

Walter Eberle / Erwin Hartwich

Brennpunkt Führungspotential

Persönlichkeitseinschätzung als
unternehmerische Aufgabe

EDITION
BLICKBUCH
WIRTSCHAFT

Walter Eberle / Erwin Hartwich

Brennpunkt Führungspotential

Persönlichkeitseinschätzung als
unternehmerische Aufgabe

EDITION
BLICKBUCH
WIRTSCHAFT

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Eberle, Walter:

Brennpunkt Führungspotential: Persönlichkeitseinschätzung
als unternehmerische Aufgabe / Walter Eberle / Erwin Hartwich.
– 1. Aufl. – Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung,
Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher, 1995

ISBN 3-929368-43-9

NE: Hartwich, Erwin:

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Verlagsbereich Wirtschaftsbücher

Verantwortlich Verlagsbereich Wirtschaftsbücher: Helmut Klinge

Gestaltung: F.A.Z.-Grafik

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH

60267 Frankfurt am Main 1

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten

Druck: Main-Echo, Aschaffenburg

Erste Auflage 1995

ISBN 3-929368-43-9

Vorwort

Das Thema »Führungspotential« begegnet uns bereits seit vielen Jahren in der Literatur und in der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen. Seine praktische Relevanz und auch seine Brisanz bleibt heute kaum mehr verborgen, denn es brennt unter den Nägeln. Dabei steht »Führungspotential« als Begriff letztlich im Brennpunkt von Organisations- und Personalentwicklung, von Führung und Zusammenarbeit und von Rekrutierung und Personaleinsatz.

Die Praxis in den Unternehmen versucht, sich dieses Problemkomplexes anzunehmen; leider zuweilen mit zweifelhaftem Erfolg. Die Gründe dafür sind vielfältig: Manchmal wird schon der notwendige Aufwand gescheut, manchmal scheidet es an der nötigen methodischen Kompetenz und professionellen Durchführung, und nur selten findet eine selbstkritische Kontrolle des Erfolgs von realisierten Konzepten oder getroffenen Maßnahmen statt. Finanzielle Mittel werden häufig nur zur Schadensbegrenzung eingesetzt. Es ist noch zu wenig – vor allem zu wenig konsequent – ins Bewußtsein gedungen, daß die Besetzung einer Führungsposition eine Investition ist, die der Vorklärungen bedarf; zum Beispiel welche Anforderungen zu stellen sind und in welchem Zusammenspiel der Einsatz zu sehen ist. Es bedarf auch der Erkundigung, welches Kandidatenreservoir zur Verfügung steht, was der einzelne Kandidat für die Aufgabe mitbringt und welche Bewährungschance besteht. In der Regel handelt es sich um Kalkulationen in Form »menschlicher Kalküle«, die eine unternehmerische Mit-Verantwortung der oberen Führungskräfte erfordern und eine entsprechende methodische Kompetenz. Selbst dort, wo die Bereitschaft besteht, sich methodisch kundig zu machen, ist wiederum zum Teil verwunderlich, wie die Verantwortlichen sich dann häufig doch der notwendigen Zusammenarbeit entziehen, natürlich mit dem berechtigten Hinweis auf Zeitmangel; aber dahinter verbergen sich stets andere Prioritäten.

Ein tieferer – gesellschaftspolitischer – Erklärungsgrund findet sich vermutlich in unserer Industriekultur, die sich zwar den wärmenden Mantel einer sozialen Marktwirtschaft umgehängt hat, aber das Soziale und Menschliche doch vorrangig im Bereich der ausgleichenden gesetzgeberischen Maßnahmen und in der Sozialpolitik ansiedelt. Von innen aber bleibt es kühl, und der notwendige »humankapitalistische« Ansatz wird in der betriebli-

chen Wirklichkeit allzu oft versäumt. Mitursächlich dabei ist sicher auch das Defizit in der methodischen Meisterung einer menschlich anständigen und gleichzeitig auch wirtschaftlich angemessenen Personalpolitik und insbesondere einer entsprechenden Besetzungspolitik.

Die Verfasser haben sich dem Thema der Potentialschätzung mit einem unterschiedlichen persönlichen Zugang genähert: zum einen aus dem Werdegang der internen Zuständigkeit für Bildung, Personal- und Organisationsentwicklung und umfassendes Qualitätsmanagement und zum anderen aus dem externen Auftrag des Führungstrainers und Beraters mit wachsendem Anteil an Persönlichkeits- und Eignungsdiagnosen. Sie haben vor einigen Jahren auch eine Wegstrecke in enger Zusammenarbeit zurückgelegt. Hierbei wurden die in dieser Veröffentlichung aufgezeigten Methoden und Instrumente eingesetzt und weiterentwickelt. Sie haben ihre Bewährungsprobe bestanden, und die Verfasser benutzen sie auch in ihren heutigen Aufgaben. Sie arbeiten hierbei im Bewußtsein, auch gesellschaftspolitisch zu einer humanen und zugleich betriebswirtschaftlich effizienten Industriekultur beizutragen.

Das Buch ist in erster Linie für Unternehmenspraktiker geschrieben, welche eine Führungsaufgabe wahrnehmen oder als Verantwortliche für das Personalwesen tätig sind. Ihnen soll es Anregung und methodische Hilfestellung bei der Persönlichkeitseinschätzung bieten. Diese Einschätzungsnotwendigkeit, gemeinhin als Menschenkenntnis bezeichnet, erweist sich in der betrieblichen Führungsaufgabe und natürlich erst recht in der professionellen Personalaufgabe immer wieder als Engpaß. Besonders augenfällig wird dies bei der strategischen Aufgabe der Potentialschätzung. Sie wird bei sich verstärkendem Wettbewerb immer mehr an Bedeutung gewinnen, weil wir uns das heutige Ausmaß der Verschwendung an Humanressourcen nicht mehr leisten können. Schneller als wir glauben, könnte dieses Thema auch für Behörden und öffentliche Organisationen spruchreif und praxisrelevant werden; nämlich wenn es um den sorgfältigen Umgang mit öffentlichem Personal und um mehr Bürgerorientierung geht.

Leser mit einem weitergehenden methodischen Interesse finden zu den einschlägigen Kapiteln *methodische Ausblicke*, die der ausschließlich praktisch orientierte Leser übergehen kann.

Inhalt

Vorwort

Teil 1

Stellenwert der Persönlichkeit im Unternehmen

1.	Einführung	13
1.1	Der Weg zur modernen Organisationsgestaltung	13
1.2	Unternehmenskultur und Verhaltensnormen	14
1.3	Wandel im Markt und in der Gesellschaft	17
1.4	Menschenbild und Unternehmensethik – Gesellschaftskultur jenseits der Firmenkultur	24
1.5	Mitarbeiterpotential als Erfolgsfaktor	26
1.6	Die strategische Bedeutung der Führungsaufgabe	28
2.	Personalpolitik als Unternehmensstrategie	31
2.1	Personalentwicklung und -förderung als Führungsaufgabe	31
2.2	Das Zusammenspiel von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation	35
2.3	Vision und Zielentfaltung in der Organisation	40
2.4	Der umfassende Ansatz des Total Quality Management (TQM)	44
2.5	Personalpolitische Begleitung des TQM-Prozesses	55
2.6	Menschenkenntnis als Schlüsselqualifikation für Führungskräfte	57
3.	Motivation im Licht zeitgemäßer Anforderungen	60
3.1	Verengung des Motivationsbegriffes	61
3.2	Selbstmotivation	63
3.3	Die Bandbreite der Fremdmotivation	67

Teil 2

Methodisches Werkzeug

4.	Die Erfassung der Persönlichkeit als psychologisches und methodisches Problem	75
4.1	Die Beziehung zwischen Persönlichkeit, Eigenschaften, Verhalten und Charakter	75
4.2	Die verschiedenen Persönlichkeitsbilder	80
4.3	Fachliche Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften	84
4.4	Potentialerfassung und Persönlichkeitsinventar	86
5.	Das System der Komplementären Einschätzungshilfen	89
5.1	Aufbau nach dem Polaritätsprinzip	89
5.2	Konsequenzen für das Menschenbild	93
5.3	Die verschiedenen Ausprägungsgrade	94
5.4	Zusammenfassung: Die charakterologischen Grundregeln ...	100

Methodischer Ausblick zu Kapitel 5:

<i>Vergleich des Systems der Komplementären Einschätzungshilfen mit anderen Systemen der Persönlichkeitserfassung</i>	<i>102</i>
---	------------

6.	Persönlichkeitseinschätzung in der Praxis	108
6.1	Die Notwendigkeit der Selbsteinschätzung	108
6.2	Einschätzungsbogen für Selbst- und Fremdeinschätzungen ..	109
6.3	Darstellung und Kurzbeschreibung der Persönlichkeitslinien	109
6.3.1	Grundeinstellungen	112
6.3.2	Eigenmotivation	114
6.3.3	Kommunikationsstil	116
6.3.4	Sozialstruktur	118
6.3.5	Handlungsstruktur	120
6.3.6	Denkstruktur	122
6.4	Selbstbild und Fremdbild: Die Problematik der Einschätzungskompetenz	124

Methodischer Ausblick zu Kapitel 6:

<i>Gefühls- versus Verstandesebene bei der Selbsterfahrung</i>	<i>127</i>
--	------------

Teil 3

Praktische Anwendung in der Führung und Personalarbeit

7.	Einschätzungshilfen als Führungsinstrument	135
7.1	Führung der eigenen Person	135
7.2	Motivation der Mitarbeiter	141
7.3	Arbeitskritik und Verhaltensabsprachen	144
7.4	Konfliktbewältigung	150

Methodischer Ausblick zu Kapitel 7:

<i>Kritische Analyse der Motivationstheorien</i>	<i>159</i>
--	------------

8.	Einschätzungshilfen als Instrument der Potentialschätzung ..	166
8.1	Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil	166
8.2	Führungsleitbilder	171
8.3	Führungsleitbild und Unternehmensleitbild	173
8.4	Management-Portfolio	175
8.5	Steuerung des Arbeitseinsatzes	179
8.6	Bewährte Instrumente der Potentialschätzung	184
8.6.1	Das Mitarbeitergespräch über Aufgaben und Entwicklung ..	184
8.6.2	Abgrenzung zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung ..	190
8.6.3	Assessment-Center	193
8.6.4	Das strukturierte Interview	196
8.6.5	Führungsdiagnosen	198
8.7	Potentialschätzung und Teambildung	199
8.7.1	Die wachsende Vielfalt von Arbeitsgruppen	200
8.7.2	Komplementäres Management	205
8.8	Kultureignung bei Auslandseinsatz	208

Methodischer Ausblick zu Kapitel 8:

<i>Evaluierung der Komplementären Einschätzungshilfen als Instrument der Personalentwicklung und -förderung</i>	<i>211</i>
---	------------

9.	Leitlinien der Personalentwicklung und -förderung	216
9.1	Gleichgewicht von Personalentwicklung und -förderung	217
9.2	Personalanpassung und Laufbahnplanung	221
9.2.1	Personalplanung und Personalbedarf	221
9.2.2	Laufbahnplanung	224
9.2.3	Führungs- und Fachlaufbahn	226
9.3	Bildung von Förderkreisen	227
9.4	Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung	230
9.5	Entwicklungs- und Förderprogramme	232

Schlußbetrachtung

Menschenkenntnis und Umgang mit Mitarbeitern – Etappen zum Erfolg	238
Ausgewählte Literatur	241
Die Autoren	243

Teil 1
Stellenwert der Persönlichkeit
im Unternehmen

1. Einführung

Die Probleme, die es in der Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden, die sie erzeugt haben. Albert Einstein

Überlegen macht überlegen. Curt Goetz

Beginne nicht mit einem großen Vorsatz, sondern mit einer kleinen Tat. Sinnspruch

Man muß etwas Neues machen, um etwas Neues zu sehen. Lichtenberg

Gewohnheiten sind zuerst Spinnweben und dann Drähte. Spanisches Sprichwort

Die Fähigkeiten von Mitarbeitern und insbesondere von Führungskräften sind als wichtigste Erfolgsfaktoren der Unternehmen zunehmend in den Vordergrund gerückt. Wesentliche Einflußgrößen für diese Fähigkeiten und ihre Wirkungszusammenhänge werden zunächst im Überblick dargestellt und dann in den folgenden Kapiteln vertieft.

1.1 Der Weg zur modernen Organisationsgestaltung

Das betriebswirtschaftliche Denken hat sich in mehreren Schüben entwickelt. Ursprünglich standen technische Produktionsfunktionen und finanzwirtschaftliche Zusammenhänge im Zentrum der Betrachtung. Ein großer Meilenstein war dann die forcierte Einbeziehung des Faktors Arbeit und das Heranwachsen einer eigenständigen Personalwirtschaftslehre. Das Humankapital bekam einen höheren Stellenwert. Gleichwohl blieben die Instrumente und Meßtechniken auf diesem Feld noch ziemlich unterentwickelt. Die Steuerung des Unternehmens über Strategien und Ziele brauchte zur Umsetzung eine bestimmte Organisationsstruktur und eine Ablauforganisation, und im Rahmen der Arbeitsorganisation wurden auch Instrumente wie quantitative Personalplanung und Stellenbe-

schreibungen entwickelt. Inzwischen ist im Zuge dieser Entwicklung allgemein bekannt, daß neben den »harten Faktoren« auch »weiche Faktoren« für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind und daß man auch hierfür Werkzeuge und Meßtechniken braucht.

Unter »weichen Faktoren« versteht man eher psychosoziale Befunde wie zum Beispiel Leitbilder, gemeinsame Wertvorstellungen und Verhaltensnormen der Mitarbeiter. Sie lassen sich nicht so einfach in Daten und Fakten fassen wie Umsatz, Kosten, Erlöse, Personalzahlen oder Organigramme. Bei dieser Betrachtung wird der Mensch nicht mehr nur als Arbeitskraft mit seinem Leistungsbeitrag gesehen, sondern vielmehr als Persönlichkeit mit bestimmten Potentialen, mit Fähigkeiten, Talenten und Verhaltensmustern. Zur Persönlichkeit gehören dann auch Wertvorstellungen, Neigungen, Bedürfnisse und Reaktionsmuster. Verbunden sind diese »weichen Faktoren« durch psychosoziale Gesetzmäßigkeiten, die noch längst nicht so zum Allgemeinbestand der Betriebswirtschaftslehre gehören wie zum Beispiel produktionstechnische, finanzwirtschaftliche und organisationsspezifische Regeln.

Aus der Praxis heraus haben sich durch reflektierte Erfahrungen in den Unternehmen und durch Denkanstöße von seiten der professionellen Berater inzwischen gesicherte Grundregeln und taugliche Werkzeuge für den praktischen Gebrauch herausgebildet. Dies betrifft vorrangig die gesellschaftliche Einbindung der Unternehmen, die Reifung und Entwicklung der Organisation, die zwischenmenschlichen Umgangsformen und letztlich auch die Grundeinstellungen und Wertemuster und damit nicht nur den Umgang mit anderen, sondern auch mit sich selbst.

Die Entwicklung und Nutzung des Humankapitals ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Zur Entfaltung seiner Wirksamkeit braucht es den professionellen Umgang mit den Menschen.

1.2 Unternehmenskultur und Verhaltensnormen

Der Zugang zu diesem Verständnis von Organisationsgestaltung eröffnet sich in der heutigen Diskussion am ehesten über den Begriff der »Unternehmenskultur«. Darunter wird die Gesamtheit von Normen, Wert-

vorstellungen und Denkhaltungen verstanden, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und Funktionen und somit das Erscheinungsbild einer Organisation prägen. Dazu zählen zum Beispiel die Organisationsbilder und der Stil der Entwicklung und Veränderung der Organisation, aber natürlich auch die Art des internen Umgangs der Mitarbeiter, ihre Kommunikation und Zusammenarbeit, der Führungsstil, das Selbstverständnis und schließlich auch der Umgang mit Kunden, Zulieferern und anderen Außenstehenden. Jede Organisation und erst recht jedes Unternehmen hat in dieser Hinsicht eine eigene Kultur, und die einzelnen Kulturen können sich sehr wesentlich voneinander unterscheiden. Vergleichen wir in diesem Zusammenhang nur einmal einen Fertigungsbetrieb, eine Werbeagentur, eine Bank und ein Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich hinsichtlich einiger typischer Indikatoren für Unternehmenskultur (Abbildung 1.1). Die Darstellung ist qualitativ zu verstehen und soll verdeutlichen, daß die Art des Geschäftes in einem gewissen Maße kulturprägend ist.

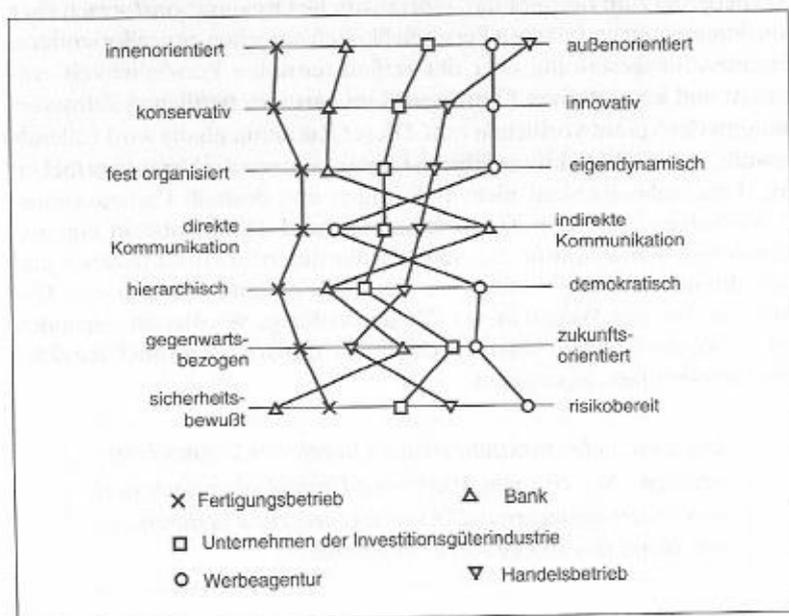


Abbildung 1.1: Branchenabhängigkeit der Ausprägungsform von Unternehmenskulturen

Neben diesen Einflüssen aus dem Geschäftsfeld oder der Branche gibt es unternehmensspezifische Prägungen, die mit der Geschichte des Unternehmens verbunden und häufig von starken Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind. Besonders die Persönlichkeit des Gründers kann die Kultur des Unternehmens sehr nachhaltig beeinflussen. Die Erfolge vieler Unternehmensgründer sind geradezu darauf zurückzuführen, daß sie mit ihrer Persönlichkeit genau das repräsentierten, was in dem jeweiligen Geschäft oder Markt gerade gefordert wurde. Sie haben dann mit ihrem persönlichen Charakter und ihrer »Handschrift« den Charakter ihres Unternehmens bestimmt – und damit auch Erfolg oder Mißerfolg im Markt. Zu nennen sind hier auf der erfolgreichen Seite sicher Persönlichkeiten wie beispielsweise *Robert Bosch*, *Thomas J. Watson* (IBM), *William Hewlett und David Packard* (HP) und *Reinhard Mohn* (Bertelsmann).

Man kann eine Unternehmenskultur im wesentlichen mit dem Charakter des Unternehmens gleichsetzen und sie in Analogie zum menschlichen Charakter auch in Form von »Charaktereigenschaften« abbilden. Das bedeutet zum Beispiel, daß zentralistische Organisationsformen eher von dominanten und starken Persönlichkeiten ausgehen, prozeßorientierte Organisationsgestaltung eher der reifen, sensiblen Persönlichkeit entspricht und kooperativer Führungsstil im partnerschaftlichen Selbstverständnis der Verantwortlichen ruht. Dieser Zusammenhang wird vollends bewußt, wenn in kollektiv geführten Organisationen die Verantwortlichen ihre Unterschiedlichkeit nicht bewältigen und deshalb Organisationsvorstellungen und Führungsstil ungereimt sind. Dann entsteht eine extrem offene Firmenkultur, die am Ende hierdurch ihre orientierende und ausrichtende Wirkung verliert, wie dies beim »Multikulturellen« als Gefahr stets besteht. Wegen dieser Zusammenhänge werden im folgenden immer wieder Brücken von menschlichen Eigenschaften zum Charakter von Unternehmen geschlagen.

Die Unternehmenskultur ist das Charakterbild eines Unternehmens. Sie wird von Markt und Umfeld, aber auch stark von Unternehmerpersönlichkeiten geprägt und bestimmt entscheidend den Erfolg eines Unternehmens.

1.3 Wandel im Markt und in der Gesellschaft

Die Kultur eines Unternehmens ist nicht statisch, sondern stets einem Wandel unterworfen, auch wenn dieser sich langsam, oft fast unmerklich und sogar unbewußt vollzieht. Denkhaltungen und Wertvorstellungen verändern sich eben nicht von heute auf morgen und erst recht nicht ohne Grund. Natürlich können auslösende Ereignisse abrupt und für alle überraschend auftreten, jedoch wird der Regelfall des Kulturwandels von allmählichen Veränderungen im Markt und im gesellschaftspolitischen Umfeld ausgelöst. Als massiver Anstoß wird dieser Wandel oft nur deshalb empfunden, weil die Veränderungen über längere Zeit nicht wahrgenommen, ja geradezu »verschlafen« werden. Abbildung 1.2 zeigt die Einflußfelder der Unternehmenskultur und macht die Vielfalt der möglichen Anstöße deutlich.

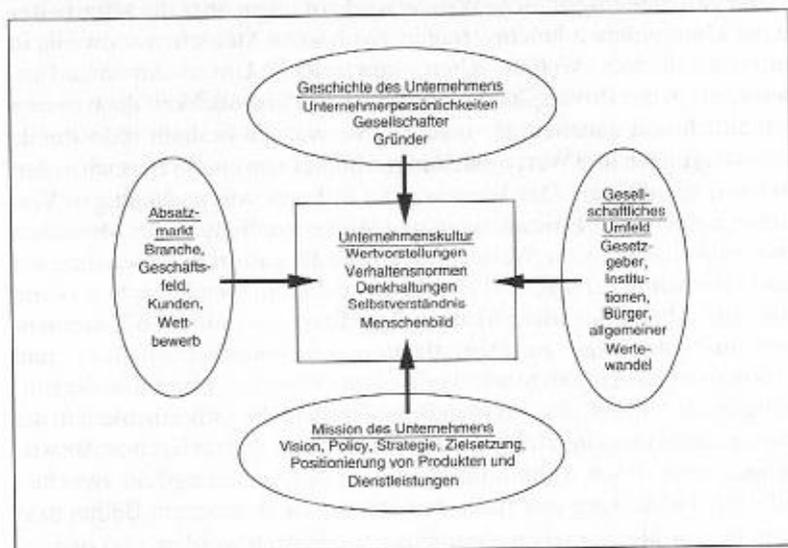


Abbildung 1.2: Einflußfelder für die Unternehmenskultur

Im Markt ist es der Wandel der Kundenerwartungen oder der Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen. Kürzere Produkteinführungszeiten, schnellere und zuverlässigere Lieferungen, stärkere Kundenorientierung, größere Flexibilität sind heute die Herausforderungen.

rungen des Marktes an viele Unternehmen. Methoden zu ihrer Bewältigung tragen Namen wie *Simultaneous Engineering*, *Reverse Engineering*, *Just in Time (JIT)*, *Ship to Stock* oder *Ship to Line*, *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Zeitmanagement* oder *Business Reengineering*. Allen diesen Methoden ist mehr oder weniger gemeinsam, daß sie nur in Verbindung mit einem kulturellen Wandel im Unternehmen erfolgreich sind. Rein instrumentell und ohne Rücksicht auf die Unternehmenskultur umgesetzt führen sie beinahe sicher zum Mißerfolg, vor allem wenn sie stark eingefahrenen Verhaltensmustern und Wertvorstellungen in der Breite widersprechen. Dafür gibt es nicht wenige Beispiele. Andererseits können diese Methoden und Konzepte, wenn sie erst einmal in Gang gekommen sind, Prägungs- und Mitreißeffekte bei vielen Betroffenen erzeugen und damit einen Kulturwandel bewirken und beschleunigen.

Der *gesellschaftspolitische Wandel* wird vor allem über die Mitarbeiter in das Unternehmen hineingetragen. Auch wenn Menschen zeitweilig in unterschiedlichen »Welten« leben – einerseits im Unternehmen und andererseits in der Privatsphäre – so sind sie als Persönlichkeit doch immer einheitlich und ganzheitlich angelegt. Sie werden deshalb individuelle Überzeugungen und Wertvorstellungen immer von einem Bereich in den anderen mitnehmen. Der Wertewandel in Form von nachhaltigen Veränderungen in den Einstellungen und Wertvorstellungen der Menschen überträgt sich auf diese Weise automatisch als kulturelle Erwartung auf das Unternehmen. Folgt das Unternehmen diesem Wandel nicht, so kann dies zum Abbau der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und als Folge zu Demotivation, Leistungszurückhaltung und Fluktuation führen. Ein Musterbeispiel für erkannten Wandel ist die Einstellung zur Umwelt, die aus dem Bewußtsein in der Öffentlichkeit in die Unternehmen hineingetragen wird und hier bereits gravierende Auswirkungen zeigt. Noch weithin unerkannt ist das Spannungsfeld zwischen Selbstverwirklichung und Individualität, wie sie in unserem Bildungssystem bis zur ideologischen Einseitigkeit vermittelt werden, und den repressiven Praktiken und Selbstwertverletzungen, wie sie in Organisationen, zumal in Krisenzeiten, häufig an der Tagesordnung sind. Gebildete, aufgeklärte und mündige Menschen wollen sich nicht im Berufsleben für dumm verkaufen lassen und ohnmächtig Fremdeinflüssen ausgeliefert sein.

Markt und Gesellschaft sind die Umfeldler, denen sich ein Unternehmen anpassen muß, wenn es auf Dauer erfolgreich sein will. Solche Anpassungsprozesse sind unbequem und kosten Kraft und Energie. Das Dilemma - und das ist ein menschliches Dilemma - liegt nun darin, daß solche Prozesse kaum in einem Unternehmen in Gang zu bringen sind, dem es (vom Ergebnis her) gut geht. Entsteht aber erst aufgrund eines Leidensdruckes, zum Beispiel eines Rückgangs der Ertragslage, die Bereitschaft zum Wandel, können unter Umständen Kraft und notwendige Zeit für die erforderlichen Veränderungen nicht mehr ausreichen, und das Unternehmen kann gefährdet sein. Zumindest besteht die Gefahr, daß es zu Überreaktionen kommt und dabei auch »gesunde« Teile des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen bzw. zerstört werden. Diese Veränderungsprozesse und ihre Wirkungen werden in Abbildung 1.3 verdeutlicht.

Die Gefährdung ist dann besonders groß, wenn ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum sehr erfolgreich war. Es reagiert bei Leidensdruck wie ein von sich überzeugter, erfolgsverwöhnter Mensch, der im Laufe der Zeit immer selbstsicherer geworden ist: Er hat die Neigung, sich zu immunisieren, abzuwehren und von eigenen Fehlern und Mängeln abzulenken. Standardreaktionen sind dann »härter Arbeiten« und - wenn das nicht hilft - »sich auf das Wesentliche beschränken«. Hierdurch gehen wertvolle Zeit und oft auch wichtige Potentiale verloren. Nötig ist statt dessen eine selbstkritische, sensible Analyse des Umfeldes, um darauf ausgerichtet den notwendigen - und oft schmerzlichen - inneren Anpassungsprozeß zu bewältigen, wie Abbildung 1.4 zeigt. Wenn Unternehmen solche Prozesse erst einmal mit Erfolg durchlaufen haben, weist ihr »Charakterbild« aufgrund dieser Entwicklung stärkere Komponenten der Selbstkritik auf, und sie können in Zukunft mit Veränderungen wesentlich leichter umgehen.

In einem dynamischen Unternehmensumfeld ist die frühzeitige Reaktion auf veränderte Einflußgrößen besonders wichtig. Noch besser ist es allerdings, solche Veränderungen vorauszusehen und sich darauf einzustellen, bevor sie überhaupt eingetreten sind. Das vergrößert den Handlungsspielraum und führt zu einer früheren und besseren Anpassung im Vergleich zum Wettbewerb. Nur ein ausreichend zukunftsorientiertes Management ist hierzu in der Lage und baut sich auch die entsprechenden Frühwarnsysteme auf.

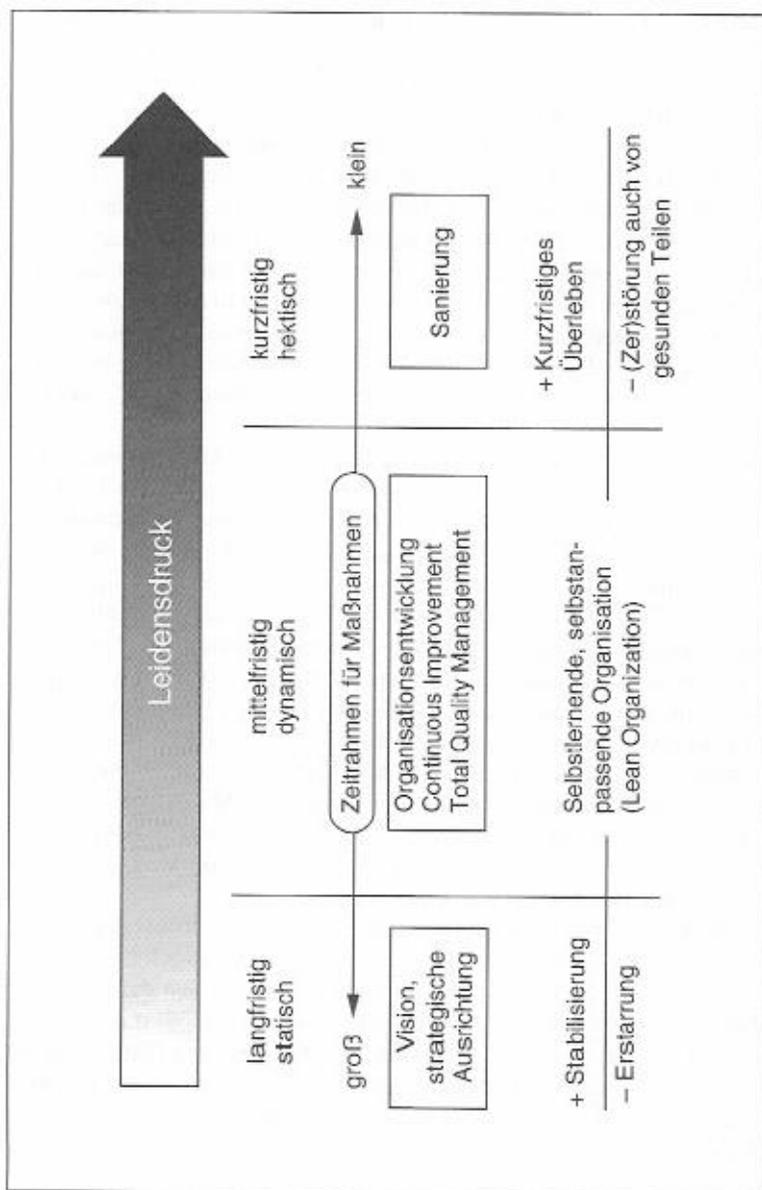


Abbildung 1.3: Veränderungsprozesse in Unternehmen



Abbildung 1.4: Verhaltensformen von Unternehmen bei Veränderungen im Markt/Umfeld

Veränderungen im Umfeld von Unternehmen werden meist als Bedrohung wahrgenommen: Geplante Ziele sind gefährdet, der Erfolg von laufenden Maßnahmen ist in Frage gestellt. Typische Reaktionen darauf sind Abwehr, Vorbeugung und Maßnahmen zur Schadensbegrenzung. Dabei werden häufig Chancen, die sich durch die Veränderungen im Umfeld für das Unternehmen ergeben, nicht oder zu spät wahrgenommen und deshalb nicht ausreichend genutzt. Das gilt besonders dann, wenn sich Manager hauptsächlich als *Problemlöser* verstehen. Sie setzen Ziele, planen Standards (Soll-Werte) und achten darauf, daß sich die Ist-Werte entsprechend entwickeln. Bei Abweichungen suchen sie nach Ursachen und versuchen diese zu beseitigen.

Im Unterschied dazu suchen *Chancenmanager* statt dessen immer auch nach Möglichkeiten, die bestehenden Standards zu verbessern. Sie setzen auf evolutionäre Weiterentwicklung und sind deshalb sensibel für die Chancen, die in den Veränderungen ihres Umfeldes liegen (Abbildung 1.5). Auch hier kann eine Einblendung von menschlichen Charakterzügen das Bild vom Unternehmenscharakter erhärten. *Kritische* Menschen sehen immer vorrangig die Probleme, die sie zu lösen haben. *Bejahende* Menschen sehen vorrangig die Chancen, die sich ihnen eröffnen. *Bewahrende* Menschen blicken zurück in die Vergangenheit und ergehen sich

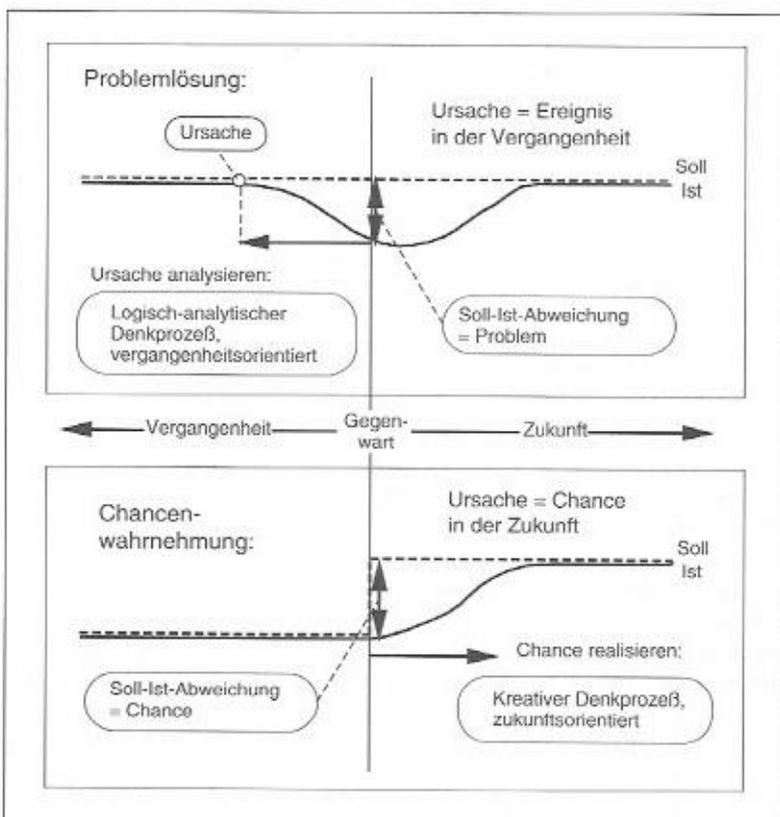


Abbildung 1.5: Problemlösungs- und Chancenmanagement

vorrangig in der Ursachenanalyse. *Gestaltende* Menschen blicken nach vorn und inszenieren neue Entwicklungen.

Auslöser für Kulturveränderungen können auch personelle Wechsel in der Unternehmensleitung, der Verlust der Eigenständigkeit des Unternehmens oder der Wechsel des Gesellschafters sein. Dies kann sich besonders positiv auswirken, wenn die neuen »Machthaber« das Unternehmen für erforderliche Anpassungen an das Umfeld sensibilisieren und die dazu notwendigen Prozesse in Gang bringen. Sie brauchen dafür in der Regel profunde Markt- und Branchenerfahrungen und Methoden-

Know-how, um die damit verbundenen Organisationsentwicklungsprozesse erfolgreich zu bewältigen.

Nicht selten gehen Anpassungsprozesse in solchen Fällen aber auch in eine andere Richtung: Da werden gewachsene Kulturen von Tochterunternehmen an die Kultur des Mutterunternehmens herangeführt mit wenig Rücksicht auf den Bezug der Kultur zu Markt und Umfeld, nach dem Grundsatz: »Was für die Mutter gut ist, muß für die Tochter allemal gut sein«. Oder der neue Unternehmer überträgt seine Erfahrung aus anderen Geschäftsfeldern oder Märkten unkritisch auf sein neues Betätigungsfeld und wundert sich, wenn der Erfolg ausbleibt. Mißerfolge bei Diversifizierungen und das Versagen bislang erfolgreicher Manager bei einem Branchenwechsel können hier ihre tieferen Ursachen haben.

Der bewußte Umgang mit der Unternehmenskultur hat eine besondere Bedeutung bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien. Bei der Strategieentwicklung ist darauf zu achten, daß unternehmenskulturelle Stärken und Potentiale genutzt werden. Veränderungen der Unternehmenskultur bei einer Strategieumsetzung sind eine ganz besonders schwierige Aufgabe. Sie ist wiederum vergleichbar mit den Schwierigkeiten und besonderen Herausforderungen bei der menschlichen Verhaltensänderung, die ja nur in begrenztem Maße als Verhaltensmodifikation erfolgreich sein kann. Deshalb sollte die Strategieumsetzung nur auf begrenzte kulturelle Veränderungen abzielen, die auch bewältigt werden können. In jedem Fall sollten »Kulturschock-Strategien« wegen des hohen Umsetzungsaufwandes und der hohen Wahrscheinlichkeit eines Mißerfolgs vermieden werden.

Die Strategieumsetzung selbst erfordert eine bewußte und gezielte Einflußnahme auf die Unternehmenskultur, um die notwendigen Voraussetzungen im Denken und Handeln bei den Mitarbeitern zu schaffen. Hier liegt in der Regel der wesentliche Bedarf an Zeit und Ressourcen für die erfolgreiche Umsetzung. Bei der Umsetzung und Einflußnahme kommt es ganz entscheidend auf den richtigen Einsatz von psychosozialen Maßnahmen und Techniken an. Wenn strategische Ziele in einem Unternehmen nicht oder nur mit großen Verzögerungen erreicht werden, wenn unerwartete Widerstände auftreten oder die Umsetzung zu viel unplanmäßigen Aufwand erfordert, sind dies fast immer sichere Indizien für eine mangelhafte Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

Unternehmenskulturen unterliegen einer Eigendynamik, die vom Markt und von der Umwelt des Unternehmens beeinflusst ist. Sie können auch gezielt vom Unternehmen selbst und hier insbesondere von der Unternehmensleitung beeinflusst werden. Die Einflußnahme kann nur erfolgreich sein, wenn sie nicht als Kulturschock wirkt und wenn Zeit und Ressourcen für die Durchführung der geeigneten Maßnahmen zur Verfügung stehen.

1.4 Menschenbild und Unternehmensethik – Gesellschaftskultur jenseits der Firmenkultur

Neben den offensichtlichen Einflüssen der Geschäftsfelder und Branchen sind es – wie schon dargelegt – oft starke Führungspersönlichkeiten und insbesondere Unternehmensgründer, welche die Unternehmenskultur entscheidend prägen. Die Ausstrahlung und Vorbildwirkung der starken Persönlichkeit schlägt dann zum Teil direkt auf die Belegschaft durch. Im Zeitalter der Medien ist eine solche durchschlagende Wirkung selbst in großen Unternehmen denkbar.

Durch Auswahl und Beeinflussung der Führungskräfte wirken solche Persönlichkeiten auf die Unternehmenskulturen nachhaltig ein. Aber nicht nur im Führungsstil, sondern auch maßgeblich in der Organisationsgestaltung zeigt sich die »Handschrift« der Unternehmerpersönlichkeit. Sie begrenzt gleichzeitig die Bandbreite individueller Führungsstile im Unternehmen. Kann man daraus den Schluß ziehen, daß beliebige Menschenbilder der Persönlichkeiten an der Spitze eines Unternehmens denkbar und beliebige Unternehmenskulturen prägbar sind? – Wohl kaum.

Das Menschenbild ist eine Annahme über Eigenschaften, Einstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen von Menschen. Es ist gewissermaßen eine modellhafte Abbildung des Menschen in der Denk- und Erfahrungswelt einer Person, die andere Menschen zu einem bestimmten Handeln bringen will. Dieses Modell hat stets den Nachteil, daß es über Erfahrungen durch Verallgemeinerung und Vereinfachung entstanden ist und der Differenziertheit der menschlichen Persönlichkeit nicht gerecht werden kann. Oft ist der egozentrische Einschlag deutlich erkennbar: »So wie

ich bin, so stelle ich mir die anderen vor«. Zudem laufen solche Menschenbilder oft Gefahr, sich im Sinne einer »self-fulfilling prophecy« selbst zu bestätigen und sich zu Zerrbildern zu entwickeln.

So wird beispielsweise der Vorgesetzte, der seine Mitarbeiter für unselbständig hält und sie entsprechend behandelt, in dieser Einstellung durch die Reaktionen der Mitarbeiter immer wieder bestätigt. Ein mißtrauischer Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter auf Schritt und Tritt kontrolliert, wird immer wieder feststellen, daß man ihn hintergehen will, so daß er Rechtfertigungen für seine mißtrauische Grundhaltung erhält. Der Volksmund drückt diese Erkenntnis in dem Sprichwort aus: »Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus«.

Die Frage nach dem »richtigen« Menschenbild ist unter diesen Aspekten aus der Sicht der Führenden eigentlich nicht eindeutig zu beantworten. Wenn Menschenbilder nicht zu Trugbildern verkommen sollen, dann müssen sie auch die Erwartungen in sich tragen, welche von Mitarbeitern in der betrieblichen Praxis gestellt werden. Gelingt es nämlich, diese Erwartungen im Führungsstil und in der Unternehmenskultur zu erfüllen, wird eine hohe Mitarbeiteridentifikation und -motivation die Folge sein.

Wenn man diese Erwartungen pauschaliert, dann läßt sich allgemein verbindlich für die Zukunft wohl aussagen: Menschen – jedenfalls psychisch »gesunde« – entwickeln im Laufe ihres Lebens eine positive Beziehung zu sich selbst: Sie kennen sich, mögen ihre Stärken und akzeptieren ihre Schwächen. Sie sind von ihrer Einzigartigkeit, von ihrer Individualität überzeugt. Von ihrem Umfeld erwarten sie die gleiche persönliche Akzeptanz, die sie zu sich selbst haben, und zwar unabhängig von den spezifischen Eigenschaften und Ausprägungen ihrer Persönlichkeit. Sie möchten zunächst so »genommen« werden, wie sie sind. Von Menschen, die sie so annehmen, akzeptieren sie auch Kritik an ihrem Verhalten als willkommenes und hilfreiches Feedback. Sie können damit selbstsicher und selbstbestimmend umgehen und – wenn sie es wollen – ihr eigenes Verhalten selbstverantwortlich ändern. Im Unterschied dazu wird Kritik an der eigenen Person immer auch als Angriff auf die eigene Persönlichkeit wahrgenommen und löst automatisch Abwehrreaktionen und Blockaden aus. Das sind letztendlich natürliche Schutzmechanismen, um die eigene Selbstbestimmung und Selbstachtung nicht zu verlieren. Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Kritik an der Person beabsichtigt ist, sondern einzig und allein darauf, ob sie als solche empfunden wird. In Selbstwertverletzungen liegen die Hauptursachen von Widerständen und

zwischenmenschlichen Konflikten nicht nur in der betrieblichen Praxis. Das kann im Extremfall dazu führen, daß diese Selbstwertverletzungen nur durch Abwehrmechanismen bewältigt werden und hierdurch eine verbogene und oftmals psychisch kranke Persönlichkeit entsteht, die eine Zeitlang im Betriebsprozeß noch »funktionieren« mag, irgendwann aber mit ihren Kräften am Ende ist, zusammenbricht und nicht dem Verursacher, sondern der Gesellschaft zur Last fällt.

Die hier geforderte umfassende Achtung der Persönlichkeit im Menschenbild der Führungspersönlichkeiten setzt bei denjenigen, die sie praktizieren sollen, einen entsprechenden Reifegrad voraus. Sie müssen immerhin Menschen tolerieren und achten, die in ihrer Persönlichkeit ganz anders, im Extremfall sogar gegensätzlich strukturiert sind als sie selbst. Und sie müssen dies aus wirklicher innerer Überzeugung tun, das heißt als Folge ihres Menschenbildes. Die Achtung der Persönlichkeit ist gewissermaßen die notwendige Basis, auf der sich eine offene Kommunikation auch und vor allem über unterschiedliche Einschätzungen, Wertungen und Einstellungen vollziehen kann.

Unternehmenskulturen sind durch das im Unternehmen vorherrschende Menschenbild geprägt. Führungskräfte haben bei dieser Prägung durch die Art ihres Führungsstils eine Schlüsselfunktion. Mitarbeiter wollen von den Menschen in ihrem Arbeitsumfeld in ihrer Persönlichkeit voll akzeptiert werden. Unternehmenskulturen, die dies leisten, bewirken eine hohe Mitarbeitermotivation und -identifikation.

1.5 Mitarbeiterpotential als Erfolgsfaktor

Was unterscheidet eigentlich die besonders erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen? In den vielfältigen praktischen Untersuchungen und theoretischen Abhandlungen wird immer wieder deutlich: Es sind Faktoren wie Kunden- und Marktorientierung, integratives Management, Schnelligkeit und Flexibilität, Kreativität in den Produkten und Dienstleistungen, Einfachheit und Transparenz in den Organisationsstrukturen und Abläufen, Qualitäts- und Kostenbewußtsein. Allen diesen Faktoren ist gemeinsam, daß sie nur durch entsprechend qualifizier-

te und engagierte Mitarbeiter in den verschiedenen Funktionen und Ebenen des Unternehmens zustande kommen und auf Dauer aufrechterhalten werden können. Dies schließt fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten (Know-how) ebenso ein wie persönliche Fähigkeiten. Und eine Schlüsselfunktion nehmen in diesem Zusammenhang die Führungskräfte ein, denn mit ihren Einstellungen und mit ihrem Verhalten motivieren sie ihre Mitarbeiter und nehmen entscheidenden Einfluß auf das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte sind also die eigentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.

Folgt man den Worten von Unternehmensleitungen anläßlich von Betriebsversammlungen und Führungskräfte tagungen oder den Texten in Geschäftsberichten und Sozialbilanzen, so scheint diese Erkenntnis unstrittig zu sein. Ihre praktische Umsetzung dagegen läßt in vielen Unternehmen zu wünschen übrig. Da wird mit der Ressource »Mitarbeiterpotential« häufiger Krisenmanagement und Schadensbegrenzung betrieben als systematischer Aufbau, Pflege und Förderung. Schwer ersetzbares Potential wird abgebaut, um kurzfristige Ergebnisse zu retten. Rückwirkungen auf die verbleibenden Mitarbeiter und ihre Motivation bleiben weitgehend unberücksichtigt. Verunsicherungen führen oft gerade bei den Leistungsträgern mit hohem Marktwert zum Aderlaß im Unternehmen und in Konsequenz zur »Negativauslese«. Und die eher strukturbewahrende Politik der Sozialpartner ist bei der angemessenen Bewältigung notwendiger Veränderungsprozesse in Unternehmen auch nicht gerade förderlich.

Aber auch in Aufbauphasen zur Ausnutzung von Marktchancen werden oft Strategien entwickelt ohne Rücksicht darauf, ob das Unternehmen auch über die zur Umsetzung notwendigen Mitarbeiterpotentiale verfügt. Daraus resultiert dann ungeplanter Aufwand an Kapital und insbesondere an Zeit, um die notwendigen Potentiale aufzubauen. Und manche zunächst erfolgversprechende Strategie ist bei der Umsetzung so am Ende auf der Strecke geblieben. Die Budgetlöcher, die solche Ausflüge regelmäßig verursachen, können bei kompetenter Einschätzung der Potentialsituation im Unternehmen und der Beschaffungsmöglichkeiten vom Arbeitsmarkt vermieden werden. Es ist hier sicher an der Zeit, den aus den sechziger Jahren stammenden Grundsatz »Struktur folgt der Strategie« wenn schon nicht umzukehren, so doch in seiner Einseitigkeit aufzugeben und statt dessen die starken Wechselwirkungen von Strategie und (das Mitarbeiterpotential einschließende) Unternehmensstruktur zu berücksichtigen.

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und insbesondere der Führungskräfte sind die eigentlichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Sie müssen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien Berücksichtigung finden und dürfen beim Krisenmanagement nicht ausgeblendet werden.

1.6 Die strategische Bedeutung der Führungsaufgabe

Wenn also das Mitarbeiterpotential der entscheidende Erfolgsfaktor des Unternehmens ist, so sind Kompetenzen und Verantwortung für die Entwicklung dieses Faktors in Unternehmen von besonderer Bedeutung. Dabei wird häufig zunächst einmal an das Personalressort gedacht und damit der erste grundlegende Fehler begangen: Ein Personalressort kann – so kompetent es auch besetzt sein mag – die Verantwortung für Personalentwicklung nicht tragen, sondern allenfalls Zielvorgaben entwickeln und methodische und instrumentelle Hilfestellung leisten. Die Personalentwicklung selbst ist Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen, und zwar wohl die wichtigste. Sie ist als Führungsaufgabe auch nicht delegierbar, denn die Vorgesetzten kennen ihre Mitarbeiter am besten. Sie können also die Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter am ehesten einschätzen und – im Rahmen der betrieblichen Aufgaben – die Entwicklung und den Ausbau dieser Fähigkeiten betreiben.

Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Identifizierung und Förderung von Führungspotential. Darunter sollen die spezifischen Fähigkeiten verstanden werden, die in einer Führungsaufgabe gefordert werden. Welche Fähigkeiten das im einzelnen sind und in welcher Ausprägung sie abverlangt werden, hängt im Einzelfall natürlich von der Aufgabenstellung ab. Doch gelten unabhängig davon für die jeweiligen Führungsebenen auch die in Leitbildern verankerten kulturspezifischen Anforderungen. So muß beispielsweise jede Führungskraft über ein gewisses Maß an Durchsetzungsfähigkeit verfügen. Diese Fähigkeit muß jedoch in einer stärker hierarchisch geprägten Kultur sicher ausgeprägter sein als in einer sich mehr durch Kooperation und Partizipation auszeichnenden Kultur.

Führungspotential ist im beruflichen Werdegang eines Mitarbeiters erstmalig in seiner Sachbearbeiterfunktion zu identifizieren. Diese Aufgabe birgt eine Reihe von Standardfehlerquellen. Da ist zunächst die Gefahr, daß der »beste« Sachbearbeiter als potentielle Führungskraft angesehen wird, das heißt daß Fachleistungen mit Führungsfähigkeiten verwechselt werden. Dieses Fehlverhalten in verallgemeinerter Form ist auch als »Peter-Prinzip« bekannt geworden und in der Praxis nicht wenig verbreitet.

Ist einer Führungskraft der Unterschied zwischen Leistung und Potential im Prinzip bewußt, so unterliegt sie der nächsten Gefahr: Sie nimmt sich selbst und die eigenen Fähigkeiten als Maßstab für Führungspotential. Denn wer ist schon frei davon, Menschen besonders zu mögen, die ihm selbst in ihren Fähigkeiten ähnlich sind, und sie entsprechend zu fördern? Entsprechen ohnehin alle Führungskräfte dem Führungsleitbild des Unternehmens, so wäre gegen diese Vorgehensweise eigentlich nichts einzuwenden. Sie würde durch Kooptation gleichzeitig den bestehenden Führungsstil stabilisieren. Doch die Praxis sieht anders aus: Es gibt selten Idealbesetzungen, und bei differenzierender Betrachtungsweise zeigt sich, daß in der Regel nicht alle Fähigkeiten von Führungskräften den Anforderungen entsprechen – wohl auch gar nicht entsprechen können. Damit multipliziert das Prinzip der Kooptation auch Fehlbesetzungen und ist Hauptursache für dysfunktionale Subkulturen und Seilschaften im Unternehmen.

Wenn Führungskräfte ihrer Aufgabe gerecht werden sollen, sind hierzu gewisse Voraussetzungen und auch bestimmte Fähigkeiten erforderlich. Zunächst müssen die unternehmensspezifischen Führungsanforderungen allgemein bekannt und auch akzeptiert sein. Sodann erfordert die objektive Erkennung von Führungsfähigkeiten von jeder Führungskraft Menschenkenntnis. Eine der wichtigen Voraussetzungen hierfür ist der selbstkritische Umgang mit der eigenen Person: Wer sich selbst nicht kennt, kann in der Regel auch andere nicht erkennen.

Manche Potentiale und Fähigkeiten müssen als solche zunächst erst einmal erkannt werden, weil sie in den bestehenden Aufgaben nicht gefordert werden und somit nur latent sind. Das gilt vor allem für das Führungspotential von Sachbearbeitern. Hier sind Führungskräfte gefordert, den gesamten Menschen mit seinen offenen und schlummernden Talenten ins Blickfeld zu nehmen. Gegebenenfalls müssen sie spezielle Situationen, wie zum Beispiel den Einsatz in einer Projektgruppe, schaffen und diese dann zur Potentialerkennung nutzen.

Dabei ist die Erkennung nur der erste Schritt: Die Entwicklung und Förderung bestimmter Fähigkeiten ist eine weitere Aufgabe, die – abgesehen von der Eigenverantwortung des Mitarbeiters – nur von der Führungskraft wahrgenommen werden kann. Und auch die anforderungsgerechte Stellenbesetzung ist in der Hauptsache von den Führungskräften zu leisten, denn sie kennen Anforderungen und Fähigkeiten am besten. Dabei sollte das Prinzip, Stellen und ihre Anforderungen völlig losgelöst von den Fähigkeiten der zur Besetzung in Aussicht genommenen Bewerber festzulegen, der Vergangenheit angehören und zumindest ein Feinabgleich der Stellen und Aufgaben nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter erfolgen.

Eine Führungskraft braucht hierzu bestimmte Fähigkeiten, die sich als Führungsanforderungen in den Führungsleitbildern wiederfinden müssen, um danach auch die Auswahl und Förderung von Führungskräften im Unternehmen vorzunehmen. Führungskräfte brauchen bei diesen vielfältigen Aufgaben aber auch eine Unterstützung in Form von methodischer Qualifizierung und Beratung durch systematisierte Verfahren. Hier liegt der Aufgabenschwerpunkt für das Personalressort und insbesondere für die Stelle »Personalentwicklung«.

Die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials ist eine erstrangige Führungsaufgabe. Durch Auswahl und Förderung von Führungskräften nach einem definierten Leitbild werden hierzu Voraussetzungen geschaffen. Die Wahrnehmung der Personalentwicklungsfunktion durch Vorgesetzte erfordert methodische Unterstützung durch das Personalressort.

2. Personalpolitik als Unternehmensstrategie

Fortschritt ist die Verwirklichung von Utopien.
Oscar Wilde

Erst wenn der Blick das Ganze erfaßt, versteht man die Details.
Frederic Vester

Lernen ist wie Rudern gegen den Strom; sobald man aufhört, treibt man zurück.
Benjamin Britten

*Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter.
Wer die Menschen aber behandelt, wie sie sein könnten, macht sie besser.*
Johann Wolfgang von Goethe

Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.
Max Frisch

Die Strategie eines Unternehmens und seine Struktur sind in starkem Maße bestimmend für die Anforderungen in den verschiedenen Stellen und Aufgaben. Mitarbeiter, die ihre Anforderungen im wesentlichen erfüllen und sich mit der Unternehmensstrategie identifizieren, sind der wesentliche Garant für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Die Personalpolitik eines Unternehmens muß deshalb sehr sorgfältig in seine Strategie eingebettet sein.

2.1 Personalentwicklung und -förderung als Führungsaufgabe

Das Hauptziel jeder Personalpolitik im Unternehmen muß darauf ausgerichtet sein, Stellen anforderungsgerecht zu besetzen. Das heißt im einzelnen: die Fähigkeiten der im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter mit den Stellenanforderungen in Einklang zu bringen. Menschen, die entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden, bringen ein Maximum

an Leistung und Erfolg für das Unternehmen und werden dabei selbst motiviert und zufrieden sein. Es gilt also ganz einfach, den richtigen Mann bzw. die richtige Frau auf den richtigen Platz zu bringen.

Nun sind die Personalressourcen in einer Organisation begrenzt: Man muß zunächst einmal versuchen, mit den Menschen auszukommen, die man hat. Ein beliebiger Austausch mit dem Arbeitsmarkt verbietet sich nicht nur wegen der hohen Kosten und der arbeitsrechtlichen Hürden, sondern vor allem auch aus ethischen Gründen. Schließlich übernimmt ein Unternehmen mit der Einstellung eines Mitarbeiters immer auch Verantwortung für seine Beschäftigung, Weiterqualifizierung und Förderung. Andererseits sind auch Erfahrungen, Bekanntheit und Akzeptanz im Unternehmen oft Anforderungen an eine Stelle, denen es zu entsprechen gilt. Interne Besetzung muß deshalb wohl immer vor externer Rekrutierung stehen. Und so sollte – von nicht im Unternehmen verfügbaren Spezialqualifikationen und Anforderungen abgesehen – externer Zugang in der Regel auf die Basis der Hierarchiepyramide (Lehrlinge, Sachbearbeiter, Trainees) ausgerichtet sein. Hier ist dann auch die größte Chance für die kulturelle Anpassung und Integration von Mitarbeitern gegeben, die von außen in das Unternehmen eintreten.

Bei den konkreten Stellenanforderungen ist zu unterscheiden zwischen fachlichem Wissen (Know-how, Erfahrung) und persönlichen Fähigkeiten (Eigenschaften). Wissen ist erlernbar; es wird erworben in der Schule, in der Ausbildung, im Studium und in Weiterbildungsseminaren, aber auch in der praktischen Tätigkeit. Die Nutzung des Wissens in konkreten Aufgaben und Problemstellungen führt zum Sammeln von Erfahrungen. Lernen und Erfahrungen sammeln braucht Zeit und in der Regel auch einen organisierten Lernprozeß. In der betrieblichen Praxis sind die Lehrer, Trainer oder Lernpartner oft erfahrene Kollegen oder Vorgesetzte.

Erfahrung ist besonders hilfreich, um wiederkehrende Aufgaben schnell und sicher zu bearbeiten. Hier liegt eine der wichtigsten menschlichen Voraussetzungen für die Produktivität in Arbeitsprozessen. Wissen und Erfahrung können sich aber auch zu Hemmschuhen entwickeln, wenn sich die Aufgabe oder das Umfeld wesentlich ändert. Dann muß neu gelernt werden, und Menschen müssen ihre gewohnten Denk- und Verhaltensbahnen verlassen. Insbesondere in Zeiten stärkeren Wandels verlieren Wissen und Erfahrung ihre Bedeutung gegenüber der Fähigkeit, sich jeweils aktuelles Wissen und entsprechende Erfahrungen anzueignen. Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit sind dann stärker gefragt.

Menschen entwickeln und verstärken ihre Fähigkeiten durch wiederholte Anwendung. Vorausgesetzt ist, daß sie über entsprechende Veranlagungen verfügen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch oft von Potential. Das Entwickeln von Fähigkeiten braucht Zeit und einen organisierten Entwicklungsprozeß. Solche Entwicklungsprozesse, die die Persönlichkeit eines Menschen betreffen, dauern wesentlich länger als Lernprozesse für Wissen und Erfahrung. Und dem Entwicklungsprozeß selbst sind durch die jeweilige Persönlichkeit des zu Entwickelnden mit ihren Stärken und Schwächen bestimmte Grenzen gesetzt. Es kann eben nicht der Normalfall sein, daß »ein Saulus zum Paulus« wird.

Aus den dargelegten Gründen ist es nun personalpolitisch besonders wichtig, Mitarbeiterpotentiale frühzeitig zu erkennen und sie vorausschauend auf künftige Anforderungen hin zu entwickeln. Nur so ist es möglich, das vorhandene Mitarbeiterpotential richtig auszuschöpfen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß jeweils geeignete Mitarbeiter für anstehende Stellenbesetzungen überhaupt zur Verfügung stehen. Die hierzu notwendigen Lern- und Entwicklungsprozesse vollziehen sich hauptsächlich innerhalb betrieblicher Aufgaben und Stellen nach dem Prinzip des »Training on-the-job«. Aufgabe der Führungskräfte ist es hierbei, als »Entwicklungshelfer« diese Prozesse zu organisieren, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen und den Mitarbeitern das für ihre Entwicklung notwendige »Feedback« zu geben. Diese »Coaching«-Aufgabe gewinnt für Vorgesetzte zunehmend an Bedeutung.

Es gibt aus der Sicht des Unternehmens zwei grundsätzlich verschiedene Entwicklungsziele für Mitarbeiter. Da ist einmal die *Entwicklung im Rahmen der bestehenden Aufgabe*, das heißt die Anpassung an die Anforderungen der gegenwärtigen Stelle. Sie ist primär Aufgabe des Vorgesetzten und auch von ihm zu verantworten. Zum anderen gilt es, Fähigkeiten von Mitarbeitern zu entwickeln, die in künftigen Aufgaben mit höheren Anforderungen gefordert werden, zum Beispiel im Hinblick auf einen Aufgabenwechsel oder eine Beförderung. Eine solche *Förderung* ist primär eine personalpolitische Aufgabe, die in der generellen Verantwortung des Personalressorts liegen muß, insbesondere wenn der Vorgesetzte aufgrund des geplanten Aufgabenwechsels den Mitarbeiter verliert. Unmittelbar vor Ort muß diese Förderaufgabe aber wiederum von den zuständigen Führungskräften wahrgenommen werden. Sie können in ihren konkreten Fördermaßnahmen allenfalls vom Personalressort unterstützt werden.

Mitarbeiter haben aber auch persönliche Entwicklungsziele, die sie eigenverantwortlich verfolgen. Es sind dies zum Beispiel der Ausbau persönlicher Stärken und der Abbau persönlich empfundener Schwächen. Mitarbeiter werden bestrebt sein, an diesen Zielen auch im Unternehmen zu arbeiten, zumal sie sich ihrer Stärken und Schwächen häufig erst in betrieblichen Situationen bewußt werden. Sie sind dabei auf die Mit Hilfe ihres personellen Umfeldes und insbesondere ihres Vorgesetzten angewiesen. Diese Zusammenhänge werden in Abbildung 2.1 verdeutlicht.

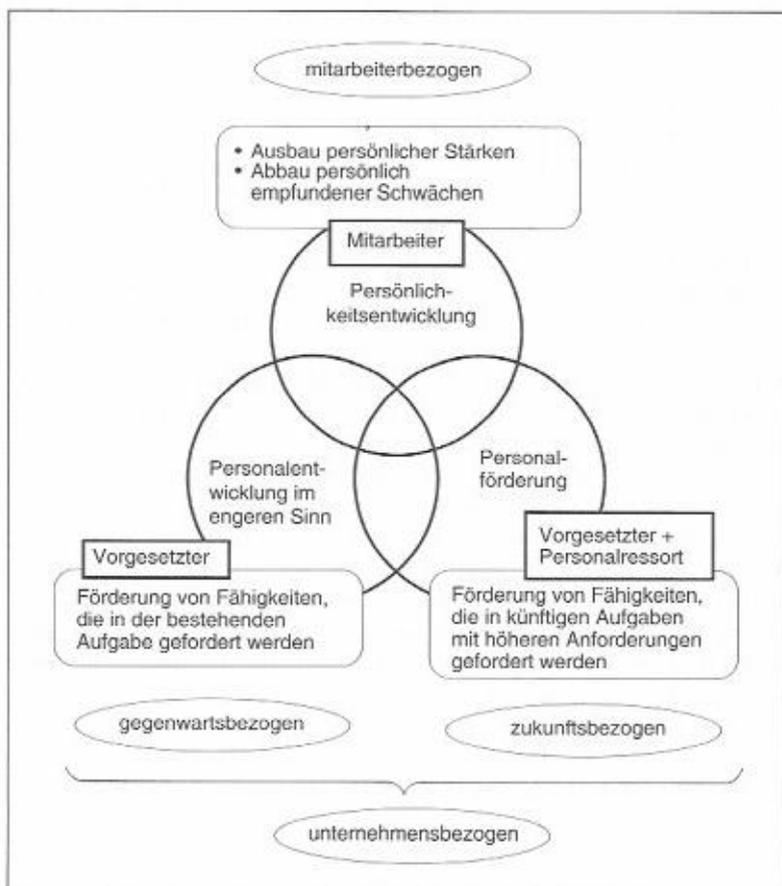


Abbildung 2.1: Elemente der Personalentwicklung im weiteren Sinn

Die persönlichen Entwicklungsziele des Mitarbeiters und die Entwicklungsziele aus der Sicht des Unternehmens werden sich in der Regel mehr oder weniger stark überdecken. Um eine möglichst große Primär-motivation des Mitarbeiters an seiner Entwicklung zu erreichen, ist ein hoher Überdeckungsgrad dieser Ziele anzustreben.

Erkennen, Entwickeln und Fördern von Mitarbeiterpotentials ist eine Schlüsselfunktion von Führungskräften. Die Ausrichtung muß dabei sowohl auf gegenwärtige als auch auf künftige Aufgaben erfolgen. Eigene Entwicklungsziele von Mitarbeitern sind so weit wie möglich zu berücksichtigen.

2.2 Das Zusammenspiel von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation

Innerhalb der Organisation eines Unternehmens wird unterschieden zwischen Struktur und Ablauf. Die Organisationsstruktur entsteht in der Absicht, Aufgaben und Verantwortungen im Unternehmen so aufzuteilen, daß der Unternehmenszweck möglichst optimal erreicht werden kann. Arbeitsteilung ist also ein Mittel, Transparenz und Klarheit in den Aufgaben und Zuständigkeiten im Unternehmen zu schaffen und die regelmäßig anstehenden Aufgaben möglichst effizient zu erfüllen.

Die Aufteilung erfolgt grundsätzlich immer sowohl vertikal (hierarchisch) als auch horizontal (funktional, divisional). Sie ermöglicht damit die Differenzierung nach Verantwortung und Kompetenz, gleichzeitig aber auch die Koordination und Integration der verteilten Aufgaben und Aktivitäten. Die horizontale Gliederung fördert vor allem die fachliche Spezialisierung und Professionalisierung. Die vertikale Gliederung verklammert die verschiedenen Funktionen und sorgt damit für Zielausrichtung und Integration letztendlich durch die Ausübung von Macht.

Der Unternehmenszweck wird innerhalb des Unternehmens durch Organisationsabläufe geregelt, in denen die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeiten miteinander verbunden sind. In solchen Abläufen ist zum Beispiel geregelt, wie ein neues Produkt entsteht und anschließend vermarktet wird oder wie ein spezieller Kundenauftrag abzuwickeln ist. Diese Abläufe werden heute häufig auch als Geschäftsprozesse bezeichnet. An

Geschäftsprozessen sind in der Regel mehr als eine Funktion oder Abteilung beteiligt, sie sind also funktionsübergreifend (Abbildung 2.2).

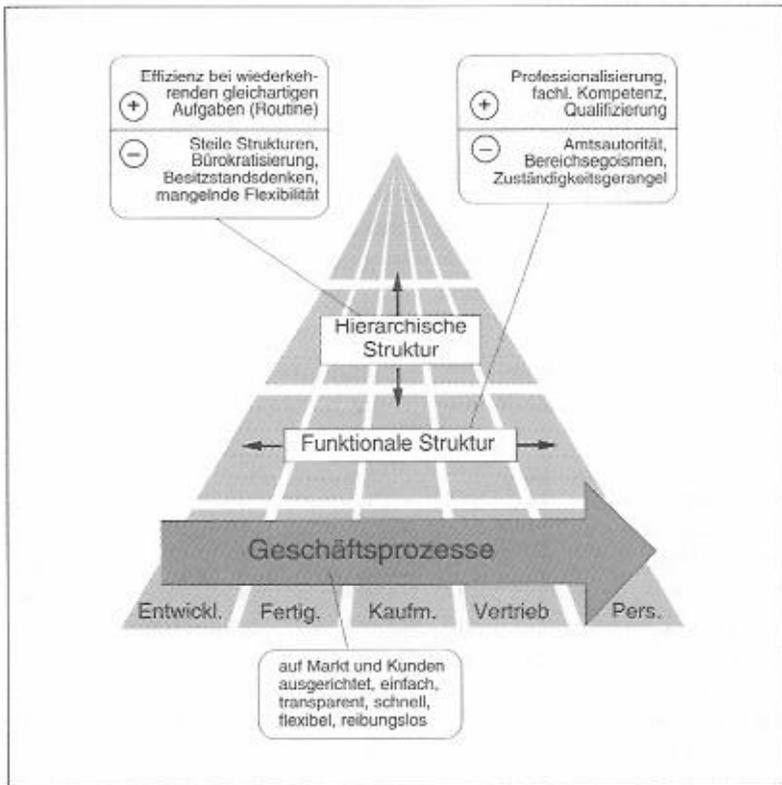


Abbildung 2.2: *Geschäftsprozesse in einer hierarchisch-funktionalen Struktur*

Der Vorteil, Geschäftsprozesse arbeitsteilig zu bewältigen, liegt in der Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben und Funktionen. Dabei wird die sequentielle Abarbeitung auch dort bevorzugt, wo simultane Bearbeitung möglich ist. Die Folgen sind oft zu lange Durchlaufzeiten, suboptimale Prozesse, Schnittstellenprobleme, »not invented here«-Effekte und damit ineffiziente Abläufe. Prozeßorientierte Ansätze der Organisationsentwicklung (OE), auf die im folgenden näher eingegangen wird, versuchen genau hier den Hebel der Verbesserung anzusetzen.

Organisationen werden in der Praxis von den Menschen bestimmt, die in ihnen tätig sind. Es ist deshalb zweckmäßig und entspricht auch modernen Auffassungen der Organisationslehre, die Organisationsstruktur nicht nur auf den Unternehmenszweck, sondern auch auf die Menschen im Unternehmen und die Unternehmenskultur auszurichten. Denn nur selten wird ein völlig neues Unternehmen »auf der grünen Wiese« gebaut und kann deshalb von Grund auf geplant und realisiert werden. Der häufigere Fall ist es, daß Unternehmen klein anfangen und dann ihre Entwicklungsphasen durchleben oder daß größere Unternehmen sich auf neue oder veränderte Gegebenheiten in ihren Märkten einstellen müssen, neue Geschäftsfelder aufbauen oder neue Märkte erschließen wollen. Gerade dann ist es aber besonders wichtig, die Wechselwirkungen von Unternehmensstrategie und Mitarbeiterpotential zu beachten.

Organisationsstrukturen neigen dazu, sich zu stabilisieren und ein Eigenleben zu führen, wenn nicht entsprechende Vorsorge für organisatorische Änderungen und Anpassungen getroffen wird. Diese Änderungen und Anpassungen sind regelmäßig dann notwendig, wenn sich wesentliche Einflußgrößen im Unternehmensumfeld oder in der Strategie des Unternehmens ändern. Für solche Organisationsänderungen oder Anpassungen gibt es zwei grundsätzlich verschiedene Verfahrensweisen, die in Abbildung 2.3 gegenübergestellt sind. In der Praxis treten meist Mischformen dieser Verfahrensweisen auf.

Da ist zum einen die von der Unternehmensleitung verordnete Veränderung. Sie läßt hierzu einen detaillierten Maßnahmenplan von einer kleinen Expertengruppe ausarbeiten und beteiligt sich dabei nicht selten selbst an dieser Ausarbeitung. Die Erarbeitung erfolgt streng vertraulich, es darf nichts durchsickern, jede Verunsicherung der betroffenen Mitarbeiter ist zu vermeiden. Nach der Verabschiedung des Planes erfolgt die Information der Betroffenen möglichst gleichzeitig. Der Überraschungseffekt ist dann vollkommen, wenn wirklich nichts durchgesickert ist. Für diese Vorgehensweise hat sich die Bezeichnung »Bombenwurf-Modell« eingebürgert. Sie beschreibt drastisch das Gefühl der Betroffenen: Sie fühlen sich ohnmächtig einer Planung ausgeliefert, an der sie doch kompetent hätten mitarbeiten können und wollen, zumindest nach ihrem subjektiven Empfinden. Das Bombenwurf-Modell führt deshalb häufig zu hohen Umsetzungswiderständen infolge mangelnder Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeitern. Es verbraucht viel Energie, die im Widerstand letztlich verpufft. Es paßt eher in bestimmende, weisungsgebende Kultu-

ren mit gehorsamen, einbindungs- und integrationsbereiten Mitarbeitern. Es schöpft vor allem in komplexen Situationen das Potential der Mitarbeiter nur ungenügend aus und führt deshalb häufig zu mittelmäßigen Lösungen. Wird es praktiziert, so verstärkt es den Gehorsam bis zur Unmündigkeit. Veränderungen werden in einer solchen Kultur eher als Bedrohung erlebt. Ohne Rücksicht auf die Nebenwirkungen sind organisatorische Veränderungen auf diese Weise schnell und kurzfristig oft auch erfolgreich durchzusetzen. Deshalb wird diese Methode auch häufig in Sanierungssituationen angewandt, die unter einem hohen Zeitdruck stehen.

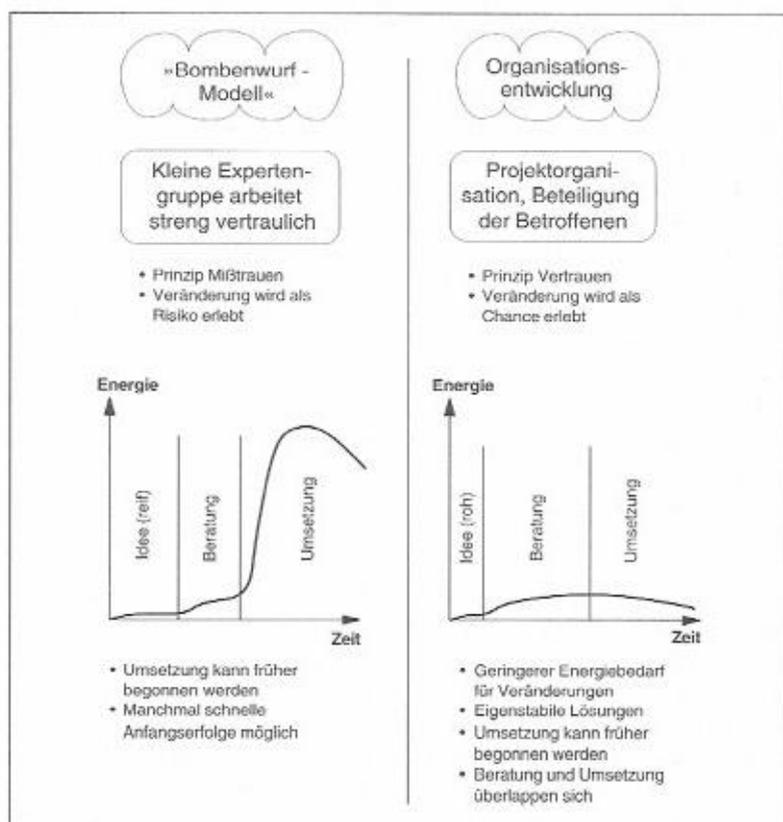


Abbildung 2.3: »Bombenwurf-Modell« und Organisationsentwicklung

Der andere Extremfall besteht in der Vorgehensweise eines Organisationsentwicklungsprozesses. Hier wird unter breiter Beteiligung der Betroffenen an der Ausarbeitung der neuen Organisation und den Maßnahmen zu ihrer Realisierung gearbeitet. Typisch dabei ist, daß bestimmte Schritte, die klar sind, bereits umgesetzt werden, während andere Schritte noch geplant werden. Planung und Umsetzung sind also miteinander verzahnt, natürlich auch mit der Gefahr, daß noch unausgelegene Lösungen schon umgesetzt werden und dadurch Fehler und im Prinzip vermeidbare Rekursionen auftreten. Durch die große Offenheit dieses Prozesses werden aber Fehler frühzeitig erkannt und beseitigt und damit das Lernen bei allen Beteiligten gefördert. Die Vorgehensweise nach dem OE-Prozeß führt zu einer hohen Akzeptanz der neuen/veränderten Organisation und fördert damit die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Bei der Umsetzung entstehen wenig Widerstände und damit geringer Energieverbrauch. Die Mitarbeiter gestalten gewissermaßen ihre Organisation selbst. Das setzt natürlich einen hohen Reifegrad der Mitarbeiter voraus: Es braucht dazu Verantwortungsbewußtsein, Engagement, unternehmerisches Denken, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Andererseits werden im Verlauf dieser Praxis der Organisationsentwicklung gerade solche Eigenschaften bei den betroffenen Mitarbeitern weiterentwickelt und ausgebaut.

Die OE-Aufgaben stellen besondere Anforderungen an die in den verschiedenen Projektgruppen tätigen Mitarbeiter. Eine wichtige Weichenstellung für den Erfolg solcher Projekte ist die gründliche Vorbereitung und Einstimmung der betroffenen Mitarbeiter auf die Projektarbeit. Das erfordert oft zunächst methodische Bestückung in Teamarbeit, Ziel- und Konsensfindung, Strukturierung komplexer Situationen, Präsentation und Ergebnissicherung. Projektarbeitsregeln in Verbindung mit Metaplan-Methoden können hier sehr hilfreich sein und die Effizienz solcher Projektarbeit wesentlich steigern.

Wichtige personalpolitische Nebeneffekte von Veränderungsprojekten sind Erkennungsmöglichkeiten für Potentiale und Trainingsfelder für die Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Mitarbeiter. Insbesondere Führungsfähigkeiten können hier entwickelt und trainiert werden, bevor die betreffenden Mitarbeiter dauerhaft in Linienaufgaben eingesetzt werden. Gleichzeitig werden ausgelöst von der Weiterentwicklung der Organisation auch neue Führungsaufgaben und Anforderungen generiert. Die mitwirkenden Mitarbeiter entwickeln diese Fähigkeiten während des

OE-Prozesses und können die entsprechenden Aufgaben dann in der neuen Organisation nahezu ohne Einarbeitung übernehmen. Eine enge Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung dient dabei beiden Feldern: Die Organisation wird praxisnah und anforderungsgerecht mit hoher Akzeptanz bei den Mitarbeitern weiterentwickelt, und den Mitarbeitern wird ein breites Feld zur Identifizierung, Entwicklung und Förderung ihrer Fähigkeiten geboten.

Wird OE konsequent praktiziert, so werden Veränderungen von den Mitarbeitern eher als Chance erlebt. Es entstehen relativ flexible Organisationsformen, die zur Selbstorganisation und Selbstanpassung neigen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer »Lernenden Organisation«. In einer Zeit des zunehmenden Wandels in den Märkten und in der Gesellschaft gewinnen Organisations- und Personalentwicklung an Bedeutung als zukunftssträchtige methodische Ansätze zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen im Unternehmen.

Die Organisation eines Unternehmens ermöglicht Arbeitsteilung und Spezialisierung. Sie muß durch Koordination und Integration ergänzt werden. Geschäftsprozesse sind auf Markt und Kunden ausgerichtete, funktionsübergreifende Abläufe. Sie werden von einer arbeitsteiligen Organisation nicht unbedingt unterstützt. Mit Hilfe der Organisationsentwicklung können Organisationen an veränderte Ziele und Rahmenbedingungen angepaßt werden. Personal- und Organisationsentwicklung unterstützen sich dabei wechselseitig.

2.3 Vision und Zielentfaltung in der Organisation

Unternehmen verfolgen bestimmte Zwecke, die sich primär aus den Produkten und/oder Dienstleistungen ergeben, mit denen sie ihre Kunden bedienen. Weitere Zwecke sind zum Beispiel die angemessene Verzinsung des Gesellschafterkapitals und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen mit interessanten Aufgaben für Mitarbeiter. Zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmenszwecke besonders wichtig sind zukunftsgerichtete Aktivitäten, die zum Beispiel auf den Ausbau von Marktanteilen, den Einsatz neuer Technologien oder die Entwicklung neuer Geschäftsfelder abzielen.

Für Unternehmen stellt sich nun die Aufgabe, die gesamte Organisation und damit auch alle Mitarbeiter auf den Unternehmenszweck hin auszurichten. Die klassischen Mittel hierzu sind die Aufbau- und Ablauforganisation und die daraus für die einzelnen Mitarbeiter abgeleiteten Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen. Sie haben sich vor allem für Unternehmen in stationären Umfeldern bewährt, zeigen jedoch in dynamischen Umfeldern erhebliche Schwächen im Hinblick auf die notwendige Anpassungsfähigkeit und müssen deshalb durch zusätzliche Werkzeuge ergänzt werden.

Ein bewährtes Mittel, Unternehmen auf einen zukunftsweisenden Zweck hin auszurichten, ist die Entwicklung und Formulierung einer Vision. Visionen sind konkrete Beschreibungen der wünschenswerten Unternehmenszukunft. Sie müssen klar, anspruchsvoll und originär sein, sich vom Wettbewerb abgrenzen, eine hohe Akzeptanz und Identifikation bei den Mitarbeitern erzeugen und eine Aufbruchstimmung bewirken, das heißt Kräfte im Unternehmen mobilisieren. Eine solche Vision kann nur von der Unternehmensleitung selbst – unter Mitwirkung der Führungskräfte – entwickelt werden, wobei die zündende Kraft und der »Ansteckungseffekt« im Erarbeitungsprozeß selbst entstehen.

Nicht selten ist eine Vision sehr eng mit einer charismatischen Führungspersönlichkeit verbunden. Solche Visionäre sind besonders hellseherische Menschen, die eine Zukunft so konkret beschreiben können, als ob sie diese schon erlebt hätten. Sie haben ihre Vorstellung plastisch vor Augen, glauben daran und sind deshalb sehr überzeugend und mitreißend. Es ist eine hohe Kunst der Menschenkenntnis, solche visionären Typen im Unternehmen zu erkennen, sie von bloßen Wichtigtuern abzusetzen und ihnen Geltung und Spielraum zu verschaffen. So manches Großunternehmen hat sich seine Konkurrenz gezüchtet, weil es seine visionären Persönlichkeiten nicht integrieren konnte.

Visionäre findet man recht häufig bei erfolgreichen Unternehmensgründern. Sie haben nicht nur eine neue Idee, sondern auch sehr konkrete Vorstellungen darüber, wie die Realisierung der Idee aussieht. Typische Beispiele hierfür sind *William Hewlett* und *David Packard* mit ihrem Netzwerk kleiner, unternehmerischer Organisationseinheiten, *Robert Bosch* mit seiner Ausrichtung auf Produktqualität und Kundenanforderungen oder *Steve Jobs* mit seiner Vision vom benutzerfreundlichen Personal Computer.

Für kleinere Unternehmen kann die Ausrichtung an einer Vision, ver-

bunden mit einer entsprechenden Führung (Leadership), völlig ausreichen. Große und sehr arbeitsteilige Organisationen brauchen zusätzlich aus der Vision abgeleitete »Feindbilder« sowie strategische und operationale Ziele, die in einem Entfaltungsprozeß auf die verschiedenen Organisationseinheiten herunterzubrechen sind. Das gilt nicht nur für die harten Daten des operativen Geschäfts wie Umsätze, Erlöse, Kosten, Investitionen usw., die üblicherweise in den Wirtschaftsplänen enthalten sind. Auch weiche Daten wie zum Beispiel Innovationen, Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Ziele für die Zusammenarbeit oder die Kundenzufriedenheit können und müssen in den Zielentfaltungsprozeß eingebracht werden. Der Zielentfaltungsprozeß soll einerseits das Unternehmen auf seine Vision und seine strategischen Ziele ausrichten, verläuft also insoweit als Top-down-Prozeß. Andererseits sollen dabei möglichst viele Ideen und Potentiale in allen Bereichen und Stellen des Unternehmens zur Entfaltung gebracht werden, jedenfalls wenn sie der Vision und den strategischen Zielen dienen. Dies ist also ein Bottom-up-Prozeß, der mit dem Top-down-Prozeß gut verzahnt ablaufen muß, um Ideenfindung und Zielabstimmung zu gewährleisten und auf diese Weise ein hohes Maß an Potentialausschöpfung und Akzeptanz zu erreichen. Die Vorgehensweise wird deshalb häufig auch als Gegenstromverfahren bezeichnet (Abbildung 2.4).

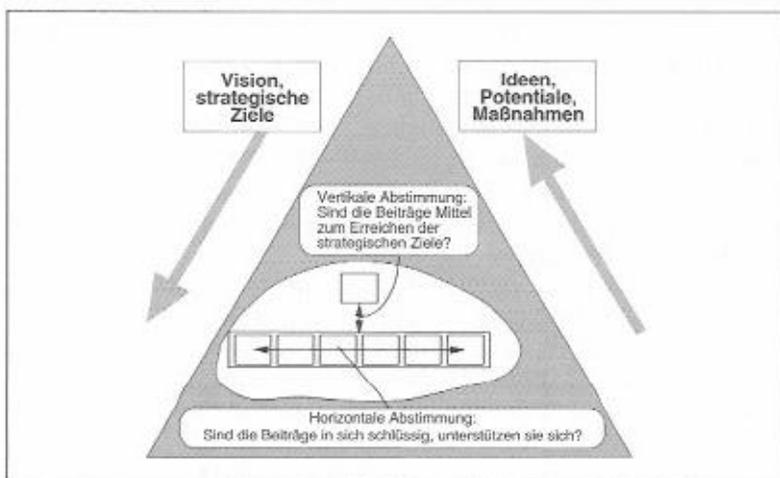


Abbildung 2.4: Zielentfaltungsprozeß in einer hierarchischen Organisation

Eine spezielle Form des Zielentfaltungsprozesses ist das »Policy Deployment«, in den USA auch »Hoshin Planning« (vom japanischen »hoshin-kanri«) bezeichnet. Die Abstimmungsprozesse finden dabei in Workshops statt, in die jeweils zwei bis drei hierarchische Ebenen eingebunden sind. In der Regel erfolgt auch ein Abstimmungsprozeß der strategischen Zielsetzungen mit dem oberen Führungskreis, ehe die Ziele dann weiter entfaltet werden. Die Ziele müssen am Ende in operationalisierter Form vorliegen, um sie über das laufende Jahr (monatlich oder quartalsweise) zu verfolgen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Nach Ablauf eines Planungsjahres erfolgt ein Feedback für die strategischen Ziele, aus dem inhaltliche und methodische Korrekturmaßnahmen für die neue Planungsperiode abgeleitet werden (Abbildung 2.5).

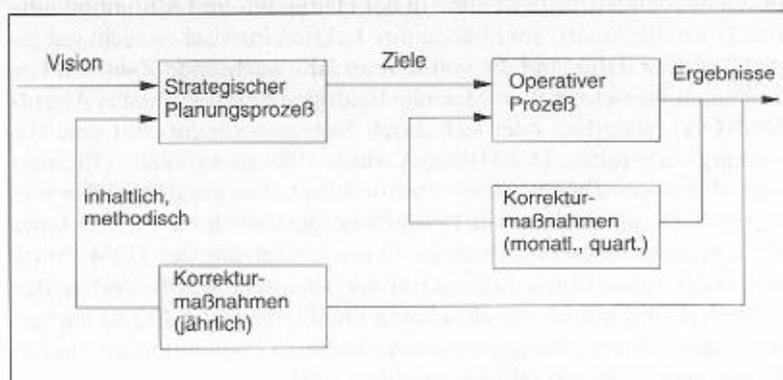


Abbildung 2.5: Feedback-Schleifen im Policy-Deployment-Prozeß

Auf diese Weise entsteht der für das Policy Deployment typische selbstlernende Prozeß des »continuous improvement«.

Durch eine Vision wird ein Unternehmen auf seine strategischen Ziele ausgerichtet. Die Zielentfaltung (Policy Deployment) ist ein vertikal und horizontal wirkender Abstimmungsprozeß, der die Zielausrichtung des gesamten Unternehmens bei hoher Beteiligung und Akzeptanz der Mitarbeiter sicherstellt.

2.4 Der umfassende Ansatz des Total Quality Management (TQM)

Der globale Wettbewerb zwischen den Regionen Europa, Amerika und Fernost ist bis in die Gegenwart vom beispielhaften Erfolg der Japaner gekennzeichnet. Die Gründe hierfür sind vielfältig und auch schon differenziert analysiert worden. Wir wollen hier auf einen dieser Gründe – wenn nicht den wichtigsten Grund überhaupt – eingehen. Es handelt sich um das integrierte Qualitätsmanagement, für das inzwischen international der Begriff »Total Quality Management« (TQM) üblich ist. Begriffe wie »Lean Production«, »Lean Management«, »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess«, »Business Reengineering« sind oft Synonyme oder setzen spezifische Schwerpunkte bei der Umsetzung der TQM-Prinzipien. Die USA haben als erstes Land die Auswirkungen des globalen Wettbewerbs zu spüren bekommen, insbesondere in der Halbleiter- und Automobilindustrie. Doch die Amerikaner haben ihre Lektion inzwischen recht gut gelernt. Indizien dafür sind die von Jahr zu Jahr wachsende Zahl von Unternehmen, die sich um den »Malcolm Baldrige National Quality Award« (MBNQA) bewerben oder sich durch Selbstassessments auf eine Bewerbung vorbereiten. Der MBNQA wurde 1988 als nationale Offensive gegen den japanischen Wettbewerbsdruck ins Leben gerufen, und er wird jährlich vom amerikanischen Präsidenten persönlich an Unternehmen oder Organisationen verliehen, die in der Umsetzung der TQM-Prinzipien an der Spitze liegen. Europa traf der japanische Wettbewerb später, und es hat 1992 mit einem »European Quality Award« (EQA) nachgezogen, der von der 1989 gegründeten European Foundation for Quality Management (EFQM) jährlich verliehen wird.

Die Prinzipien von TQM sind nun – jedes für sich genommen – durchaus nicht neu. Neu ist allenfalls die Bündelung zu einer Philosophie und vor allem die konsequente Umsetzung in einem Prozeß, der alle Teile und Mitarbeiter eines Unternehmens erfaßt und einbezieht. Die folgenden Prinzipien sind typisch für den TQM-Prozeß:

1. Qualität wird durch die Anforderungen des Kunden bestimmt. Diese Anforderungen sind zu 100 Prozent zu erfüllen. Das gilt auch für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Mit diesem Grundsatz ist der Qualitätsbegriff sehr breit und umfassend definiert: Alles, was dem Kunden in seiner Beziehung zum Lieferanten wichtig ist, gehört zur Qualität. Es sind Eigenschaften und Merkmale von Produkten und Dienstleistungen genauso eingeschlossen wie zum Beispiel die Art des Umgangs mit dem Kunden, sei es im persönlichen, telefonischen oder schriftlichen Kontakt. Und die Anforderungen des Kunden sind umfassend zu erfüllen, das heißt Fehler oder Mängel sind nicht erlaubt. Treten solche Mängel überhaupt auf, so sind ihre Ursachen konsequent und dauerhaft zu beseitigen. Es geht hier also nicht um akzeptierte Fehlertoleranzen, sondern um ein »Null-Fehler-Prinzip«, dessen Realisierung in einem Prozeß der ständigen Verbesserung angestrebt wird. Aber auch Übererfüllung von Anforderungen ist nach diesem Grundsatz schlechte Qualität, denn sie kostet Aufwand, bringt aber keine Erlöse. Typisch für den TQM-Ansatz ist es, die normalerweise für Außenbeziehungen des Unternehmens geltenden Begriffe »Kunde« und »Lieferant« auf die Innenbeziehungen zu übertragen (Abbildung 2.6). Das richtet den Fokus auf die interne Wertschöpfungskette und fördert – konsequent praktiziert – die Dienstleistungsorientierung im Unternehmen. Werden dabei Aufgaben und Wertschöpfungen jeweils unter dem Blickwinkel des Nutzens für den »Außen«-Kunden betrachtet, so wird eine übertriebene Beschäftigung mit sich selbst im Unternehmen vermieden.

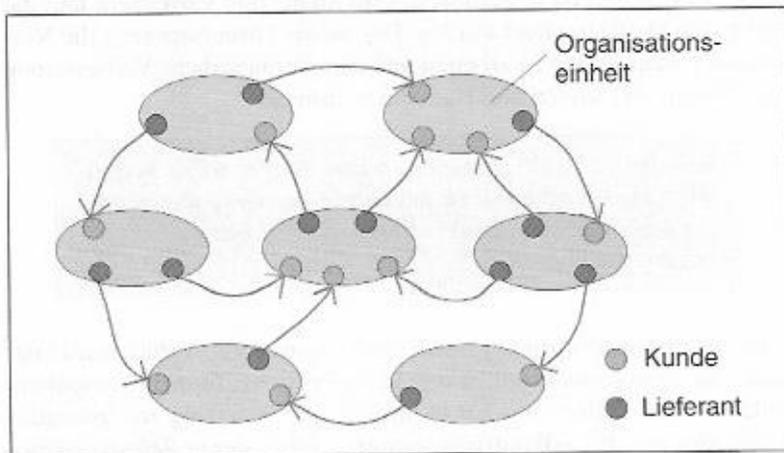


Abbildung 2.6: Netzwerk der innerbetrieblichen Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Die hohe Produktivität der »Lean«-Konzepte und die Kundenorientierung in japanischen – und zunehmend auch in amerikanischen und europäischen Unternehmen – ist die Folge der konsequenten Umsetzung des beschriebenen Grundsatzes.

2. Jeder bestehende Zustand kann verbessert werden. Das Erreichte ist jeweils Grundlage für weitere Verbesserungen. Der Prozeß der ständigen Verbesserung ist deshalb ohne Ende.

Dieser Grundsatz – in Japan als »Kaizen« bezeichnet – beschreibt das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Innovationssprünge und »große Lösungen« sind zwar wichtig, der Erfolg hängt am Ende aber oft von einer Fülle kleiner Verbesserungsschritte ab, mit denen ein Produkt oder eine Dienstleistung marktreif und wettbewerbsfähig gemacht wird. Ein Musterbeispiel hierfür ist der Fernkopierer, der im wesentlichen im Westen erfunden, von japanischen Unternehmen aber zum marktreifen Produkt entwickelt wurde.

Es ist sicher auch ein Unterschied in den Kulturen, der im Westen die Ausrichtung auf Innovationen und Technologiesprünge in den Vordergrund rückt, während in Fernost das oft mühevoll Verbessern und die Liebe zum Detail gepflegt werden. Der zweite Grundsatz zeigt die Notwendigkeit auf, hieran zu arbeiten und die kontinuierliche Verbesserung zum Prinzip im Denken und Handeln zu erheben.

3. Jeder ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Ursachen von Fehlern und Verschwendungen jeder Art sind konsequent zu beseitigen. Vorbeugen geht dabei vor Nachbessern.

Die in diesem Prinzip angesprochene Eigenverantwortlichkeit klingt zwar sehr selbstverständlich, ist aber in der Praxis häufig nicht konsequent realisiert. Der Taylorismus hat in unserer Arbeitsteilung zur Institutionalisierung von Fremdkontrollinstanzen geführt, deren Selbstverständnis dem genannten Prinzip widerspricht. Beispiele hierfür sind die klassischen Funktionen der Qualitätskontrolle oder des Controlling. In einer

TQM-Kultur haben diese Funktionen einzig und allein zur Aufgabe, betroffene Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Qualität und die Ergebnisse ihrer Arbeit selbst beurteilen zu können, und das auf allen Ebenen. Es sind also reine Dienstleistungsfunktionen, die als Kompetenzzentren Werkzeuge, Methoden und Daten zur Verfügung zu stellen und Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren haben.

Das Prinzip verdeutlicht aber auch die Bedeutung der Wertschöpfung, die sich letztlich am Nutzen für den externen Kunden zu orientieren hat. Was nicht direkt oder wenigstens indirekt zur Wertschöpfung beiträgt, ist Verschwendung und damit zu beseitigen. Dabei ist das Identifizieren von wirklichen Ursachen notwendig, um ein Kurieren an Symptomen zu vermeiden. Das setzt eine Vertrauenskultur voraus, in der einmal begangene Fehler ohne Angst vor Sanktionen offengelegt und bekannt werden können. Nur so kann aus Fehlern gelernt werden, um gleiche oder ähnliche Fehler künftig zu vermeiden. Im Gegensatz hierzu bewirken Schuldzuweisungen und die Suche nach Schuldigen – wie sie in Mißtrauenskulturen häufig üblich sind – eher ein Vertuschen von Fehlern und Rechtfertigungsaktivitäten, die den notwendigen Lernprozeß verhindern und erhebliche Ressourcen ohne einen Beitrag zur Problemlösung verbrauchen, das heißt verschwenden.

4. Mitarbeiter sind in Planungen, Ideenfindungen und Problemlösungen einzubeziehen. Achtung der Persönlichkeit und Anerkennung von Leistung und Erfolg sind die Grundlagen der Zusammenarbeit.

Dieses Prinzip umschreibt die Forderungen nach einem partizipativen Führungsstil der Vorgesetzten. Hierdurch wird das Ideen- und Fähigkeitenpotential der Mitarbeiter wirklich ausgeschöpft. Mitarbeiter werden ernstgenommen, können sich entfalten und sind aus diesen Gründen engagiert und mit ihrer Aufgabe und dem Unternehmen identifiziert. Die Anerkennung ihrer Leistung ermöglicht es ihnen, sich persönlich zu entwickeln. Die Führungskräfte selbst werden hierdurch sehr viel stärker in ihrer Aufgabe als Coach und Promotor ihrer Mitarbeiter gefordert. Sie müssen »Sinn« vermitteln und unterschiedliche Interessen und Meinungen integrieren. Da es infolge der Komplexität der Aufgaben und Situationen in der Regel mehrere Beteiligte und Betroffene gibt, erfolgen Mei-

nungsbildung, Problemlösung und Entscheidungsfindung oft in Gruppen und fordern damit den Vorgesetzten in seiner Rolle als Moderator.

