwäche, weil ein Teammitglied nicht mit den Aufgaben betraut wurde, für die es mit an Bord ist.

3. Der Unterschied zwischen dem inneren und dem äußeren Mitarbeiterkreis

Einen Unterschied gibt es schon zwischen dem inneren und dem äußeren Mitarbeiterkreis: Den Mitgliedern der Persönlichkeit kann man nicht kündigen. Man wird sie nicht los. Falls nötig verziehen sie sich ins Unbewusste der Persönlichkeit, von wo aus sie weiterhin aktiv sind – allerdings dem direk-

Wie nehmen Sie sich selbst wahr, wenn Sie in diesen virtuellen Spiegel blicken?

ten Einfluss des *Selbst* entzogen. Ich empfehle Ihnen daher wärmstens, dass Sie sich darüber im Klaren werden, dass jeder Anteil Ihrer Persönlichkeit etwas für Sie tut. Erst wenn Sie einen Anteil wertschätzen, können Sie ihn auch dazu bringen, sich in bestimmten Situation zurück zu ziehen, in denen andere Persönlichkeitsanteile in der ersten Reihe stehen sollen. Das bedeutet allerdings, dass Sie mit der nötigen Zeit und Aufmerksamkeit die Bedürfnisse Ihrer Anteile anhören müssen, um danach durch ein starkes *Selbst* eine klare Entscheidung für das weitere Vorgehen zu treffen. Denn auch wenn jeder Ihrer Anteile nur Ihr Bestes will, so passt das eben nicht unbedingt in jeder Situation.

4. Fazit

Rufen wir abschließend noch einmal die Diskussions- teilnehmer vom Anfang meines Beitrags am Konferenztisch zusammen. Der entscheidende Schritt ist nun, auch wirklich *alle* anwesenden Facetten Ihrer Persönlichkeit zu Wort kommen zu lassen. Nur so können Sie die jeweiligen Ressourcen, die Ihnen Ihre Anteile zur Verfügung stellen, auch erkennen – egal ob diese im ersten Moment angenehm oder unangenehm auf Sie wirken. Ihr innerer Ratsbeschluss könnte in dieser Konstellation beispielsweise so lauten:

„Lieber *Überforderter Teil* vielen Dank, dass Du uns auf unsere Grenzen aufmerksam gemacht hast und dadurch dafür sorgst, dass uns unsere Aufgaben nicht über den Kopf wachsen. Vor allem weil wir dank Deiner Fürsorge, lieber *Gesundheitsmanager*, immer wieder daran erinnert werden, unsere Kräfte nicht zu sehr zu erschöpfen und diese immer wieder aufzufüllen. Denn wenn wir nicht auf uns Acht geben, könnten wir das aktuelle Projekt tatsächlich gefährden, lieber *Zweifler*. Daher verspreche ich hiermit, dass wir uns am kommenden Wochenende ausgiebig um unsere Sonnenstunden am See kümmern werden und die Arbeit dabei auch im Büro bleibt.

Und bis dahin möchte ich, dass ihr drei euch an die Seite stellt, und den *Pflichtbewussten Anteil* nach vorne treten lasst. Denn seine Leistung ermöglicht es uns, die Ruhepausen am Wochenende wirklich zur Entspannung nutzen zu können. Nicht zu vergessen diesen vorzüglichen Aperitif auf der Terrasse, auf den wir uns alle schon so freuen. Und damit wir unsere Aufgaben auch in die richtige Richtung lenken, setze ich noch für heute Vormittag ein Meeting im kleinen Kreis an, in dem ich mit dem *Pflichtbewussten Anteil* und dem *Visionär* die Strategie für die mittel- und langfristigen Ziele auf den neuesten Stand bringe.

Jetzt holen wir uns erstmal einen frischen Kaffee, den wir dann in aller notwendigen Ruhe trinken – und zwar noch heiß. Auf geht's!“ ■

SERVICE

Simon Hahnzog
Die Chance der Unvollkommenheit

256 Seiten
Verlag: Kailash
Gebundenes Buch mit Schutzumschlag
€ 18,50
ISBN:
978-3-424-63114-2



Weiterführende Homepage

www.simon-hahnzog.de

E-Mail

kontakt@simon-hahnzog.de

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet die Zukunft bewusst und – erfolgreich. Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 29,99



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 119,99



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 59,99



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel um € 199,99

Jetzt bestellen: www.lo.irbw.net



Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.lo.irbw.net, shop.irbw.net, irbw@irbw.net, lo.order@irbw.net

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

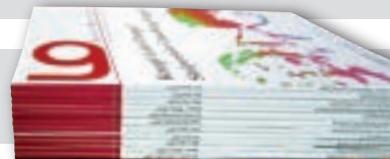
**Der Relationale Ansatz des IRBW
bringt Sie in Führung.**

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich
und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*



WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert“ • XING & Linked in*



Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

**INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG**
Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

20 neue Toolkärtchen von Sonja Radatz um € 19,99 – und ein Kärtchen zum Vorkosten!

Relationale Toolbox mit 100 Kärtchen (komplett) Oder: Erweiterungsset mit 20 neuen Kärtchen



Relationale Tools

wirken. Und daher macht es Sinn, sie ständig kompakt bei sich zu haben. Dafür gibt es die Relationale Toolbox von Sonja Radatz mit gesamt 100 ganz einfach beschriebenen Tool-Kärtchen aus Selbstmanagement, Coaching, Leadership, Teamarbeit und Unternehmensführung.

Praktisch zum Mitnehmen. Praktisch in der Verwendung. Und führen praktisch immer zum Erfolg – sowohl beruflich als auch privat.

Wenn Sie die Toolbox mit 80 Kärtchen schon haben, bestellen Sie die 20 ganz neuen Kärtchen von Sonja Radatz um nur EUR 19,99. Die komplette Toolbox mit 100 Kärtchen kostet versandkostenfrei EUR 79,99 auf www.irbw.net.

...und holen Sie sich gleich heute Ihr kostenloses Toolkärtchen zum Ausprobieren auf www.irbw.net!

Sichere Kompetenz in jeder Situation:

Relationale Toolbox mit gesamt 100 Tool-Kärtchen zu den Themen
Selbstmanagement • Coaching/Gesprächsführung • Leadership
• Teamarbeit • Unternehmensführung



Kompakt in der Toolbox (100 Stück komplett) um € 79,99
Erweiterungsset (20 neue Kärtchen) um € 19,99

Bestellung: IRBW Onlineshop – www.irbw.net

ISBN 978-3-200-02819-7

Wir liefern versandkostenfrei!



Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net

IRBW Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung Wien

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

Tel. +43 (0)1 409 55 66, E-mail: irbw@irbw.net