5. Jeder ist aufgefordert, seinen Beitrag zum TQM-Prozeß zu leisten. Führungskräfte auf allen Ebenen leben die TQM-Prinzipien vor und sorgen für deren Umsetzung.

Es ist klar, daß eine erfolgreiche Umsetzung von TQM am Ende alle Mitarbeiter einer Organisation erfassen muß. TQM muß zur gelebten Kultur werden, das heißt, es muß sich in den Verhaltensweisen und Einstellungen aller Mitarbeiter widerspiegeln. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Sie müssen die Prinzipien überzeugend vertreten und selbst vorleben, um den TQM-Prozeß überhaupt in Gang zu bringen und zu verstärken. Ein solches Management-Commitment ist also Voraussetzung für den TQM-Prozeß.

Die Vorteile einer gelebten TQM-Kultur sind für alle Beteiligten offensichtlich: Qualität und Effizienz der internen und externen Zusammenarbeit steigen und führen damit zu höherer Motivation und Identifikation. Es ist deshalb nicht sehr schwer, Mitarbeiter auf allen Ebenen einer Organisation davon zu überzeugen, daß die dargelegten TQM-Prinzipien erstrebenswert sind (Abbildung 2.7).

Schwieriger ist es schon, Mitarbeiter dazu zu bringen, sich durch Eigenaktivitäten auf die »TQM-Reise« zu begeben, und das gilt mehr oder weniger auch für alle Ebenen der Organisation. Übliche Einwände sind zum Beispiel »Keine Zeit«, »Das dauert mir zu lange«, »Das ist doch nur eine schöne Utopie«. Hinter diesen Einwänden stehen oft grundsätzliche Zweifel, ob die beteiligten Menschen überhaupt willens und in der Lage sind, sich in Verhalten und Einstellungen wesentlich zu verändern. Selten sind das Selbstzweifel: Man selbst könne schon, aber die anderen? Und wenn der von allen Mitarbeitern abhängige Erfolg doch bezweifelt wird, warum sollte man sich dann überhaupt der Mühe unterziehen und anfangen?

Verhaltensänderungen brauchen Einsicht in die Notwendigkeit. Sie wird in der Regel durch Leidensdruck vermittelt. Bei Unternehmen wird dieser Leidensdruck meist vom Markt erzeugt. Er muß vor allem von den Führungskräften überzeugend in das Unternehmen hineingetragen werden. Sodann braucht es ein Angebot an Beratung, Unterstützung und Hil-

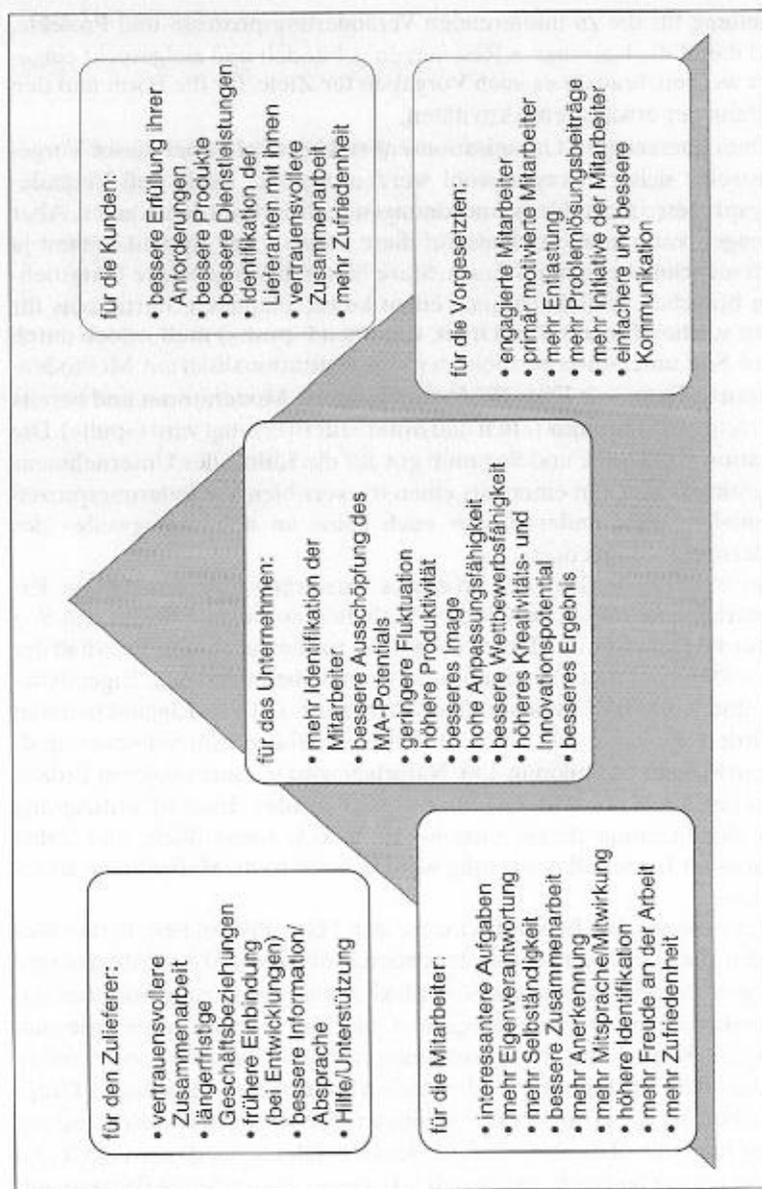


Abbildung 2.7: Vorteile einer TQM-Unternehmenskultur

feststellung für die zu initiiierenden Veränderungsprozesse und Projekte. Und damit die begrenzten Ressourcen gebündelt und zielgerecht eingesetzt werden, braucht es auch Vorgaben für Ziele, für die Form und den Umfang der erwarteten Aktivitäten.

Dem überzeugten Organisationsentwickler wird es bei dieser Vorgehensweise sicher etwas unwohl werden, weiß er doch, daß Veränderungsprozesse nicht durch Anordnungen realisiert werden können. Aber anfangen kann man durchaus auf diese Weise – der Appetit kommt ja auch manchmal erst beim Essen. Stark hierarchisch geprägte Unternehmen brauchen schließlich auch einen kulturadäquaten Startimpuls für einen solchen Prozeß. Der Druck von oben (»push«) muß jedoch durch einen Sog unterstützt werden, der von institutionalisierten Methoden Helfern in Form von Koordinatoren, Beratern, Moderatoren und bereits überzeugten Führungskräften und Mitarbeitern erzeugt wird (»pull«). Die Relation von Druck und Sog muß gut auf die Kultur des Unternehmens abgestimmt sein, um einerseits einen irreversiblen Veränderungsprozeß einzuleiten, zum anderen aber auch keine zu hohe »Bugwelle« des Widerstands zu erzeugen.

Im weiteren Verlauf des Prozesses verstärken gute Ergebnisse, Erfolgserlebnisse und beispielhaftes Verhalten auf allen Ebenen den Sog und ermöglichen es, den Druck sukzessive zurückzunehmen. So erhält der von außen oder von oben initiierte Prozeß zunehmend eine Eigendynamik und wird von Initiativen der Mitarbeiter und von Eigenaktivitäten gefördert. Er kann sich auf diese Weise allmählich zum Selbstverständnis entwickeln (Abbildung 2.8). Natürlich wird in einem solchen Prozeß auch der Kreis der Widerständler kleiner werden. Eine Identifizierung und Beobachtung dieser Gruppe ist jedoch unerlässlich, und dabei kann es im Einzelfall notwendig werden, auch harte Maßnahmen zu ergreifen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den TQM-Prozeß liegt in den Methoden, die zur Lösung der anstehenden Probleme und Aufgaben herangezogen werden. Infolge der Komplexität und Vernetzung kommen dabei insbesondere gruppenbezogene Arbeitsformen zum Tragen wie zum Beispiel Workshops, Problemlösungsgruppen, Task Forces, Quality Circles oder Projektgruppen. Allen diesen Formen ist die moderierte Gruppenarbeit als Arbeitsmethode gemeinsam. Sie wurde in Deutschland vor allem durch die *Metaplan-Methode* der Gebrüder *Schnelle* entwickelt und systematisiert und ist heute in vielen Unternehmen schon Allgemeingut.

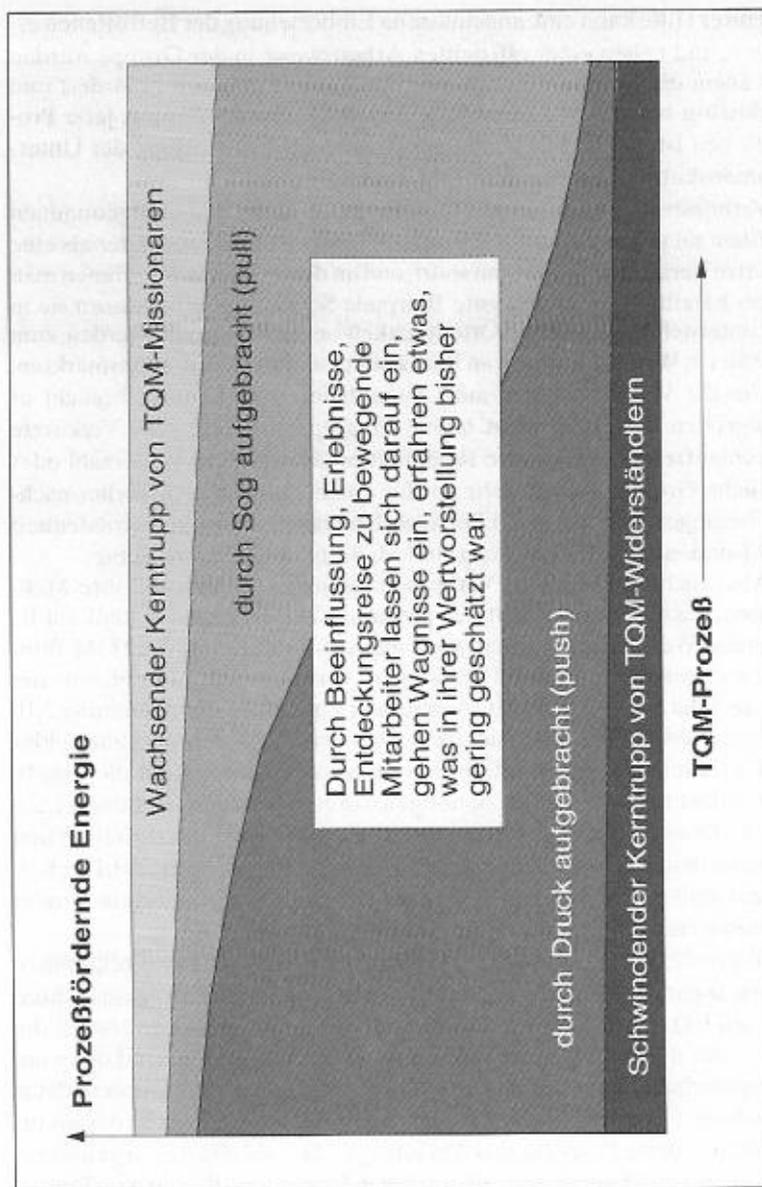


Abbildung 2.8: Push/Pull-Prinzip zur Veränderung von Organisationen

Mit ihrer Hilfe kann eine angemessene Einbeziehung der Betroffenen erfolgen, und neben einer effizienten Arbeitsweise in der Gruppe werden vor allem die Kommunikation und die Zusammenarbeit gefördert und nachhaltig beeinflusst (Abbildung 2.9). Jede Problemlösung, jede Projektarbeit ist damit gleichzeitig ein Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskultur im Sinne der TQM-Prinzipien.

Verbesserungen müssen von Mitarbeitern erkannt und wahrgenommen werden; sie müssen spürbar sein. Denn nichts ist überzeugender als eine positive Veränderung, die man spürt, und an deren Zustandekommen man selbst beteiligt war. Damit gute Beispiele Schule machen, müssen sie in der unternehmensinternen Öffentlichkeit bekannt gemacht werden, zum Beispiel in Werkszeitungen, an Pinwänden oder in Informationsmärkten.

Um die Verbesserungen auch quantifizieren zu können, braucht es Meßgrößen. Das muß nicht immer eingespartes Geld sein: Verkürzte Durchlaufzeiten, verringerte Reklamationen, geringere Fehlerzahl oder ähnliche Größen können sehr gut für einen Zeitvergleich vorher/nachher herangezogen werden. Und auch Umfragen über die Zufriedenheit von Kunden oder Mitarbeitern sind Meßgrößen in diesem Sinne.

Aber nicht nur einzelne Verbesserungsprojekte brauchen ihre Meßgrößen, auch der Fortschritt des gesamten TQM-Prozesses muß auf irgendeine Weise erfaßt werden, wenn man die Realisierung der TQM-Prinzipien in einer Organisation konsequent verfolgen will. Hier bieten zum Beispiel die Kriterien des EQA eine sehr gute Hilfe, die Abbildung 2.10 in ihrer Gewichtung zeigt. Sie decken die verschiedenen Wirkungsfelder im Unternehmen sehr breit ab und berücksichtigen sowohl die Ergebnisse selbst als auch die hierzu nötigen Voraussetzungen (Befähiger). Zu jedem der neun Hauptkriterien gibt es eine Fülle von Unterkriterien und Fragestellungen, die für die praktische Anwendung hilfreich sind. Der Kriterienkatalog wird von der EFQM als Broschüre zum Selbstassessment interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Wer in der Umsetzung der TQM-Prinzipien besonders weit gekommen ist, hat sogar die Möglichkeit, sich mit entsprechenden Erfolgsaussichten um den EQA zu bewerben. Doch es sollten dann schon mindestens die Hälfte der maximal möglichen Punkte zustande kommen. Und da es um kontinuierliche Verbesserung geht, wird die Hälfte der Punkte jeweils dafür vergeben, daß es für die Verbesserungen in den einzelnen Kriterien institutionalisierte Prozesse und Abläufe gibt. Die »Meßplatte« liegt also relativ hoch. Der Hauptnutzen einer solchen Bewerbung liegt in dem Bench-

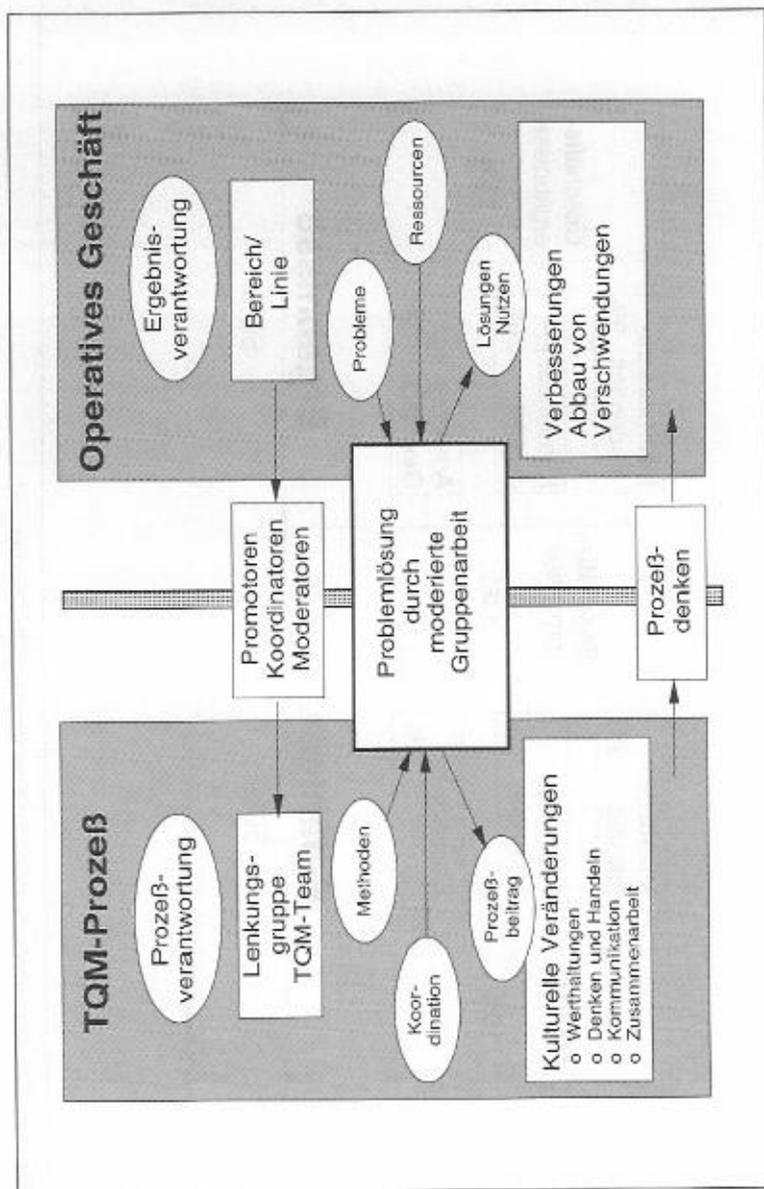


Abbildung 2.9: TQM-Prozess und operatives Geschäft im Unternehmen

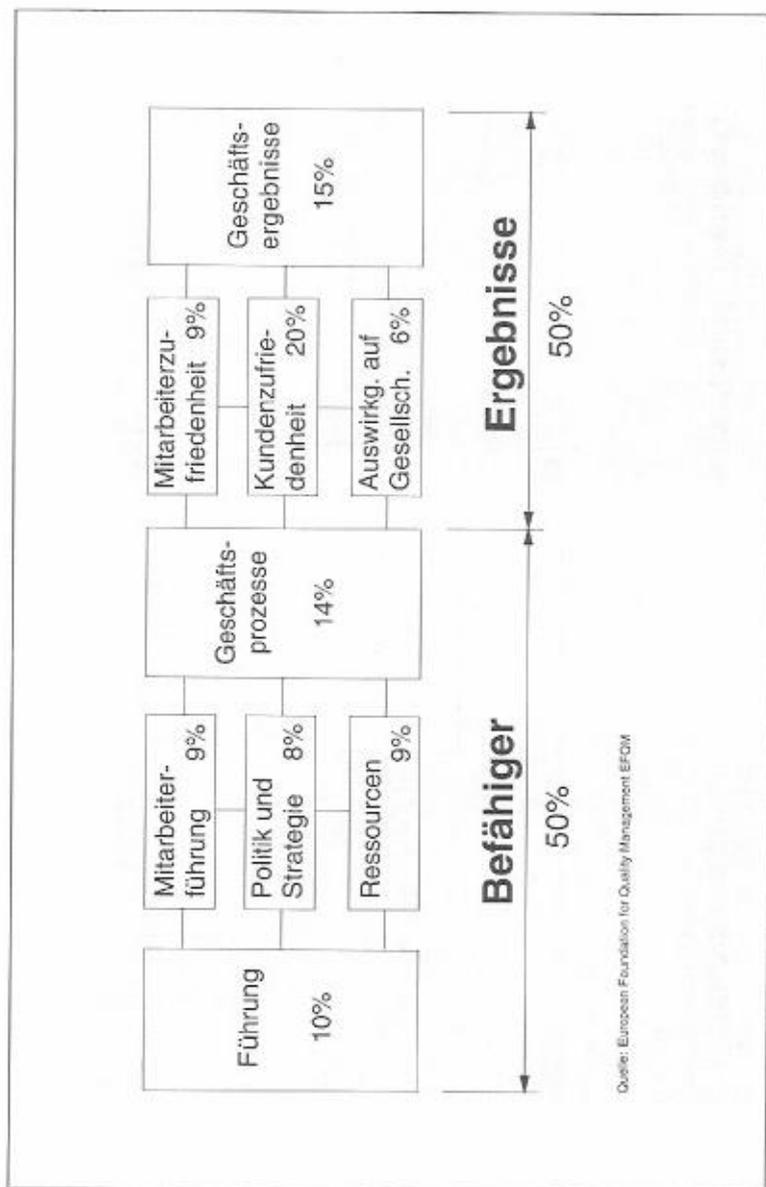


Abbildung 2.16: Das europäische Modell zur Beurteilung des TQM-Prozesses

marking mit Spitzen-Unternehmen und in der Kraft- und Motivationsquelle, die aus einem solchen Wettbewerb resultieren.

Total Quality Management (TQM) ist ein Prozeß, der auf das Denken und Handeln aller Mitarbeiter im Unternehmen ausgerichtet ist. Durch ausgeprägte Kundenorientierung, offenen Umgang in einer Vertrauenskultur und dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung wird die Lernfähigkeit des Unternehmens gefördert und seine Wettbewerbsposition gestärkt.

2.5 Personalpolitische Begleitung des TQM-Prozesses

Der TQM-Prozeß zielt auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen in einer Organisation ab. Diese werden durch verbindliche Prinzipien oder Leitlinien gefördert und vor allem durch konkrete Projektarbeit und geeignete Methoden in die Praxis umgesetzt. Die erfolgreiche Umsetzung braucht aber auch eine personalpolitische Absicherung. So muß sich beispielsweise die Mitarbeiterentwicklung und -förderung an Anforderungskriterien orientieren, die sich mit der TQM-Philosophie im Einklang befinden. Es ist zweckmäßig, diese Anforderungen in der Form von Leitbildern zu formulieren, wie sie in Kapitel 8.2 (S. 171 ff.) näher behandelt werden. Solche Leitbilder müssen im Unternehmen bekannt sein, damit sie ihre normative Kraft entfalten können, und sie müssen als Bestandteil der Personalpolitik verankert sein. Sie sind dann Grundlage für Personalentscheidungen bei Eintritt oder Beförderung und sorgen so für TQM-konforme Selektion.

Die Wirksamkeit von Leitbildern hängt entscheidend von ihrer Echtheit ab. Sie wird erreicht durch die Abbildung der betrieblichen Wirklichkeit einerseits und die gewollte und von allen akzeptierte Entwicklung und Veränderung andererseits.

Das wirkliche Leben, die Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen vollziehen sich nach gewissen Spielregeln, die von den Betroffenen zum Teil unbewußt praktiziert werden, und die deshalb auch als »geheime Regeln« bezeichnet werden. Wenn diese Regeln wesentlich von den niedergeschriebenen Leitlinien und Leitbildern abweichen, dann finden diese keine Akzeptanz und werden deshalb auch kaum Wirkung erzie-

len. Es gilt deshalb, dysfunktionale Spielregeln zu entlarven und die organisationspsychologischen Regelkreise, die zu ihrer Ausprägung und Stabilisierung geführt haben, aufzubrechen und umzupolen. Da die Stabilisierung häufig über hierarchische und kollegiale Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen führt, liegt der Hauptansatzpunkt für Veränderungen in der Führung und Zusammenarbeit. Als klassische Beispiele hierfür können die folgenden beiden Fälle gelten:

Wenn Mitarbeiter schon bei erstmaligen Fehlern Sanktionen und Schuldzuweisungen befürchten müssen, konzentrieren sie sich zwangsläufig darauf, sich mit allen Mitteln abzusichern, und sie nehmen dabei auch einen starken Leistungsrückgang in Kauf. Kommt es dennoch zu einem Fehler, wird er vertuscht oder anderen zugeschoben.

Wenn bei der Beurteilung der Führungsleistung nicht berücksichtigt wird, wie viele gute Mitarbeiter ein Vorgesetzter herangezogen hat, und wenn er bei der Abgabe von Mitarbeitern keine Unterstützung bei der Wiederbesetzung erhält, dann versucht jeder zwangsläufig, seine guten Mitarbeiter für sich arbeiten zu lassen und sie zu verstecken.

Erkennt man die große Bedeutung, welche das Mitarbeiterpotential und damit die menschliche Persönlichkeit für den Erfolg des Unternehmens hat, dann läßt sich für die strategische Umsetzung des Total Quality Management ein handfester personalpolitischer Maßnahmenkatalog ableiten:

- Die Unternehmenskultur ist als Charakterbild des Unternehmens zu verstehen und auch in menschliche Charaktereigenschaften als Anforderungsleitbilder zu übersetzen. So verlangt ein hoher Qualitätsanspruch den sorgfältigen und verantwortungsbewußten Menschen. Hohes Innovationstempo ruft nach einem aufgeschlossenen und kreativen Menschentyp.
- Die geforderten Eigenschaften sind in einem Leitbild zu formulieren. Diesem Leitbild ist durch ein Commitment auf oberster Führungsebene Verbindlichkeit und durch entsprechende Bekenntnisse und Signale normative Kraft zu verleihen. Das Leitbild muß durch vielschichtigen Maßnahmen der Information und Bildung in das Bewußtsein der Belegschaft hineingetragen werden.
- Im Hinblick auf die im Leitbild geforderten Eigenschaften hat eine Potentialschätzung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erfolgen. Künftige Führungskräfte müssen unter Leitbild-Gesichtspunkten ausgewählt

werden. Die Leitbild-Kriterien sind auch Vorgaben und Anforderungen bei der Einstellung von Mitarbeitern.

- Personalentwicklung und -förderung müssen so ausgerichtet werden, daß die gewünschten Verhaltensmuster in Trainings und »on-the-job« geübt werden. Der gesamte Prozeß muß von Promotoren und Multiplikatoren unterstützt werden, die ihrerseits diese Eigenschaften verkörpern.
- Auseinandersetzung mit Widerstand gehört zum Entwicklungs- und Überzeugungsprozeß von TQM. Vereinzelte »krasse Widerständler« gegen die geforderten Verhaltensweisen sind zu identifizieren und auf Positionen und Aufgabengebiete umzusetzen, in denen sie mit ihren Wertvorstellungen und Verhaltensweisen für das Unternehmen auch wertvolle Arbeit leisten können, den Prozeß jedoch nicht aufhalten und stören. In Extremfällen müssen Konsequenzen ergriffen werden.

Der TQM-Prozeß muß personalpolitisch flankiert werden. Auswahl, Förderung und Einsatz von Mitarbeitern müssen sich an Anforderungen und Leitbildern orientieren, die konsequent auf die TQM-Philosophie ausgerichtet sind.

2.6 Menschenkenntnis als Schlüsselqualifikation für Führungskräfte

Zur anforderungsgerechten Stellenbesetzung braucht es im Unternehmen zunächst Klarheit über gegenwärtige und künftige Anforderungen in den verschiedenen Aufgaben und Funktionen. Wird das vorhandene Mitarbeiterpotential identifiziert und gegen diese Anforderungen gespiegelt, so zeigt sich in der Regel sehr schnell, daß die Anforderungen nur zum Teil mit dem vorhandenen Potential abgedeckt werden können. Nicht ausreichende Abdeckung von Anforderungen zeigt sich bei Mitarbeitern in Defiziten im geforderten Verhalten: Es gibt dann typische Situationen, die der Mitarbeiter nicht gut bewältigen kann, das heißt er ist zu einem angemessenen Verhalten in diesen Situationen nicht fähig. Das wirkt sich negativ in der Leistung aus, kann zu Konflikten und Akzeptanzproblemen führen, und im Extremfall muß eine solche Stellenbesetzung korrigiert werden.

Es ist natürlich in einem begrenzten Maße möglich, Verhalten auch zu trainieren und damit Handicaps in bestimmten Situationen teilweise auszugleichen. Das erscheint jedoch – wenn überhaupt – bei einem einzelnen Mitarbeiter nur in wenigen Fähigkeitsmerkmalen sinnvoll und vertretbar, und es setzt auch immer dessen eigenes Wollen voraus. Deshalb ist bei Stellenbesetzungen immer anzustreben, daß die wesentlichen Stellenanforderungen durch das Potential des für die Besetzung vorgesehenen Mitarbeiters abgedeckt werden. Das vermeidet Trainingsaufwand »on-the-job« und im Extremfall Fehlbesetzungen. Eine Personalpolitik, die dieses leisten will, muß ihr Augenmerk auf das im Unternehmen vorhandene Potential und seine Entwicklung lenken. Das schließt den Ausbau des vorhandenen Potentials genau so ein wie den gezielten Potentialzugang von außen. Maßstab hierfür müssen die im Unternehmen besonders geforderten Fähigkeiten sein, die als Schlüsselqualifikationen ihren Niederschlag in entsprechenden Leitbildern finden. Um auch künftige Anforderungen frühzeitig einfangen zu können, sind diese Leitbilder regelmäßig mit der Vision und den Strategien abzugleichen. So kann dem Engpaßfaktor des menschlichen Verhaltens in der betrieblichen Praxis am ehesten begegnet werden.

Der Mitarbeiterinsatz und die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern sind Schlüsselfunktionen von Führungskräften. Nur sie können diese Aufgaben wahrnehmen, denn sie kennen die Stellenanforderungen und die Potentiale ihrer Mitarbeiter am besten. Aus Unternehmenssicht geht es dabei um die Nutzung und Entwicklung der Ressource »Personal« für die unternehmerischen Strategien und Aufgaben. Aus der Sicht des Mitarbeiters liegen damit aber auch die wesentlichen Entscheidungen und Weichenstellungen für seine persönliche Entwicklung, seine Karriere und seinen beruflichen Erfolg in der Hand der jeweiligen Führungskräfte.

Die qualifizierte Wahrnehmung dieser Aufgaben fordert von der Führungskraft, Menschen in ihren Fähigkeiten und Potentialen richtig einzuschätzen, sie richtig einzusetzen und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern. Dieser Teil der Führungsaufgabe wird landläufig als Motivation bezeichnet und in Kapitel 3 eingehend beschrieben. Sie ist immer auf die grundlegende Fähigkeit der Menschenkenntnis angewiesen.

Es gibt Menschen, die in dieser Hinsicht durch maßgebliche Charaktereigenschaften wie Unvoreingenommenheit, Differenzierungs- und Einfühlungsvermögen von Natur aus gut ausgerüstet sind. Aber auch die-

jenigen, die nicht alle Gaben eines guten Menschenkenners mitbringen, können sich auf diesem Gebiet qualifizieren. Dabei ist aber zu beachten, daß Menschenkenntnis allein nicht durch Lesen von Büchern erworben werden kann, sondern sehr stark auf dem Sammeln und Verarbeiten von Erfahrungen im Umgang mit Menschen beruht. Zur Aufarbeitung von Erfahrung kann entsprechende Literatur aber von Nutzen sein. Sie kann ebenso wie das Gespräch Anregungen geben, sich von einseitig geprägten Menschenbildern oder Vorurteilen zu lösen und gezielter und bewußter im Hinblick auf den eigenen Lernprozeß mit anderen Menschen zu kommunizieren.

Der Prozeß des Sammelns von Erfahrungen kann auch mit geeigneten Trainingsmaßnahmen intensiviert und beschleunigt werden. Das geschieht zum Beispiel, wenn in Gruppen offen kommuniziert wird und das Verhalten der Teilnehmer in der Gruppe analysiert und reflektiert wird. Ideale Trainingsfelder sind in diesem Sinne Beurteilerseminare mit entsprechenden Einschätzungsübungen oder der Einsatz von Führungskräften als Beobachter in Assessment-Centern.

Angesichts der großen Bedeutung der Menschenkenntnis für Personalentscheidungen könnte man darauf kommen, diese Entscheidungen besonderen Experten in Menschenkenntnis zu übertragen, die zum Beispiel im Personalwesen anzusiedeln wären. Dies würde jedoch zu einer Abspaltung von Entscheidungskompetenz und Verantwortung in der Führungsaufgabe und damit zu einer Aushöhlung der Führungsfunktion führen. Es ist allerdings sinnvoll, daß Führungskräfte bei Personalentscheidungen im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe von Experten in Sachen Menschenkenntnis beraten und gecoacht werden. Diese Hilfestellung kann zum Beispiel von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern aus dem Personalwesen oder in Einzelfällen auch von qualifizierten externen Beratern gegeben werden.

Die richtige Stellenbesetzung ist maßgeblich für den Erfolg im Unternehmen. Deshalb muß die Personalpolitik ihr Augenmerk auf das im Unternehmen vorhandene Mitarbeiterpotential und seine Entwicklung lenken und notfalls für den gezielten Potentialzugang von außen sorgen. Hierbei kommt den Führungskräften eine Schlüsselfunktion zu. Sie müssen Menschenkenntnis mitbringen oder erwerben.

3. Motivation im Licht zeitgemäßer Anforderungen

Das Glück besteht darin, daß man dort steht, wo man seiner Natur nach hingehört. Theodor Fontane

In dir muß brennen, was du in anderen entzünden willst. Augustinus

Weiß man, was für jeden der wirksame Anstoß ist, so ist es, als besäße man den Schlüssel zu seinem Willen. Gracian

Der Charakter des Menschen ist sein Schicksal Heraklit

Der Fehler liegt nicht in den Dingen, sondern in uns selbst. Seneca

Das Verständnis von Führung wird bestimmt von der Herausforderung, die Geschäftspolitik des Unternehmens mit Hilfe der Mitarbeiter in einem gewachsenen kulturellen Umfeld umzusetzen. Die hierfür notwendige Feinabstimmung zwischen gestellten Aufgaben und vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter wird in ihrer Wirkungsabsicht mit dem Begriff der Motivation erfaßt.

Motivation ist gewiß einer der in der Managementdiskussion und vor allem im Arbeitsalltag von Führungskräften am meisten gebrauchten und auch am meisten mißverstandenen, manchmal sogar mißbrauchten Begriffe. Die Verfasser wollen deshalb das Thema der Motivation klären und folgen dabei einem Zugang zum Thema, der für manchen Leser ungewohnt erscheinen mag. Er wird Gedankengut vermissen, auf das er bei diesem Thema üblicherweise stößt. Für den hier gewählten Erklärungsansatz werden insbesondere die auf inhaltliche Aspekte ausgerichteten Motivationstheorien zum Beispiel von *Maslow* und *Herzberg* nicht benötigt. (Siehe hierzu auch den methodischen Ausblick zu Kapitel 7.)

3.1 Verengung des Motivationsbegriffes

Beim Blick in die einschlägige Literatur und beim aufmerksamen Zuhören im Unternehmensalltag stößt man immer wieder auf drei typische Verengungen und Verkürzungen des Motivationsverständnisses:

- die Verengung von Motivation auf Leistungsmotivation,
- die Verkürzung von Motivation auf ein reaktives Verständnis, das immer erst bei der Überwindung von Schwierigkeiten einsetzt,
- das Ausklammern der Selbstmotivation.

Verengung auf Leistungsmotivation?
Gefahr der leistungsneurotischen Verherrlichung.

Eine vielfach anzutreffende Vorstellung von Motivation bezieht sich auf das Leistungsverhalten der Menschen. Die Leistungsmotivation wird immer dann erkennbar, wenn ein Mensch in Situationen gestellt ist, bei denen das Ergebnis seines Handelns meß- und vergleichbar ist. Wenn jemand in solchen Situationen auf Hochleistung ausgeht, einen Hang zur Perfektion erkennen läßt und viel erreichen will, spricht man landläufig von einem hochmotivierten Menschen. Die Leistungsmotivation in diesem Sinne ist so etwas wie ein *Breitband-Motiv* für viele Aufgaben und Situationen. Jeder, der dieses in sich trägt oder der Menschen führt, die ein solches Breitband-Motiv in sich tragen, hat im Hinblick auf Motivation zunächst einmal gute Karten in der Hand. Und dennoch sind hier Anmerkungen und Einschränkungen anzubringen. Einerseits kann nämlich das Leistungsmotiv auch in übertriebenen Anspruch und Ehrgeiz umschlagen. Dann versucht sich ein Mensch auch in Aufgaben und Situationen, denen er vom inneren Naturell her nicht gewachsen ist. Verkrampfte Bemühungen sind das äußerliche Zeichen einer solchen fehlgesteuerten »Motivation«. Und andererseits kann auch ein im Wesen eher zufriedener und anspruchsloser Mensch, der normalerweise hochgesteckte Ziele und Anstrengungen scheut, auf einem bestimmten Gebiet sich angesprochen fühlen, aufblühen und zu bemerkenswerten Leistungen fähig sein. Eine solche Situation des nicht »Breitband-motivierten« Menschen muß vom Motivationsbegriff ebenfalls erfaßt werden. In der heutigen Zeit besteht ja die Herausforderung für die Motivationskunst oft gerade dar-

in, den Durchschnitt der Menschen für Aufgaben zu begeistern und sich nicht nur auf das leichte Spiel mit den Leistungsmotivierten einzulassen. Man muß dazu die spezifischen Ansprechmöglichkeiten der nicht umfassend leistungsmotivierten Menschen gezielt ausfindig machen.

Die Verengung des Motivationsbegriffes auf die Leistungsmotivation blendet aber nicht nur viele weitere wichtige Motivationsfelder aus, sondern birgt zusätzlich die Gefahr einer einseitigen Verherrlichung des Leistungsprinzips in sich, wie es für unsere Industriekultur bezeichnend ist. Erst ganz allmählich wird bewußt, daß immer »Mehr und Mehr« und ein immer übermäßigeres Tempo auch in eine Sackgasse münden können, weil bei einer Überstrapazierung, einer Überdehnung und einer Selbstüberforderung doch urplötzlich und sehr abrupt Leistungsabfälle auftreten können, die alle vorher erzielten Erfolge wieder zunichte machen können. Deshalb soll das Thema der Motivation bei der weiteren Betrachtung auf eine breitere Ebene gestellt werden, die auch auf die vielfältigen Herausforderungen des Alltags bessere Antworten geben kann.

Verkürzung auf Überwindung von Schwierigkeiten?
Motivation ist mehr als Problemlösung.

Maßnahmen und Anreize zur Überwindung von Schwierigkeiten und von Trägheit bei der Aufgabendurchführung werden vor allem in der Praxis oft als Kernaufgabe der Motivation gesehen. Doch zeigt sich in vielen Lebenslagen, daß es manchmal besser wäre, solche Trägheiten und Schwierigkeiten gar nicht erst entstehen zu lassen, sondern sie von vornherein zu vermeiden. Es geht also bei der Motivation sowohl um Problemlösung wie auch um Chancensuche. Die Verkürzung der Motivation auf die Beseitigung von Schwierigkeiten ist offensichtlich das bevorzugte Motivationsverständnis der reaktiven und gegenwartsbetonten Menschen. Im strategischen Verständnis der Motivation muß es aber auch darum gehen, Probleme in der Aufgabendurchführung für die Zukunft dadurch zu vermeiden, daß man die Fähigkeiten der Menschen besser ausnutzt und die Potentiale voll ausschöpft. Die ganze Sorgfalt muß darauf gerichtet sein, Aufgaben und Fähigkeiten soweit wie irgend möglich aufeinander abzustimmen.

Ausklammern der Selbstmotivation?

In der Selbstmotivation eines Menschen liegt der Anker für die Fremdmotivation.

Eine fatale Einengung des Motivationsbegriffes findet auch dort statt, wo Motivation auf das Verständnis der Fremdmotivation beschränkt wird. Dabei bleibt mit der Selbstmotivation ein wichtiges Element zum richtigen Verstehen der Fremdmotivation ausgeklammert. Nur wer die Steuerungsmechanismen und Ablaufprozesse bei sich selbst kennt, wird in der Lage sein, sie bei anderen zu inszenieren. Immer dann, wenn man Fremdmotivation auch als Hilfe zur Selbststeuerung eines Menschen versteht, wird die Selbstmotivation des zu beeinflussenden Menschen zum eigentlich interessanten Thema und zum »Anker« der Fremdmotivation. Der erfolgversprechende Versuch liegt doch immer darin, zunächst einmal herauszufinden, worauf der zu beeinflussende Mensch reagiert, wo er in seinem Element ist, wo er seine Hochgefühle und Empfänglichkeiten hat und was ihn eigendynamisch bewegt. Dieser Zusammenhang verlangt aus erkenntnismäßigen und didaktischen Gründen sogar, sich mit dem Thema der Selbstmotivation *vor* der Fremdmotivation zu beschäftigen.

Motivation im Unternehmen ist die umfassende Zielsetzung, Arbeit so zu organisieren, daß die Ausführung mit innerem Hochgefühl erfolgt. Dieser umfassenden Zielsetzung läuft eine Verengung der Motivation auf die Leistungsmotivation ebenso zuwider wie das reaktive Reparaturverständnis von Motivation und die Ausblendung der Selbstmotivation als Ankerpunkt der Fremdmotivation.

3.2 Selbstmotivation

Immer wenn ein Mensch seinen eigenen Spuren folgt, seine ihm eigenen Talente nutzt, mit seinen »persönlichen Pfunden« wuchert, dann hat er die Gewähr, daß sein innerer Motor anspringt, und daß er in dieser Tätigkeit auch automatisch seine Befriedigung findet. Diese Selbstmotivation

ist die von außen nicht beeinflusste, aus Selbstbesinnung und Selbstgefühl entstandene »Instinktorientierung« eines Menschen. Sie führt dazu, daß er eine Tätigkeit gern und lustvoll verrichtet. Man kann aus dieser Form der Selbstmotivation geradezu eine allgemeine Lebensregel ableiten. Sie leitet den Menschen im Idealfall bei der Wahl seines Berufes und später bei der Wahl seines Aufgabengebietes im Beruf. Instinktiv folgen Menschen auch bei ihren Hobbies diesen Neigungen. Wenn ein Mensch sein Hobby zu seinem Beruf machen kann, dann kann man geradezu von »geglückter Motivation« sprechen.

Erste Lebensregel (Idealregel) zur Selbstmotivation:
Nutze deine Stärken.

Natürlich hat die Befolgung dieser Lebensregel ihren Preis, wie alles Richtige und Gute seinen Preis und seine Kehrseite hat. Durch die Entfaltung der Talente werden die Fähigkeiten eines Menschen immer weiter vervollkommen, aber auch immer weiter einseitig geprägt. Motivation in dieser Hinsicht führt zur persönlichkeitsbezogenen Spezialisierung. Selbst wenn jemand besonders darauf achtet, daß er immer die Abwechslung und Ausgewogenheit in seinen Fähigkeiten durch seine jeweiligen Tätigkeiten trainiert und entfaltet, kommt er nicht an der Festlegung und Fixierung auf den Typ des Alleskönners und »Tausendsassas« vorbei.

Nun ist diese Lebensregel ein ideal gedachtes Leitprinzip, das sich in der Realität nur unvollkommen verwirklichen läßt. Deshalb kann man dieses Prinzip als eine »Idealregel« ansehen. Alles Trachten sollte darauf ausgehen, dieser Idealregel entsprechend zu leben. Alle Bemühung sollte darauf abzielen und alle Phantasie sollte darauf konzentriert werden, um diesen Idealzustand der Übereinstimmung von Beruf und Aufgabe mit der eigenen Persönlichkeit zu erzielen. Diese Bemühungen werden im Leben aber zwangsläufig an ihre Grenzen stoßen. Vieles kann man bei der Berufs-, Arbeitsplatz- und Aufgabenwahl als passend für die eigene Persönlichkeit herausuchen und auch herausfinden. Man wird aber immer auch in Kauf nehmen müssen, daß einiges nicht paßt und nur mit Anstrengung und innerem Widerstreben verrichtet wird.

Wohl jeder Mensch kann sein Aufgabengebiet danach unterscheiden, was es an bevorzugten Lieblingstätigkeiten enthält, und was mit mehr oder

weniger großer Abneigung durchgeführt wird. Auch um dieses »mehr oder weniger« geht es bei der Selbstmotivation. Denn geglückte Selbstmotivation findet sich in einem zweiten Schritt dort, wo die Idealregel nicht mehr eingehalten werden kann, und ein Mensch dann in eigener Überzeugung aus einer solchen Situation trotzdem das Beste macht. Wenn es schon nicht paßt, aber auch unvermeidlich ist, dann hilft nur noch, eine Situation als Herausforderung zu verstehen: Als Ansporn, etwas zu lernen und zu entwickeln, was bislang unterentwickelt und vernachlässigt war.

Zweite Lebensregel (Realregel) zur Selbstmotivation:
Nimm eine Herausforderung als Chance zur Persönlichkeitsentwicklung wahr.

In diesem Fall kommt es darauf an, daß sich der Mensch dieses Entwicklungsziel zu eigen macht und damit die Entwicklung seiner Persönlichkeit auch lustvoll erleben kann. Wer nicht gerade ein Glückskind ist und mit der Idealregel allein zurechtkommt, der wird seine Fähigkeit zur Selbstmotivation auch an der Realregel messen lassen müssen. Die Überprüfung einer geglückten Selbstmotivation kann insoweit systematisch in zwei Schritten der Selbstbefragung erfolgen (Abbildung 3.1):

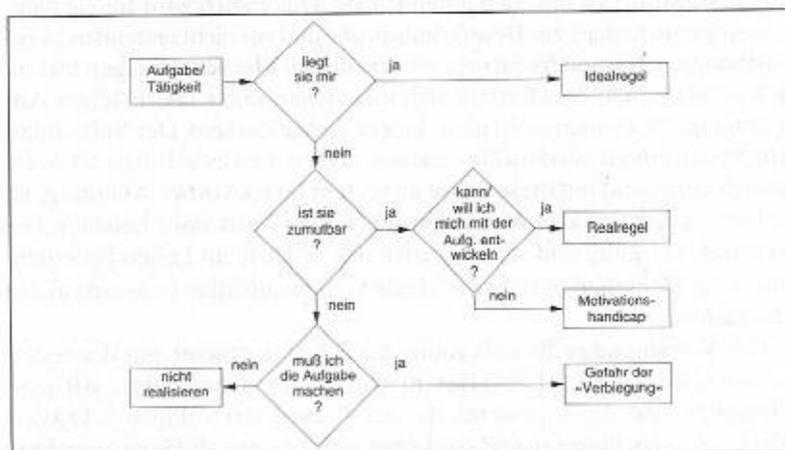


Abbildung 3.1: Grundprinzip der Selbstmotivation

Schritt 1 (Idealregel):

Habe ich alles getan, um zu sichern, daß eine übernommene Aufgabe zu meiner Persönlichkeit paßt, und kommen meine Stärken auch voll zum Tragen?

Schritt 2 (Realregel):

Verstehe ich den nicht zu meiner Persönlichkeit passenden Aufgabenteil als Herausforderung für meine Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsreife; und kann ich das, was ich bei mir entwickeln will, auch erproben und erlernen?

Es ist im Leben bekanntlich empfehlenswert, den ersten Schritt vor dem zweiten zu tun. Manchem mag es sehr bequem und vielleicht zu bequem scheinen, immer erst den passenden Zustand, das leichte Spiel, die Übereinstimmung mit sich und damit seine Selbstverwirklichung zu suchen. Jedoch resultierte aus der Befolgung dieser Regel noch nie etwas Schlimmes. Immer erst, wenn das bequeme Bett verlassen werden muß und das schwierigere Spiel beginnt, zeigen sich Motivationshandicaps eines Menschen: Dann nämlich, wenn er mehr als die bequeme erste Motivationsregel nicht beherrscht und an der Bewältigung der Realregel scheitert.

Häufig sind Menschen in der Selbstmotivation aber auch deshalb gehandicapt, weil sie die erste Regel nicht beachten oder geringschätzen und sich direkt der zweiten Regel zuwenden, indem sie die Herausforderungen bewußt suchen und sich ihnen stellen. Das Leben wird für sie dann einseitig zum Kampf, zur Bewährungsprobe und zur nicht endenden Lernanstrengung. Besonders extrem selbstkritische Menschen neigen hierzu. Solche Menschen überfordern sich und stehen unter übermäßiger Anspannung. Sie können nicht mehr locker und gelöst sein. Der Volksmund drückt es treffend mit dem Hinweis aus: »Der macht es sich aber schwer«. Manch einer geht auf diese Weise an seinem Glück vorbei. Allerdings ist zu beachten, daß es auch Menschen gibt, für die Wettkampf, Leistung, Bewährung, Stärkung und stetes Lernen das Höchste im Leben bedeuten. Für diese Menschen besteht die ideale Selbstmotivation ja gerade in der Herausforderung.

Der Volksmund geißelt allerdings auch den, der meint, mit der ersten Lebensregel sei es getan: »Der macht es sich aber leicht«. All jene Menschen sind damit gemeint, die der Illusion der völligen Selbstverwirklichung nachhängen und das Leben einseitig nur als Genuß und lustvolle Veranstaltung verstehen. Es ist ein Stück Lebenskunst, bei Heraus-

forderungen – also bei nicht voll passenden Aufgaben – für sich zu entscheiden, ob man eine Herausforderung noch annehmen kann oder sich so hoffnungslos überfordert, daß man besser eine andere Aufgabe suchen sollte. Wenn ein Mensch bei einer krassen Überforderung eine Aufgabe annimmt oder in einer Aufgabe bleibt, besteht auf Dauer die Gefahr der menschlichen »Verbiegung« mit all ihren unvermeidlichen Spätfolgen, wie sie als zweite Natur oder als Flucht in die Krankheit in Erscheinung treten.

Die Kenntnis und Nutzung der eigenen Stärken ist die Hauptkraftquelle der Selbstmotivation. Aber auch aus Anforderungen, die den eigenen Fähigkeiten nicht unbedingt entsprechen, erwachsen Motivationskräfte dann, wenn die Situation als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung angenommen wird.

3.3 Die Bandbreite der Fremdmotivation

Erst wenn ein Mensch in der Lage ist, den in ihm selbst ablaufenden Prozeß einer geglückten oder weniger geglückten Selbstmotivation zu durchschauen, sollte er sich der Frage zuwenden, wie er andere motivieren kann; Selbstmotivation ist bei der Führungskraft Voraussetzung für erfolgreiche Fremdmotivation. Um es deutlich zu formulieren: Wer sich selbst nicht motivieren kann, wird schwerlich andere richtig motivieren können. Umgekehrt muß aber beim betroffenen Mitarbeiter eine ausbleibende oder unzureichende Selbstmotivation notwendigerweise durch Fremdmotivation des Vorgesetzten ersetzt werden. Man kann geradezu von der Gesetzmäßigkeit einer komplementären Wechselwirkung von Selbst- und Fremdmotivation sprechen (Abbildung 3.2). Dabei zeigt sich, daß mit zunehmender Hierarchieebene die Bedeutung der Selbstmotivation tendenziell zunimmt. So findet sich zum Beispiel für die Spitze des Unternehmens selten ein Aufsichtsrat, der sich die Fremdmotivation als Aufgabe zuschreibt.

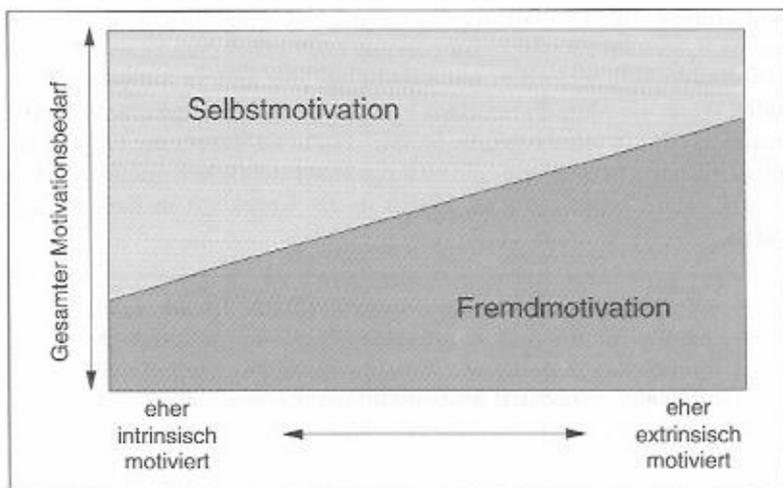


Abbildung 3.2: Die Wechselwirkung von Selbst- und Fremdmotivation

Fremdmotivation meint, daß ein Mensch einen anderen Menschen zur Entfaltung seiner Persönlichkeit, zum Ausschöpfen seiner Fähigkeiten und damit zum lustvollen Erleben seiner Arbeit bringt. In der Regel meint man im Arbeitsleben damit, daß der Vorgesetzte dem Mitarbeiter zu mehr Freude an der Arbeit verhilft. Aber auch in kollegialen Beziehungen spielt die Fremdmotivation eine wichtige Rolle. Insbesondere im Rahmen von Projekten und bei der Bewältigung von Geschäftsprozessen ist Fremdmotivation losgelöst von der Hierarchie zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden.

Fremdmotivation kann entsprechend den Grundregeln der Selbstmotivation so stattfinden, daß der Motivierende beim Betroffenen Bedingungen schafft oder herbeiführt, die ein Zusammenpassen von Neigungen und Fähigkeiten einerseits und Aufgabenanforderungen andererseits sichern (Idealregel). Oder aber er verhilft dazu, daß ein Mensch eine zunächst nicht auf seine Talente und Neigungen passende Aufgabe als Herausforderung ansieht und annimmt (Realregel).

Wie bei der Selbstmotivation ist auch bei der Fremdmotivation das Gesetz der Reihenfolge zu beachten: *Idealregel vor Realregel!* Wenn es gelingt, für einen anderen Menschen die Idealkonstellation zu schaffen, dann braucht man sich über die weitere Motivation dieses Menschen den Kopf nicht mehr zu zerbrechen. Es ist eine Eigendynamik in Gang gekommen, die zu einer lustvollen Aufgabenerledigung und zur Arbeitsbefriedigung führt. Der Volksmund drückt diesen Zusammenhang und diese Handlungsregel aus als: »Richtiger Mann / richtige Frau am richtigen Platz«.

Obwohl unter strategischen Gesichtspunkten, unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsökonomie und auch mit Blick auf die Schwierigkeit der Aufgabe alles für den Erstversuch mit der Idealregel spricht, verwenden die Menschen doch viel mehr Zeit auf Versuche, mit Hilfe der Realregel andere zu motivieren. Die Aufforderung an Vorgesetzte, ihre Mitarbeiter zu motivieren, ist zumeist der Appell zum Umgang mit der Realregel. Im Arbeitsleben sind diese Aufforderungen dann nachträgliche Rettungsversuche, wenn die entscheidende Weichenstellung im Vorfeld verpaßt wurde; meistens, weil angeblich nicht genügend Zeit zur Verfügung stand. So rächt sich eine zu geringe Sorgfalt bei der Stellenbesetzung und Aufgabenzuweisung fast immer, indem man nachträglich in irgendeiner Form hinter den Menschen her sein muß und Korrekturen und Nachhilfemaßnahmen ergreift, die man sich durch die Anwendung der Idealregel bei der Stellenbesetzung und beim Aufgabenzuschnitt hätte ersparen können.

Besonders häufig wird übersehen, daß man auch durch geringfügige Umgestaltung und anderen Zuschnitt einer Aufgabe eine Annäherung von Anforderung und Persönlichkeit erzielen kann. Entfrachtung und Anreicherung sind so neben der passenden Stellenbesetzung die wichtigsten Anwendungsfelder der Idealregel:

- Herausfinden des richtigen Mitarbeiters für eine Aufgabe,
- Zuschneiden einer Aufgabe auf einen vorhandenen Mitarbeiter.

Nicht nur in der praktischen Arbeit, auch in der Managementliteratur wird der Frage der Anwendung der Realregel die größere Aufmerksamkeit gewidmet. Natürlich nicht unter diesem Begriff, sondern unter mannigfaltigen Benennungen.

Die Realformen der Fremdmotivation sind in sehr vielfältiger Weise als Führungshilfe anzutreffen. Sie reichen vom weichen Denkanstoß durch

eine locker hingeworfene Bemerkung bis zu Sanktionsmaßnahmen, mit denen jemand den anderen »zu seinem Glück zwingt«. Im systematischen Überblick kann man die in Abbildung 3.3 dargestellten Formen unterscheiden.

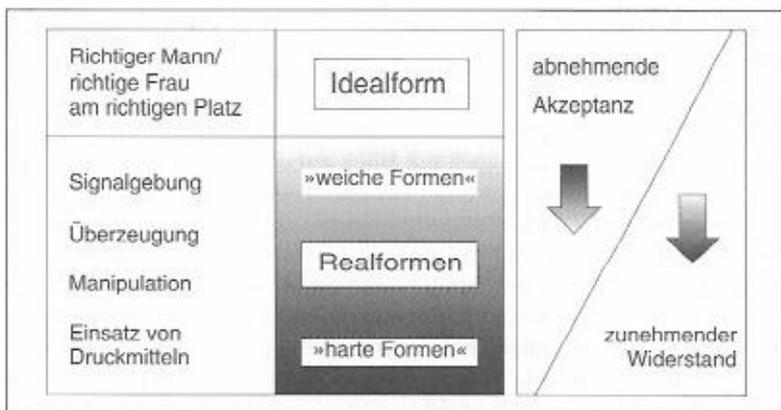


Abbildung 3.3: *Formen der Fremdmotivation*

Die *Signalgebung* bedeutet, daß ein Mensch bei Fehlverhalten von seinem Umfeld – im Betrieb also insbesondere von seinem Vorgesetzten – mimisch oder sprachlich erfährt, daß sein Verhalten der Aufgabe nicht angemessen ist, und daß er sich um ein anderes, angemesseneres Verhalten bemühen soll. Die Verhaltensänderung erfolgt dann ganz im Sinne der Selbstmotivation (Realregel) durch Eigensteuerung der betreffenden Person, welche diesen Wink als hilfreich versteht und sich der Herausforderung positiv stellt. Man kann wohl davon ausgehen, daß dies der alltäglichsste und häufigste Fall von Fremdmotivation ist, von dem man in der Regel nicht viel Aufhebens macht.

Die *Überzeugung* beinhaltet, daß das unangemessene Fehlverhalten nicht durch ein Signal allein korrigiert werden kann, sondern es zusätzlicher Informationen, aufklärender Hinweise und stützender Maßnahmen des Vorgesetzten bedarf, um das gewünschte Verhalten einzuleiten. Wichtig in diesem Prozeß der Überzeugung ist es letztlich, daß die betreffende Person zur Einsicht kommt, im wohlverstandenen Eigeninteresse und aus freien Stücken die Herausforderung einer Verhaltensänderung anzunehmen.

Im Gegensatz hierzu werden bei der *Manipulation* die Informationen und die Hinweise so gegeben, daß der Gesamtzusammenhang von dem betreffenden Menschen nicht durchschaut wird. Er kann die Auswirkungen der geforderten Verhaltensänderung für sich selbst nicht überblicken und ist somit auch nicht in der Lage, in seinem wohlverstandenen Eigeninteresse zu handeln. Freiwilligkeit liegt hier zwar auch vor, oft aber infolge begrenzter Einsicht und Übersicht. Zur Manipulation wird häufig gegriffen, wenn der Überzeugungsprozeß als zu schwierig, zeitraubend und mühselig angesehen wird, oder wenn trotz der Bemühung der Versuch der Verhaltensänderung erfolglos bleibt, weil ein erfolgversprechender Weg nicht gefunden wird.

Bei der *Drohung* und beim *Ergreifen von Sanktionen* werden Druckmittel angedroht oder eingesetzt, die von der betreffenden Person ein Verhalten erzwingen, zu dem sie aus freien Stücken nicht bereit wäre.

In der Regel scheuen sich Menschen, bei den Formen der Manipulation, der Drohung und der Sanktion noch von Motivation zu sprechen. Sie verbinden mit dem Begriff der Motivation eine Freiwilligkeit des Handelns, die hier nicht mehr gegeben ist. Jedoch verdrängt man hier über eine Begriffsdefinition oftmals ein Problem, dem man sich in der Arbeitswirklichkeit letztlich doch stellen muß. Es geht nämlich darum, daß im Arbeitsleben solche Formen der Beeinflussung anderer Menschen in Extremsituationen auch notwendig und geboten sein können. Neben Krisensituationen ist hierbei auch an den Umgang mit besonders schwierigen Menschen zu denken, die sich außerhalb der Regeln einer Gemeinschaft stellen und bei denen mit den anderen Motivations- oder Beeinflussungsformen keine Chance besteht, sie zum gebotenen Verhalten zu bewegen. In der Praxis ist es allerdings gang und gäbe, solche Wege auch in Normalsituationen zu beschreiten, ohne sich dabei über die dadurch ausgelösten Widerstände Rechenschaft abzulegen.

Unser gesellschaftliches Bewußtsein und unsere kulturelle Prägung haben eine Erwartungshaltung geschaffen, die fast schon zu einem Gesetz der Reihenfolge bei der Motivation zwingt. Die Beherrschung dieses Ablaufgesetzes sollte zum Allgemeinut der Führungsaufgabe gehören. Auf diese Zusammenhänge zwischen Akzeptanz und unterschiedlichen Motivationsformen weist Abbildung 3.3 ebenfalls hin.

Wenn ein Mensch sich ohne fremde Hilfe zurechtfindet, dann ist dies der ideale Fall für das Zusammenleben, weil dann jeder seinen Platz in der Gemeinschaft selbst bestimmen kann. Dieses Zurechtfinden beginnt

mit dem Versuch, sich seine Aufgabe und seinen Standort passend zur eigenen Persönlichkeit zu suchen. Für Fremdmotivation bedeutet dies, daß ein Vorgesetzter sich vorrangig darum bemühen muß, Aufgaben und Fähigkeiten von Mitarbeitern miteinander in Einklang zu bringen und nötigenfalls auch dafür die Voraussetzungen zu schaffen. Wenn dieser Versuch nicht vollständig glückt, dann war bei der Selbstmotivation bereits klar geworden, daß der nächste gebotene Schritt der Selbstversuch sein müßte, mit dieser Herausforderung zurechtzukommen und das eigene Verhalten zu modifizieren. Bei diesem Versuch kann der Vorgesetzte eine weiche Form der Unterstützung bieten, indem er durch Signale eine Steuerungshilfe für das Verhalten gibt, das der Betroffene offenbar nicht mehr eigenständig steuern kann. Wenn diese Signalhilfe in der weichen Form erfolglos bleibt, kommt es auf den mühevolleren und für den Betroffenen auch mit Leidensdruck verbundenen Überzeugungsprozeß an, in den der Vorgesetzte einsteigen muß, um einem Mitarbeiter über seine Arbeitsschwierigkeiten hinwegzuhelfen und notwendige Verhaltensweisen herbeizuführen. Als letzte Notbremse gibt es die Androhung nachteiliger Maßnahmen oder gar die Durchführung von Sanktionen.

Fremdmotivation erfordert zunächst, durch den Aufgabenzuschnitt ein Höchstmaß an Selbstmotivation zu erreichen. Wenn dies nicht ausreicht, muß durch Signalgebung, Überzeugung und gegebenenfalls auch durch Manipulation und Druckmittel das notwendige Verhalten herbeigeführt werden.

Teil 2
Methodisches Werkzeug

4. Die Erfassung der Persönlichkeit als psychologisches und methodisches Problem

Man tut das, was man ist. Man wird das, was man tut.
Robert Musil

*Wer Menschen kennt, ist klug.
Wer sich kennt, ist erleuchtet.* Laotse

*Man macht sich durch Eigenschaften, die man hat,
nie so lächerlich als durch die, welche man haben
möchte.* François La Rochefoucauld

*Der Mensch wird in der Welt das gewahr, was schon
in ihm liegt; aber er braucht die Welt, um gewahr zu
werden, was in ihm liegt; dazu aber sind Tätigkeit und
Leiden nötig.* Hugo von Hofmannsthal

*Drei Charaktere hat der Mensch: Einen, den er zeigt,
den, den er hat, und den, den er zu haben glaubt.*
Alphonse Karr

Die Herausforderung betrieblicher Personalarbeit liegt in der Erfassung und Förderung von Fähigkeiten und Potentialen. Hierzu werden einerseits Methoden benötigt, die es ermöglichen, aus der Vielfalt der beobachteten Verhaltensweisen auf die Persönlichkeit mit ihren Eigenschaften zu schließen. Und es braucht außerdem eine Systematisierung der Persönlichkeitsmerkmale, um mit Eignungen und Anforderungen differenziert und auch objektiver umgehen zu können.

4.1 Die Beziehung zwischen Persönlichkeit, Eigenschaften, Verhalten und Charakter

Die Persönlichkeit eines Menschen bildet sich aus dem Zusammenwirken seiner Erbanlagen, seiner sozialen Prägung und seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung. Beschreibungselemente für die Persön-

lichkeit sind *Eigenschaften*. Diese entstehen aus inneren Strebungen und Orientierungen (Wesenszüge), aber auch aus eingeübten Verhaltensweisen.

Es gibt eine große Vielfalt von Eigenschaften. Jede dieser Eigenschaften kann bei einem Menschen außerdem unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Gerade diese unendliche Vielfalt der Kombinationen von Eigenschaften und Ausprägungen ist die Basis für die Einmaligkeit jedes Menschen. Wenn die inneren Strebungen und Orientierungen eines Menschen stark sind, dann prägen sich seine Eigenschaften deutlich aus. Das *Verhalten* eines Menschen ist demgegenüber die Gesamtheit seiner verbalen und nonverbalen Äußerungen und Handlungen. In der Regel drücken sich die inneren Strebungen im Verhalten nach außen so aus, daß die inneren Wesenszüge und das äußere Verhalten zusammenpassen. Persönlichkeit ist dann über die Oberfläche des Verhaltens erkennbar. Verhalten findet immer statt, so wie Persönlichkeit immer präsent ist. Man kann sich nicht »nicht verhalten«. Natürlich wird bei stillen und zurückhaltenden Menschen ihre Wesensart aus dem Verhalten nicht so offensichtlich wie bei Menschen, welche sich nach vorn drängen und darstellen. Bei voller Kongruenz von Persönlichkeit und Verhalten spricht man von der *Echtheit* und *Natürlichkeit* einer Persönlichkeit. »Authentisch sein« drückt den Wunsch nach diesem Zustand aus. Bei natürlichen Menschen kann man also direkt vom äußeren Verhalten auf die Wesenszüge und das innere »Naturell« schließen.

Nicht selten kommt es aber vor, daß Menschen bei bestimmten Eigenschaften ein Verhalten an den Tag legen, zu dem sie sich innerlich zwingen oder sich gezwungen sehen. Man spricht dann von der beherrschten und disziplinierten Persönlichkeit. Unter einer stillen Oberfläche kann es aber brodeln. Inneres Wesen und äußeres Verhalten können zeitweise auseinanderklaffen und in Spannung zueinander stehen. Für einen Außenstehenden ist es dann schwieriger, vom äußeren Verhalten zutreffend auf das innere Wesen zu schließen. Wenn ein solcher Mensch sich seiner Spannung und der mit ihr verbundenen Kraftanstrengung bewußt bleibt, dann wird er in entspannter Situation und in lockerer Atmosphäre immer wieder zu einem Verhalten zurückkehren, das seinem ursprünglichen Naturell entspricht, bei dem er sich dann auch wohlfühlt und sich sozusagen bei sich selbst ausruht. Insbesondere bleiben seine bewußten Werthaltungen und Wertvorstellungen auf der Seite seiner inneren Strebungen und Orientierungen.

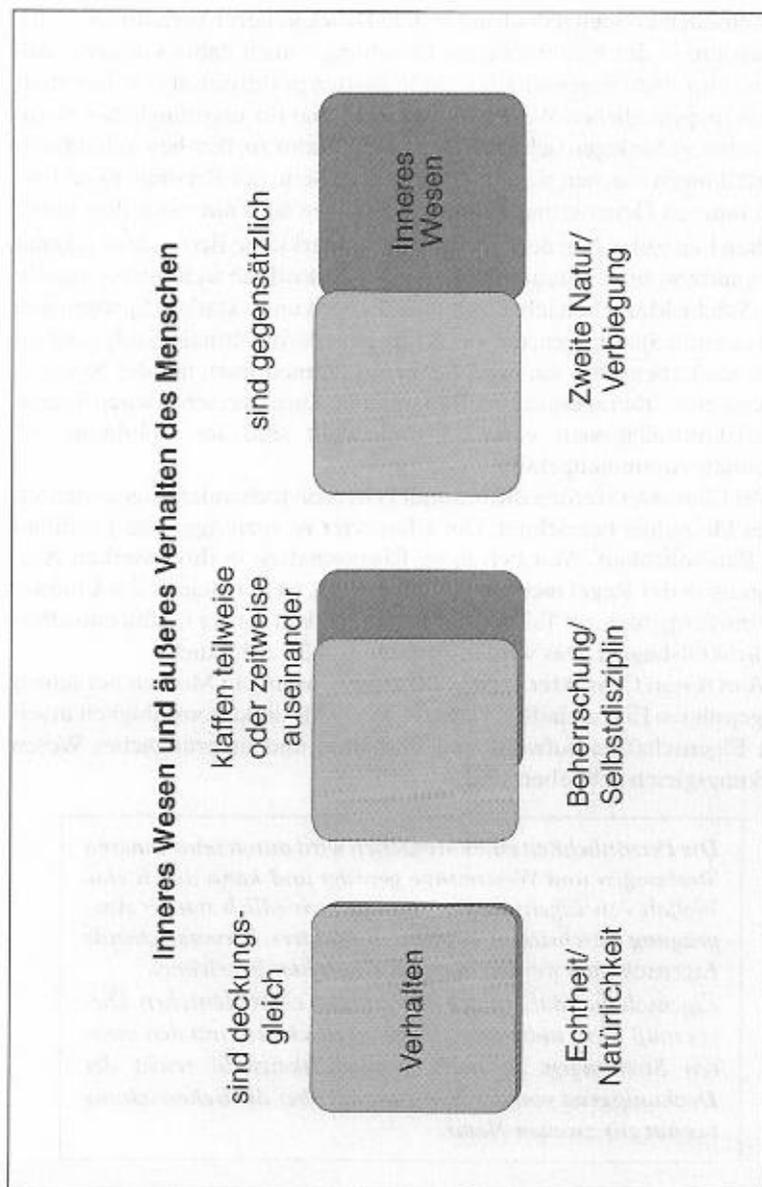


Abbildung 4.1: Eigenschaftskonstellationen von innerem Wesen und äüßerem Verhalten

Menschen können jedoch unter dem Druck äußerer Verhältnisse – insbesondere in der frühkindlichen Erziehung – auch dahin kommen, daß sie bei einzelnen Eigenschaften ein Verhalten praktizieren, das dauerhaft ihrem ursprünglichen Wesen widerspricht und ihr ursprüngliches Naturrell verbiegt. Sie legen sich dann eine zweite Natur zu. Ihre bewußten Wertvorstellungen machen sie auf der erlernten Seite der Persönlichkeit fest. Ihre inneren Orientierungen und Strebungen sind nur noch ihre unbewußten Leitbilder. Nur der kundige und aufmerksame Beobachter erkennt diese unbewußten »Steuer männer«. Der Betroffene weiß nichts von ihnen. Solche Menschen leben zeit ihres Lebens unter starken Spannungen und inneren Spaltungen, die viel Kraft erfordern. Oftmals erfolgt erst im späteren Lebensalter ein psychischer Zusammenbruch mit der Notwendigkeit einer therapeutischen Behandlung. Diese verschiedenen Eigenschaftskonstellationen einer Persönlichkeit sind in Abbildung 4.1 nochmals zusammengefaßt.

Mit *Charakter* werden die besonders hervorstechenden Eigenschaften eines Menschen bezeichnet. Der Charakter ist sozusagen das Profilbild der Persönlichkeit. Weil sich diese Eigenschaften in ihrer starken Ausprägung in der Regel nicht so schnell ändern, ist der Begriff des Charakters ein festgefügtteres Teilbild der Persönlichkeit als der umfassende Persönlichkeitsbegriff. Das wird in Abbildung 4.2 verdeutlicht.

Vom festen Charakter spricht man dann, wenn ein Mensch bei seinen ausgeprägten Eigenschaften verharret, wenig Modifikationsfähigkeit in seinen Eigenschaften aufweist und Verhalten und ursprüngliches Wesen deckungsgleich geblieben sind.

Die Persönlichkeit eines Menschen wird durch seine inneren Strebungen und Wesenszüge geprägt und kann durch eine Vielfalt von Eigenschaften mit unterschiedlich starker Ausprägung beschrieben werden. Besonders hervorstechende Eigenschaften werden auch als Charakter bezeichnet. Eigenschaften äußern sich im Verhalten eines Menschen. Dieses muß nicht unbedingt deckungsgleich sein mit den inneren Strebungen. Je nach Persönlichkeitsbild reicht der Deckungsgrad von der Authentizität über die Beherrschung bis hin zur zweiten Natur.

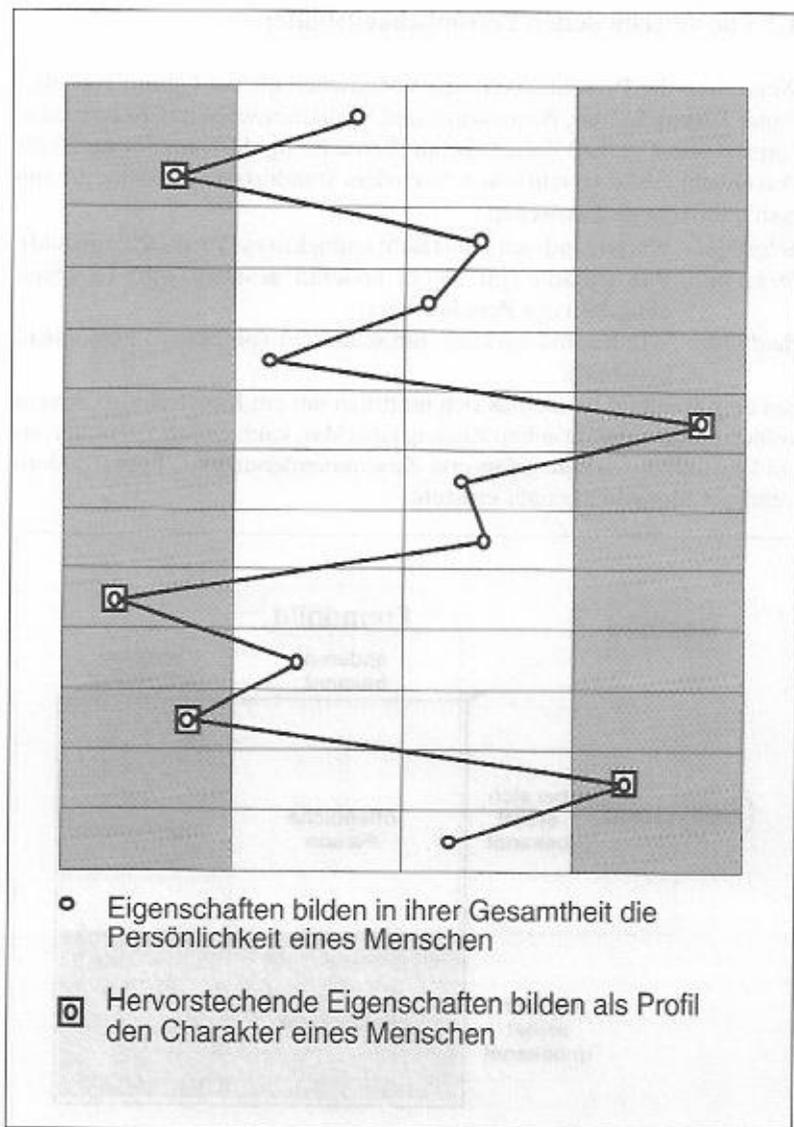


Abbildung 4.2: Zusammenhang zwischen Eigenschaften, Persönlichkeit und Charakter eines Menschen

4.2 Die verschiedenen Persönlichkeitsbilder

Wenn man die Persönlichkeit eines Menschen als die Gesamtheit aller seiner Eigenschaften, Wesenszüge und Verhaltensweisen definiert, dann können selbst gemäß dieser Gesamtbetrachtung doch unterschiedliche Persönlichkeitsbilder entstehen. Nach dem Standort des Betrachters kann man unterscheiden zwischen

Selbstbild: Wie jemand sich selbst sieht (subjektives Persönlichkeitsbild),

Fremdbild: Wie jemand von einem anderen gesehen wird (Erscheinungsbild der Persönlichkeit),

Realbild: Wie jemand wirklich, tatsächlich ist (objektives Persönlichkeitsbild).

Bei dem Realbild handelt es sich natürlich um ein Konstrukt, zu dem es keinen direkten praktischen Zugang gibt. Man kann es sich vorstellen als ein Bild, das durch eine geläuterte Zusammenfassung von Fremdbildern kundiger Menschenkenner entsteht.

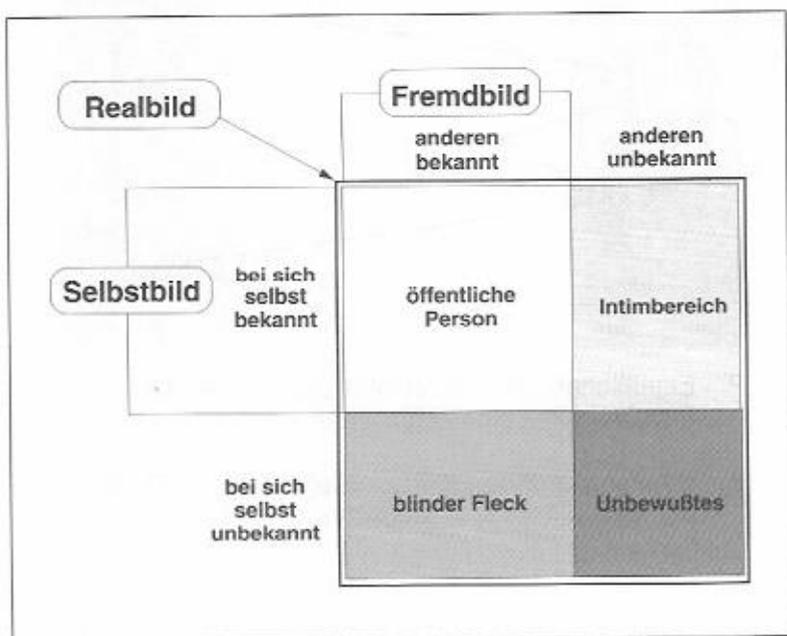


Abbildung 4.3: Selbstbild, Fremdbild und Realbild in Anlehnung an das Johari-Fenster

Eine interessante Kombination in der Konstellation von Selbstbild und Fremdbild bietet das sogenannte Johari-Fenster (Abbildung 4.3). Hier wird deutlich, daß in der Regel weder das Selbstbild noch das Fremdbild allein für die umfassende und zutreffende Persönlichkeitserfassung ausreichen und das Realbild nie voll abdecken können. Es wird auch erkennbar, daß die Wahrscheinlichkeit, dem Realbild näherzukommen, wächst, wenn man Selbst- und Fremdbild nutzt und miteinander abgleicht. Die Wahrscheinlichkeit, daß trotz des Zusammenfügens von Selbst- und Fremdbild kleine Teile des Realbildes immer noch im Verborgenen bleiben, ist zwar gegeben, aber im nicht-therapeutischen Alltagsfall nicht sehr hoch zu veranschlagen.

Innerhalb des subjektiven Selbstbildes kann man nochmals verschiedene Bilder unterscheiden:

- Idealbild:* Wie jemand gern sein möchte (angestrebtes Persönlichkeitsbild).
Wunschbild: Wie jemand gerne gesehen werden möchte (dargestelltes Persönlichkeitsbild).
Realistisches Selbstbild: Wie jemand sich sieht und annimmt (akzeptiertes Persönlichkeitsbild).

Zwischen diesen verschiedenen Persönlichkeitsbildern können nun interessante Querverbindungen hergestellt werden. Sie zeigen die besonderen Gefahren und Schwierigkeiten der Persönlichkeitserfassung auf, geben zugleich aber auch Hinweise darauf, wie diese Schwierigkeiten zu bewältigen sind. Selbstverständlich hängt es zutiefst mit der Persönlichkeit eines Menschen zusammen, ob er die Erkennung seiner Persönlichkeit durch seine Beherrschung erschwert, ob er sich eine zweite Natur zugelegt hat, ob er Idealbildern nachhängt oder sich Wunschbilder macht.

Für Idealbilder besonders anfällig sind zum Beispiel Menschen, die ein hohes Maß an Selbstkritik, starken Ehrgeiz, sehr idealistische Vorstellungen und ausgeprägte Willensstärke in sich vereinigen. Weil sie sich in einer dynamischen Phase der Persönlichkeitsentwicklung befinden, wird es für einen Außenstehenden – oft aber auch für den Betroffenen selbst – schwierig, den momentan erreichten Persönlichkeitsstandort verlässlich anzugeben. Typisch ist zum Beispiel, daß ein kritischer Mensch, der an seinem kritischen Wesen arbeitet, davon überzeugt sein kann, daß er in-

zwischen ein positiv eingestellter Mensch geworden ist. Die Verzerrungen im Persönlichkeitsbild sind in der Regel um so stärker, je weiter sich das Idealbild vom Realbild entfernt.

Wunschbilder entstehen vor allem in Menschen, die extrem selbstkritisch sind, starkes Anerkennungsstreben in sich tragen, eine hohe Verhaltensflexibilität aufweisen und besonders geschickt auftreten können. Auch bei ihnen ist die Erkennung besonders erschwert, weil sich nämlich die betrachtete Persönlichkeit nach außen so darstellt, wie sie vermutet, daß sie die anderen gern hätten. Dies tritt zum Beispiel häufig bei selbstkritischen Menschen auf, die sich selbst gerne selbstsicher sehen wollen, eine selbstsichere Fassade aufbauen und prompt auch von anderen für eine selbstsichere Persönlichkeit gehalten werden.

Wenn es um die Annäherung des Selbstbildes an das Realbild geht, haben die Menschen besonders große Chancen, die bereit sind, über sich selbst nachzudenken (Reflexion), die in sich hineinhören (Introspektion), und die empfänglich sind für Signale von außen (Feedback). Hingegen sind Menschen, die sich immunisieren, die in ihrer Selbstzufriedenheit wenig über sich nachdenken und wirklichkeitsferne Wunschbilder in sich tragen, stets in Gefahr, mit ihrem Selbstbild weit weg von der Realität zu liegen (Abbildung 4.4).

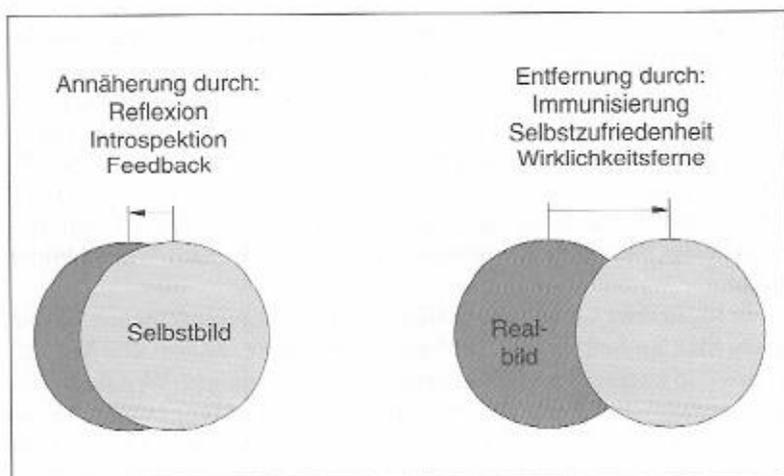


Abbildung 4.4: Abgleich zwischen Selbstbild und Realbild

Andererseits werden Menschen, die sehr von ihren eigenen Vorstellungen ausgehen (Egozentrik), die gesamthaft und nicht differenziert urteilen (Pauschalurteile), und die sich nicht für andere Menschen interessieren (Gleichgültigkeit), die Gefahr in sich tragen, daß sie sich mit ihrem Fremdbild weit vom Realbild entfernen. Hingegen werden differenzierende, einfühlsame Menschen, die nicht alles auf sich beziehen, in der Regel gute Menschenkenner sein, und ihre Fremdbilder werden der Realität oft sehr nahe kommen (Abbildung 4.5).

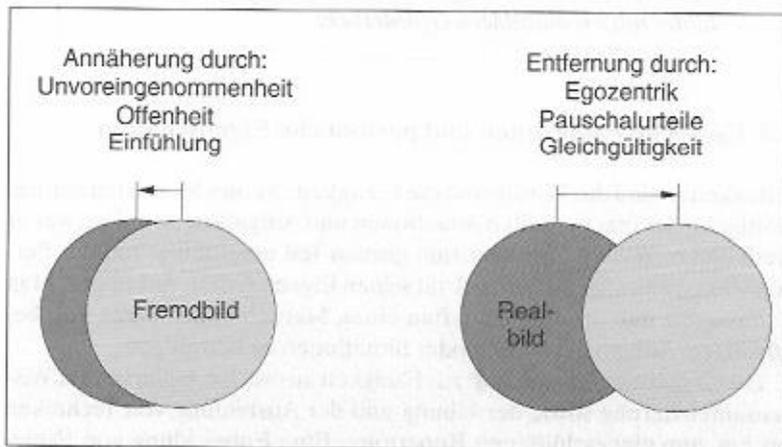


Abbildung 4.5: Abgleich zwischen Fremdbild und Realbild

Typische Schwierigkeiten der Persönlichkeitserfassung treten auch dann auf, wenn die differenzierte Vielgestaltigkeit der Persönlichkeit nicht erkannt wird und durch Typisierung und Pauschalierung wichtige Unterschiede und Feinheiten verwischt werden. Dann geht die Feinstruktur der Persönlichkeit verloren, obwohl das Grobbild noch stimmen kann. In Fällen, bei denen es auf die genaue Persönlichkeitsanalyse ankommt, wie zum Beispiel in der Konfliktbearbeitung oder bei der Arbeitskritik, kann dies der Grund für Erfolglosigkeit sein.

Wenn Verhalten und Wesenszug voneinander abweichen, ist der Rückschluß vom Verhalten auf die Eigenschaften besonders erschwert. Die äußere Beobachtung läßt hier die direkte Verbindung zum inneren Wesen nicht zu. In solchen Fällen ist die Technik der reinen Verhaltensbeobachtung zur Erfassung der Persönlichkeit nicht geeignet. Es müssen Er-

kennungs- und Explorationstechniken hinzutreten, die den Blick auf die Wesenszüge der Persönlichkeit ermöglichen. Solche Techniken sind typisch für strukturierte Interviews und Nachfragen im Assessment-Center.

Das eigene Bild der Persönlichkeit eines Menschen ist subjektiv und oft von Ideal- und Wunschbildern beeinflusst. Zur Persönlichkeitserfassung ist deshalb der Abgleich des Selbstbildes mit Fremdbildern erforderlich.

4.3 Fachliche Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften

Fähigkeiten sind das Wissen und die Fertigkeiten eines Menschen zur Bewältigung der ihm gestellten Situationen und Aufgaben, also alles, was er weiß und beherrscht. Sie sind zum großen Teil unmittelbar mit der Persönlichkeit eines Menschen und mit seinen Eigenschaften verbunden. Man kann sagen, daß die Eigenschaften einen Menschen befähigen und begünstigen, Aufgaben zu lösen oder Situationen zu bewältigen.

Damit sich eine Eigenschaft zur Fähigkeit auswächst, bedarf es der Wissensanreicherung sowie der Übung und der Ausbildung von Techniken bis hin zum eingeschliffenen Repertoire. Eine Entwicklung von Fähigkeiten auf dem Nährboden von besonders ausgeprägten persönlichen Eigenschaften kann bis zur genialen und virtuosen Ausübung voranschreiten.

Fähigkeiten können aber auch durch Übung und Kraftanstrengung ausgebildet werden, ohne daß eine fördernde oder begünstigende Eigenschaft dahintersteckt. Allerdings wird es ein Mensch dann nur bis zum soliden Handwerker, nicht aber bis zur Meisterschaft oder zum virtuosen Künstler bringen.

Wenn man bei Fähigkeiten auf die fachlichen Fähigkeiten und das fachliche Know-how eines Menschen abstellt, dann ist die Verbindung zur persönlichen Eigenschaft nicht mehr auf Anhieb erkennbar. Sprachliche, technische, handwerkliche oder sportliche Fähigkeiten kann jeder bei ausreichender Übung bis zu einem bestimmten Punkt erwerben. Reicht dieser Standard für die Aufgaben- und Situationsbewältigung aus, dann ist in der Regel der Eigenschaftshintergrund nicht von besonderem Inter-

esse. Wenn der Wissensstand für die Bewältigung einer Aufgabe ausreicht, ist es von geringer Bedeutung, ob er mit Mühe erworben oder leicht zugeflogen ist. Geht es aber darum, daß ein Mensch sich bestimmte Fähigkeiten aneignen soll, die er noch nicht besitzt, dann ist es in der Tat wichtig, den Persönlichkeitshintergrund zu betrachten. Denn auf dem Resonanzboden bestimmter Denkstrukturen, bestimmter Talente und bestimmter Grundhaltungen braucht ein Mensch weniger oder mehr Zeit und Kraft, und die Entwicklungsprognose ist dementsprechend für ihn günstiger oder ungünstiger.

So wird es wohl keiner besonderen intellektuellen Begabung bedürfen, um die Grundregeln des Schachspiels zu lernen. Doch nur ein Mensch mit Ausdauer, Konzentration, Verstandesbetonung, komplexem und strategischem Denken, mit Energie und Siegeswillen wird beim Schachspiel schnelle Fortschritte machen und es vielleicht zum Großmeister bringen.

Bei entsprechender Unterrichtsgestaltung wird im Zuge eines mehrjährigen Unterrichts fast jeder Schüler sich am Ende in einer Fremdsprache verständigen können. Doch wird ein sprachbegabter Mensch, der über praktischen Sinn, geistige Flexibilität und gesamthafte sowie konkretanschauliches Denken verfügt, mühelos und in kurzer Zeit eine weitere Fremdsprache in einem Intensivkurs erlernen.

Im Laufe seines Lebens lernt fast jeder Mensch einige grundhandwerkliche Tätigkeiten. Doch wenn es um Ausbesserungsarbeiten am eigenen Haus oder um Hausmeisterarbeiten in einer Firma geht, wird sich

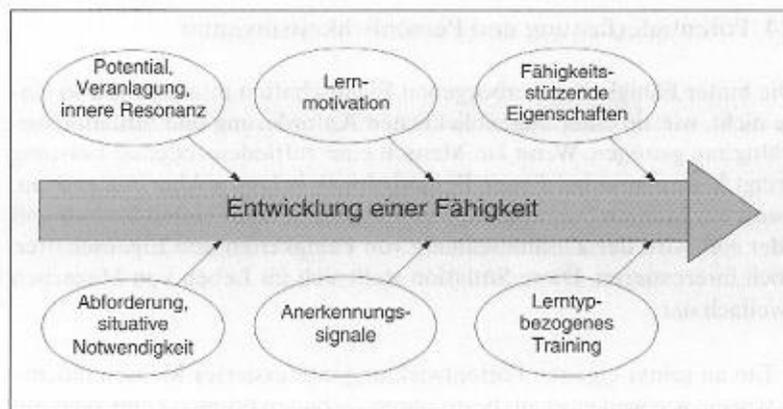


Abbildung 4.6: Einflußfaktoren für die Entwicklung von Fähigkeiten

ein sportlich talentierter und drahtiger Mensch, der zusätzlich über Tatkraft, Leistungswillen und vielseitiges Interesse verfügt, bestimmt leichter tun als ein der Körperertüchtigung abgencigter und der reflektorisch-geistigen Tätigkeit zugencigter Intellektueller.

Es werden sich Menschen in der Entwicklung von Fähigkeiten immer dann schwertun, wenn die Art der Wissensvermittlung nicht ihrer Denkstruktur entspricht, wenn die abverlangten Verhaltensweisen nicht in ihre Verhaltens- und Handlungsstruktur passen, und vollends wenn auf der Motivationsseite nicht Leistung, sondern Zufriedenheit, nicht Anstrengung, sondern Genuß und nicht Energie, sondern Schonhaltung dominieren. Man kann in einem allgemeinen Sinn davon ausgehen, daß jeder Mensch in der Lage ist, neues Wissen aufzunehmen und für sich zu nutzen, wenn nur die Art der Wissensvermittlung seiner Persönlichkeit entgegenkommt, und das heißt vor allem auch, wenn sie seinem »Lerntyp« entspricht.

Wie gut sich am Ende eine bestimmte Fähigkeit bei einem Menschen ausprägt, hängt also von verschiedenen Einflußfaktoren ab, die in Abbildung 4.6 in ihrem Zusammenwirken dargestellt sind: Wer für eine Aufgabe günstige Eigenschaften mitbringt, sei es direkt als fördernde Anlage und schlummerndes Potential, sei es als indirekt fördernde und stützende Eigenschaften, wer sie durch geeignetes Training ausbaut, dabei Ehrgeiz an den Tag legt und von außen unterstützt und forciert wird, hat große Chancen, diese Aufgabe perfekt zu meistern.

4.4 Potentialerfassung und Persönlichkeitsinventar

Die hinter Fähigkeiten verborgenen Eigenschaften interessieren so lange nicht, wie sie einer augenblicklichen Anforderung und Situationsbewältigung genügen. Wenn ein Mensch eine zufriedenstellende Leistung bringt, kann man es bei diesem Befund oftmals belassen. Aber immer dann, wenn ein Mensch beim momentan Erreichten nicht stehenbleiben will oder soll, wird der Zusammenhang von Fähigkeiten und Eigenschaften doch interessieren. Diese Situation stellt sich im Leben von Menschen zweifach dar:

- Ein an seiner eigenen Fortentwicklung interessierter Mensch möchte wissen, wie weit er es auf bestimmten Gebieten bringen kann, oder auf welchen Gebieten er die größte Chance hat, es weit zu bringen.

- Ein mit der Leistung seines Mitarbeiters zufriedener Vorgesetzter möchte wissen, ob dieser Mitarbeiter auch das Zeug hat, Aufgaben mit anderen Anforderungen zu übernehmen, die oftmals qualifizierter und mit mehr Verantwortung ausgestattet sind.

Beide Fragestellungen zielen auf das Potential eines Menschen ab. Das Interesse kann von der Person selbst, es kann aber auch vom Umfeld und im Betrieb von seiten des Vorgesetzten ausgehen.

Das Potential eines Menschen ist definierbar als bereits aktualisierte Fähigkeiten auf der Grundlage fördernder Eigenschaften oder aber als leicht erwerbbar Fähigkeiten auf der Grundlage begünstigender Eigenschaften. In diesem Sinne verfügt jeder Mensch über Potential. Er muß nur die betonten und ausgeprägten Seiten seiner Persönlichkeit nutzen und mit Wissen und Fertigkeiten ausbauen. Ob er dieses für sich will, hängt entscheidend von seinem persönlichen Ehrgeiz, von seiner Bereitschaft sich anzustrengen, also von der Motivationsstruktur ab.

Geht es um die Frage, ob ein Mensch für eine bestimmte Position oder Aufgabe Potential in sich trägt, dann gibt es natürlich Potentialträger, die aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften für die in der Aufgabe abverlangten Fähigkeiten begünstigt sind, und andere Menschen, die sich trotz eines vielleicht vorhandenen guten Willens und hoher Motivation wegen ihrer Persönlichkeitskonstellation sehr schwer tun werden.

In einem Unternehmen ergibt die Frage nach dem Potential eines Mitarbeiters letztlich nur Sinn im Zusammenhang mit der Verdeutlichung der Anforderungen aus der in Frage kommenden Aufgabe.

Diese Hinweise zeigen bereits auf, daß zum einen die Potentialerfassung ganz eng an die Persönlichkeitserfassung durch Eigenschaften angelehnt ist. Zum anderen ist für die Potentialerfassung fast immer die Motivationsstruktur von zentraler Bedeutung.

Im Vorgriff auf eine Vielzahl von Eigenschaften, die im Zusammenhang mit dem Persönlichkeitsinventar und der Persönlichkeitseinschätzung in der Praxis in Kapitel 6 noch ausführlich behandelt werden, lassen sich die für eine Potentialerfassung relevanten Eigenschaften zu einzelnen Komplexen zusammenfassen:

- Motivationsstruktur,
- Grundeinstellungen,
- Kommunikationsstruktur,
- Handlungsstruktur,
- soziale Kompetenz,
- Denkstruktur.

Die Erfahrung aus der praktischen Arbeit zeigt, daß Potentialerfassung und Potentialprognosen lückenhaft sind und zu Mißerfolgen führen, wenn eine dieser Komponenten vernachlässigt wird. Eine systematische Unterbewertung erfolgt in der betrieblichen Praxis besonders häufig bei dem Komplex »Denkstruktur«.

Wenn die Potentiale die durch ausgeprägte Eigenschaften unterfütterten Fähigkeiten eines Menschen sind, gehört zur Erfassung des Potentials eine Systematisierung und praktische Handhabungshilfe für Eigenschaften. Will man eine Persönlichkeit in ihren verschiedenen Eigenschaften umfassend erfassen und beschreiben, dann bedarf es zwingend einer »Inventarisierung« der Persönlichkeit. Soll diese praktisch und hilfreich sein, dann muß sichergestellt werden, daß Menschen mit dieser Einordnung einverstanden sind und sich im Umgang untereinander auch darüber verständigen können. Das bedeutet im einzelnen:

- Man muß sich auf einem *Sprachniveau* bewegen, dem alle Beteiligten folgen können.
- Man muß einen *Grad der Differenzierung* wählen, der die wahrnehmbaren Unterschiede der menschlichen Persönlichkeiten wiedergibt.
- Man muß eine *Stufe der Konkretisierung* wählen, die Verhalten in der Wirklichkeit abbildet und Wahrnehmungen nachvollziehbar macht.
- Man muß für das Persönlichkeitsinventar eine wertschätzende *Ausdrucksform* wählen, welche die charakterologische Einordnung für die Menschen erträglich macht und nicht bereits durch die Art der Formulierung zu Verhaltensblockaden und Erkenntnisperren führt.

Potentiale sind die in den Menschen angelegten, das heißt durch Eigenschaften »unterfütterten« Fähigkeiten. Zur konkreten Beschreibung von Potentialen braucht es eine praktisch handhabbare Systematik zur Beschreibung von Eigenschaften und Anforderungen in Form eines Persönlichkeitsinventars.

5. Das System der Komplementären Einschätzungshilfen

Keiner lebt, der nicht das Gegengewicht seines glänzendsten Vorzugs in sich trüge. Gracian

Jeder Mensch hat seine guten Seiten. Man muß nur die schlechten umblättern. Ernst Jünger

Die Sprache ist das Haus des Seins. Heidegger

Was dir an anderen gefällt, das wird im allgemeinen auch anderen an dir gefallen. Lord Chesterfield

Jedes Ding hat zwei Handhaben; je nachdem man es faßt, wird es unerträglich oder erträglich. Epiktet

Unter den in Abschnitt 4.4 dargestellten Gesichtspunkten ist das System der Komplementären Einschätzungshilfen (KEH-System) als Persönlichkeitsinventar entstanden. Es ist allgemeinverständlich, ausreichend differenziert und wertneutral.

5.1 Aufbau nach dem Polaritätsprinzip

Komplementäre Einschätzungshilfen sind nach dem Polaritätsprinzip gebildet. Dieses Prinzip wird in der psychologischen und psychotherapeutischen Literatur bei *Dethlefsen* direkt angesprochen. Unter dem Begriff des Wertequadrates ist es früher schon bei *Hellwig* und später bei *Schulz von Thun* charakterologisch fruchtbar gemacht worden. Die in dieser Veröffentlichung vorgezeigte Darstellungsform der Komplementären Einschätzungshilfen ist zu Beginn der achtziger Jahre entwickelt worden und hat sich in der Praxis vielfach bewährt. Ein ähnlicher Quantifizierungsversuch ist im Zusammenhang mit Beobachtungstechniken in jüngerer Zeit von *Gloor* unternommen worden.

Das Prinzip der Polarität besagt, daß unser Bewußtsein, mit dem wir die Welt erfahren und erfassen, polar angelegt ist. Wir erfahren Ge-

gensätzlichkeiten wie ich und du, oben und unten, innen und außen oder männlich und weiblich. Wir werten polar in gut und böse. Wir symbolisieren Himmel und Hölle. Wir kennen Plus- und Minus-Pole in der Physik, und wir haben eine räumliche Orientierung zum Nord- und Südpol.

Unser Lebensrhythmus ist nichts anderes als ein Wechselspiel zwischen jeweils zwei Polen, die sich wechselseitig bedingen und gerade in ihrer Gesamtheit erst unsere Wirklichkeit ausmachen. Literarisch hat *Hermann Hesse* das Polaritätsprinzip eindrucksvoll dargestellt. In der Sammlung »Die Einheit hinter den Gegensätzen« schreibt er u. a. (1988, S. 9):

»Denn einzig besteht für mich das Leben im Fluktuieren zwischen zwei Polen, im Hin und Her zwischen den beiden Grundpfeilern der Menschheit. Beständig möchte ich mit Entzücken auf die selige Buntheit der Welt hinweisen und ebenso beständig daran erinnern, daß dieser Buntheit eine Einheit zugrundeliegt ...«

Die Kenntnis des Polaritätsprinzips gehört zum Urwissen der Menschheit. Das Prinzip ist allen Religionen gemeinsam und findet sich schon in der Götterwelt und in alten Mythen. Charakterologisch ist die Weisheit des Polaritätsprinzips auch in unserer Sprache angelegt. Nicht umsonst spricht *Stefan Zweig*, der große Virtuose des psychologischen Romans, in seinem Sammelband »Die Heilung durch den Geist« (1983, S. 318) von der Sprache als »der größten und ältesten Meisterin der Psychologie«. Für jede Charaktereigenschaft liefert unsere Sprache sowohl positiv wie negativ gefärbte Begriffe. Dieser »Sprachschatz« wurde bei der Entwicklung des KEH-Systems ausgehoben.

Der direkteste Denkanstoß für das System kam von dem Psychotherapeuten *Nossrat Peseschkian*, der in seinem System der positiven Psychotherapie mit einem »differenzierungsanalytischen Inventar« arbeitet.

Am einfachsten findet man den Zugang zum Polaritätsprinzip über das Wertequadrat und über ein Diagramm mit dem Verhaltenskontinuum. Im Wertequadrat (Abbildung 5.1) kann man eine beliebige Charaktereigenschaft als Ausgangspunkt nehmen und durch sprachliche Umformung und Ergänzung am Wortstamm leicht die gegensätzliche Eigenschaft entwickeln. So entsteht aus der Eigenschaft *selbständig* der Gegenbegriff *unselbständig*. Man braucht jetzt nur noch die (positiv gefärbte) Vorderseite von *unselbständig* und die (negativ gefärbte) Rückseite von *selbständig*

zu finden und hat das Wertequadrat vervollständigt. So entsteht auf der Rückseite von selbständig der übertriebene selbständige Mensch in seiner *einzelgängerischen* Art. Und auf der Vorderseite des Unselbständigen entsteht der *gruppenorientierte Mensch*, der lieber gemeinsam arbeitet oder gemeinsam etwas unternimmt.



Abbildung 5.1: Wertequadrat zur Arbeitsform

Um diese zugehörigen Begriffe zu finden, muß man sich das Charakter- bzw. Lebensthema vergegenwärtigen, das mit der betrachteten Ausgangeigenschaft »selbständig« anklingt. Angesprochen ist hier die bevorzugte Arbeits- und Lebensform eines Menschen. Als Frage formuliert: Arbeitet ein Mensch lieber allein oder gemeinsam?

Eine andere Darstellungsweise, welche optisch andeutet, daß jedes gesunde Prinzip durch Übermaß pervertiert werden kann, findet sich in Abbildung 5.2.

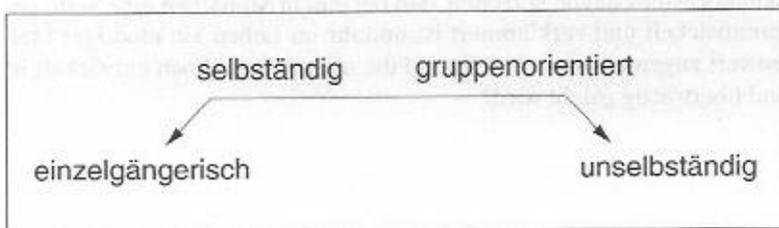


Abbildung 5.2: Linearisierte Darstellung des Wertequadrates

Der volle charakterologische Inhalt des Polaritätsprinzips erschließt sich erst, wenn man das Prinzip in der Form eines Verhaltenskontinuums darstellt. Dieses zeigt auf, daß in jedem Menschen immer beide Elemente einer Polarität vorhanden sind, und daß sie in einem *komplementären* Verhältnis zueinander stehen. Man kann auch von invertierten Eigenschaften sprechen.

Die Systembezeichnung »*Komplementäre Einschätzungshilfen*« will das Spezifische der einander polar zugeordneten *Zwillingseigenschaften* zum Ausdruck bringen. Das charakterologisch Bedeutsame und Interessante liegt nun gerade darin, daß dieses Mischungsverhältnis beim einzelnen Menschen sehr unterschiedlich sein kann und das Gesamtbild seiner Persönlichkeit sich letztlich durch die Mischungsverhältnisse einer Vielzahl solcher komplementärer Eigenschaften definiert.

Im Verhaltenskontinuum (Abbildung 5.3) wird sichtbar gemacht, daß mit der Betonung und starken Wertsetzung einer Eigenschaft die Bedeutung und der Stellenwert der zugehörigen Zwillingseigenschaft zwangsläufig zurückgeht. Allerdings kann die zweite Eigenschaft nie ganz verlorengehen, da in der menschlichen Persönlichkeit beide Seiten angelegt sind. Der Mensch braucht für seine Existenz beide Seiten, weil sie ihm von den unterschiedlichen Lebensanforderungen abverlangt werden. Er braucht zwar nie beide zu einem Zeitpunkt, aber oft doch in kurzer Abfolge und schnellem Wechselspiel. So kann man gerade beim Beispiel der *Selbständigkeit* und *Gruppenorientierung* leicht plausibel machen, daß sie beide zu den Lebensbedingungen des Menschen gehören. Nur mit Gruppenzugehörigkeit, Aufgehen und Auflösung in der Gruppe würde ein Mensch seine Identität verlieren. Wenn er aber nur auf sich allein gestellt ist und ohne jede mitmenschliche Nähe leben muß, verkümmert ein Mensch ebenfalls, was man ja durch Höhlenexperimente herausgefunden hat. Weil die zugehörige Zwillingseigenschaft nie ganz verlorengeht, kann man höchstens davon sprechen, daß bei einem Menschen eine Seite unterentwickelt und verkümmert ist und ihr im Leben ein niedriger Stellenwert zugemessen wird, während die andere Seite hoch entwickelt ist und überwertig gelebt wird.

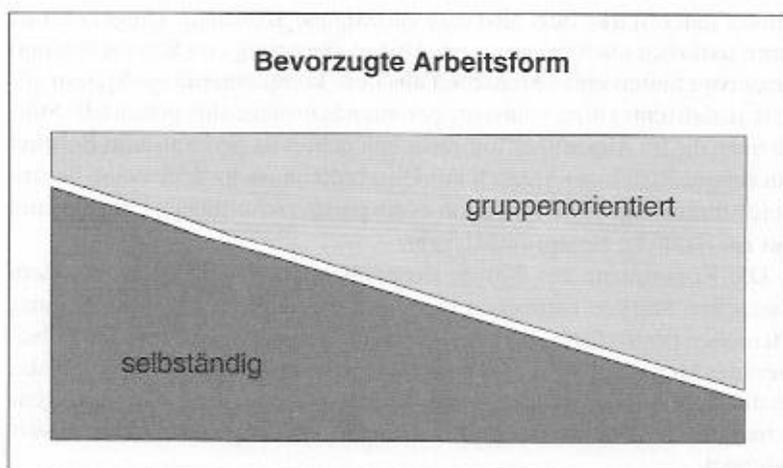


Abbildung 5.3: Verhaltens-Kontinuum zur Arbeitsform

5.2 Konsequenzen für das Menschenbild

Aus dem System der Komplementären Einschätzungshilfen lassen sich wichtige Konsequenzen für das Menschenbild, mit dem wir umgehen, ziehen. Wenn jede Persönlichkeit ihre spezifische Eigenart dadurch aufweist, daß sich zwei divergierende Strebungen im Sinne der Zwillings-eigenschaften in einem bestimmten Werteverhältnis zueinander befinden, dann ist es ja nur eine Frage der Optik und damit des bevorzugten Bildes vom Menschen, ob man diesen Zusammenhang von der einen oder anderen Eigenschaft her formuliert.

So läßt sich die überwiegende Strebung immer als eine positive und werthaltige Eigenschaft beschreiben, mit der jeder Mensch, der hier seine starke Seite hat, in ein positives Licht gerückt werden kann. Im Bewußtsein des Menschen entsteht durch diese Betrachtungsweise sein *Selbstwert*. Gleichzeitig nun ist aber eine starke Betonung einer Strebung und Eigenschaft immer Spiegelbild der Unterbewertung der Zwillings-eigenschaft. Das bedeutet, daß diese bei dem betreffenden Menschen unterbelichtet ist. Im extremen Fall kann sie nahezu verkümmert sein. So fällt es zum Beispiel dem extrem kontaktfreudigen und geselligen Menschen oft sehr schwer, auch nur eine kurze Zeit für sich allein zu bleiben.

Hinter jeder Stärke liegt also eine verborgene Schwäche. Umgekehrt ist dann natürlich auch bei einer einseitigen Betonung von Schwächen und negativen Seiten eines Menschen aus dem komplementären System ableitbar, daß hinter dieser einseitig betonten Schwäche eine potentielle Stärke liegt, die im Augenblick nur nicht beleuchtet ist. So kann zum Beispiel ein sehr nachgiebiger Mensch mit Durchsetzungsschwächen eine besondere Stärke dann beweisen, wenn es um partnerschaftlichen Umgang und um unerläßliche Kompromisse geht.

Die Konsequenz aus diesem Zusammenhang ist, daß man in jedem Menschen Stärken entdecken kann und daß jegliche Eigenschaft eines Menschen positiv formuliert werden kann. Wenn dies so ist und der Selbstwert des Menschen aus dieser positiven Sichtweise entsteht, dann gebietet es die Achtung der menschlichen Würde, daß man die Charaktereigenschaften eines Menschen positiv benennt und Menschenbilder positiv zeichnet.

Die positiven gesellschaftspolitischen Folgen können nicht hoch genug eingeschätzt werden, wenn eine solche Betrachtungsweise auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen beachtet und kommuniziert wird. Auch sollte dieser Zusammenhang ins Bewußtsein bringen, daß Tugenden oftmals nichts anderes sind als eine einseitige Verherrlichung von Eigenschaften, bei der die Schattenseiten tunlichst ausgeblendet bleiben.

5.3 Die verschiedenen Ausprägungsgrade

Um aus dem gedanklichen Modell des komplementären Verhaltenskontinuums ein praktisch nutzbares zu machen, bedarf es einer Quantifizierung. Teilt man die verschiedenen Mischungen der Zwillings-eigenschaften in Segmente ein, dann gewinnt man eine Einteilung der menschlichen Persönlichkeit in verschiedene Ausprägungsgrade, welche die unterschiedlichen Mischungsverhältnisse widerspiegeln. Dieses Prinzip kann für alle denkbaren Charakterthemen realisiert werden und ermöglicht dann eine präzise Inventarisierung jeder menschlichen Persönlichkeit.

Die Menschen unterscheiden sich im System der Komplementärten Einschätzungshilfen durch die Gewichtung und den Stellenwert, den die jeweilige Seite eines in die Polarität gebrachten Lebens- oder Charakterthemas in ihren Wertvorstellungen erhält.

In der Feinabstufung dieser Ausprägungsgrade (Abbildung 5.4) kann man bei Menschen unterscheiden zwischen:

- leichter Tendenz (Ausprägungsgrad 1),
- stärkerer Tendenz (Ausprägungsgrad 2),
- sehr starker Tendenz (Ausprägungsgrad 3) und
- völlig einseitiger Tendenz (Ausprägungsgrad 4).

Zwischen diesen Tendenzen liegt der ausgeglichene Menschentyp A, bei dem das Mischungsverhältnis im Gleichgewicht ist.

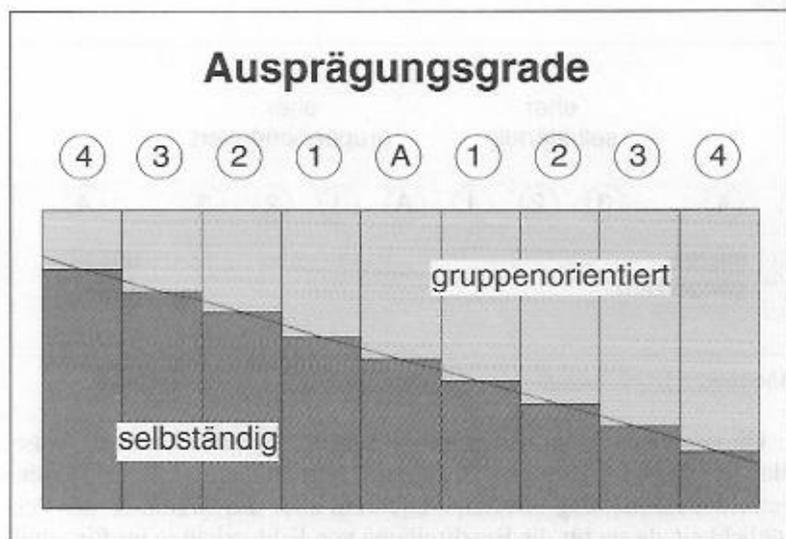


Abbildung 5.4: Ausprägungsgrade im Verhaltens-Kontinuum

Für die richtige Einschätzung und Einordnung einer Persönlichkeit ist nun die klare Verständigung über die einzelnen Ausprägungsgrade von elementarer Bedeutung. Deshalb werden sie nachfolgend präzisiert:

Ausprägungsgrad A

Hier ruht in einem Menschen die eine wie die andere Orientierung und Strebung im gleichen Maße. Er hat keine Vorliebe für eine der beiden Seiten, so daß er in der Lage ist, bei Anforderungen instinktsicher mit dem jeweils angemessenen Verhaltenskonzept zu reagieren.

Kommt es zum Beispiel auf selbständiges Arbeiten an, dann arbeitet er auch selbständig und versucht, eine Sache allein zu bewältigen. Ist die Aufgabenstellung aber so, daß die Lösung der Aufgabe besser von einer Arbeitsgruppe gefunden werden kann, dann entscheidet er sich prompt auch für die Gruppenarbeit.

Im Hinblick auf die anstehende Persönlichkeitslinie ist der A-Typ also ausgeglichen und verfügt über ein breites Verhaltensrepertoire. Er wird in dieser Hinsicht bestimmt nichts falsch machen. »A« steht also für »ausgeglichen« und »all-round« und markiert für einen Menschen seine situative Anpassungsfähigkeit an der jeweiligen Persönlichkeitslinie.

Ausprägungsgrad 1

Hier wird die leichte Vorliebe eines Menschen für eine Seite erkennbar. Zwar beherrscht er beide Seiten, wenn sie gefordert werden, aber das Verhalten seiner bevorzugten Seite liegt ihm mehr und fällt ihm leichter, während er sich für die Gegenseite doch mehr anstrengen muß und mehr Energie verbraucht. Im Zweifel – vor allem, wenn die Wahlmöglichkeit besteht – entscheidet sich ein Mensch für seine Tendenz-Seite.

Der Mensch mit dem Ausprägungsgrad Selbständigkeit 1 wird im Zweifel eine Tätigkeit lieber allein verrichten als sie gemeinsam mit anderen in einer Gruppe anzugehen. Wenn es aber unbedingt notwendig ist, eine Aufgabe gemeinsam zu lösen, dann kann er auch ohne große Mühe – nur mit leichtem inneren Widerstand – diesen Weg mitgehen. Umgekehrt wird der Mensch mit der Ausprägung Gruppenorientierung 1 lieber gemeinsam etwas erarbeiten oder erleben. Wenn er aber allein gefordert wird, dann schafft er es ohne große Mühe, wenn auch wiederum mit leichtem inneren Widerstreben, und es kostet ihn insoweit immer etwas Kraft.

Dieses innere Widerstreben des 1-Typs ist für Außenstehende oft gar nicht erkennbar; zumindest wenn sich ein Mensch einigermaßen beherrschen kann und seine inneren Regungen nicht sofort am Gesicht ablesbar sind. Der Betreffende selbst weiß allerdings in der Regel ganz gut Bescheid, wohin es ihn eher zieht.

Ausprägungsgrad 2

Bei dieser Ausprägung liegt schon eine starke Tendenz vor, die daran erkennbar ist, daß ein Mensch die eine Seite ganz deutlich bevorzugt. Er hat auf dieser Seite eine ausgeprägte Wertvorstellung; dieses Verhalten macht ihm ausgesprochen Spaß, und er hat diese Seite zu seiner Stärke entwickelt. Wenn er nun die gegenseitige Verhaltensweise an den Tag legen muß, bekommt er schon leichte Schwierigkeiten. Diese zeigen sich im Alltag in spontanen Fehlritten, die aber noch korrigiert werden können. Zumeist werden sie von diesen Menschen schon kurz, nachdem es passiert ist, als Fehlhaltung bemerkt.

Das Spezifische des 2-Typs liegt darin, daß er nicht nur durch eine ausgeprägte Fähigkeit, Vorliebe und Stärke gekennzeichnet ist, sondern ebenso durch die gleichzeitig damit verbundene Unterentwicklung der anderen Zwillings-eigenschaft. Das führt zwangsläufig zu Fehlverhalten und falschen Reaktionsweisen. Immer, wenn ein Mensch etwas falsch macht und unangemessen reagiert oder handelt, ist die Vermutung angezeigt, daß er eine Persönlichkeitsausprägung in sich trägt, die mindestens die Stufe 2 erreicht. Denn nur wegen dieser stark einseitigen Tendenz kann der Fehler überhaupt entstehen. In der eigenen Sichtweise des Betreffenden sieht allerdings Fehlverhalten immer so aus, daß er subjektiv meint, mit seiner »Schokoladenseite« reagieren zu müssen, obwohl objektiv gesehen das gegensätzliche Verhalten angezeigt wäre. Im Alltag bekommt ein Mensch hin und wieder eine Spiegelung dieses Fehlverhaltens durch negative Fremdaußerungen, wie sie auf der Extremausprägung 4 im Liniensbild dargestellt sind.

Ausprägungsgrad 3

Dieser Ausprägungsgrad markiert eine große Einseitigkeit mit ausgeprägten Wert- und Tugendvorstellungen. Der betreffende Mensch kann nur noch seine eigene starke Seite als wertvoll erkennen, während er die

andere Seite der Zwillings-eigenschaft als geringwertig ansieht und sich diese Charaktereigenschaft auch nur negativ vorstellen kann. Aus diesem Negativbild heraus ist sie für ihn angstbesetzt. Die tiefsitzenden Ängste sind deshalb ein sicheres Kennzeichen für den 3-Typ. Natürlich ist die überbetonte Seite eines Menschen mit Ausprägung 3 immer der Ort seiner ganz besonderen Stärken, Talente und Fähigkeiten. Solange diese gefordert sind, und solange er sie zum Tragen und Blühen bringen kann, ist nur diese Seite als auffälliges und ausgeprägtes Stärkebild erkennbar. Hier ist er dann voll in seinem Element. Wie einseitig sie in ihm ruht, ist immer nur durch die Gegenprüfung der anderen Seite möglich. Bei dieser Gegenprüfung erweist sich dann, daß der betreffende 3-Typ kläglich versagt, etwas einfach nicht hinkriegt und sich im Zweifel auch mit Händen und Füßen gegen eine Tätigkeit dieser Art wehrt. Krasses Versagen, schwere Pannen und sich wiederholende Fehler weisen auf den Ausprägungsgrad 3 hin. Diese negative Spiegelung erfahren Menschen mit Ausprägungsgrad 3 häufig. Oft erhalten sie dann Schimpf- oder Spitznamen. Nur der im System der Einschätzungshilfen bewanderte Menschenkenner kann dann noch ahnen und sich vorstellen, daß hinter diesen Fehlern und hinter diesem Versagen eine ganz ausgeprägte potentielle Fähigkeit ruht, nämlich die Fähigkeit der gegensätzlichen, überwertig gelebten Zwillings-eigenschaft. Diese kommt nur deshalb nicht zum Tragen, weil die Aufgabenstellung und/oder die Situation es nicht verlangen.

Der Mensch mit Ausprägungsgrad 3 lebt deshalb immer am Rande des Abgrunds. Er hat herausragende Stärken und Fähigkeiten, aber gleichzeitig kleben an diesen Stärken auf der Rückseite ganz ausgeprägte Handicaps und Schwächen. In welcher Weise das eine oder andere zum Tragen kommt, hängt dann ganz entscheidend von der Lebensführung und von den Aufgaben und Situationen ab, denen sich ein Mensch aussetzt oder die er aufsucht.

Ausprägungsgrad 4

Dieser extreme Ausprägungsgrad zeigt einen Menschen schon im Übergang zur psychischen Krankheit. Die Einseitigkeit ist natürlich wiederum als ganz ausgeprägte, manchmal schon geniale Stärke zu erkennen. Aber die Einseitigkeit hat sich so verfestigt, daß das gegenteilige Verhalten nicht mehr beherrscht wird, und selbst bei schärfster Kritik und bei massivsten Vorhaltungen kann der Betreffende seine Einseitigkeit nicht

erkennen. Er meint vielmehr, er hätte weiteren Bedarf, seine überbetonte Seite noch mehr zu vervollkommen und zu pflegen.

Wichtig für den richtigen Umgang mit den Linien und für die richtige Selbsteinschätzung ist besonders bei starken Ausprägungen der Unterschied zwischen der normalerweise gesehenen positiven Befindlichkeit und Selbstaussage und dem negativen Fremdbild, das bereits bei einmaligem Fehlverhalten prompt entsteht und zu dem Personen besonders schnell greifen, wenn sie auf dem Gegenpol dieser Linie zu Hause sind (Abbildung 5.6). Dieser instinktive Abwertungsmechanismus ist eine Art »psychologischer Fremdenhaß«, der bereits in Gegenpositionen auf der Ausprägungsstufe 2 einsetzt und sich auf Ausprägungsstufe 3 voll auswirkt.

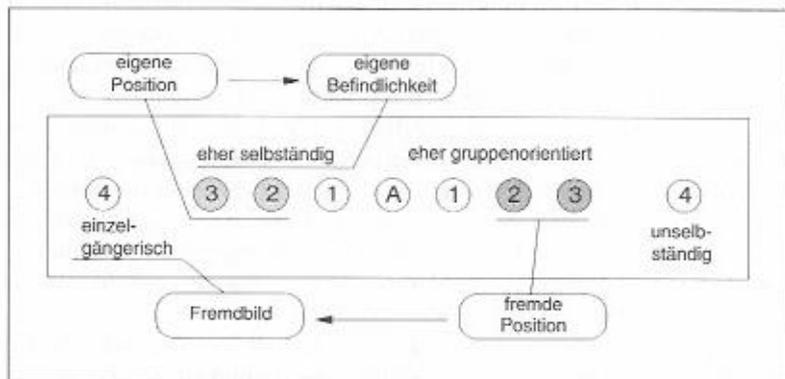


Abbildung 5.6: Eigene Befindlichkeit und Fremdeinschätzung

5.4 Zusammenfassung: Die charakterologischen Grundregeln

Wenn die im KEH-System angelegten Erfahrungssätze und Konstruktionsprinzipien in konsequente Anwendung und praktische Handhabung überführt werden, kommen die nachstehenden charakterologischen Grundregeln zum Vorschein:

- Die Persönlichkeit eines Menschen ist in ihrer Differenziertheit nur durch eine Vielfalt von Persönlichkeitslinien darstellbar.
- Jede Persönlichkeitslinie behandelt ein zentrales Lebensthema, das nur mit polarer Sichtweise vollständig erfaßt werden kann.

- Die polaren Sichtweisen entstehen aufgrund der gegensätzlichen menschlichen Orientierungen und inneren Strebungen, die sich komplementär zueinander verhalten.
- Die Gesamtheit der menschlichen Strebungen und Orientierungen, die als persönliche Eigenschaften in einem Menschen ruhen, bilden seinen Charakter.
- Man kann wegen der Komplementarität nicht isoliert über eine Charaktereigenschaft eines Menschen sprechen, sondern thematisiert – gewollt oder ungewollt – zugleich die komplementäre Zwillings-eigenschaft mit.
- Jede Seite einer komplementär aufgebauten Persönlichkeitslinie hat als Strebung und menschliche Wertsetzung einen positiven Begriff, und sie kann deshalb bei diesem Menschen als positive Eigenschaft und Stärke angesprochen werden.
- Beim gesunden Menschen ist diese positive Sichtweise und Empfindung seiner eigenen Wertsetzungen und Strebungen die Grundlage seines Selbstwertgefühls.
- Die Achtung der menschlichen Persönlichkeit gebietet es, daß bei der Gesamteinschätzung der Persönlichkeit diese positive Sichtweise ausgedrückt und kommuniziert wird, um den Selbstwert eines Menschen nicht herabzusetzen.
- Jede positive Eigenschaft eines Menschen kann bei einer Überbetonung und überwertigen Empfindung überzogen werden und dadurch zum Handicap und zur Schwäche werden. Die Schwäche liegt darin, daß der einseitige Mensch wegen der Unterbelichtung der komplementären Zwillings-eigenschaft den Anforderungen auf dieser Gegenseite nicht oder nur mit großer Mühe gerecht werden kann.
- Jede Stärke als Ausdruck einer einseitigen Orientierung enthält insofern immer zugleich eine potentielle Schwäche. Und an jeder Schwäche, die als ein Defizit der unterentwickelten Zwillings-eigenschaft in Erscheinung tritt, hängt eine momentan nicht erkennbare latente Stärke. Stärke und Schwäche sind also wie Licht und Schatten.
- Starke einseitige Ausprägungen können deshalb bei einem Menschen nicht allein durch die Wahrnehmung seiner starken Seite erkannt werden. Hinzukommen muß die Gegenprüfung in Situationen, bei denen die komplementäre Zwillings-eigenschaft gefordert wird.
- Erst das Versagen bei der Gegenprüfung gibt schlüssige Kunde von der Einseitigkeit. Fehlverhalten ist immer das Erkennungszeichen für eine Einseitigkeit.

- Auch wenn es für eine geglückte Kommunikation unerlässlich ist, daß die Gesamtbilder der Persönlichkeit positiv gezeichnet werden, kann auf die negativen Begriffe zur Kennzeichnung von Fehlverhalten nicht verzichtet werden. Die Menschen brauchen auch die negativen Verhaltenssignale für ihre Steuerung.
- Es besteht deshalb ein zunächst spitzfindig ausschender, aber für die Kommunikation letztlich lebenswichtiger Unterschied zwischen der situationsbezogenen kritischen Wertung einer Eigenschaft im einzelnen Versagensfall und der positiven Bewertung der menschlichen Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit.

Methodischer Ausblick zu Kapitel 5

Vergleich des Systems der Komplementären Einschätzungshilfen mit anderen Systemen der Persönlichkeitserfassung

Für den methodisch interessierten Leser enthält dieser Anhang einen Vergleich des Systems der Komplementären Einschätzungshilfen mit anderen Systemen der Persönlichkeitserfassung. Aus diesem Vergleich und bei der Betrachtung der jüngsten Entwicklung auf diesem Gebiet zeigen sich Zusammenhänge, die *C. G. Jung* einmal traumhaft visionär als *Ganzheit* und *Einheit* charakterisierte. Die Ganzheit eines Persönlichkeitsbildes entsteht immer erst, wenn die Differenziertheit der Persönlichkeit zunächst aufgefächert und dann als Ganzes verstanden wird. Die Einheit des Persönlichkeitsbildes entsteht aus der Balance von polaren Gegensätzen und damit aus der Zusammenschau der Tugenden und richtigen Verhaltensformen auf beiden Seiten einer Linie. Tugenden im gesellschaftspolitischen Sinn gibt es also so viele wie es polare Tendenzen an den Persönlichkeitslinien gibt.

Im Licht dieser Betrachtung und gemessen an der Meßlatte der Jung'schen Kriterien kann man die Systeme der Persönlichkeitserfassung geradezu einordnen in die Spannungsfelder

- undifferenzierte Typologien versus differenzierte Persönlichkeitsinventare,
- einseitig/werthaltige Persönlichkeitsinventare versus wertneutrale Balance-Systeme.

Bei der Betrachtung des *Differenzierungsgrades* wird eine allzu grobschlüchtige Zweiteilung wie zum Beispiel Typeneinteilung in extrovertiert und introvertiert längst nicht mehr für ausreichend gehalten. Weitgehend außer Gebrauch gekommen sind inzwischen auch Typologien, die aus der Körperpermenlehre von *F. Kretzschmer* stammen. Vielfach in Gebrauch und als Abkömmling von psychoanalytischen Theorien entstanden sind Typologien, die um einige wenige polare Spannungsmuster herum konstruiert sind.

Stellvertretend erwähnt werden sollen hier die Typologien der schizoiden, depressiven, zwanghaften und hysterischen Persönlichkeiten, die *F. Riemann* aus seinen Grundformen der Angst entwickelt hat, und die vier Farbtypen, welche *M. Lüscher* als Blau-, Grün-, Rot- und Gelbtyp aus den Gegensatzpaaren statisch-dynamisch und fremdbestimmt-selbstbestimmt abgeleitet hat. Eine verengte Form liefert das Hirn-Dominanz-Instrument von *N. Herrmann*.

Weil immer wieder in den praktischen Versuchen erkannt wurde, daß lupenreine Typen kaum vorkommen und die meisten Menschen Mischtypen sind, hat man durch Kreuzung von mehreren Gegensatzpaaren die Typenzahl künstlich erhöht und damit den Anschein einer größeren Differenzierung gewonnen. Beispielhaft für dieses Vorgehen ist der Typenindikator von *Myers/Briggs*, der in Anlehnung an Jungsche Kategorien vier polare Spannungsfelder kreuzt und dadurch zu 16 verschiedenen Typen vordringt. Dieser Feinschliff hat nichts daran geändert, daß doch nur vier polare Spannungsfelder betrachtet werden. Letztlich ist bei all diesen Versuchen der Grad der Differenzierung gering geblieben und ihr praktischer Wert ist etwa so zu veranschlagen wie eine isolierte Betrachtung der Psyche ausschließlich in den Kategorien von *Freud*, *Jung* oder *Adler*.

Immer mehr hat sich deshalb im Laufe der Zeit herausgestellt, daß alle diese nach und nach entdeckten psychischen Facetten menschlicher Persönlichkeit ihre eigene Berechtigung haben, sich also nicht ausschließen, sondern in ihrer differenzierten Vielfalt erst ein Gesamtbild ergeben. Für die aus dieser Erkenntnis entstandenen differenzierten Persönlichkeitsinventare ist der 16 Personality-Factor (PF) Bogen von *R. B. Catell* bahnbrechend geworden. Hier sind 16 verschiedene Dimensionen der Persönlichkeit erfaßt, und selbst dies wird von manchen als noch nicht umfassend genug angesehen. Seine Modifikation hat in der Wirtschaftspraxis zu vielen ähnlichen Einordnungsschemata geführt, und stell-

vertretend sei hier auf den Führungs-Funktions-Test der *Kienbaum* Personalberatung hingewiesen.

Aus dem therapeutischen Bereich ragt das differenzierungsanalytische Inventar von *N. Peseschkian* hervor, das in seiner Anwendung auch für Laien seinen Reiz hat; allerdings ist das Inventar nicht konsequent auf beide Pole hin aufgebaut worden.

Das *KEH-System* ist hochgradig differenziert. Der Standardbogen für Führungskräfte – wie er in Kapitel 6 dargestellt wird – enthält 20 komplementär geordnete Persönlichkeitslinien. Das sind im landläufigen Sinne 40 Eigenschaften, die über die Themenfelder Motivation, Grundeinstellung, Kommunikation, Handlungsstruktur, Sozialkompetenz und Denkstruktur eine möglichst ganzheitliche Erfassung der Persönlichkeit bieten. Im Einzelfall wird dieser Bogen nicht immer voll ausgeschöpft, manchmal aber muß er auch ergänzt und erweitert werden. Vergleichbar im Hinblick auf den Differenzierungsgrad ist noch am ehesten der California Personality Inventory (CPI), den *A. Weinert* in der deutschen Fassung ausgearbeitet hat.

Bei der Betrachtung der *Wertdimension* kann man heute noch sagen, daß in der Unternehmenspraxis der Eignungseinschätzung die einseitig/werthaltigen Persönlichkeitsinventare vorherrschen. Sie haben über den Weg der psychologischen Beratung und durch die langjährige Vermischung von Personalbeurteilung und Potentialeinschätzung eine hohe Beharrungstendenz gehabt. Die einseitigen Persönlichkeitsinventare messen auf einer werthaltigen Skala, die in der Regel zwischen drei und zehn Wertstufen angelegt ist. Auf den oberen Skalenwerten wird eine Eigenschaft als hochwertig positiv beschrieben, auf den unteren Werten entweder negativ beschrieben oder mit einer schamhaften Nicht-Beschreibung diskriminiert. Der charakterologische Zwillingsbegriff bleibt jeweils im Dunkeln, und deshalb ist der Blick auf das Gesamtbild der Persönlichkeit verstellt.

Insbesondere die Beurteilungspraxis in den Unternehmen hat dieses Handicap allmählich zutage treten lassen, weil bei längerem Gebrauch der Beurteilungssysteme kein Vorgesetzter mehr bereit war, diskriminierende Persönlichkeits-Noten zu vergeben. So haben sich fast überall die Einschätzungen allmählich nach oben geschaukelt und sind durch die eingetretene Nivellierung wertlos geworden.

Einen Ausweg haben vor allem die auf diesem Gebiet experimentierenden Großunternehmen mit verbalen Persönlichkeitsbeschreibungen

gesucht. Aber auch hier ist inzwischen die Erkenntnis gereift, daß man an einer präzisen, quantifizierten und vergleichbaren Erfassung der Persönlichkeit nicht vorbeikommt. Dies leisten verbale Persönlichkeitsbeschreibungen – auch wenn sie in eine Struktur gesetzt werden – nicht.

Augenfällig wird das Handicap der einseitig/werthaltigen Einschätzungen vor allem dann, wenn eine Selbsteinschätzung der Persönlichkeit gewünscht wird. Kein psychisch gesunder Mensch stellt sich selbst in eine diskriminierende Ecke. Eine zutreffende Selbsteinschätzung wird geradezu blockiert. Aus diesem Dilemma müssen deshalb raffiniert angelegte Fragebogen mit eingebauten Kontrollfragen helfen. Aber sie verschlimmern das Problem nur, weil sie die »Test-Knacker« auf den Plan gerufen haben und damit zusätzlich zu einer Verzerrung des Persönlichkeitsbildes beigetragen haben.

Auch im Hinblick auf die Wertdimension kommt dem 16 PF-Bogen von *Catell* bahnbrechende Wirkung zu. Er hat erstmals systematisch versucht, durch die Bildung von Gegensatzpaaren die Einwertigkeit aus dem Rennen zu nehmen und durch eine polare Gleichwertigkeit zu ersetzen.

Dies war nicht auf Anhieb gelungen, weil die Formulierungen zum Teil in ihrer emotionalen Wertigkeit ungleich waren und weil vor allem die Polaritäten nicht schlüssig waren. Diese Handicaps schleppten die Nachahmer des 16 PF-Tests lange mit sich herum. Eine allmähliche Nachbesserung in dieser Hinsicht war jedoch zu beobachten und insbesondere an den verschiedenen Versionen des Führungs-Funktions-Tests von *Kienbaum* nachvollziehbar. So kam es im Laufe der Zeit doch vermehrt zu einer polaren Balancedarstellung von Eigenschaften. Die Gegensatzpaare sind dabei in der gelungenen Version immer positiv wertschätzend formuliert. Das hat die Beliebtheit und Verbreitung dieser Form von Persönlichkeitsinventaren gesteigert. Durch gerichtliche Verbote diskriminierender Fragen und Klassifizierungen wurde den einwertigen Inventaren ohnehin weiteres Wasser abgegraben. In einer Überreaktion wurden vereinzelt sogar Persönlichkeitsbetrachtungen überhaupt für unzulässig gehalten und aus der Unternehmenspraxis ausgeschlossen.

Einen weiteren Meilenstein in den Persönlichkeitsinventaren haben die großen Denker und Vordenker der Polaritätsidee geschaffen. *F. Riemann* hat das Abgleiten positiver Werthaltungen in negative Übersteigerungen glänzend beschrieben. *Dethlefsen* und *Dahlke* haben die krankmachenden Folgen überzogener Verhaltenskonzepte aufgedeckt und *N. Pesesch-*

kian hat seinen positiven Kriterien der Persönlichkeit zumindest auf einer Seite auch negative Verhaltensbegriffe angehängt.

Den methodischen Weg für eine Neufassung von Persönlichkeitsinventaren hat letztlich *F. Hellwig* mit seinem Wertequadrat erschlossen. Seinen Denkansatz hat *Schulz von Thun* in jüngerer Zeit ausgebaut, und *Gloor* hat ihn für die Beobachtungstechnik quantifiziert. Im KEH-System ist der polare Denkansatz mit Hilfe der komplementären Zwillingseigenschaften in jahrelanger Arbeit konsequent durchdacht und empirisch erprobt worden. Besonders wertvoll für die betriebliche Praxis ist hierbei, daß den positiven wertschätzenden Persönlichkeitsbeschreibungen auch die jeweils zugehörigen negativen Verhaltensbegriffe als Übersteigerungsform hinzugefügt wurden. Sie werden für die Persönlichkeitserfassung und für die Persönlichkeitserkennung deshalb gebraucht, weil sie den Menschen eine Einseitigkeit und eine situationsunangemessene Praktizierung signalisieren und ihnen auf hilfreiche Weise Handicaps und Gefährdungen aufzeigen. Dem aufgeschlossenen Menschen erleichtern sie bei seiner Selbsteinschätzung die Wiedererkennbarkeit aus alltäglichen Feedback-Situationen.

Die Duplizierung der Eigenschaften in (positive) Stärken und (negative) Schwächen ermöglicht eine Skalierung und Präzisierung der Persönlichkeitsbilder, wie sie mit ausschließlich positiv gehaltenen Persönlichkeitsbeschreibungen nicht möglich ist. Denn bei einer ausschließlich positiven Formulierung geht die Erkenntnis verloren, daß Überbetonung einer Eigenschaft immer mit einer Schwäche auf der Gegenseite einhergeht. Das macht letztlich den großen Unterschied zwischen dem KEH-System und artverwandten positiven Balancesystemen aus. Eine untermauernde Argumentation für das KEH-System liefert ein Zitat des Nestors der klinischen Psychopathologie, *K. Schneider*, aus seinem Standardwerk (1973, S. 20):

»Gewiß müßte man in einem, bisher nicht vorhandenen, umfassenden charakterologischen System durch *Unterstreichung einzelner als extrem gedachter Eigenschaften* alle psychopathischen Eigenschaften aufzeigen können, aber die meisten Stellen würden klinisch leer bleiben müssen. Eine systematische reine Patho-Charakterologie ist eben nicht möglich, nur eine *Systematik der charakterologischen Eigenschaften* überhaupt.«

Schneider war als klinischer Psychopathologe an der Vervollständigung aller Eigenschaften nach damaligem wissenschaftlichen Erkenntnisstand nicht interessiert. Die Übertragung in den betrieblichen Alltag aber hat

die charakterologische Vervollständigung als komplementäre Einschätzungshilfen ganz im Sinne der Schneiderschen Sichtweise erzwungen. Inzwischen ist abschbar, daß die moderne Psychotherapie – vor allem im Zweig der kognitiven Psychotherapie – diesen Weg der Vervollständigung der Krankheitsbilder beschreiten wird.

6. Persönlichkeitseinschätzung in der Praxis

Vielleicht ist die sichere Vernunft eines Menschen immer noch sein Instinkt. Karl Dedecius

Es gibt nichts, woran nicht etwas gutes wäre. Gracian

Anständigkeit ist etwas sehr schönes, solange sie nicht ausartet. Curt Goetz

Bescheidenheit mag eine Tugend sein, aber Schüchternheit ist ein Laster. Englisches Sprichwort

Im Verständnis der »multiplen Intelligenz« finden sich sieben verschiedene Formen der Intelligenz. Jede dieser Intelligenzen beruht auf einer biologischen und psychischen Kapazität. Aber erkennen können wir sie nur im Kontext von Rollen und Aufgaben, die wir in einem bestimmten Bereich wahrnehmen. Howard Gardner

Menschenkenntnis und Potentialeinschätzung sind als elementare Anforderungen an Führungskräfte aufgezeigt worden. Für diese Aufgabe müssen Führungskräfte ausgerüstet sein. Dazu bedarf es konkreter Werkzeuge und Hilfsmittel. Aus dem KEH-System lassen sich solche Arbeitshilfen ableiten. Basiswerkzeug ist der Einschätzungsbogen für die Persönlichkeit. Linienbeschreibungen, Schlüsselsituationen und Wahrnehmungshilfen für die einzelnen Persönlichkeitslinien vervollständigen den »Werkzeugkasten«.

6.1 Die Notwendigkeit der Selbsteinschätzung

Die Betrachtung einer fremden Persönlichkeit braucht besonders dann, wenn sie meßbar in Skalen gefaßt und vergleichbar gemacht werden soll, einen objektiven Bezugspunkt. Da Betrachtung und Erfassung der Persönlichkeit ja immer durch einen Menschen und damit von einer subjek-

tiven Werte aus erfolgt, muß der Betrachtende sich seiner Subjektivität bewußt sein. Die Gefahr ist groß, daß man sich selbst unreflektiert als Bezugspunkt nimmt und andere von diesem subjektiven Standort aus bewertet. Dies kann besonders dort zu stark verzerrten Wahrnehmungen führen, wo der Beobachtende eine starke Einseitigkeit in sich trägt, deren er sich nicht einmal bewußt ist. Man sieht ja bekanntlich eher den Splitter im Auge des anderen als den Balken im eigenen Auge. So wird zum Beispiel ein engagierter bis fanatischer Mensch einen eher maßvollen und ausgeglichenen Menschen leicht als gleichgültig und halbherzig erleben und einschätzen. Zur Vermeidung oder wenigstens Abschwächung solcher Verzerrungen braucht jeder Mensch die Kenntnis seines eigenen Persönlichkeitsstandortes, die er nur durch Selbstreflexion und Selbsteinschätzung gewinnen kann.

6.2 Einschätzungsbogen für die Selbst- und Fremdeinschätzungen

Für die Selbst- und Fremdeinschätzung der Persönlichkeit ist im KEH-System ein standardisierter Einschätzungsbogen entwickelt worden (vgl. Abbildung 6.1, 6.2). Er ist in seiner Anordnung der Persönlichkeitskriterien in dieser Form einzigartig und hat sich in der Praxis vielfach bewährt. Auch im Ausland haben Lizenznehmer die Exklusivrechte erworben. Der Bogen umfaßt die für Führungsaufgaben besonders relevanten Eigenschaften. Er gibt allerdings kein allumfassendes Bild der Persönlichkeit wieder, so daß im Einzelfall zusätzliche Eigenschaften von Bedeutung sein können oder einzelne Eigenschaften ohne größere Bedeutung bleiben werden. Ergänzungen und Reduzierungen können mit dem methodischen Know-how des KEH-Systems vorgenommen werden.

6.3 Darstellung und Kurzbeschreibung der Persönlichkeitslinien

Die nachstehenden Kurzbeschreibungen lassen erkennen, daß jede der Linien ein eigenes Lebensthema enthält. Bei systematischer Betrachtung kann man die Linien in bestimmte Themenkomplexe gliedern, wie sie sich in ähnlicher Weise bei der Potentialerfassung in Kapitel 4.4 als hilfreich gezeigt haben. Eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Linien zu den Themenkomplexen ist in Grenzfällen nicht immer möglich.

1	<input type="radio"/>	<p>Befähigung</p> <p>unethisch</p> <p>vertrauensvoll/ positiv eingestellt</p> <p>Kritische Haltung</p> <p>verschlüsselt/ läßt sich nichts vormachen</p> <p>misstrauisch</p>
2	<input type="radio"/>	<p>Selbstvertrauen</p> <p>überheblich</p> <p>selbstsicher/ steht zu sich</p> <p>Selbstkritik</p> <p>einseitig/ kennt seine Grenzen</p> <p>selbstzweifelnd</p>
3	<input type="radio"/>	<p>Innenorientierung</p> <p>introvertiert</p> <p>bischoffsamt/ nimt in sich</p> <p>Anerkennungstreben</p> <p>außenorientiert/ sucht Zustimmung</p> <p>gewungene/ bedürftig</p>
4	<input type="radio"/>	<p>Stabilität</p> <p>übernimmt sich</p> <p>stabilisiert/ hält viel aus</p> <p>Wohlbefinden</p> <p>gesundheitsbewusst/ achtet auf sich</p> <p>schwach</p>
5	<input type="radio"/>	<p>Leistungsbetonung</p> <p>unzufrieden</p> <p>etrageladig/ anspruchsvoll gegenüber sich selbst</p> <p>Zufriedenheit</p> <p>genügsam/ überfordert sich nicht</p> <p>küßungs/ handlich</p>
6	<input type="radio"/>	<p>Ausgeglichenheit</p> <p>gleichgültig</p> <p>maßvoll/ steht über der Sache</p> <p>Innen Befoligung</p> <p>leidenschaftlich/ geht in die Sache auf</p> <p>fanatisch</p>
7	<input type="radio"/>	<p>Verantwortung</p> <p>selbst- quälerisch</p> <p>gewissenhaft/ denkt an die Folgen</p> <p>Unbeschwertheit</p> <p>unbekümmert/ läßt mal von Sinnen</p> <p>leichtfertig</p>
8	<input type="radio"/>	<p>Zurückhaltung</p> <p>menschens- scheu</p> <p>unwendiglich/ ist gern allein</p> <p>Kontaktfreude</p> <p>umgänglich/ geht auf Menschen zu</p> <p>distanzlos</p>
9	<input type="radio"/>	<p>Ausdrucksstärke</p> <p>überzeugend</p> <p>ausdrucksstark/ macht die Sache interessant</p> <p>Nüchternheit</p> <p>blumenbezogen/ kommt zum Kern der Sache</p> <p>labil</p>
10	<input type="radio"/>	<p>Unvoreingenommenheit</p> <p>voreingenommen</p> <p>vorurteillos/ betrachtet alle Seiten</p> <p>Meinungsdruck</p> <p>unbeständig/ hat eigenen Standpunkt</p> <p>wirksam</p>

© Dr. Walter Eberle

Abbildung 6.1: Kriterien 1 bis 10 des Einschätzungsbogens

11	<input type="radio"/>	Menschliche Orientierung	Sachorientierung	<input type="radio"/>
	rüselig	verständnisvoll/ hat Mitgefühl	sternig/ hat feste Haltung	unberührt
12	<input type="radio"/>	Kompromißorientierung	Durchsetzungs-kraft	<input type="radio"/>
	nachgiebig	partnerschaftlich/ gleicht Interessen ab	führungsstark/ setzt seinen Willen durch	kompromißlos
13	<input type="radio"/>	Gefühlsbetonung	Verstandesbetonung	<input type="radio"/>
	emotional-geladene	natürlich/ läßt sich vom Gefühl leiten	vernünftig/ wird vom Verstand gesteuert	verklemmt
14	<input type="radio"/>	Beweglichkeit	Beständigkeit	<input type="radio"/>
	wachsam	anpassungsfähig/ kann sich umstellen	geduldig/ bleibt sich treu	starr
15	<input type="radio"/>	Freiheitsbetonung	Integration	<input type="radio"/>
	hartlos	unabhängig/ vermeidet sich selbst	bindungswillig/ läßt sich verflechten	unmündig
16	<input type="radio"/>	Handlungsorientierung	Theorieorientierung	<input type="radio"/>
	gedanklos	tatsächlich/ hat praktischen Sinn	überlog/ macht sich Gedanken	unpraktisch
17	<input type="radio"/>	Konkretes Denken	Abstraktes Denken	<input type="radio"/>
	begriffstutzig	anschaulich/ findet Beispiele	begriffstark/ erkennt Gesetzmäßigkeiten	realistischem
18	<input type="radio"/>	Analytisches Denken	Ganzheitliches Denken	<input type="radio"/>
	flüchtig	differenziert/ achtet auf Einzelheiten	ganzheitlich/ hat globale Orientierung	überflächlich
19	<input type="radio"/>	Lineares Denken	Vernetztes Denken	<input type="radio"/>
	geistig starr	dank folgerichtig/ behandelt eine nach dem anderen	denkt komplex/ erfaßt alles auf einmal	unlogisch
20	<input type="radio"/>	Ideenreichtum	Ordnungssinn	<input type="radio"/>
	verpönnen	erfindungsreich/ hat Phantasie	findet naheliegende Lösung/ routiniert	einklassend
© Dr. Walter Ebner				

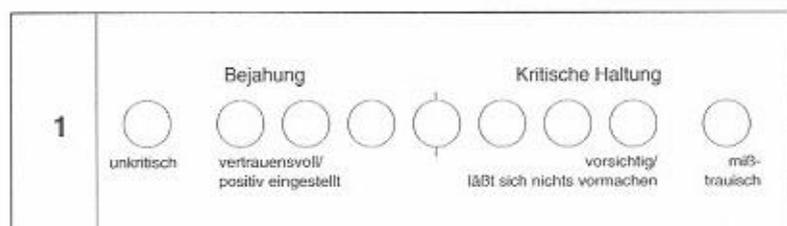
Abbildung 6.2: Kriterien 11 bis 20 des Einschätzungsbogens

Diese Systematisierung kann dabei helfen, daß alle wichtigen Lebensbereiche bei einer Persönlichkeits- oder Positions Betrachtung ins Blickfeld rücken. Sie sollte aber nicht dazu verführen, bei der Persönlichkeitsbetrachtung auf die Ebene der abstrakten und unverbindlichen Themenkomplexe auszuweichen.

Die nachstehenden Kurzbeschreibungen der Persönlichkeitslinien geben zunächst nur grobe Anhaltspunkte für die Einschätzung. Für die konkrete praktische Anwendung ist die exakte Unterscheidung der Ausprägungsgrade unerlässlich. Dazu wird das Instrument »Linienbeschreibungen« aus dem KEH-Handbuch benötigt. Es enthält linienspezifisch gebündelte Wertvorstellungen, eindeutige Versagenssituationen und spezifische Ängste.

6.3.1 Grundeinstellungen

Linie 1:

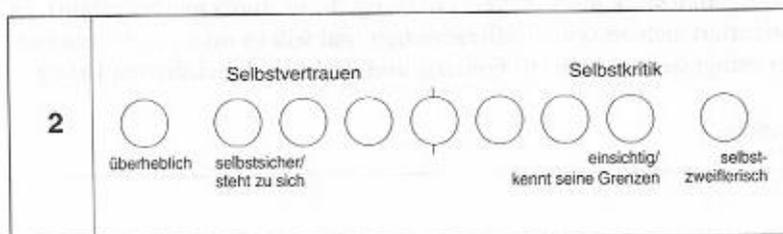


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die Grundeinstellung eines Menschen zum Leben und zu den anderen Menschen.

Der *bejahende* Mensch sieht das Gute im anderen Menschen und hat eine positive Grundeinstellung zum Leben. Er sieht immer die Chancen, die sich ihm bieten, und er kann anderen Menschen Wohlwollen entgegenbringen. In die Zukunft blickt er optimistisch, und fremden Menschen räumt er Vertrauensvorschuß ein.

Der Mensch mit *kritischer Haltung* ist sehr realitätsbezogen und läßt sich im Leben nichts vormachen. Er prüft Situationen, ehe er sich auf sie einläßt, und wappnet sich gegen Gefahren. In die Zukunft blickt er mit einer gesunden Portion Skepsis, und fremden Menschen begegnet er mit Vorsicht.

Linie 2:

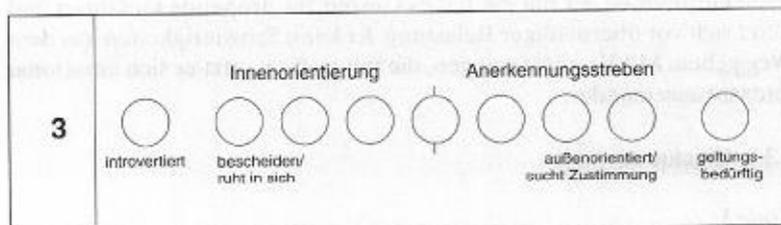


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die Wertschätzung der eigenen Persönlichkeit.

Der *selbstsichere* Mensch steht zu sich und ist mit sich im reinen. Er betont seine Stärken und sucht sich instinktiv die Aufgaben, bei denen er nicht versagen wird. Durch Kritik an seiner Person ist er nicht so leicht zu erschüttern.

Der *selbstkritische* Mensch möchte reifen und sich in seiner menschlichen Persönlichkeit immer weiter vervollkommen. Er kennt seine Schwächen ganz genau, ist an Feedback zu seinem Verhalten interessiert und für Kritik an seiner Person empfänglich.

Linie 3:

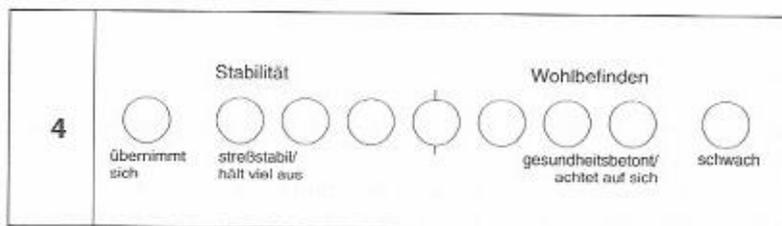


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Aufbau des Selbstwertgefühls eines Menschen.

Der *innenorientierte* Mensch bezieht seine eigene Wertschätzung stark aus sich selbst. Er ruht in sich und weiß genau, was er kann, was er will und was für ihn gut ist. Er richtet sich nicht nach anderen und lebt nach der Devise »Mehr Sein als Schein«. Er arbeitet gern im Hintergrund.

Der nach *Anerkennung strebende* Mensch bezieht sein persönliches Wertgefühl stark aus der Wertschätzung, die er durch andere erfährt. Er orientiert sich an seinen Mitmenschen und will es ihnen recht machen. Er bringt sich deshalb zur Geltung und strebt nach sichtbarem Erfolg.

Linie 4:



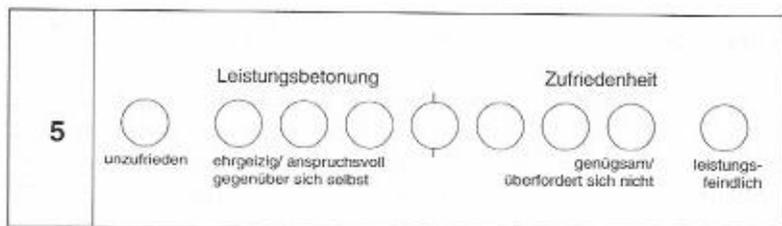
Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um das Ausmaß der Konfliktverarbeitung eines Menschen.

Der *stabile* Mensch läßt sich im Leben viel auf und hält auch viel aus. Er möchte stark sein und sieht in jeder Belastungssituation eine Bewährungsprobe. Mit Problemen, die auf ihn zukommen, wird er innerlich gut fertig, und Kritik kann er hilfreich für sich verarbeiten.

Der auf sein *Wohlbefinden bedachte* Mensch achtet auf sich und auf seine Gesundheit. Er hat ein feines Gespür für drohende Gefahren und hütet sich vor übermäßiger Belastung. Er kann Schwierigkeiten aus dem Weg gehen. Mit Erschütterungen, die ihn treffen, setzt er sich emotional intensiv auseinander.

6.3.2 Eigenmotivation

Linie 5:

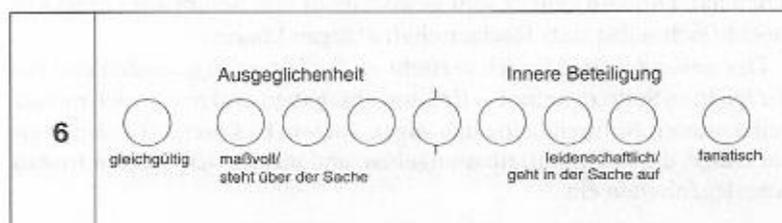


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die Anspruchshaltung eines Menschen.

Der *leistungsbetonte* Mensch stellt hohe Ansprüche an sich selbst und nimmt sich immer viel vor. Er strengt sich gerne an, um seine hochgesteckten Ziele zu erreichen und begnügt sich nicht mit mittelmäßigen Ergebnissen. Im Leben möchte er etwas zuwege bringen und keinesfalls vor sich selbst als Versager dastehen.

Der *zufriedene* Mensch setzt sich seine Ziele stets so, daß er nicht persönlich überfordert wird. Auch kann er sich mit seinen Ansprüchen gut an die jeweiligen Verhältnisse anpassen und schafft sich so die Voraussetzung für innere Zufriedenheit. Er sieht im Weg das Ziel und setzt sich keinem überflüssigen Leistungsdruck aus.

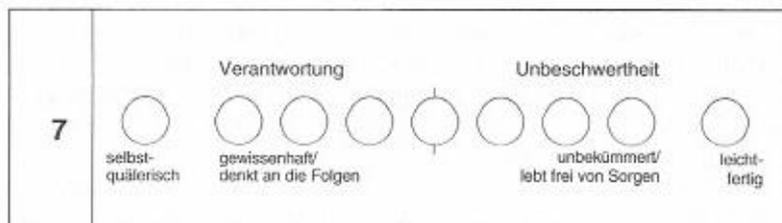
Linie 6:



Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um das Ausmaß der Gefühlsbeteiligung an den eigenen Aktivitäten.

Der *ausgeglichene* Mensch findet das richtige Maß in allen Dingen. Er bewahrt sich seine innere Souveränität, kann Abstand halten zu den Problemen und läßt sich nicht von ihnen auffressen und vereinnahmen. Mit seiner Gefühlsenergie geht er schonend um und gibt sein Herzblut nicht so leicht für eine Sache hin.

Der *innerlich beteiligte* Mensch lebt intensiv und steigt in seine Aufgaben jeweils voll ein. Er engagiert sich gefühlsmäßig stark, und deshalb gibt es für ihn keine »halben Sachen«. Er kann jeder Aufgabe eine interessante Seite abgewinnen. Seine Begeisterung und sein Engagement wirken auf andere ansteckend.

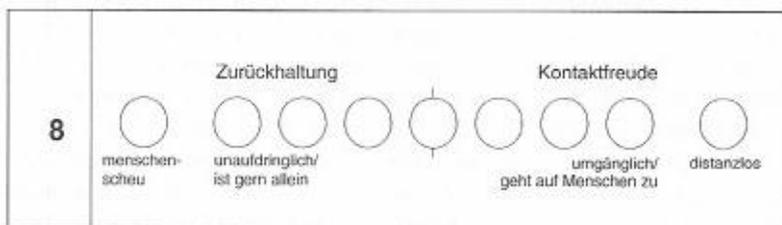
Linie 7:

Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um das Ausmaß, in dem ein Mensch die Folgen seines Handelns bedenkt und sich zurechnen läßt.

Der verantwortungsbewußte Mensch denkt an die Konsequenzen seines Handelns und die Folgen, die es für die Zukunft und für andere Menschen hat. Deshalb geht er sehr gewissenhaft vor, nimmt alles ernst und möchte sich selbst stets Rechenschaft ablegen können.

Der unbeschwerte Mensch versteht es, das Leben zu genießen und von der leichten Seite zu nehmen. Er kann abschalten und macht sich mit seinem heiteren Naturell keine unnötigen Sorgen. Er kümmert sich nur um die Dinge, die ihn unmittelbar angehen, und mischt sich nicht in fremde Angelegenheiten ein.

6.3.3 Kommunikationsstil

Linie 8:

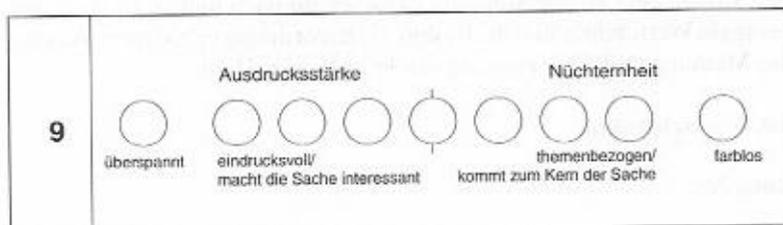
Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um das Gesellungsverhalten eines Menschen.

Der zurückhaltende Mensch liebt die Einsamkeit und ist gerne ungestört und für sich allein. Er will sich niemandem aufdrängen, und die In-

timsphäre eines Menschen ist ihm heilig. Er liebt die Beobachterrolle am Rande des Geschehens.

Der *kontaktfreudige* Mensch sucht die Nähe der Menschen. Er will Freud und Leid mit anderen teilen und fühlt sich im großen Kreise wohl. Er ist sehr umgänglich, geht von sich aus auf andere Menschen zu und ist auch schnell mit ihnen per du.

Linie 9:

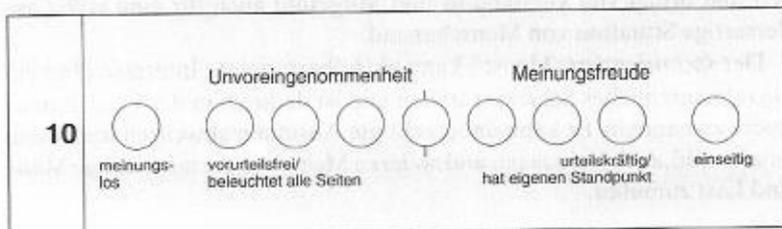


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den äußeren Kommunikationsstil eines Menschen.

Der *ausdrucksstarke* Mensch bringt seine Botschaft »auf allen Kanälen« an den Mann. Er findet die treffenden Worte, unterstützt seine Aussagen durch Mimik, Gestik und Tonmodulation und unterstreicht sie mit allen verfügbaren Hilfsmitteln. Seine Rede wirkt immer interessant.

Der *nüchterne* Mensch spricht kurz und knapp das Wesentliche aus und vermeidet jegliche Schnörkel und Redundanzen in seinen Aussagen. Ihm ist der Inhalt einer Botschaft wichtiger als die Verpackung. In seiner sachlichen Art ist ihm jegliches Pathos fremd.

Linie 10:



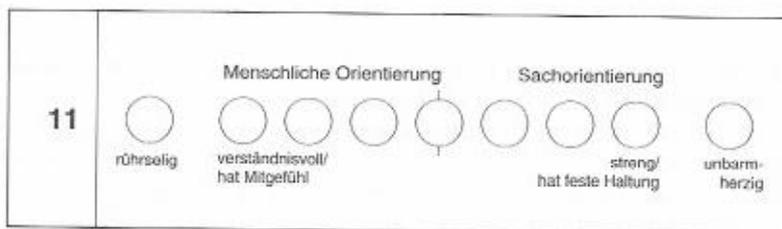
Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Prozeß der eigenen Meinungsbildung.

Der *unvoreingenommene* Mensch ist sehr objektiv eingestellt und bildet sich seine Meinung erst, wenn er alle Seiten gehört hat und eine Sache von allen Seiten betrachtet hat. Er ist tolerant gegenüber anderen Meinungen und hört anderen gerne zu. Selbst äußert er sich eher vorsichtig und zurückhaltend.

Der *meinungsfreudige* Mensch hat eine starke Urteilskraft und kann sich schnell eine eigene Meinung zu Geschehnissen bilden. Er trägt ausgeprägte Wertebilder in sich, die ihm die Einordnung erleichtern. Aus seiner Meinung und Überzeugung macht er keinen Hehl.

6.3.4 Sozialstruktur

Linie II:

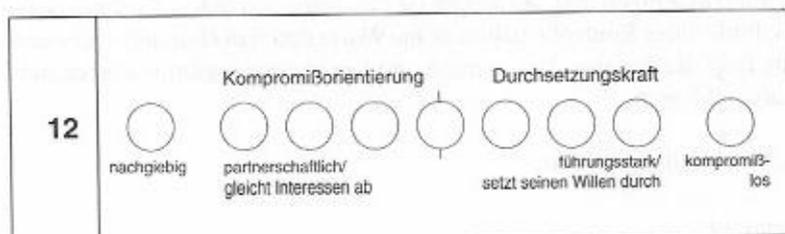


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die soziale Handlungsorientierung eines Menschen.

Der *verständnisvolle* Mensch nimmt in seinem Handeln stark auf die Gefühle anderer Menschen Rücksicht. Ihm liegt das einzelmenschliche Schicksal am Herzen. Er kann sich gut in die Lage anderer hineinversetzen und bringt viel Verständnis und Mitgefühl auch für eine völlig andersartige Situation von Menschen auf.

Der *sachorientierte* Mensch kann ein höherrangiges Interesse über ein einzelmenschliches Schicksal stellen und ist dadurch in der Lage, konsequent zu handeln. Er kann unberechtigte Ansinnen abwehren und, wenn es sein muß, auch Nein sagen und anderen Menschen die notwendige Mühe und Last zumuten.

Linie 12:



Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Interessenausgleich zwischen den Menschen.

Der *kompromißorientierte* Mensch kann seine eigenen Interessen mit denen der anderen Menschen gut abgleichen und zum fairen Ausgleich bringen. Er pflegt einen partnerschaftlichen Umgang, bevorzugt einen kooperativen Führungsstil und hat liberale Erziehungsgrundsätze.

Der *durchsetzungskräftige* Mensch erlebt das Leben als Kampf und sorgt dafür, daß er mit seinen Vorstellungen zum Zuge kommt. Mit seinem starken Willen ist er der geborene Führer, der das Heft in die Hand nimmt, den Ton angibt und die Menschen in seinem Sinne bewegt.

Linie 13:



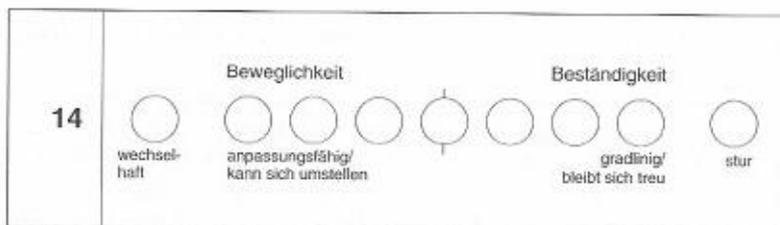
Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es darum, wie ein Mensch sich in seinem Handeln steuern läßt.

Der *gefühlbetonte* Mensch läßt sich von seinem Gefühl leiten und folgt damit seinem natürlichen Instinkt. Er macht aus seinem Herzen keine Mördergrube und drückt seine Empfindungen spontan aus. Sein offenes Wesen und seine lockere Art sorgen in seinem Umfeld stets für klare Verhältnisse und reine Luft.

Der *verstandesbetonte* Mensch läßt sich in seinem Handeln von Vernunftbetrachtungen und sachlichen Gesichtspunkten leiten. Er kann seine Gefühle unter Kontrolle halten. Seine Worte und sein Handeln sind wohlüberlegt. Rationalen Argumenten und Einwänden gegenüber ist er stets aufgeschlossen.

6.3.5 Handlungsstruktur

Linie 14:

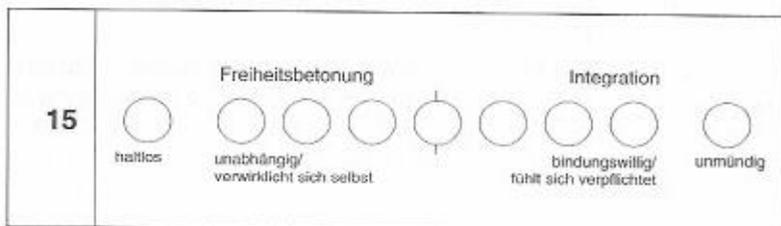


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die Standortveränderungen eines Menschen.

Der *verhaltensbewegliche* Mensch verfügt über ein breites Verhaltensrepertoire. Er kann sich auf ein verändertes Umfeld, auf neue Aufgaben und auf unterschiedliche Menschen gut einstellen. Er liebt die Abwechslung und ist ohne weiteres bereit, sein eigenes Verhalten zu modifizieren.

Der *beständige* Mensch lebt nach festen Grundsätzen und Regeln. Er ist charakterfest, bleibt sich selbst treu und hält an einem einmal eingeschlagenen Kurs fest. Dadurch ist er für sein Umfeld berechenbar und verlässlich. Er hat einen sicheren Instinkt dafür, welche Menschen zu ihm passen und welche nicht.

Linie 15:

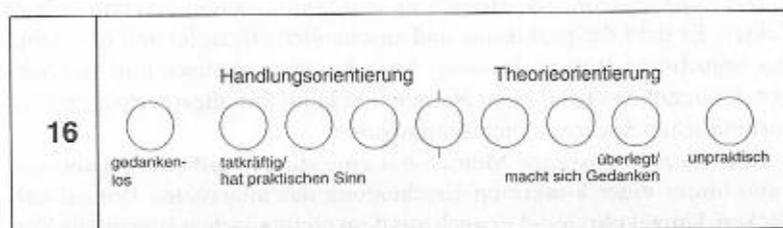


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um das Ausmaß der Selbstverwirklichung eines Menschen.

Der *freiheitsbetonte* Mensch hat einen starken Drang nach Unabhängigkeit und Mündigkeit. Er versucht, sich selbst voll zu verwirklichen. Dabei schafft er sich Spielräume, hält sich Alternativen offen und wahrt seine Rechte. Man kann ihn zu nichts zwingen, und er will sich bei seinem starken Autonomiestreben auch niemandem verpflichten.

Der *bindungswillige* Mensch ist zur Integration in die Gemeinschaft bereit. In ihr findet er Geborgenheit und Nestwärme. Neben den Rechten betont er stets die Pflichten. Seine menschlichen Beziehungen hält er dauerhaft aufrecht. An Absprachen fühlt er sich fest gebunden, und Regeln und Vorschriften hält er strikt ein.

Linie 16:

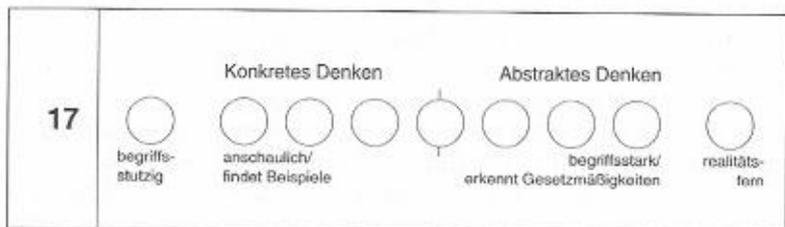


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Stellenwert von Handeln und Denken im Leben eines Menschen.

Der *handlungsorientierte* Mensch ist ein Mensch der Tat. Er hat eine starke Zweckorientierung und möchte greifbare Ergebnisse sehen. Er ist ein Macher-Typ und experimentierfreudig. Deshalb geht ihm Probieren über Studieren. Erfahrungen sind seine Schule des Lebens, und er hat eine stark handwerkliche Orientierung.

Der *theorieorientierte* Mensch beschäftigt sich gern geistig und hat eine starke Sinnorientierung. Er möchte Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten kennen sowie die methodischen Prinzipien beherrschen, um für alle Lebenssituationen geistig gerüstet zu sein. Er denkt viel nach und seine Devise lautet: »Erst Denken, dann Handeln«.

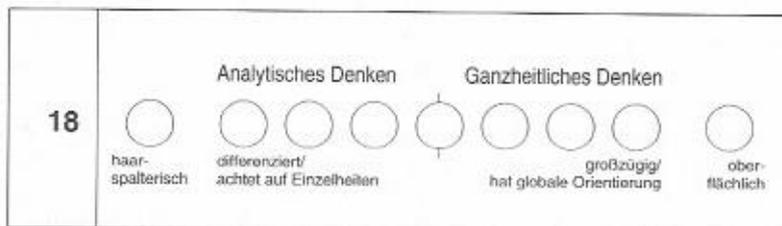
6.3.6 Denkstruktur

Linie 17:

Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Realitätsbezug im Denken eines Menschen.

Der *konkret denkende* Mensch ist sehr bodenständig und hält sich an Fakten. Er liebt das praktische und anschauliche Beispiel und bevorzugt das brauchbare Rezept. In seiner Sprache ist er plastisch und anschaulich. Er nennt das Kind beim Namen und kann mit allgemeinen und unverbundlichen Sprüchen nichts anfangen.

Der *abstrakt denkende* Mensch hat eine starke Auffassungsgabe und kann hinter einer konkreten Erscheinung das allgemeine Prinzip entdecken. Umgekehrt leitet er auch aus dem methodischen Prinzip die Verhaltensregel für den Einzelfall ab. In seiner Sprache benutzt er allgemeine Formulierungen, in denen alles eingefangen wird.

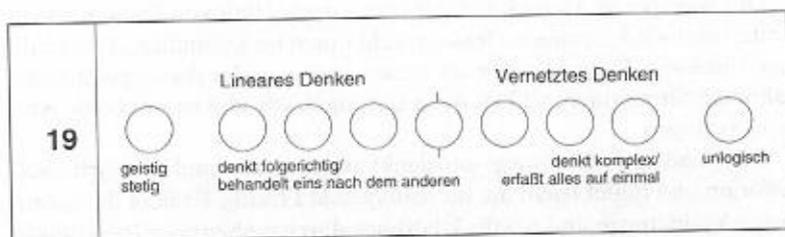
Linie 18:

Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um den Feinheitsgrad im Denken eines Menschen.

Der *analytisch denkende* Mensch ist der typische Spezialist, der mit Vorliebe die Details betrachtet und großen Wert auf Genauigkeit und Gründlichkeit legt. Er kann Unterschiede gut herausarbeiten, Vorgänge differenziert betrachten und ein Gesamtproblem in seine Bestandteile zerlegen.

Der *ganzheitlich orientierte* Mensch ist der typische Generalist, der einen guten Überblick hat und schnell das Wesentliche eines Problems erkennt. Er hält die große Linie und verliert sich nicht in unwichtige Details. Mit seiner großzügigen Denkart ist er gut für konzeptionelle Arbeiten und die Entwicklung von Szenarien geeignet.

Linie 19:

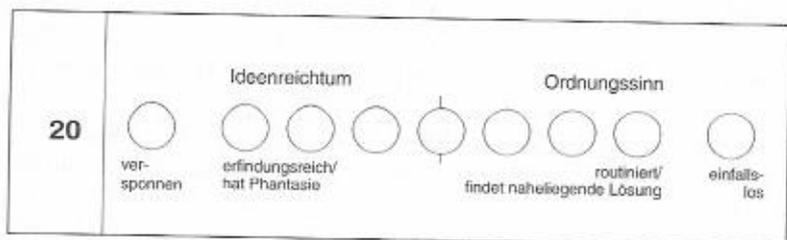


Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es darum, wie ein Mensch sich geistig orientiert.

Der *linear denkende* Mensch kann gut formallogisch denken, und man kann seinen Gedankengängen gut folgen. Er ist in seiner Sprache deutlich und eindeutig. Er kann eine Sache gut vereinfachen und auch aus einer komplexen Thematik Einzelprobleme herauslösen und für sich bearbeiten.

Der *vernetzt denkende* Mensch kann ein Gesamtproblem in seiner ganzen Komplexität erfassen. Er hat einen eingebauten Zeitraffer und deshalb eine sehr schnelle Auffassungsgabe. Er sieht die vielen Bezüge und Querverbindungen eines Themas und ist in seinem Denken und Handeln sehr umsichtig.

Linie 20:



Bei dieser Persönlichkeitslinie geht es um die Denkmöglichkeiten eines Menschen.

Der *ideenreiche* Mensch verfügt über eine Vielfalt von Denkmöglichkeiten und wird in seinem Denken nicht durch herkömmliche Denkbahnen blockiert. Er hat Freude an neuen Ideen, findet Auswege aus verfahrenen Situationen, schlägt neue Lösungen vor und ist um keine Antwort verlegen.

Der Mensch mit *Ordnungssinn* denkt in gewohnten und bewährten Kategorien und findet leicht die nächstliegende Lösung. Er liebt die geordneten Verhältnisse und schafft Überblick durch einheitliche Regelungen und Normierung. Für ihn zählt das, was Standard ist und sich bewährt hat.

Der praktische Gebrauch dieses Einschätzungsbogens sollte immer mit einer Selbsteinschätzung beginnen.

6.4 Selbstbild und Fremdbild:

Die Problematik der Einschätzungskompetenz

In der Praxis bleibt der Mensch natürlich nicht bei der Selbsteinschätzung stehen. Oftmals interessieren sich Menschen sogar vorschnell für die Fremdeinschätzung, bevor sie zur notwendigen Selbsteinschätzung bereit sind. Wenn es jedoch um die Fremdeinschätzung geht, dann stellt sich natürlich sofort die Frage, wer einen Menschen in seiner Persönlichkeit am besten kennt und insoweit am kompetentesten ist, sein Potential einzuschätzen. Es geht also um die möglichst gute Erfassung des Realbildes eines Menschen gemäß Kapitel 4.2. Da das Realbild sich einer direkten Erfassung entzieht, bleibt nur der Weg der Annäherung durch das Selbst-

bild und durch Fremdbilder übrig. Für die Fremdbilder kommen in der betrieblichen Situation in erster Linie der Vorgesetzte oder der betreuende Referent aus der Personalabteilung in Frage. Zu denken ist allerdings auch an Kollegeneinschätzung, auch wenn diese bislang fast ausschließlich in Assessments und Trainings zum Zuge kommen. Bei großem Vertrauen in die Person kann sich ein Vorgesetzter auch von einem oder mehreren Mitarbeitern einschätzen lassen.

Mit dem Johari-Fenster (Abbildung 6.3) kann nun demonstriert werden, wie durch ein vertrauensvolles Feedback Selbst- und Fremdbilder angereichert werden und sogar Unbewußtes der Persönlichkeit bewußt gemacht werden kann. Um ein möglichst reales und objektiviertes Selbstbild zu entwickeln, ist ein Mensch auf das Feedback von anderen sogar angewiesen. Er muß gespiegelt bekommen, wie er mit seinem Verhalten auf andere wirkt, wie er bei anderen ankommt.

In der Regel kennt sich ein Mensch selbst am besten. Voraussetzung dabei ist, daß er psychisch »normal« bzw. »gesund« ist. Diese Voraussetzung schließt auch ein, daß er zum Aufbau und zur Korrektur seines Selbstbildes ausreichend kommuniziert und das Feedback verarbeitet. Wenn das so ist, überrascht es, daß Selbsteinschätzungen als personalpolitisches Instrument so wenig verbreitet sind. Die Gründe liegen in den üblicherweise verwendeten werthaltigen Systemen für die Einschätzung: Gesunde Menschen haben eben auch einen Selbstschutz gegen den Abbau ihres Selbstwertgefühls. Sie haben eine positive Beziehung zu sich selbst und ihren Eigenschaften und wollen, daß sie auch so gesehen werden. Polare Systeme und insbesondere das System der Komplementären Einschätzungshilfen sind also erst die Voraussetzung dafür, daß Selbsteinschätzungen verzerrungs- bzw. blockadefrei möglich sind.

Auch wenn eine Selbsteinschätzung mit dem KEH-System den Mitarbeiter in seiner Selbsterkenntnis schon weit voranbringt, bedarf es dennoch zur Verobjektivierung des Persönlichkeitsbildes einer zusätzlichen Fremdeinschätzung. Dabei ist nicht nur die Einschätzung selbst, sondern vor allem das Gespräch darüber besonders hilfreich. Es liefert durch Feedback Aufklärung über Vorurteile und Fehleinschätzungen, erweitert und präzisiert Selbst- und Fremdbild ganz im Sinne des Johari-Fensters und gleicht die beiden Bilder aufeinander ab.

In der betrieblichen Praxis geht es bei der Potentialeinschätzung immer auch um Weichenstellungen für Förderung und Karriere. Hier können insbesondere sehr ehrgeizige Menschen bewußte Verzerrungen ih-

res Selbstbildes vornehmen und gewisse »Rollen« spielen mit der Absicht, ihre Karrierechance zu verbessern. In solchen Fällen ist das Korrektiv der Fremdeinschätzung unbedingt erforderlich, um Verzerrungen zu vermeiden und Selbstverleugnungen zu entlarven.

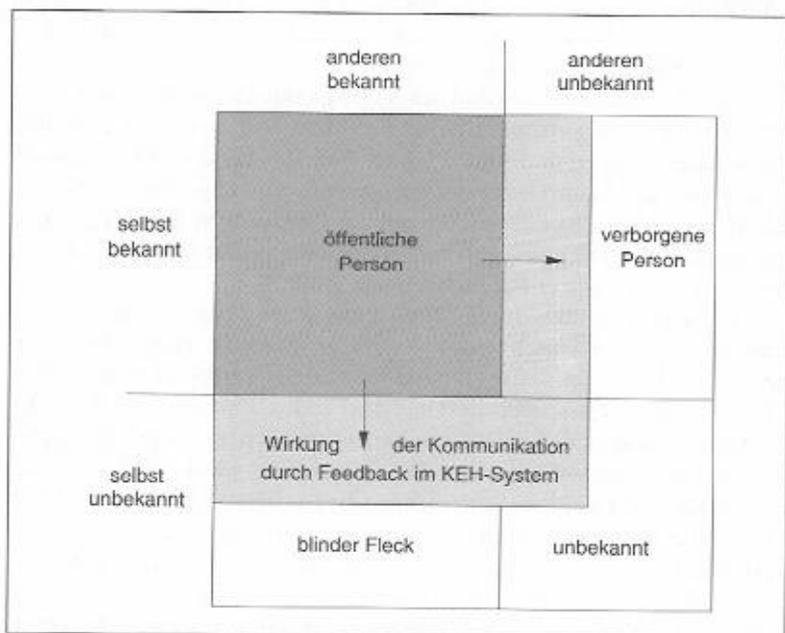


Abbildung 6.3: Kommunikationswirkung im Johari-Fenster

Wer sollte nun in der betrieblichen Praxis die Fremdeinschätzung vornehmen und das Gespräch mit dem Mitarbeiter führen? Es kommt hier eigentlich nur der direkte Vorgesetzte in Frage, da er den Mitarbeiter aus der Zusammenarbeit am besten kennt. Zum anderen trägt er die Verantwortung für Einsatz, Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters und kann sich hier unmittelbar auf das Einschätzungsergebnis nach dem Gespräch stützen. Gegen den Vorgesetzten als »Fremdeinschätzer« des Mitarbeiterpotentials wird manchmal eingewendet, daß er wegen seiner sonstigen Aufgaben für eine sichere Potentialeinschätzung nicht ausreichend zu qualifizieren ist und die Einschätzung besser entsprechenden »Profis« im Personalwesen zu übertragen sei. Dagegen spricht die geringere Kennt-

nis über den Mitarbeiter, die ein Personalmann infolge des größeren Abstandes zu diesem hat. Noch schwerer wiegt aber wohl die Tatsache, daß auf diese Weise die Führungsaufgabe des Vorgesetzten in einem essentiellen Punkt beschnitten wird. Es ist aber sicher sehr nützlich und förderlich, wenn der Vorgesetzte von einem Experten aus dem Personalwesen methodisch unterstützt wird. Diese Unterstützung muß aber Hilfe zur Selbsthilfe sein und die Qualifizierung des Vorgesetzten zum Ziel haben. In der Praxis ist jedenfalls die ausreichende Qualifizierung der Vorgesetzten für die Persönlichkeitseinschätzung noch ziemlich mangelhaft. Als optimale Form der Qualifizierung hat sich der Einsatz von Vorgesetzten als Beobachter in Assessments herausgestellt. Dabei ist allerdings wiederum eine professionelle Beobachterschulung und Einweisung notwendig (siehe hierzu auch Kapitel 8.5.3).

Auf das Selbstbild einer Person kann bei der Persönlichkeitseinschätzung nicht verzichtet werden. Dieses Selbstbild sollte aber durch die Fremdeinschätzung des direkten Vorgesetzten – in Ausnahmefällen auch weiterer Personen – ergänzt werden. Fremdeinschätzungen sind zur Korrektur besonders wichtig, wenn ein Mensch zu Wunschbildern neigt.

Methodischer Ausblick zu Kapitel 6

Gefühls- versus Verstandesebene bei der Selbsterfahrung

Die Selbsterkenntnis und Selbsterfahrung ist als ein Prozeß erkannt worden, der nicht durch bloße Selbstreflexion, also durch alleiniges »in sich Hineinhören« oder durch intensive Selbstbetrachtung gestaltet werden kann. Die Wirkung der eigenen Persönlichkeit und des eigenen Verhaltens auf Dritte und die Empfindungen, welche Dritte mit ihren Aussagen, ihrem Auftreten und ihrem Aussehen bei uns auslösen, ist unabdingbar für das Finden der eigenen Persönlichkeit. Erst über ein solches Feedback entsteht der Lernprozeß, der es ermöglicht, uns selbst zu erkennen und zu entwickeln. Abbildung 6.4 zeigt die typischen Abweichungsfelder und Abweichungsgründe beim Auseinanderklaffen von Selbstbild und Realbild.

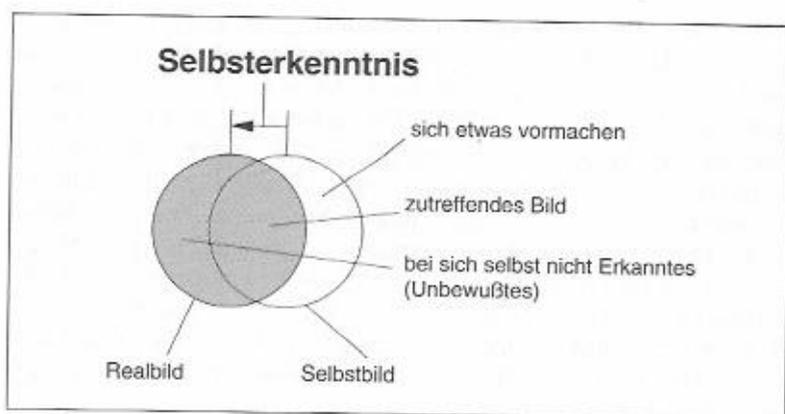


Abbildung 6.4: Selbstbild und Realbild im Selbsterkenntnis-Prozeß

Über die Art und Weise, auf welche dieses Feedback ins Bewußtsein gebracht wird, gibt es seit längerem einen methodischen Disput zwischen den Befürwortern eines eher kognitiv-abstrakten Weges und eines eher gefühlsbetont-erlebnishaltigen Weges. Befürwortung und Gegnerschaft haben in der Regel ganz stark – und oftmals für die Beteiligten überhaupt nicht bewußt – mit den persönlichen Prägungen ihrer Vertreter zu tun. Abstrakt denkende, verstandesbetonte und eher zurückhaltende Menschen bevorzugen den kognitiven Weg der Selbst-Erkentnis, konkret-anschaulich denkende, gefühlsbetonte und kontaktfreudige Menschen bevorzugen den erlebnishaltigen Weg, den sie unter der Selbst-Erfahrung verstehen. Beide Wege haben ihre spezifischen Vorzüge, und jeder Mensch sollte deshalb den ihm gemäßen Weg gehen. Bei beiden Wegen aber läßt sich auch aufzeigen, daß die gänzliche Vernachlässigung der anderen Dimension zur Unzulänglichkeit führt.

Mit Hilfe des KEH-Systems wählt ein Mensch zunächst einmal einen eher kognitiv geprägten Weg. Er versucht mittels direkter und spontaner Selbsteinschätzung sich geistig in den Persönlichkeitsbogen einzuordnen. Zur Unterstützung dieser Einordnung sind im System der Komplementären Einschätzungshilfen besondere Werkzeuge wie Linienbeschreibungen und Wahrnehmungshilfen entwickelt worden, welche helfen, die eigenen Spuren noch besser zu finden. Zusätzlich kann dieser kognitive Spontanakt mit Hilfe einiger System-Übungen, die vor allem in

Assessments und in Selbsterfahrungs-Seminaren angewendet werden, abgesichert und ergänzt werden. Es entsteht dann ein Selbstbild, das auf dem Wege des kognitiven Zugangs zur eigenen Persönlichkeit gewonnen wird und bei dem Vorerlebnisse mit Dritten in Erinnerung gebracht und nutzbar gemacht werden. Diese Begegnung mit anderen und die Spiegelung in den Erfahrungen mit anderen findet jedoch in einem geistigen Reflexionsprozeß, in einer geistigen Aufarbeitung, aber nicht im unmittelbaren Erleben statt. Auch das Gespräch mit dem Feedback-Geber bewegt sich auf dieser kognitiven Ebene. Das kann den starken Nachteil haben, daß der unmittelbare Leidensdruck und das wirkliche »Erwachen« nicht stattfinden, weil der aktuelle Auslöser und die emotionale Betroffenheit fehlen.

Immerhin kann das Prinzip der Polarität, das neben der direkten Erfassung auch indirekte Schlußfolgerungen zuläßt, für die Selbsterkenntnis sehr hilfreich sein und sogar einige der sonst üblichen Blockaden überwinden. So kann man in der Regel aus der emotionalen Ablehnung eines Menschentyps – zum Beispiel eines angeberischen Menschen – auf das eigene Wesen eines eher bescheidenen Menschen rückschließen. Schließlich können solche kognitiven Wege der Selbstfindung auch sogenannte »blinde Flecken« der eigenen Persönlichkeit entdecken lassen, und zuweilen wird sogar bislang »Unbewußtes« bewußt gemacht.

Dem kognitiven Bereich zuzurechnen sind auch Verfahren, bei denen Menschen in freier Assoziation ihre Erlebnisse und Empfindungen schildern und diese durch Deutung – und manchmal auch durch Verbiegung – in ein Persönlichkeitsschema gebracht werden. Dies ist auch der methodische Weg, den die Psychoanalytiker beschreiten, wobei sie ihre Persönlichkeitsinventare dem Gesprächspartner meist nicht offenlegen.

Diese kognitiv orientierten Zugänge zur eigenen Persönlichkeit stehen methodisch im Gegensatz zu den vorherrschenden Wegen der Selbstfindung, zumindest im nicht-therapeutischen Bereich. Hier werden emotionale Zugangswege bevorzugt. Üblicherweise werden dafür gemeinsame Erlebnisse in Gruppensituationen gewählt, welche praktisch nachvollziehbar sind und durch Spiegelung der gemeinsamen Erfahrungen und Erlebnisse in der Gruppe bewußt gemacht werden. Auf diesem Wege wird eine Realität hergestellt, die gegenüber der nur besprochenen und sprachlich wiedergegebenen Erfahrung einen Realitätsgewinn aufweist, auch wenn sie oftmals eine »Laborsituation« bleiben muß. Eine wichtige Spiel-

regel ist hierbei die betont vorsichtige und subjektive Formulierung der Eindrücke und Empfindungen in Form von Ich-Botschaften seitens der übrigen Gruppenmitglieder. Diese Empfindungen sind in der Regel nicht wertneutral und zeigen dem Betroffenen, ob er mit seiner Eigenschaft bei anderen ankommt oder nicht.

Wird eine Negativ-Aussage in dieser Weise als subjektive Empfindung eines Außenbetrachters kundgetan, so ist damit noch keine Diskriminierung verbunden, auch wenn der Betroffene dabei Nadelstiche verspürt und ja auch verspüren soll. Erst wenn entgegen den Spielregeln eine negative Empfindung verobjektiviert und in ein Persönlichkeitsetikett gekleidet wird, das nahe an einem Schimpfwort liegen kann, entsteht die Abwertung der Persönlichkeit mit allen damit verbundenen Folgewirkungen an Blockaden und Ausweichmanövern oder gar Gegenaggressionen. Verobjektivierungen von negativen Empfindungen erfordern die Fähigkeit, die dahinter stehenden positiven Menschenbilder zu formulieren und zum Ausdruck zu bringen. Wenn dies auf der Grundlage des Polaritätsprinzips geschieht, können Erkenntnisblockaden bei der emotionalen Selbsterfahrung vermieden werden. Hier zeigt sich dann doch recht deutlich, daß hinter den Empfindungsäußerungen ein *kognitiv beherrschtes System der Persönlichkeitserfassung* stehen sollte, um notwendige Negativ-Äußerungen menschlich erträglich zu kommunizieren.

Ein Vorteil der gefühlsbetonten Selbsterfahrung in Gruppen liegt darin, daß aufgrund der Summierung mehrerer gleichartiger Eindrücke beim Feedback und in den Auswertungsgesprächen sogar ein Erkenntnis- und Bewußtseinsdruck entsteht, der nachdenklich macht und unter die Haut geht. Entscheidend für den Erfolg eines solchen Feedbacks ist aber, daß neben der bunten Vielfalt von Eindrücken, welche die verschiedenen Beobachter und Mitgestalter üblicherweise äußern, auch offensichtlich Gleichartiges mit starkem Gewicht für den Betroffenen bewußt gemacht wird. Hierzu bedarf es einer Verständigung über die benutzten Ausdrücke für die Empfindungen und für die Persönlichkeitsbeschreibungen. Ohne Vorverständigung auf ein Persönlichkeitsinventar und ein gemeinsames Charaktervokabular tun sich Menschen in diesem Prozeß oft sehr schwer. Der Betroffene merkt manchmal gar nicht, daß die Beobachter und Feedback-Geber mit unterschiedlichen Bezeichnungen dasselbe Persönlichkeitsproblem oder dieselbe Persönlichkeitsseite ansprechen. Sofern die Beteiligten selbst zu einer solchen Klärung nicht in der Lage sind, braucht es die helfende und sprachvermittelnde Funktion eines Moderators

oder Prozeßgestalters, der seinerseits der Aufgabe nur gewachsen ist, wenn er selbst über eine solche geistige Inventarisierungsmöglichkeit verfügt.

In jüngster Zeit wird unter den gefühlsbetonten Wegen die Methodik des Szenenspiels, die dem Psycho-Drama nachgebildet ist, zunehmend beliebter. Hierbei werden typische, in der Vergangenheit erlebte Situationen in ein szenisches Drehbuch gebracht und anschließend gespielt und ausgewertet. So macht man sich zunutze, daß im spielerischen und lockeren Umgang manches leichter ausgedrückt und auch verdaut werden kann als im ernstesten Gespräch, in der angespannten Reflexion oder beim inszenierten Labor-Ernstfall. Der Weg des Szenenspiels ist spielerisch, locker, stark erlebnisbezogen und gefühlsbetont. Beim Niederschreiben allerdings oder spätestens bei der Auswertung führt oft der makaber erlebte Ernstfall die Feder. Bei der Auswertung und Aufarbeitung der im Spiel wahrgenommenen Verhaltensweisen und »Botschaften« ist aber die kognitive Verhaltensbeschreibung und Persönlichkeitsinventarisierung unerläßlich, wenn aus dem Erlebten und Gespielten persönliche Konsequenzen gezogen werden sollen und es nicht beim Amüsement bleiben soll.

Selbst wenn also der Zugang zur Persönlichkeit auf dem emotionalen Weg »freigeschaufelt« wird, bedarf es einer kognitiven Aufarbeitung, so wie es letztlich beim kognitiven Zugang doch auch der zusätzlichen emotionalen Erschütterung bedarf, wenn ein Mensch für sich selbst Konsequenzen ziehen will.

Die verschiedenen Kommunikationsformen bei der Selbsterfahrung lassen sich in einem Ebenenmodell (Abbildung 6.5) anschaulich darstellen. Die Basis bildet der normale Gesprächsaustausch, in welchem die Gesprächspartner in Form von verbalen und nonverbalen Botschaften miteinander kommunizieren. Auf der darüberliegenden Ebene der Metakommunikation tauschen sich Gesprächspartner darüber aus, was sie bei der Basiskommunikation wahrgenommen und empfunden haben und wie sie diese Wahrnehmungen und Empfindungen bewerten. Die Informationen werden in Form von Ich-Botschaften ausgetauscht, um Wahrnehmungsblockaden zu verhindern. Zur Vermeidung von Mißverständnissen und Fehlinterpretationen muß für diese Metakommunikation ein abgeklärtes Begriffsvokabular zur Beschreibung von Empfindungen verfügbar sein. Mit Hilfe der Metakommunikation erhalten die Gesprächspartner ein Feedback über die Wirkung ihres Verhaltens, aus dem sie indirekt auch auf ihr Fremdbild schließen können.

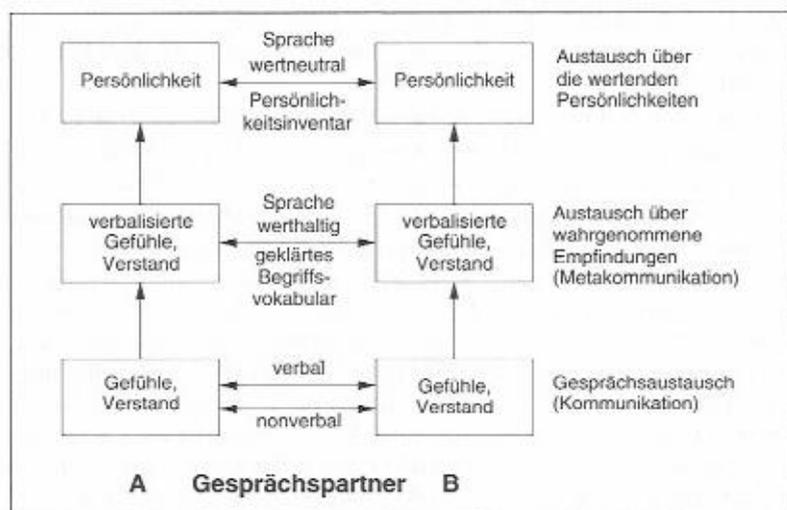


Abbildung 6.5: Kommunikationsebenen in der Selbsterfahrung

Ein direktes Feedback zur Persönlichkeit ist auf der nächsthöheren Ebene möglich, wenn die beteiligten Gesprächspartner in der Lage sind, die beobachteten Verhaltensweisen und die geäußerten Empfindungen in Eigenschaften zu übersetzen und sich darüber auszutauschen. Für diese Kommunikation braucht es eine gemeinsame Sprache in Form eines wertneutralen Persönlichkeitsinventars, wie es das KEH-System zur Verfügung stellt.

Teil 3
Praktische Anwendung in der
Führung und Personalarbeit

7. Einschätzungshilfen als Führungsinstrument

*Wer nicht weiß, woher er kommt und wohin er geht,
kann Information nicht selektieren.* Neil Postman

*Wenn es ein Geheimnis für den Erfolg gibt, so ist es
dies:*

*Den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge
mit seinen Augen ansehen.* Henry Ford I.

*Wer an den Spiegel tritt, um sich zu ändern, der hat
sich schon geändert.* Seneca

*Wenn du Menschen beurteilst, so frage nicht nach den
Wirkungen, sondern nach den Ursachen der Fehler,
die sie machen.* Walter Rathenau

*Bevor du dich daran machst, die Welt zu verändern,
gehe dreimal durch dein eigenes Haus.*

Chinesische Weisheit

Berücksichtigt man die im 2. Kapitel betonte Menschenkenntnis als Schlüsselqualifikation für Führungskräfte und die im 3. Kapitel aufgezeigten Anforderungen an die Motivation, dann läßt sich bereits vermuten, wie hilfreich gerade die Komplementären Einschätzungshilfen für Vorgesetzte bei der Bewältigung ihrer täglichen Führungsaufgaben sein können. Dies soll nachfolgend für einige Kernaufgaben der Führung aufgezeigt werden.

7.1 Führung der eigenen Person

Führung von Mitarbeitern setzt zunächst einmal den Umgang mit der eigenen Persönlichkeit voraus: Wer sich selbst nicht führen kann, wird schwerlich andere führen können. Die Führung der eigenen Person fordert von einem Vorgesetzten, daß er sich selbst mit seinen Schwächen und Stärken kennt und damit auch weiß, welche Führungsaufgaben ihm instinktiv liegen, und bei welchen er sich besonders anstrengen muß.

Zur Inventarisierung der eigenen Persönlichkeit dient der Persönlichkeits-Einschätzungsbogen im KEH-System. Er enthält die aus jahrelanger Erfahrung gewonnenen, für die Führungsaufgabe relevanten Kriterien der Persönlichkeit. Überall dort, wo sich ein Mensch in den Ausprägungsgraden 2 und 3 wiederfindet, hat er seine besonderen Stärken. Die hochbewerteten Strebungen und Neigungen sind diejenigen Motive, welche ihn am stärksten steuern und beeinflussen.

Weil die extreme Ausprägung vor allem auch dadurch entsteht, daß ein Mensch immer wieder dieser Neigung nachgeht, entwickelt er die mit dieser Lebensweise verbundenen Fähigkeiten und Techniken immer perfekter. Er genießt das »süße Gift« dieser Seite immer mehr und häufiger, und so entsteht auch die Vernachlässigung und Verkümmern der anderen Lebensweise und der damit verbundenen Arbeits-, Kommunikations- und Verhaltenstechniken. Sie kann sich bis zur Angst vor dieser Lebensweise und den mit ihr verbundenen Lebenssituationen steigern.

Seine hohe Motivation und gleichzeitig auch seine besondere Eignung hat ein Mensch immer dort, wo seine einseitigen bis extremen Ausprägungsgrade liegen. Dabei darf natürlich nicht vergessen werden, daß diese Stärke mit der Vernachlässigung und Verkümmern der komplementären Fähigkeit erkaufte wurde.

Menschen sind für Aufgaben, welche speziell eine bestimmte persönliche Fähigkeit erfordern, immer dann gut gerüstet, wenn sie diese Seite der Persönlichkeit bei sich besonders ausgeprägt haben. Natürlich kann auch der A-Typ, der über beide Fähigkeiten verfügt, eine solche Aufgabe bewältigen. Das innere Hochgefühl und die volle Motivation wird er jedoch nicht im gleichen Maße mitbringen wie ein Mensch, der die Ausprägung 2 oder 3 auf der geforderten Seite in sich trägt. Andererseits wird der einseitig ausgeprägte Mensch nun gerade an dieser Persönlichkeitslinie bei der gegenseitigen Anforderung auch seine spezifische Schwäche haben und bei Aufgaben mit diesen anderen Anforderungen deshalb gehandicapt sein.

Um als Vorgesetzter Eignung oder Handicap für bestimmte Führungsaufgaben zu erkennen, muß man also nicht nur seine eigene Persönlichkeit ins Blickfeld nehmen, sondern zusätzlich die einzelnen, abstrakt er-

faßten Führungsaufgaben jeweils in persönliche Anforderungen übersetzen. Aus der Passung oder Diskrepanz von Persönlichkeit und Persönlichkeitsanforderung wird die Eignung erkennbar.

Dies soll mit zwei typischen Beispielen veranschaulicht werden: Für *Lob und Anerkennung* von Mitarbeitern ist der extrem bejahende Mensch gut gerüstet (Abbildung 7.1). Die positiven Botschaften für andere liegen in seiner Natur. Gleichzeitig wird er aber ein Handicap aufweisen und sich ganz besonders anstrengen müssen, wenn es darum geht, deutliche *Kritik* zu üben. Bei extrem positiver Ausprägung gehen ihm keine negativen Botschaften über die Lippen. Umgekehrt kann man an dem Spruch »Nichts gesagt ist gelobt genug« sofort die Tendenz zum kritischen Wesen erkennen.



Abbildung 7.1: Persönlichkeitseignung für Lob/Anerkennung und Kritik

Zur *Delegation* von Aufgaben geeignet ist der gesamtheitlich denkende, großzügige Vorgesetzte (Abbildung 7.2). Er kann sich damit begnügen, daß eine Aufgabe in den wesentlichen Zügen richtig durchgeführt wird, und er lebt gut damit, daß ein anderer Mensch eine Aufgabe immer auf seine Weise durchführen wird. Kommt es hingegen auf die *Kontrolle* an, dann ist der analytisch denkende, am Detail interessierte Vorgesetzte sicher besser gerüstet, weil er genau hinschaut und ihm die großzügige und oberflächliche Betrachtung nicht ausreicht.



Abbildung 7.2: Persönlichkeitseignung für Delegation und Kontrolle

Um seinen Führungsaufgaben gewachsen zu sein, muß ein Vorgesetzter zur Selbststeuerung in der Lage sein. Die menschlichen und methodischen Anforderungen hierfür faßt Abbildung 7.3 zusammen.

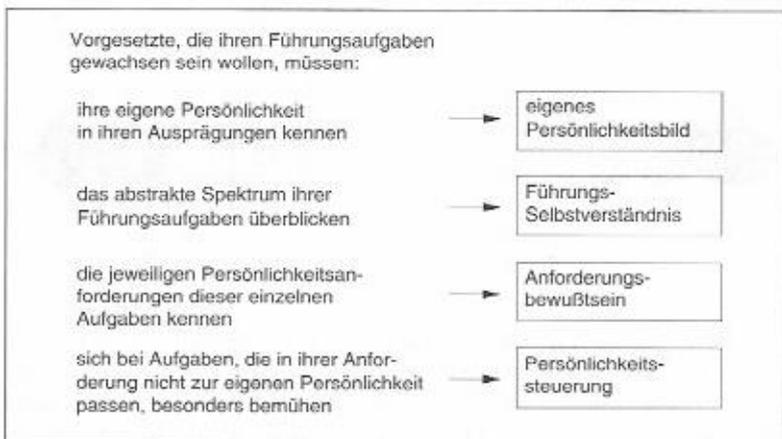


Abbildung 7.3: Anforderungen an die Selbststeuerung von Führungskräften

Es gibt gewiß Führungskräfte, die in ihrer Persönlichkeit für die meisten der einzelnen Führungsaufgaben gut gerüstet sind, und es gibt gewiß auch Vorgesetzte, denen ein Großteil der Führungsaufgaben nicht liegt und die sich deshalb in einer Führungsaufgabe auch nie richtig wohlfühlen

werden. Aber es gibt bestimmt keine Vorgesetzten, die in idealer Weise für alle einzelnen Führungsaufgaben gerüstet sind, und es gibt auch keine Menschen, die in jeglicher Führungsaufgabe versagen würden. Trotzdem benehmen sich manche Menschen, als wäre dies so.

Besondere Anforderungen an Selbststeuerung und Selbstmotivation der Vorgesetzten werden gestellt, wenn sie eine oder mehrere spezifische Führungsaufgaben durchführen müssen, die ihnen nicht so liegen und für die sie sich deshalb besonders motivieren und anstrengen müssen. Dann kommt im Führungsbereich die zweite Grundregel der Selbstmotivation, die *Realregel* zum Tragen. Es ist dann entscheidend, ob ein Vorgesetzter diese spezifische Herausforderung annimmt und so an sich arbeitet, daß er im Laufe der Zeit auch mit solchen Führungsaufgaben zurechtkommt, die ihm nicht so ganz liegen. Die Kunst der Selbstmotivation ist für den Vorgesetzten in solchen für ihn schwierigen Situationen auch deshalb besonders wichtig, weil seine innere Einstellung über die Vorbildwirkung automatisch auf die übrigen Mitarbeiter abstrahlen und deren Motivation mitbeeinflussen wird. Wenn für Mitarbeiter erkennbar ist, daß eine bestimmte Aufgabe nicht die »Schokoladenseite« ihres Vorgesetzten ist, werden sie oft Verständnis und Nachsicht zeigen, ihn aber immer daran messen, ob er sich selbst bemüht.

In Abbildung 7.4 sind aus dem Persönlichkeits-Einschätzungsbogen des KEH-Systems acht für die Selbstmotivation besonders relevante Linien ausgewählt. Die weißen Felder dieser Linien markieren den Bereich der Persönlichkeit, mit dem ein Vorgesetzter gut oder wenigstens hinreichend für die Selbstmotivation im Sinne der *Realregel* gerüstet ist.

Die Lesart dieses Bildes soll an den ersten beiden Persönlichkeitslinien verdeutlicht werden: Wenn ein Vorgesetzter die innere Beteiligung und die bejahende Grundhaltung in sich trägt, dann wird er sich leicht für eine Sache erwärmen können und ein begeisterungsfähiger Mensch sein. Schwierige Situationen wird er weniger als Problem, sondern mehr als Chance verstehen. Je stärker er diese Haltung in sich trägt, um so leichter wird er mit einer schwierigen Situation fertig werden. Wenn er nun in diesen beiden Linien jeweils mit Ausprägungsgrad 1 auf der Seite der Ausgeglichenheit und auf der Seite der kritischen Haltung angesiedelt ist, dann wird ihn die positiv engagierte Einstellung einige Anstrengung kosten. Er wird es aber mit Energie schaffen. Hingegen beginnen beim Ausprägungsgrad zwei in der Praxis wohl schon deutlich erkennbar die Schwierigkeiten.

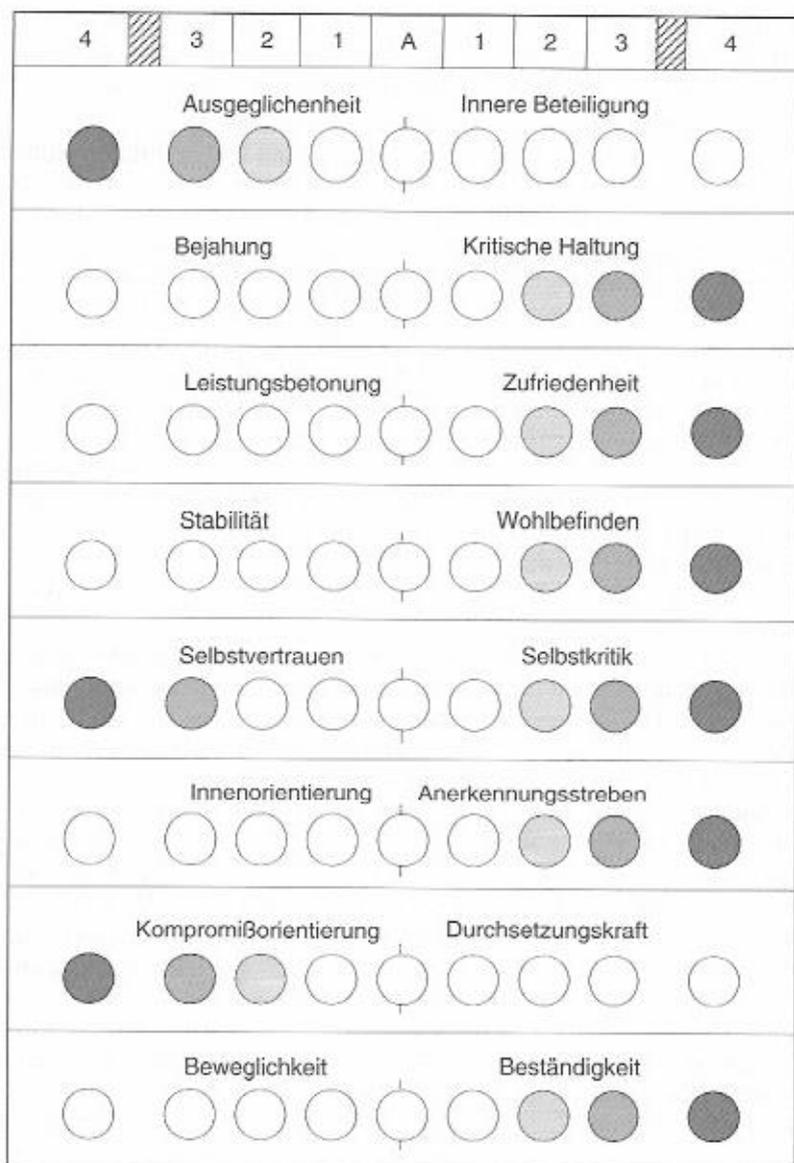


Abbildung 7.4: Kernlinien für die Selbstmotivation

Ein Mensch mit starker Einseitigkeit bei der Ausgeglichenheit und bei der kritischen Haltung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dann und wann in eine gleichgültig-resignierende Haltung verfallen und in solchen Zeiten dann Schwierigkeiten haben, die Herausforderung richtig anzunehmen. Bei noch extremerem Ausprägungsgrad in den »Dunkelzonen« wird er in solchen Situationen mit Sicherheit zur Selbstmotivation kaum in der Lage sein.

Die vollständig weißen Persönlichkeitsseiten sind insoweit jeweils die für die Selbstmotivation geeignete Charakterseite. Lediglich bei der Polarität Selbstvertrauen – Selbstkritik kann man annehmen, daß einerseits die zu stark betonte Selbstsicherheit verhindert, daß ein Vorgesetzter die Schwierigkeit einer Situation auch als seine eigene Schwierigkeit empfindet, wie andererseits aber auch eine zu stark selbstkritische Haltung dazu führen wird, daß ein Vorgesetzter daran zweifelt, daß er die Aufgabe je schaffen wird.

Die übrigen Linien lassen sich zusammenfassend so kommentieren: Ein Vorgesetzter, der seine Aufgabe zielstrebig verfolgt, sich auch von Rückschlägen und Schwierigkeiten nicht in die Knie zwingen läßt, dabei mit Energie seinen eigenen Weg geht und sich auf diesem Weg an sein Umfeld und an die wechselnden Situationen anpassen kann, der wird gute Karten in der Hand haben, um auch mit Aufgaben, die ihm nicht auf den Leib geschrieben sind und mit denen er sich eher schwer tut, letztlich doch ordentlich zurechtzukommen.

Vorgesetzte können entsprechend ihrem Persönlichkeitsbild für einzelne Führungsaufgaben prädestiniert oder gehandicapt sein. Besondere Eignung und hohe Motivation gehen Hand in Hand. Sofern ein Vorgesetzter für eine Führungsaufgabe ein Handicap in sich trägt, entscheidet sich an seiner Fähigkeit zur Selbstmotivation, ob er krasses Versagen vermeiden kann und als Vorbild akzeptiert wird.

7.2 Motivation der Mitarbeiter

Führt man sich die im Kapitel 3 dargestellte Bandbreite der Motivation vor Augen, dann läßt sich auch hier der Denkansatz der Komplementären

Einschätzungshilfen instrumentell nutzen. Das gilt insbesondere für die *Idealform* der Fremdmotivation, nämlich den richtigen Mann und die richtige Frau an den richtigen Platz zu bringen und mit der auf die Persönlichkeit passenden Aufgabe zu betrauen. Die Idealform lebt davon, daß ein Vorgesetzter um die Motivation und um Fähigkeiten seiner Mitarbeiter weiß. Diese kann er direkt aus dem Persönlichkeits-Einschätzungsbild seiner Mitarbeiter abholen. Dort, wo der Mitarbeiter seine deutlichen Ausprägungsgrade hat, dort hat er auch seine besonderen Stärken. Zumindest für den persönlichkeitspezifischen Teil der richtigen Aufgabenzuweisung ist eine solche Betrachtung unerlässlich und damit das System der Komplementären Einschätzungshilfen eine große Hilfe.

Natürlich gibt es daneben noch weitere Anforderungen, die bei einer Positionsbesetzung zu beachten sind und die allenfalls indirekt mit der Persönlichkeit zu tun haben. Zu denken ist hier beispielsweise an bestimmte bildungsmäßige Laufbahnvoraussetzungen oder auch an erforderliche Sprachkenntnisse.

Bei den *Realformen* der Motivation und insbesondere wenn es um die *Überzeugung* der Mitarbeiter geht, kann man zwei Spielarten der Überzeugungsarbeit unterscheiden: Der Vorgesetzte kann einmal versuchen, den Mitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten zu bringen, indem er ihn mit seinen besseren Argumenten überzeugt, ohne dabei auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters Einfluß zu nehmen. Er muß nur die Fähigkeit haben, solche Argumente zu finden, die beim Mitarbeiter eine Persönlichkeitsseite ansprechen, die sehr stark ausgeprägt ist und für ihn einen hohen Stellenwert besitzt. Sie muß sogar so stark sein, daß der Appell an dieses Motiv beim Mitarbeiter stärker wiegt als sein ursprüngliches Widerstandsmotiv, das ihn gegenüber der Aufgabe abgeneigt oder sie ihm schwierig macht. In den Dimensionen der Komplementären Einschätzungshilfen kann man dies instrumentiert und verkürzt so formulieren: Der Vorgesetzte muß eine Persönlichkeitsausprägung 3 – das Überzeugungsmotiv – finden, um mit ihrer Hilfe die Ausprägung 2 – das Widerstandsmotiv – zu überwinden.

Ein gängiges Beispiel aus der Praxis ist der Hinweis an einen extrem stark karriereorientierten Mitarbeiter: »Wenn Sie diese Aufgabe nicht übernehmen, können Sie nie mein Nachfolger werden«. In Abbildung 7.5 wird veranschaulicht, wie mit dieser Argumentation der Widerstand gegen räumliche Versetzung, der mit der Aufgabe verbunden ist und aus einer starken Verhaltensbeständigkeit resultiert, überwunden werden kann.

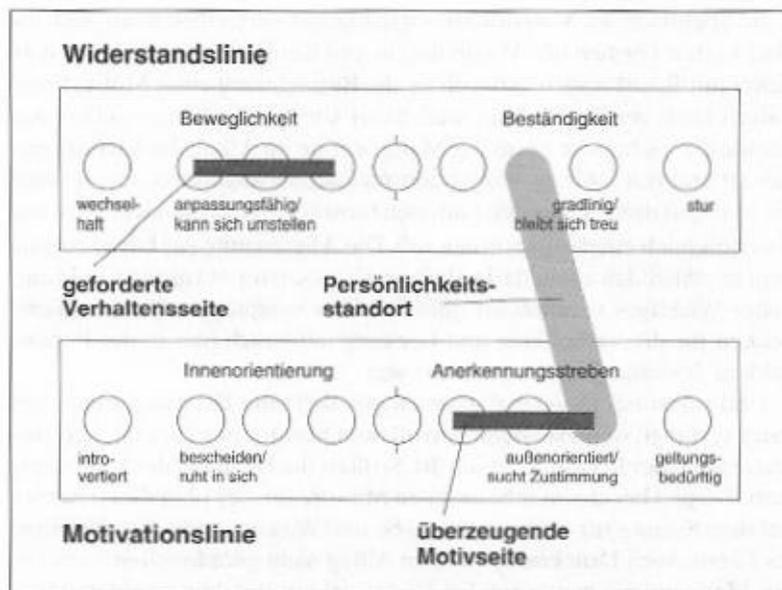


Abbildung 7.5: Beispiel für die Realform der Motivation

Erfolgreiche Überzeugungsarbeit in dieser Form setzt dementsprechend voraus, daß der Vorgesetzte die Persönlichkeit des Mitarbeiters sehr genau kennt. Die Vorgehensweise verlangt dem Vorgesetzten überdies eine ganze Portion an Ideenreichtum ab. Er muß ja nicht nur das Widerstandsmotiv und die Ansprechmöglichkeiten kennen, sondern er muß zwischen diesen beiden und der Aufgabe eine schlüssige gedankliche Verbindung herstellen. Es geht darum, dem Mitarbeiter sozusagen »ein Licht aufgehen zu lassen« und ihn zu Erkenntnissen zu bringen, auf die er von allein nicht gekommen ist.

Eine zweite Form der Überzeugungsarbeit liegt darin, dem Mitarbeiter klar zu machen, daß sein Verhalten in dieser Form ihm letztlich selbst schadet und er im wohlverstandenen eigenen Interesse zu einem anderen Verhalten kommen sollte. In diesem Fall will der Vorgesetzte eine Verhaltensänderung des Mitarbeiters herbeiführen, die gleichzeitig eine Persönlichkeitsmodifikation darstellt. Diese Form der Motivation, die im Repertoire der Führungsaufgaben als *Arbeitskritik* bezeichnet wird, wird im folgenden Kapitel gesondert behandelt.

Im Spektrum der Motivationsmöglichkeiten verbleiben dann noch die eher harten Formen der Manipulation und des Druckes, bei denen man sicher mit Recht fragen kann, ob sie die Bezeichnung eines Motivationsmittels noch verdienen. Man muß dabei aber in Rechnung stellen, daß gerade die trickreiche Form der Manipulation im Alltag doch häufig eingesetzt und voll Stolz als Motivationsmaßnahme angepriesen wird. Auch die Manipulation bedarf einer intimen Kenntnis der Persönlichkeit, wenn sie erfolgreich eingesetzt werden soll. Die Abgrenzung zur Überzeugung liegt ja schließlich allein darin, daß ein Vorgesetzter etwas für den Mitarbeiter Wichtiges verschweigt oder Falsches vorspiegelt. Die Empfänglichkeit für die Verheißung und Lockung muß auch hier in der Persönlichkeit des Mitarbeiters verankert sein.

Und selbst bei Druckmaßnahmen gilt, daß eine Drohung immer nur dann verfängt, wenn sie beim betroffenen Mitarbeiter auf eine angstbesetzte Seite der Persönlichkeit trifft. So läuft die Drohung der Versetzung zum Beispiel bei einem sehr mobilen Mitarbeiter, der ohnedies innerlich auf dem Sprung zur nächsten Aufgabe und Wirkungsstätte ist, bestimmt ins Leere. Auch Druckmittel sind im Alltag nicht gerade selten anzutreffen. Man muß nur genau auf den Tonfall achten, mit dem manchmal Vorgesetzte dazu angehalten werden, ihre Mitarbeiter »halt zu motivieren«.

Für alle Spielarten der Fremdmotivation ist die genaue Kenntnis der Persönlichkeit unerlässlich. Die differenzierte Betrachtung nach Ausprägungsgraden im KEH-System verschafft die Möglichkeit, einen Mitarbeiter in seinen ausgeprägten Stärken einzusetzen und auch stärkere Überzeugungs- und Anreizmotive gegen schwächere Widerstandsmotive ins Spiel zu bringen.

7.3 Arbeitskritik und Verhaltensabsprachen

Die Arbeitskritik als Mittel der Überzeugung zielt immer auf eine Verhaltensbeeinflussung und Persönlichkeitsmodifikation des Mitarbeiters und ist eine der schwierigsten Aufgaben für Vorgesetzte. Dem Versuch der Verhaltensbeeinflussung eines Mitarbeiters gehen in der Praxis Geschehnisse und Ärgernisse voraus, die den Vorgesetzten veranlassen, sich

zu sagen: »Das kann ich nicht weiter zulassen«. Ein einmaliges Fehlverhalten wird in der Regel direkt angesprochen, und meist schafft das einmalige Signal auch Abhilfe. Wiederholt sich aber das Fehlverhalten, dann liegt die Vermutung nahe, daß es sich um eine Schwierigkeit des Mitarbeiters handelt, die in einem tiefer angelegten *Kritikgespräch* geklärt werden muß. Der Erfolg dieses Gesprächs hängt maßgeblich davon ab, ob bestimmte methodische Regeln eingehalten werden und das Gespräch eine klare »Dramaturgie« hat. Diese Gesprächsstufen werden im folgenden Überblick dargestellt.

Deutliche Aussage des Vorgesetzten:
Sagen, was stört und warum es stört.

Zum Auftakt des Gespräches sagt der Vorgesetzte klar und konkret, was er mehrfach erlebt, beobachtet oder erfahren hat. Er wird auch vorausgegangene Hinweise in Erinnerung rufen. Entscheidend ist, daß er deutlich sagt, daß ihn dieses Verhalten stört und warum es ihn stört. Der Mitarbeiter muß merken, daß es für den Vorgesetzten offensichtlich ein Problem gibt. Mit der Begründung für sein eigenes Störgefühl gibt der Vorgesetzte seine persönlichen Motive kund, und der Mitarbeiter kann den Standpunkt und damit den persönlichen Standort des Vorgesetzten erkennen. Das ist unerlässlich, weil er nur so erfahren kann, woran er mit dem Vorgesetzten ist und worauf er sich selbst einstellen muß.

Was jedoch in der Eröffnungsphase eines solchen Gespräches keinesfalls stattfinden darf, ist eine Motivbehauptung oder Motivvermutung des Vorgesetzten. Oft glaubt ein Vorgesetzter ja zu wissen, warum ein Mitarbeiter sich falsch verhält, und oft glaubt er es auch besser zu wissen als der betroffene Mitarbeiter selbst. Gerade weil die Gefahr einer egozentrischen Fehldeutung der Handlungsmotive des Mitarbeiters seitens des Vorgesetzten so groß ist, muß dieser den Mitarbeiter auffordern, sich selbst zum Geschehen zu äußern und zu sagen, wie es dazu kam. Um eine ehrliche und unbefangene Schilderung des Mitarbeiters zu erhalten, ist es unerlässlich, daß der Vorgesetzte die Ermutigung dazu sehr verständnisvoll vermittelt und erkennen läßt, daß er davon ausgeht, daß sich der Mitarbeiter bei seinem Verhalten etwas gedacht hat und aus seiner persönlichen Sicht dafür wohl auch seine guten Gründe hat.

Motivsuche:

Nur der Mitarbeiter selbst kann das Motiv kennen.

Wenn bei dieser Darstellung nun die dem Vorgesetzten bekannten Fakten bestätigt werden und seine Wahrnehmungen richtig waren, dann wird es für ihn besonders wichtig, daß er dem Mitarbeiter genau zuhört, ihn immer wieder zum Sprechen ermuntert und dabei versucht, die positiven Beweggründe des Mitarbeiters genau herauszuhören und zu verstehen. Denn der Vorgesetzte hat zuvor vorrangig Äußerlichkeiten wahrgenommen; die innere Befindlichkeit des Mitarbeiters kann er von außen nicht so einfach erkennen. Oftmals erwarten Vorgesetzte an dieser Stelle Selbstbezeichnungen und Entschuldigungen von Mitarbeitern und suchen auf dieser Spur nach Motiven und Erklärungsgründen. Dabei sind gerade die selbstkritischen Äußerungen in der Regel das sichere Zeichen dafür, daß der Mitarbeiter sich angegriffen fühlt, blockiert ist und dem Vorgesetzten den Wind aus den Segeln nehmen will. In der unbefangenen, offenen Atmosphäre werden die Erklärungsgründe vom Mitarbeiter zwangsläufig positiv geschildert, weil sich ein Fehlverhalten im Moment der Tat aus seiner Sicht immer als eine Überbetonung eines im Grunde ja positiv zu wertenden Verhaltenskonzepts darstellt; auch wenn es sich objektiv gesehen um eine Fehlanwendung handelt. Diese positive subjektive Befindlichkeit eines Menschen gerade auch beim Fehlverhalten kann nur auf der Basis des Polaritätsgedankens nachvollzogen werden.

Wenn ein Mensch laut über sein Handeln nachdenkt, kann er in der Regel eine ganze Reihe von guten Gründen angeben, die ihn zu seinem Verhalten bewogen haben. Bei genauem Hinhören schälen sich aber doch ein oder zwei hauptsächliche Begründungsstränge heraus, und zwar um so deutlicher, je krasser und häufiger das Fehlverhalten zutage trat. Aus der Schilderung des Mitarbeiters kann der Vorgesetzte beim aufmerksamen Hinhören die Hauptmotive für das Fehlverhalten erfahren.

Motivverständigung:

Motivvermutung durch Rückfrage absichern.

Der Vorgesetzte kann die herausgehörten Gründe überprüfen, indem er mit den Worten des Mitarbeiters diese guten Hauptgründe nochmals selbst formuliert und die Reaktion des Mitarbeiters genau beobachtet. Gelingt es ihm nämlich, den Mitarbeiter richtig zu verstehen und die Gründe wiederzugeben, dann kann er das im Gesicht des Mitarbeiters an einer zustimmenden Mimik erkennen. Man kann hier geradezu von einem »Schlüssel zum Schloß« sprechen.

Dies ist eine wichtige Passage bei der Motivverständigung, weil der Vorgesetzte durch die positive Motivansprache erkennen läßt, daß er die Persönlichkeit des Mitarbeiters respektiert. Natürlich muß vom Vorgesetzten dann der Hinweis erfolgen, daß die starke Betonung eines wertgeschätzten Motivs in den konkret beanstandeten Fällen nicht situationsangemessen war und deshalb als Fehlverhalten zu werten ist. Das steht aber auf einem anderen Blatt als die menschliche Grundwertung der Persönlichkeit. Das gekonnte Ansprechen dieser Zusammenhänge entscheidet maßgeblich darüber, ob beim Mitarbeiter Einsicht hergestellt oder blockiert wird.

Besonders schwierig wird dieser Teil des Gespräches für den Vorgesetzten dann, wenn er das angesprochene Verhaltenskonzept des Mitarbeiters in der eigenen Persönlichkeit nicht wiederfindet, und wenn er deshalb dem Verhalten des Mitarbeiters nahezu verständnislos gegenübersteht. Dann erfordert das positive Besprechen der Motive eine starke Selbsterwindung und Führung der eigenen Person.

Lernprogramm:
Aus eindeutigen Schlüsselsituationen am Gegenpol ableiten.

Aus der gelungenen Motivanalyse ergibt sich im KEH-System das Lernprogramm für die Persönlichkeit und damit die notwendige Verhaltensänderung – zumindest gedanklich – fast von selbst: Das überwertige Verhaltenskonzept des Mitarbeiters muß in seinem Gewicht etwas abgemildert werden und das gegenteilige – bislang unterentwickelte – Verhaltenskonzept wenigstens in den dringend notwendigen Situationen besser beherrscht und erlernt werden. Auch wenn der Mitarbeiter das Lernprogramm also auf der Gegenseite seines ausgeprägten Charakterzuges abholt, so bleibt er dabei doch mit dem Schwerpunkt seiner Persönlich-

keit seinem eigenen Wesen treu. Lernsituationen sind für ihn die ganz eindeutigen Schlüsselsituationen der Gegenseite. Für jede einzelne Persönlichkeitslinie existieren im KEH-System jeweils ganz spezifische Schlüsselsituationen, aus denen das praktische Lernprogramm ableitbar ist (siehe auch Kapitel 8.6.1).

Für die Motivation zur Verhaltensänderung entscheidend ist beim Mitarbeiter die Erkenntnis, daß er sein Verhalten zwar modifizieren muß, jedoch den Grundzug seines Charakters nicht zu ändern braucht. In seiner für ihn starken Persönlichkeitsseite bleibt er grundsätzlich respektiert. Dies ist deshalb wichtig, weil bei sehr selbstsicheren Menschen ein falscher Zungenschlag an dieser Stelle bewirkt, daß sie sich dem Ansinnen instinktiv verweigern. Umgekehrt neigen allerdings sehr selbstkritische Menschen schnell dazu, nun ihr bisheriges Persönlichkeitsbild vollständig umkrempeeln zu wollen, und sie sind dann manchmal zu geradezu aussichtslosen Experimenten bereit.

Verhaltensabsprache:
Künftiges Verhalten mit dem Mitarbeiter konkret und verbindlich verabreden.

Um zukünftig das Fehlverhalten des Mitarbeiters zu vermeiden, bedarf es im Anschluß an diese analytische Gesprächsphase einer verbindlichen *Verhaltensabsprache* zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter. Dabei werden konkrete Lernsituationen verabredet, die der Vorgesetzte in Zukunft ins Blickfeld nimmt und kontrolliert.

Eine patente Übungs- und Lernsituation liegt natürlich immer dort, wo der Mitarbeiter bisher versagt hat. Hilfreich ist es für den Mitarbeiter aber auch, andere geeignete Lernsituationen ins Auge zu fassen. Geht die Einsicht bei ihm tief, dann können hierfür auch Freizeitaktivitäten und Spiele vorgeschlagen werden. Zwangsläufig sind dies dann Tätigkeiten, die der betroffene Mitarbeiter bislang systematisch gemieden und umgangen hat und die nun als Ausgleichsprogramm einen neuen Stellenwert für ihn erhalten. Dabei sollte er aber eine Überforderung vermeiden und ein solches Programm mit bereits vorhandenen Fähigkeiten und Vorlieben kombinieren.

Kontrolle:
Verhalten in den Schlüsselsituationen beobachten.

Für die Formulierung einer Verhaltensabsprache geben die bewährten Grundregeln von »Management by objectives« eine sinnvolle Hilfestellung. Es kommt also insbesondere darauf an, daß das Lernprogramm so festgehalten ist, daß von außen erkennbar wird, ob das abgesprochene Verhalten an den Tag gelegt wird oder nicht. Nur so kann der Vorgesetzte das gewünschte Verhalten beobachten. Neben der Meßbarkeit muß die Verbindlichkeit auch in Form einer klaren Terminsetzung gesichert sein. Zum abgesprochenen Zeitpunkt muß dann ein erneutes Gespräch zwischen den Beteiligten stattfinden. Dieser Gesprächszeitpunkt hat den Charakter einer im Raum stehenden »Drohung«. Für den Mitarbeiter ist es letztlich hilfreich, wenn der Kontrolldruck erhalten bleibt. Solange seine Einsicht anhält und er innerlich zum Programm steht, wird er die Kontrolle positiv als Stütze verstehen. Die mit der Kontrolle einhergehende Angst ist ja zugleich ein Energiespender für das vorgenommene Programm und bewirkt, daß es nicht nur beim Vorsatz bleibt.

Bestätigung:
Unterstützung des Lernprozesses durch positives Feedback.

Aber es geht nicht nur um den latenten Kontrolldruck, sondern ebenso auch darum, daß ein erfolgreiches Bemühen des Mitarbeiters zum gegebenen Zeitpunkt Anerkennung und Stärkung erfährt. Der Mensch braucht dieses Feedback zur Stabilisierung seiner neu eingeübten Verhaltensweise. Oftmals versanden anfänglich erfolgreiche Bemühungen allein deshalb, weil die notwendige Bestätigung ausbleibt und damit das wichtigste Erfolgserlebnis für einen außenorientierten Menschen fehlt. Gerade das nachträgliche Gespräch macht nochmals bewußt, daß es bei der Verhaltensbeeinflussung nicht um ein einmaliges Bemühen des Vorgesetzten geht, das er nach geschehener Tat abhaken kann, sondern daß er sich in einen Prozeß einlassen muß, der für beide Seiten mühselig und zeitraubend ist. Es ist hier die Rolle des Feedback-Partners und Coachs, die ihm dabei abverlangt wird.

Vergegenwärtigt man sich die einzelnen Stationen im Kritikgespräch, dann lassen sich schwerpunktmäßig die in Abbildung 7.6 dargestellten Meilensteine festhalten.

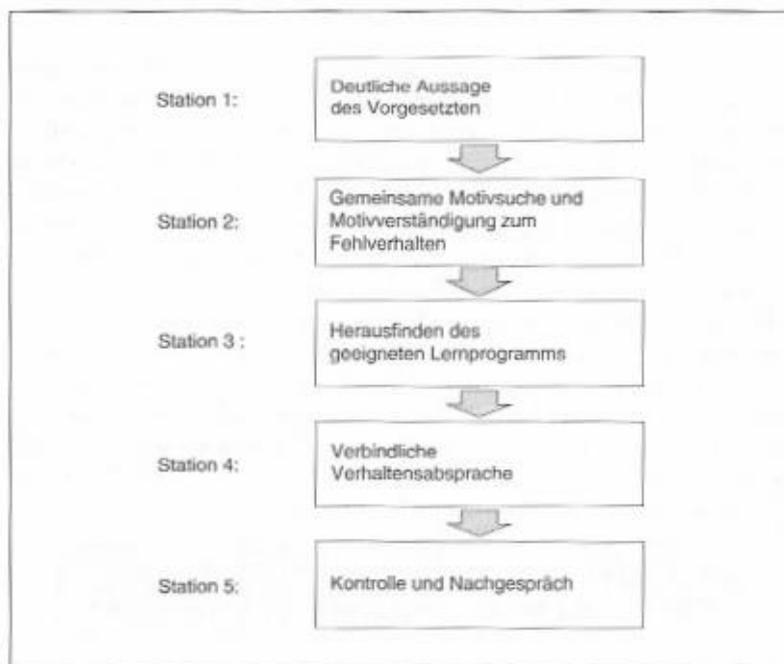


Abbildung 7.6: Meilensteine des Kritikgesprächs

7.4 Konfliktbewältigung

Eine der wichtigen und auch besonders schwierigen Aufgaben für Vorgesetzte besteht darin, daß sie mit Konfliktsituationen konfrontiert werden und die Konflikte bewältigen müssen. Die zuvor besprochene Arbeitskritik ist eine dieser typischen Konfliktsituationen. Zwei weitere typische Konfliktsituationen des Alltags sollen zusätzlich betrachtet werden.

Es kommt häufig vor, daß beim Konflikt mit dem Mitarbeiter nicht allein sein Fehlverhalten zum Problem wird, sondern der Vorgesetzte mit

überzogenen Ansprüchen und einseitigem Verhalten seinerseits für die Schwierigkeiten mitverantwortlich zeichnet. Es liegt insoweit eine *Konfliktverstrickung* des Vorgesetzten vor. Die zweite typische Konfliktlage ist darin zu sehen, daß Mitarbeiter untereinander in Streit geraten und der Vorgesetzte dann zur *Schlichtung* aufgerufen ist (Abbildung 7.7).

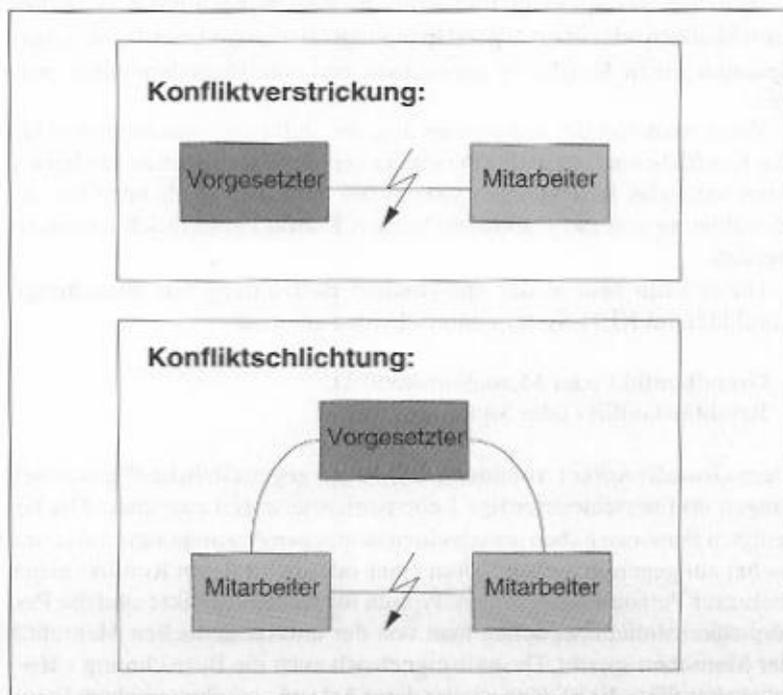


Abbildung 7.7: Typische Konfliktsituationen für Vorgesetzte

Grundsätzlich sind Spannungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen etwas Normales und Gesundes. Sie gehören ebenso zur Lebenswirklichkeit wie die Harmonie in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Polarität lehrt uns allerdings, daß ausschließlich Harmonie auf Dauer langweilig und wenig befruchtend ist und andererseits Menschen auch andauernde Spannungen und »Kriegszustände« nicht unbegrenzt aushalten, weil sie – im Übermaß gelebt – ein Zerstörungspotential in sich tragen.

Solange Spannungen zwischen Menschen zwar in bestimmten Situationen als momentane Störempfung registriert, insgesamt aber positiv erlebt werden, sind sie wertvoll: Sie regen an, geben Impulse und bringen Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung weiter. Erst wenn Spannungen ein Ausmaß erreichen, das vom Einzelnen nicht mehr ausgehalten werden kann, und wenn die Beziehungen unter Menschen ausschließlich oder überwiegend spannungsgeladen sind, werden sich diese Spannungen zu *Konflikten* auswachsen und eine Eigendynamik gewinnen.

Wenn man von der Erkenntnis ausgeht, daß tiefe zwischenmenschliche Konflikte immer mit der Persönlichkeit der Beteiligten zu tun haben, dann kann das KEH-System sowohl bei der Analyse als auch bei der Bewältigung von zwischenmenschlichen Konflikten hilfreich eingesetzt werden.

Dabei kann man in der analytischen Betrachtung von Beziehungskonflikten im KEH-System unterscheiden zwischen

- Grundkonflikt oder Mentalitätskonflikt,
- Rivalitätskonflikt oder Situationskonflikt.

Dem *Grundkonflikt* (Abbildung 7.8) liegen gegensätzliche Wertvorstellungen und verschiedenartige Lebensorientierungen zugrunde. Die beteiligten Personen haben jeweils einen deutlichen Ausprägungsgrad (2 und mehr) auf gegensätzlichen Seiten einer oder beim tiefen Konflikt gleich mehrerer Persönlichkeitslinien. Typisch für Grundkonflikte sind die Persönlichkeitslinien, bei denen man von der unterschiedlichen Mentalität der Menschen spricht. Deshalb eignet sich auch die Bezeichnung »*Mentalitätskonflikt*«. Es ist dann wieder diese Art von »psychologischem Fremdenhaß« im Spiel, wenn die Gegensätze aufeinanderprallen und sich abstoßen. Der Volksmund drückt diesen Zusammenhang indirekt mit dem Spruch aus: »Gleich zu Gleich gesellt sich gern«. Ein praktisches Beispiel hierfür ist, wenn Menschen die Spühe »reiner Theoretiker« oder »reiner Praktiker« wechselseitig zur Abwertung des anderen benutzen.

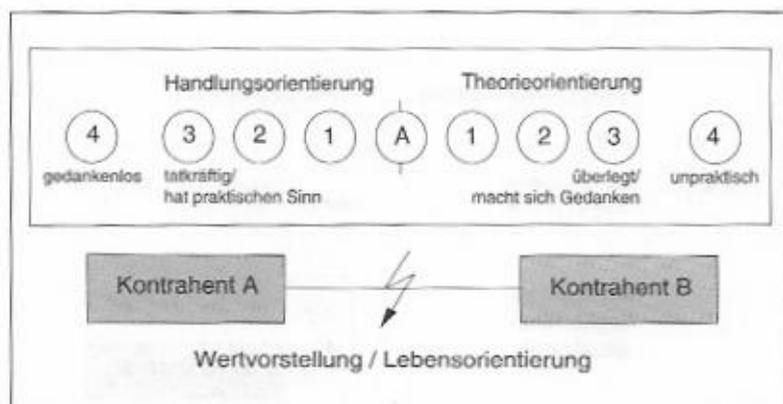


Abbildung 7.8: Grund- oder Mentalitätskonflikt am Beispiel der Theorie- und Handlungsorientierung

Diese Konstellation des Grundkonfliktes entsteht immer dann, wenn ein Mensch zu seiner Einseitigkeit steht, stolz auf seine Stärken ist und seine Fähigkeiten nur einseitig als Stärken und nicht auch als potentielle Handicaps erkennt. Dann betrachtet er den charakterlich gegensätzlichen Menschen aus seiner subjektiven Optik negativ und sieht einseitig dessen Schwächen. So wird beispielsweise ein großzügiger Mensch einen zur Genauigkeit und Präzision neigenden Menschen als pedantisch und kleinkariert ansehen. Wenn diese einseitige negative Sicht sprachlich oder mimisch kommuniziert wird, löst dies beim Gegenüber zwangsläufig Unbehagensempfindungen aus und nährt so das Konfliktpotential. Natürlich gilt dies unter der Voraussetzung, daß der Betroffene seinerseits zu seiner deutlichen Charakterausprägung steht und sie nur als Stärke empfindet. Sieht dieser Mensch hingegen seine eigene »Schlagseite« selbstkritisch, dann ist er für kritische Wertungen anderer geradezu empfänglich.

Beim *Rivalitätskonflikt* (Abbildung 7.9) kommen sich wiederum extreme, dieses Mal aber gleichartige Wertvorstellungen und gleichgelagerte Interessen in die Quere. Gleichartige Vorstellungen und Anliegen konkurrieren hier um die Vorherrschaft. Weil dieses aber nur in bestimmten Konkurrenzsituationen passieren wird, kann man beim Rivalitätskonflikt auch von einem »Situationskonflikt« sprechen.

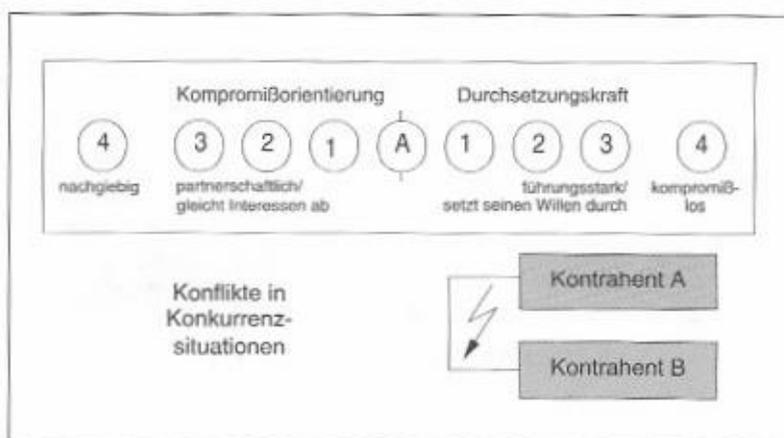


Abbildung 7.9: Situations- oder Rivalitätskonflikt am Beispiel der Durchsetzungskraft

Rivalitätskonflikte entstehen typischerweise bei starken Ego-Konzepten wie Selbstbehauptung, Durchsetzungskraft, Meinungsfestigkeit, Anerkennungsstreben, Ehrgeiz oder Freiheitsbetonung. Rechthaberei in Diskussionen und Machtgerangel in Führungspositionen sind klassische Beispiele für Situationskonflikte.

Wie nun bestimmte Situationen dazu führen können, daß sich gleichartige Menschen »bekriegen«, so gibt es auch Situationen, in denen sich wesensmäßig unterschiedliche Menschen zusammentun, um gemeinsame Sache zu machen und sich dann in ihrer Gegensätzlichkeit ergänzen. Auf diesen Spezialfall gemünzt ist die nur vermeintlich widersprüchliche Aussage im Volksmund: »Gegensätze ziehen sich an«. Sie ziehen sich nur solange an, wie jeder aus der Situation für sich persönlich Nutzen zieht und die unterschiedlichen Verhaltenskonzepte ineinanderpassen. Die Grundwertung und die spezifische Wertschätzung eines Menschen verändert sich dadurch nicht. So wird zum Beispiel ein führungsstarker Vorgesetzter den extrem gehorsamen Mitarbeiter, mit dem er natürlich gut klarkommt, nie für eine Nachfolge in seiner Position vorschlagen, weil er ihn für nicht stark genug hält.

Die Normal-Konstellation ist also, daß sich extrem gleichartige Menschen mögen und extrem unterschiedliche Menschen sich eher wechselseitig ablehnen und sich meiden. In der Ausnahmekonstellation finden sich situationsbedingt zuweilen extrem gegensätzliche Menschen zusammen, um gemeinsame Sache zu machen, oder es prallen extrem gleichartige Menschen aufeinander, weil sie sich mit ihren Bestrebungen im Wege stehen.

Natürlich sind sehr selbstkritische und zudem noch tolerante Menschen viel weniger in Konfliktsituationen verstrickt als sehr selbstsichere Menschen, die allen anderen extrem kritisch und ablehnend gegenüberstehen. Dementsprechend brauchen sich sehr selbstsichere und extrem ichbetonte Menschen nicht zu wundern, wenn sie einen Partner nach dem anderen suchen und immer wieder im Konflikt auseinandergehen. Bei ihnen kumuliert sich die Konstellation des Grundkonfliktes mit immer wieder auftauchenden Situationskonflikten.

In der Führungssituation wird die Bewältigung von Konfliktsituationen nun unterschiedlich aussehen, je nachdem ob ein Vorgesetzter Beteiligter ist oder sich als neutraler Dritter um eine Schlichtung bemüht. Schwierig bei der Verstrickungssituation wird es natürlich, wenn der Vorgesetzte selbst gar nicht sieht, daß er Konfliktbeteiligter ist, sondern die Schuld für die Krise nur beim anderen sucht, in diesem Falle also beim Mitarbeiter. Ein Konflikt hat immer mindestens zwei Beteiligte und entsteht immer aus der Konstellation extremer Wertungen und Orientierungen auf beiden Seiten. Wer sich dessen nicht bewußt ist, wird auch keine bewußte Konfliktbewältigung betreiben können. Seine Lösung wird immer zu einer Unterdrückung oder zumindest zum Unterdrückungsversuch des anderen führen und dieses oft, ohne daß es ihm selbst bewußt ist und er die verheerenden Folgen seines Tuns überhaupt erkennt.

Wenn einem Vorgesetzten dieser Zusammenhang bewußt ist, er sich also als unmittelbar Beteiligter eines Konfliktes versteht, dann gibt es für ihn mehrere Wege zur Konfliktlösung, die in Abbildung 7.10 schematisch dargestellt und im folgenden erläutert werden.

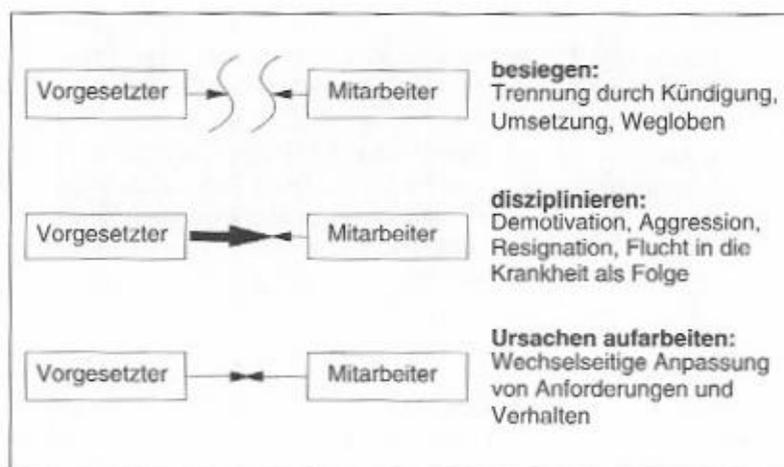


Abbildung 7.10: Lösungsalternativen für Vorgesetzte bei Konfliktverstrickung

Der Vorgesetzte kann die Situation als Kriegszustand oder sublimierter als Wettkampf verstehen und bewußt versuchen, den Feind oder Rivalen, in diesem Fall also den Mitarbeiter, zu besiegen. Er schlägt ihn aus dem Feld, indem er ihm kraft seiner Machtmittel kündigt, umsetzt, weglobt. Dabei kann es aber auch passieren, daß der Vorgesetzte selbst den kürzeren zieht.

Natürlich kann sich wegen seiner eigenen Verstrickung dieselbe Konfliktlage jederzeit mit anderen Menschen wieder einstellen. Manche Vorgesetzte versuchen dann immer wieder denselben »Beseitigungsweg«, solange bis sie die »Falschen« losgeworden sind und die »Richtigen« um sich geschart haben. Wenn einem solchen Treiben nicht Einhalt geboten wird, kann dieser Weg ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Leider wird dies in der üblichen betrieblichen Erfolgsrechnung meist gar nicht sichtbar.

Der Vorgesetzte kann auch versuchen, seinen Gegner in die Enge zu treiben und zu disziplinieren. Solche Versuche führen selten zu einer nachhaltigen Konfliktlösung. Entweder entsteht eine Art vordergründiger Friedhofsruhe, die sich irgendwann – und dann oft unbeherrschbar – in Aggressionen entladen kann, oder aber sie führen auf Seiten des resignierenden Mitarbeiters zur inneren Kündigung oder zur Flucht in die Krankheit.

Wenn sich ein Vorgesetzter als Beteiligter am Konflikt erkennt, kann er versuchen, neben der notwendigen Arbeitskritik zugleich auch sein eigenes überzogenes Verhalten oder eigene überzogene Erwartungen zu korrigieren. Macht er diese kompromißbereite Haltung im Kritikgespräch sichtbar, dann wird er zugleich die Erfolgchance dieses Gespräches wesentlich erhöhen. In diesem Fall nimmt er auch eine eigene Verhaltenssteuerung vor, und so zeigt sich wiederum an einer Führungsaufgabe gegenüber dem Mitarbeiter, wie wichtig die Führung der eigenen Person für Vorgesetzte ist.

Für die Aufgabe als *Schlichter* gibt es ein methodisches Vorgehenskonzept, welches – ähnlich wie bei der Arbeitskritik – Erfolg verspricht, wenn die in Abbildung 7.11 dargestellten einzelnen Vorgehensstufen strikt eingehalten werden.

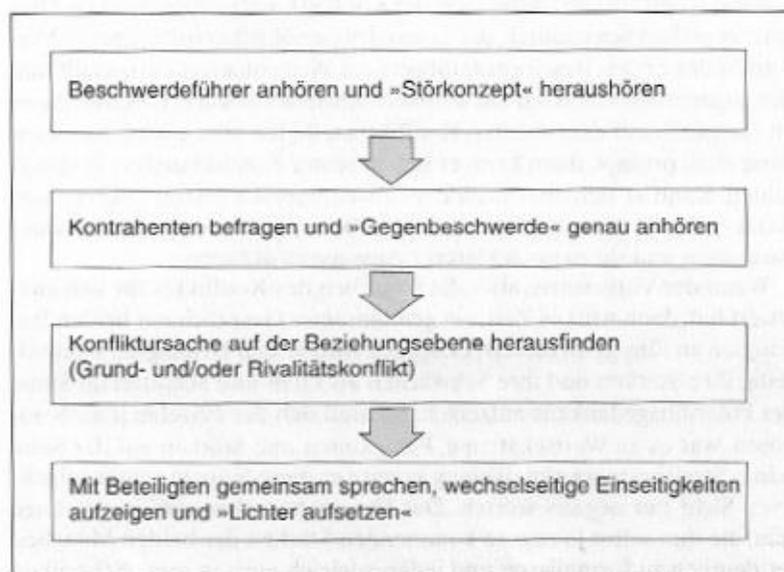


Abbildung 7.11: Methodisches Vorgehen bei einer Schlichtung

In der Regel wird ein solches Verfahren von einem der am Konflikt beteiligten Mitarbeiter ins Rollen gebracht. Der Vorgesetzte wird den Beschwerdeführer in Ruhe anhören und ihm aufmerksam zuhören. Dabei kann er aus den Negativäußerungen unschwer das Störkonzept heraus-

hören. Für die Analyse solcher Störkonzepte ist der Umgang mit den Kategorien des Grundkonfliktes und des Situationskonfliktes besonders hilfreich. Meistens bilden mehrere Grundkonflikte den Hintergrund von Streitigkeiten. Im Einzelfall kann es aber auch ein Knäuel von Grund- und Rivalitätskonflikten sein. So können sich beispielsweise Unterschiede der Mentalität und der Denkstrukturen besonders verheerend auswirken, wenn die darin verstrickten Menschen gleichzeitig um Machtpositionen ringen, sich ins rechte Licht setzen und gut dastehen wollen, dabei gleichzeitig aufeinander neidisch sind und sich wechselseitig nichts gönnen.

Natürlich wird sich der Vorgesetzte im nächsten Schritt den anderen Konfliktbeteiligten ins Einzelgespräch holen, ihm mit den Vorwürfen konfrontieren, ihm aber auch Gelegenheit einräumen, zu den Vorwürfen Stellung zu nehmen. Vor diesem Gespräch jedoch sollte sich der Vorgesetzte selbst schon ein Gesamtbild von der Konfliktkonstellation machen. Dies kann er gedanklich dadurch, daß er aus den persönlichkeitsbezogenen Vorwürfen des ersten Beschwerdeführers ein Wertequadrat entwickelt und sich so innerlich schon auf die wahrscheinlichen Vorwürfe einstellt, die er im Gespräch mit dem zweiten Konfliktbeteiligten hören wird. Kommen diese auch prompt, dann kann er sich in seiner Konfliktanalyse bestätigt fühlen. Kann er sich aber nach dem Zweitgespräch immer noch keinen Reim machen, dann hat er Anlaß, den Beteiligten noch aufmerksamer zuzuhören und sie zu noch klarerer Aussage zu drängen.

Wenn der Vorgesetzte aber die Ursachen des Konfliktes für sich analysiert hat, dann wird es Zeit, ein gemeinsames Gespräch mit beiden Beteiligten zu führen. In diesem Gespräch wird er den Beteiligten wechselseitig ihre Stärken und ihre Schwächen als Licht und Schatten im Sinne des Polaritätsgedankens aufzeigen. So muß sich der einzelne jeweils anhören, was es an Wertschätzung, Fähigkeiten und Stärken auf der Seite seines Streitpartners gibt. Bislang konnte er diese Seite in seiner subjektiven Sicht nur negativ werten. Der Vorgesetzte aber wird in der Lage sein, die ihm selbst ja zugute kommenden Stärken der beiden Mitarbeiter deutlich zu formulieren und jeden zugleich auch in seine Schranken zu verweisen. Er gibt eine Art Nachhilfeunterricht zur Idee der Komplementären Einschätzungshilfen und tritt hierbei voll in die Rolle eines Moderators ein, der den Beteiligten ihre einseitigen Zerrbilder vor Augen führen muß. Bei geschickter Gesprächsführung werden aus diesem Verfahren in der Regel Aha-Erlebnisse bei den Beteiligten ausgelöst, und es können große Wirkungen für die Zukunft erwartet werden. Aus polari-

sierten Feindbildern können komplementäre Partnerschaften erwachsen. *Peseshkian* hat für diesen Zusammenhang den Spruch geprägt: »Von meinem größten Feind kann ich am meisten lernen«.

Konfliktkonstellationen können darin wurzeln, daß Menschen entweder sehr unterschiedlicher Art sind oder sich mit gleichartigen, extremen Persönlichkeitsausprägungen in die Quere kommen.

Bei eigener Konfliktverstrickung sollte ein Vorgesetzter auch die Bereitschaft zur eigenen Verhaltensänderung erkennen lassen. Bei der Schlichtung kommt es für den Vorgesetzten darauf an, den Beteiligten ihre jeweils eigene Einseitigkeit vor Augen zu führen.

Methodischer Ausblick zu Kapitel 7

Kritische Analyse der Motivationstheorien

Motivationstheorien beschäftigen sich mit der Frage nach den handlungsleitenden Beweggründen von Menschen und suchen hierfür nach Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Für die betriebliche Praxis haben einige dieser Theorien Bedeutung gewonnen, insoweit sie als Ausgangshypothese von personalpolitischen Maßnahmen direkte Wirkung erzielten oder aber durch Verbreitung in Führungsseminaren auf indirekte Weise wirken sollten.

Grundlegende Auffassungsunterschiede in den Motivationslehren kann man zunächst einmal erkennen zwischen *Anreiz- und Persönlichkeitstheorien* und innerhalb der Persönlichkeitstheorien wiederum zwischen *monothematischen und polythematischen Theorien*. Je nachdem, ob man die Motivationsthematik auf die erste Lebensregel allein bezieht oder die zweite Lebensregel mit der Aufforderung, das Beste aus einer nicht idealen Situation zu machen, einbezieht, werden sich unterschiedliche Betrachtungspunkte ergeben. Insbesondere bei der Überwindung von inneren Widerständen durch Selbststeuerung und Fremdsteuerung entsprechend der zweiten Lebensregel kann die Frage nach den richtigen Anreizen und nach der Methode der Reizwirkung schon ein besonderes

Interesse beanspruchen. Und nur wer in dem weltfremden Glauben lebt, mit der ersten Lebensregel ließe sich ausschließlich das Leben gestalten, wird einen Stein auf die Anreiztheorien werfen und sie als Motivationslehren für überflüssig halten oder gar verdammen.

Dennoch ist Motivation im engen Sinn und damit die Gestaltung der ersten Lebensregel mit einer Anreiztheorie natürlich nicht zu beantworten. Denn der Anreiz muß ja immer zuerst einen Widerstand als Voraussetzung haben und setzt in seiner Betrachtung insoweit immer zu spät ein. Auch ist bei der Setzung des Anreizes ja neuerlich die Frage gestellt, welcher Mensch auf welche Reize anspricht. Damit ist das erste Kapitel der Motivationslehre im Sinne der Persönlichkeitstheorien erneut aufgeschlagen. Aus diesem Grunde sollen Anreiztheorien von der weiteren Analyse der Motivationslehren ausgeblendet bleiben.

Bei den inhaltlichen Ausrichtungen der *Persönlichkeitstheorien* führt der Unterschied zwischen den monothematischen und polythematischen Theorien zunächst einmal zurück in die Historie der Psychologie und Psychoanalyse. Denn bei den *monothematischen Motivlehren* ragen die aus der frühen Psychoanalyse hervorgegangenen Trieblehren heraus. Wird bei *Freud* der Schwerpunkt auf den Sexualtrieb gelegt, so erlangt bei *Adler* der Macht- und Geltungstrieb besondere Bedeutung. Weitere Spielarten reichen von den frühen Vorläufern hedonistischer Lehren, die von einer Maximierung des Vergnügens ausgingen, über Gesellschaftstheorien, die den Neid als Triebfeder unseres Handelns ausmachen, bis hin zur Reduktion der Motive auf den Selbsterhaltungstrieb.

Alle diese Theorien werden offensichtlich der Differenziertheit der menschlichen Persönlichkeit nicht gerecht und verabsolutieren einzelne, für das menschliche Leben natürlich bedeutsame Strebungen. Daß zunehmend die Einsicht in diese Vielfalt gewachsen ist, läßt sich an der Entwicklung der einzelnen psychoanalytischen Schulen fast bilderbuchmäßig nachvollziehen. Einzelne Persönlichkeitslinien der komplementären Einschätzungshilfen kann man geradezu mit dem Namen der Protagonisten dieser Strebungen etikettieren. So ist die Polarität »Genuß/Verzicht« die typische *Freudsche* Persönlichkeitsthematik. *Adler* steht für die Polarität »Macht/Gehorsam« und bei *C.G. Jung* ist die »Innen-/Außenorientierung« des Menschen neben anderen Polaritäten ein zentrales Betrachtungsfeld gewesen.

Auch die Erkenntnis, daß der Mensch allenfalls für eine kurze Zeitspanne den Zustand einer völligen Bedürfnisbefriedigung erreicht, an-

sonsten aber immer neue Wünsche auftauchen, die nach Befriedigung verlangen, hat nicht nur die eindimensionalen monothematischen Lehren verdrängt, sondern bei Maslow sogar dazu verführt, eine »hierarchische« Ordnung der menschlichen Grundbedürfnisse anzunehmen. Diese vor allem in Führungsseminaren in Deutschland populär gemachte und weit verbreitete Motivlehre kann zu Art und Wechsel von Bedürfnissen Interessantes beitragen, führt jedoch auf der höchsten Stufe der Bedürfnisbefriedigung bei der Selbstverwirklichung in die Sackgasse. Die als Selbstverwirklichung postulierte Erkenntnis von Maslow, daß der Mensch das sein muß, was er sein kann, und daß er seiner Natur treu bleiben muß, verlangt ja zunächst einmal, daß ein Mensch seine Natur erkennen muß. Und da nicht alle Menschen derselben Natur sein können, ist die Vielfalt der menschlichen Natur letztlich auch die Herausforderung für die Maslowsche Motivationslehre.

Neben dem Ansatz von Maslow haben unter den *polythematischen Motivationslehren* eine Vielzahl von zweiteiligen pauschalen und einfachen Motivationsansätzen Bedeutung erlangt. Begründet ist dies in starkem Maße auch durch die Verengung der Motivationsfrage auf die Führungsmotivation und durch den Versuch, Eignungsprädikatoren insbesondere für Manager zu gewinnen. Stellvertretend für viele seien hier die Einteilung in Extraversion und Introversion bei *Eysenck*, die Zweiteilung in innengelenkte und intrinsisch motivierte sowie außengelenkte und extrinsisch motivierte Menschen bei *Riesman*, die Einteilung in Sach- und Beziehungsorientierung bei *Blake/Mouton* sowie die anthropologische Differenzierung nach einem arbeitsfreudigen Typ Y und einem bequemen/gehorsamen Typ X nach *McGregor*. In jüngerer Zeit hat sich die Aufteilung in Lage- und Handlungsorientierung bei *Kuhl* hinzugesellt. Um eine Nuance differenzierter sind die vier Grundtypen im Struktogramm von *Schirm*, die Beziehungs-, Sach- und Handlungstypen in der Psychographie von *Friedmann* oder die organisationspsychologische Viergruppen-Typologie von *Schein*, mit der Weiterentwicklung zu einem Beratungskonzept von acht verschiedenen Karriereankern.

Bei all diesen Versuchen stellt sich die Frage, ob man mit der Reduktion auf zwei oder einige wenige Grunddimensionen und Grundorientierungen der Komplexität der Wirklichkeit noch gerecht werden kann. Solche Ansätze sind vordergründig für jeden psychologisch Interessierten zunächst einmal reizvoll; und wenn sie in gängige Management-Portfolio-Darstellungen gekleidet werden, haben sie noch ihren besonderen

Charme. Ihre ziemlich willkürlich gewählte Zweiteilung wird für einen Laien erst dann durchschaubar, wenn man einmal beliebig im KEH-System zwei Persönlichkeitslinien auswählt und diese anschaulich in Portfolio-Typen darstellt, wie dies in Kapitel 8.4 geschieht. Man läuft hierbei Gefahr, immer von neuem der Illusion zu unterliegen, daß damit die Vielfalt der menschlichen Psyche erfaßt sei.

Wie wenig diese ursprünglichen Ansätze ausreichen, hat sich auch dort erwiesen, wo man nach vielen Versuchen zur Erkenntnis gelangt ist, daß bei diesen Grobtypologien und Pauschalkriterien die stark einseitigen Ausprägungen relativ selten sind und mittlere Ausprägungsgrade vorherrschen. Dies ist eine Erkenntnis, die bei einer differenzierten Betrachtung einer Persönlichkeitslinie nach dem Komplementaritätsgedanken zwar selbstverständlich ist, jedoch gerade in der relativ seltenen Einseitigkeit bewußt macht, daß der Motivationsansatz nur für wenige Fälle taugt. Die neueste Entwicklung liegt nun darin, daß hinter der Grobtypologie ein feines Spektrum von Primärfaktoren ausfindig gemacht wurde. Wenn jedoch hinter dem pauschalen Merkmal eine bunte Vielfalt von unterschiedlichen Primärfaktoren zum Vorschein kommt, dann muß es zur mittleren Mischung kommen, und die eigentlich interessanten Einseitigkeiten im Einzelfall gehen im Gesamtbild zwangsläufig unter. Deshalb sind auch all diese Ansätze für die Praxis immer erst dann interessant und wertvoll geworden, wenn das Pauschalkriterium in Primärfaktoren aufgeschlüsselt wurde. Ja, man kann sogar davon ausgehen, daß das letztlich aufschlußreiche Ergebnis dann gerade in diesen Primärfaktoren liegt. Damit ist man dann bei einer Vielzahl von Persönlichkeitskriterien angelangt, wie sie das KEH-System ohne vorherige Zuordnung auf ein Dominanzkriterium bereits bietet.

Motivation bedeutet dann letztlich, daß keine allgemeinen Pauschalierungen oder Bündelungen möglich sind, sondern jeder einzelne Mensch dort jeweils sein stärkstes Motiv hat, wo er in einem Persönlichkeitsmerkmal seine größte Einseitigkeit hat. Für den einzelnen Vorgesetzten heißt dies nichts anderes, als daß er jeden Mitarbeiter als einzigartiges Individuum erkennen und anerkennen muß. Er kann sich die jeweils starken Seiten und Einseitigkeiten für die Motivation zunutze machen. Wenn er den Mitarbeiter diese Seite seiner Persönlichkeit weiter entfalten läßt, ihm die dazu passenden Aufgaben überträgt und an dieser Stelle auf ihn eingeht, dann wird er auf Gegenliebe stoßen, den richtigen Resonanzboden finden, offene Türen einrennen und Hochstimmung erzeugen können.

In diese Erkenntnisrichtung haben sich Motivationsansätze bewegt, welche die Bedeutung von Selbstkonzepten, von Werthaltungen und Interessen betonen. Die Annahme des *Selbstkonzeptes* als *Motivations-theorie* liegt darin, daß Menschen sich so verhalten, daß ihr Selbstkonzept erhalten bleibt oder sich stärkt. Nun mußte diese These im Laufe der Zeit modifiziert werden, weil erkannt wurde, daß sie nur bei Menschen mit hohem Selbstwertgefühl stimmig ist. Im Gedanken des KEH-Systems ist natürlich ein selbstkritischer Mensch mit geringem Selbstwertgefühl ja gerade dadurch motiviert, daß er nicht tut, was er schon kann und was ihm liegt, sondern was ihn als Persönlichkeit herausfordert, entwickelt und reifer macht. Daß dies im Extremfall bedeuten kann, daß er sich hoffnungslos überfordert und menschlich gesehen »ins Verderben rennt«, steht auf einem anderen Blatt. Das ist ja gerade die Tragik der Motivation, daß viele hochmotivierte, begnadete und geniale Menschen psychisch ins Verderben rannten, indem sie ihre Höchstleistung brachten.

Das Konzept der *Wertorientierungen* ist zwar bislang noch nicht in den direkten Zusammenhang zu Persönlichkeitsmerkmalen gestellt worden, wie es im KEH-System geschieht, wo ja der Punkt der höchsten Wertorientierung mit dem Punkt der größten Einseitigkeit in der Persönlichkeit identisch ist. Immerhin ist aber in Praxisuntersuchungen erkannt worden, daß der Wertorientierung ein sehr hoher Erklärungsanteil dafür zukommt, ob ein Stellensuchender eine Position erhält oder nicht. Natürlich kann es schon bedenklich sein, wenn die Motivation darauf abgestellt wird, daß die Wertorientierung von Mitarbeitern auf die Wertorientierungen der die Auswahl vornehmenden Führungskräfte passen soll. Jedoch ist dieser Einwand gegen die Wertorientierung als Motivator eher der Ruf nach objektivierte(n) Anforderungskriterien, die ja nicht aus der zufälligen persönlichen Vorliebe oder dem Menschenbild eines Vorgesetzten, sondern primär aus Aufgabenstellung, persönlichem Umfeld und Unternehmenskultur abzuleiten sind.

Ganz in die Nähe der Wertorientierung im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter rückt das Konzept der *Aufgabenorientierung* an den *Interessen* des Mitarbeiters. Im Gegensatz zu den meisten Motivations-erklärungen wird hier nicht auf das vorübergehende, momentane Motiv, sondern auf die bleibende, zeit- und situationsübergreifende Interessenlage abgestellt. Das rückt die Betrachtung der Interessen ganz in die Nähe von dauerhaften Persönlichkeitsmerkmalen und wird der Motivationsfrage insbesondere in der personalpolitischen Fragestellung nach Eig-

nungsprädikatoren eher gerecht. Natürlich kann man niemals in voller Harmonie eine Aufgabe auf die Interessen eines Mitarbeiters abstimmen. Wenn man jedoch hinter die üblicherweise abstrakt vorgenommene Gliederung der Interessenbereiche in institutionelle Tätigkeitsfelder, schulische Fächer oder gesellschaftliche Lebensbereiche blickt, dann kommen in diesen Fähigkeiten und Fertigkeiten letztlich doch wieder die ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmale zum Vorschein. Das wird augenfällig, wenn betont wird, daß Interesse mit angenehmer Tönung im emotionalen Bereich, mit besonderer Wertschätzung des Interessengegenstandes und mit gründlicher Kenntnis und Komplexität im kognitiven Bereich einhergeht. Auch hier tauchen im theoretischen Ansatz der Interessentheorie wiederum die Beschreibungselemente auf, die für die einseitige Ausprägung und Stärke auf einer Persönlichkeitslinie im KEH-System stets kennzeichnend sind: Werthaltigkeit, Hochgefühl, intensives Erleben und geistige Interessiertheit.

Die Unterscheidung in vorübergehende, kurzzeitig wirkende Motivation und langfristige, stabile Motivlagen hat auch *Herzberg* besonders betont. Jedoch ist seine Unterscheidung der Motivationsfaktoren in »satisfier« als eigentliche Motivatoren und »dissatisfier« als bloße Hygienefaktoren fragwürdig. Sie sind durch empirische Befragungen bestimmter Schichten gewonnen und können sich bei anderem Lebensalter, anderer Stellung in der Hierarchie und anderem Bildungsniveau durchaus unterschiedlich darstellen. Darauf wird auch in der originären Kommentierung dieser Ergebnisse hingewiesen. Man kann die Motivbefunde für amerikanische Ingenieure nicht unbesehen auf schlecht bezahlte ausländische Hilfsarbeiter oder auf Hausfrauen anwenden wollen, die einer Beschäftigung nachgehen, weil sie unter Menschen kommen wollen, nicht aber weil sie unbedingt Geld verdienen müssen.

Selbst wenn man einräumt, daß Streben und Begehren einer Mehrheit in einer Gruppe zuweilen für einen Vorgesetzten bei der Führung seiner Abteilung oder für einen Personalverantwortlichen bei der Konzeption von personalpolitischen Belegschaftsmaßnahmen von Bedeutung sein können, dann sind sie doch wiederum auf die summarische Befragung und Ermittlung gerade in der für sie relevanten Gruppe angewiesen und können dabei nicht Ergebnisse aus anderen Abteilungen oder anderen Unternehmen blind übernehmen. Dabei kann man von einer guten Motivationsmaßnahme bereits sprechen, wenn sie bei 80 Prozent der Betroffenen Anklang findet und auf Resonanz stößt, und man muß realistisch zur

Kenntnis nehmen, daß 20 Prozent der Betroffenen damit nicht glücklich und auch nicht motiviert sind.

Wenn man abschließend die verschiedenen Motivationstheorien nach dem Gewicht betrachtet, das sie in der Praxis und Bildungsarbeit der Unternehmen erlangt haben, dann kann man sich nicht des Eindrucks erwehren, daß hinter Motivationstheorien oder »theoretisch« abgesicherten Motivationsversuchen oftmals das Verlangen nach Patentrezepten steckt, gleichsam als Verlegenheitslösungen zum Thema Menschenkenntnis. Entweder weil man sich mit der gründlichen Erfassung der einzelnen menschlichen Psyche und Motive in Ermangelung einer differenzierten Persönlichkeitstheorie schwertut, oder weil man sich nicht damit befassen will, da es beschwerlich und umständlich scheint und der eigenen Persönlichkeit und Motivlage nicht entspricht. So könnte hinter dem Dilemma der Motivation in der Praxis wiederum ein Motivationsproblem stecken.

8. Einschätzungshilfen als Instrument der Potentialschätzung

*Alles Übel kommt daher, daß niemand sich selbst,
sondern jeder nur den anderen bessern will.*

Petrus von Alcantara

*Die Dinge hängen von gar vielerlei Umständen ab,
und was an einer Stelle und bei einer Gelegenheit ei-
nen Triumph feierte, wurde bei einer anderen zur
Schande.*

Gracian

*Das Management ist die schöpferischste aller Kün-
ste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.*

Robert McNamara

*Durch nichts bezeichnen die Menschen mehr ihren
Charakter als durch das, was sie lächerlich finden.*

Johann Wolfgang von Goethe

*Die Rede eines Menschen entspricht seiner Lebens-
weise.*

Seneca

Im 4. Kapitel wurde bereits ausgeführt, daß sich Potentiale eines Menschen nur auf seinem Persönlichkeitshintergrund erfassen lassen, und es wurde auch bereits verdeutlicht, daß die Frage nach dem Potential eines Menschen immer nur im Lichte eines Einsatzzweckes Sinn macht. Deshalb sind Persönlichkeitseinschätzungen und Anforderungsprofile die Schwerpunktfelder jeder Potentialschätzung. In dem KEH-System findet sich ein patentiertes Universalwerkzeug gerade für diese beiden wichtigen Anliegen der Potentialschätzung.

8.1 Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil

Anforderungskataloge enthalten in der Regel neben den persönlichkeitspezifischen Anforderungen auch noch weitere Erwartungen an und

Voraussetzungen für die Person des gesuchten Stelleninhabers. Vor allem fachliche Anforderungen an die berufliche und bildungsmäßige Qualifikation, an die Berufserfahrung und den Wissensstand sind regelmäßig Kriterien, die geprüft werden müssen. Weil sich in der Praxis die Schwierigkeiten schließlich doch auf die Ermittlung der persönlichkeitspezifischen Eignung konzentrieren, befassen sich die weiteren Ausführungen auch nur mit dieser engeren Thematik der Anforderungsprofile.

Anforderungsprofile für einzelne Stellen werden jeweils stellenspezifisch gestaltet, und so hat in der Regel jede einzelne Position im Unternehmen auch ihr individuelles Anforderungsprofil. Allerdings gibt es für vergleichbare Positionen im Unternehmen auch typische Anforderungsprofile, die nicht völlig identisch zu sein brauchen, aber doch als Ausgangsbasis für jede einzelne dieser vergleichbaren Positionen benutzt werden können. Man braucht dann jeweils nur noch über begründete Ausnahmeabweichungen für den Einzelfall nachzudenken. Dies kann auf Dauer den Erarbeitungsaufwand für Anforderungsprofile spürbar reduzieren.

Grundsätzlich aber sollten der für die Erarbeitung von Anforderungsprofilen notwendige Aufwand und die gebotene Sorgfalt nie gescheut werden. Denn wenn sie nicht genau die Anforderung der Stelle im Hinblick auf erfolgreiches Tätigsein abbilden, dann ist der ganze Nachfolgeaufwand für die Persönlichkeitserkundung »auf Sand gebaut«.

Für die persönlichkeitspezifische Positionierung einer Stelle reichen meistens 10 bis 15 Persönlichkeitslinien aus. In landläufiger Betrachtungsweise sind das ja schon 20 bis 30 Charaktereigenschaften. Um sich die spätere Entscheidungsfindung zu erleichtern, empfiehlt sich zusätzlich eine Unterscheidung in höher bewertete *Kernlinien* und Zusatzlinien.

Bei der Ermittlung eines Anforderungsprofils sollte der gebündelte Sachverstand des Vorgesetzten, des Stelleninhabers, des nächsthöheren Vorgesetzten und der Personalabteilung zusammenfließen (Abbildung 8.1). Besonders bei Einstellungen ist eine vorherige Konsensfindung zwischen Linienzuständigen und Personalabteilung im Hinblick auf das Anforderungsprofil unbedingt zu empfehlen.

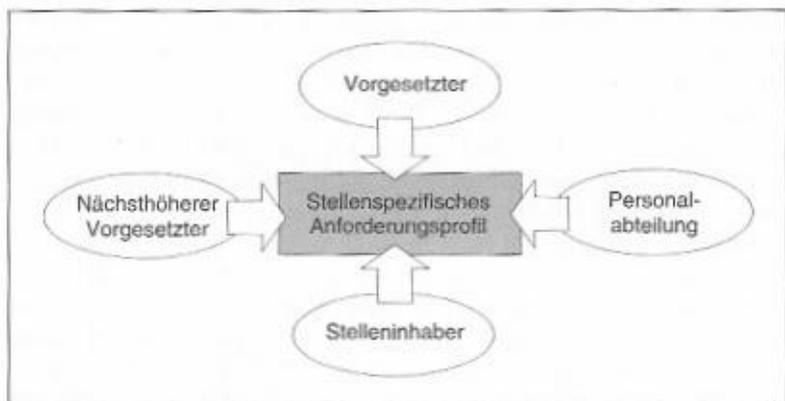


Abbildung 8.1: Einbeziehendes Know-how bei der Erarbeitung von Anforderungsprofilen

Der Suchweg bei den Anforderungsüberlegungen ist vergleichbar mit dem Vorgehen bei der analytischen Arbeitsplatzbewertung: Man muß die einzelnen Aufgabenteile jeweils im Hinblick auf ihre Persönlichkeitsanforderung betrachten und kommt aus der Häufung von bestimmten Eigenschaften, oft aber auch aus dem Zusammenspiel polar entgegengesetzter Anforderungen zur Auswahl der Linien und zum jeweiligen Ausprägungsgrad. Dabei gilt der Erfahrungssatz, daß eine Anforderung in der Ausprägung 3 sehr selten – allenfalls in hoch spezialisierten Sachbearbeitungspositionen – vorkommt. Ausprägungsgrad 2 bedeutet, daß es ganz entschieden auf eine Verhaltensseite ankommt und hierbei in Kauf genommen wird, daß bei den wenigen situativen Anforderungen auf der Gegenseite auch schon einmal danebengegriffen wird. So kann zum Beispiel die Bedeutung des verantwortungsvollen Verhaltens in einer Position so stark sein, daß man es bewußt in Kauf nimmt, wenn sich der Stelleninhaber vielleicht einmal zu sehr um Dinge kümmert, die ihn eigentlich nichts angehen.

Ausprägungsgrad 1 ist die typische und häufigste Anforderungspositionierung. Allerdings ist auch die Anforderung A nicht selten zu stellen, zum Beispiel, wenn es auf ein wirklich ausgewogenes, situativ wechselndes Verhalten ankommt, wie bei Einfühlung und Strenge in einer Führungsposition und speziell bei der Aufgabe der Arbeitskritik, die ja nicht nur kritisch sein darf, sondern letztlich konstruktiv kritisch angelegt sein muß.

Der Suchweg für das Anforderungsprofil ist in Abbildung 8.2 zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 8.2: Entwicklung von Anforderungsprofilen

Der Abgleich von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil zeigt die Aufgabeneignung eines Menschen (Abbildung 8.3). Dabei kann man im summarischen Verfahren oftmals schon einen groben Eindruck über offensichtliche Eignung oder krasse Fehlbesetzung gewinnen. Im einzelnen – vor allem in Grenzfällen – bedarf die Auswertung aber doch eines differenzierten charakterologischen Know-hows, das sich dem Vorgesetzten und dem Personalexperten im intensiven Umgang mit dem KEH-System erschließt.

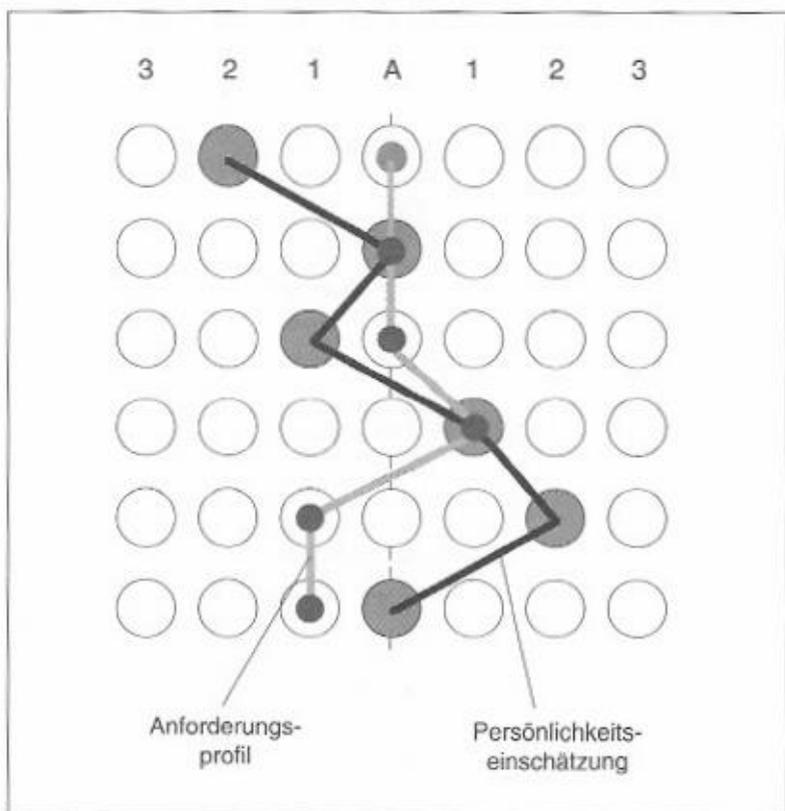


Abbildung 8.3: Prinzip des Soll-Ist-Vergleichs im KEH-System

In der Gegenüberstellung von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil wird die Eignung einer Person im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabe meßbar. Die optische Darstellung im Einschätzungsbogen des KEH-Systems erleichtert das Gesamturteil und läßt zugleich differenziert die neuralgischen Punkte erkennen. Die Unterscheidung in Kernlinien und Zusatzlinien erleichtert die Entscheidung bei Positionsbesetzungen.

8.2 Führungsleitbilder

Eine spezielle, strategisch besonders wichtige Form von Anforderungsprofilen stellen sogenannte *Führungsleitbilder* dar. Sie bilden die spezifischen Führungsanforderungen für eine bestimmte Hierarchieebene ab (Abbildung 8.4). Auf den *unteren Führungsebenen* sind solche Leitbilder in der Regel funktionspezifisch positioniert. Bewährt haben sich funktionspezifische Leitbilder für die Vertriebsfunktion, für Produktionsaufgaben, für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben und für kaufmännische Funktionen. Dabei kann allerdings im Einzelfall eine weitere Aufspaltung durchaus empfehlenswert sein, zum Beispiel wenn man an die Unterschiede eines typischen Controller-Profiles zum Profil eines Personalmannes im kaufmännischen Bereich denkt.

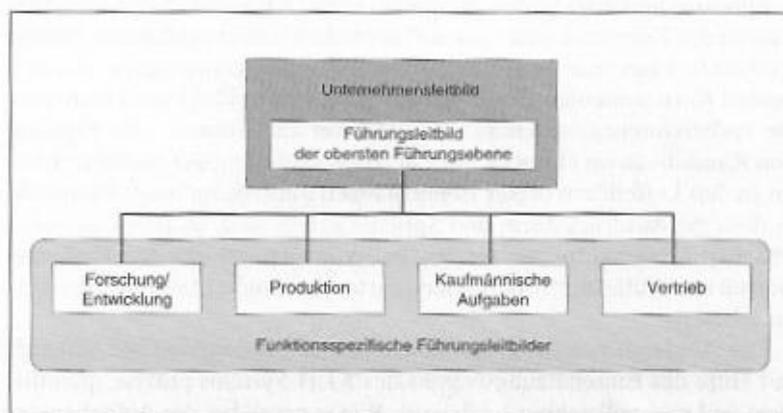


Abbildung 8.4: Führungsleitbilder in einer funktionalen Organisation

Die Führungsleitbilder auf den *oberen Führungsebenen* werden sich für die einzelnen Funktionen immer mehr angleichen, und auf der obersten Führungsebene verdichtet sich das Führungsleitbild fast schon zu einer in Persönlichkeitsanforderungen gegossenen Führungs- und Kooperationsphilosophie. Deshalb ist die Diskussion über diese Fragen und die Verständigung auf ein Führungsleitbild der obersten Führungsebene in mehrfacher Hinsicht wichtig.

Einmal hängt davon die harmonische Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern dieser Führungsebene ab. Dies wird in den Ausführungen zum komplementären Management vollends erkennbar werden (siehe Kapitel 8.7.2). Zum andern aber haben solche Führungsleitbilder Strahlkraft auch für alle nachgeordneten Führungskräfte. Man kann davon ausgehen, daß konsequent umgesetzte Führungsleitbilder für die Prägung des Stils der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen eine weitaus größere Bedeutung haben als schriftlich formulierte Führungsgrundsätze, wie sie sich viele Unternehmen in der wohlgemeinten Absicht der Prägung des Führungsstils gegeben haben, ohne das Problem der Verbindlichkeit angemessen zu lösen. Führungsleitbilder sind nämlich nicht nur geistige Orientierungshilfe, sondern Meßlatte und verbindliches Auswahlkriterium bei der Besetzung von Führungspositionen.

Führungsleitbilder bilden zusammen mit den Persönlichkeitseinschätzungen das Kernstück eines jeden Potentialschätzungsverfahrens. Solche Verfahren kann man in verschiedensten Formen konstruieren. An den beiden Kernelementen Persönlichkeitsbild und Leitbild wird man aber nie vorbeikommen, weil man – wie und wer auch immer – die Eignung von Kandidaten im Hinblick auf Führungspositionen der nächsten Ebene an den Leitbildern dieser Ebene messen muß. Wenn beide Elemente in dieselbe Ausdrucksform und Sprache gefaßt sind, entfallen auch die üblichen Übersetzungsschwierigkeiten von psychologischen Einschätzungen und Gutachten in die andersgeartete Leitbildterminologie des Unternehmens.

Der Abgleich von Persönlichkeitsbild und Führungsleitbild läßt sich mit Hilfe des Einschätzungsbogens des KEH-Systems präzise, quantifiziert und nachvollziehbar realisieren. Wie generell bei der Aufgabeneignung kann man bei der Abweichungsbegutachtung manchmal auf Anhalt erkennen, ob ein Kandidat für diese Führungsaufgabe besonders geeignet ist oder überhaupt nicht in Betracht kommt. Für die Grenzfälle liefern die im Einschätzungsbogen markierten Persönlichkeitsbilder und Anforderungsprofile eine fundierte Diskussions- und Entscheidungsbasis. Insbesondere weiß man dann genau, auf was man sich einläßt, wenn ein nicht idealer Kandidat in eine Führungsposition gebracht wird, oder aber man kann auch stichhaltig begründen, weshalb man sich auf eine Besetzung nicht einlassen will.

Führungsleitbilder bilden die spezifischen Führungsanforderungen für eine bestimmte Führungsebene im Einschätzungsbogen ab. Sie weisen auf den unteren Führungsebenen funktionspezifische Unterschiede auf. Als Meßplatte für das Führungspotential sind sie das Kernstück eines jeden Potentialschätzungsverfahrens. Sie haben eine größere Verbindlichkeit und sind operationaler als die Formulierung von Führungsgrundsätzen.

8.3 Führungsleitbild und Unternehmensleitbild

Das Führungsleitbild auf der obersten Führungsebene ist nicht ganz identisch mit dem weiter zu fassenden Unternehmensleitbild, wie in Abbildung 8.4 schon angedeutet. Es ist jedoch ein wichtiger Bestandteil des Unternehmensleitbildes und wirkt prägend für die innere Verfassung und für die Führungs- und Kommunikationskultur eines Unternehmens. Deshalb kommt ihm sowohl in der theoretischen Betrachtung wie in der praktischen Handhabung große Bedeutung zu. Wenn ein Vorstand oder eine Geschäftsführung diese Frage nicht aufgreift, zeugt dies in der Regel von viel Sand im Getriebe dieses Gremiums.

Es geht bei der Erarbeitung von und bei der Verständigung auf Führungsleitbilder der obersten Führungsebene um eine strategische Ausrichtung der Personalpolitik im Unternehmen.

Bei der Diskussion um ein Führungsleitbild als Bestandteil eines Unternehmensleitbildes drängen sich den Betroffenen zwangsläufig zwei Fragen auf:

- Soll ein solches Leitbild in gleichem Maße differenziert sein wie ein übliches Anforderungsprofil?
- Müssen alle Mitglieder des obersten Leitungsgremiums im Unternehmen denselben Anforderungskriterien eines einheitlichen Führungsleitbildes genügen?

Die Frage kann man mit guten Gründen dahingehend beantworten, daß für ein Führungsleitbild auf der obersten Ebene wohl ein ausgewählter kleiner Katalog von kulturprägenden Persönlichkeitskriterien ausreichen wird. Es geht hierbei um solche Persönlichkeitskriterien, welche durchgängig in Führungspositionen gerade in diesem Unternehmen erwartet werden können.

Manche zweifeln an, daß es solche durchgängigen Persönlichkeitskriterien überhaupt gibt. Und wenn ja, dann wird immer noch von einigen in Frage gestellt, ob es hierbei überhaupt Unterscheidungsmöglichkeiten zu Führungsgremien in von der Größe her vergleichbaren Unternehmen und Organisationen geben kann. Nun ist sicher zuzugeben, daß es für Menschen, welche über Jahre und Jahrzehnte in einem Unternehmen leben, oft schwierig ist, solche gemeinsamen kulturprägenden Kriterien zu erkennen und zu definieren. Jedoch für aufmerksame Beobachter von außen lassen sich im Unternehmensvergleich solche Kriterien manchmal sehr schnell herausfinden. Oft sind es noch Handschriften und Fingerabdrücke der Gründerpersönlichkeiten, oft sind es Merkmale, die vom Branchenzuschnitt des Unternehmens eingebrannt sind, und natürlich sind es manchmal auch situations- und zeitbedingte Kriterien, welche für ein Unternehmen zumindest vorübergehend prägend sind. Beobachten kann man das immer wieder daran, daß Top-Kräfte, welche mit diesen Anforderungen offensichtlich nicht konform gehen, binnen kurzem »ausgeschwitzt« werden und das Unternehmen verlassen oder verlassen müssen.

Solche kulturprägenden Anforderungen werden in der heutigen Zeit für Unternehmen, die sich erfolgreich auf Dauer behaupten wollen und sich auch den Ideen von TOM zuwenden, zum Teil wohl übereinstimmen. Das gilt sicher für Anforderungen wie der geistigen Beweglichkeit, der hohen Motivation, der Lernoffenheit oder der Umstellungsbereitschaft. Übrig bleiben daneben aber auch immer weitere Kriterien und Anforderungen aus der Geschichte eines Unternehmens, aus branchentypischen Zuschnitten oder aus landsmannschaftlichen Eigenarten. So wird auf Führungspositionen in der Bankenwelt wohl kaum der redselige, offene Menschentyp, sondern der bedachte, diskrete Mensch seinen Platz haben. In einem schwäbischen Unternehmen wird das verantwortungsvolle Kostenbewußtsein in der Regel besonders gepflegt werden. In einem Bergbauunternehmen wird das Traditions- und Kameradschaftselement einer Art Gefahrengemeinschaft stets zum Vorschein kommen, und ein erfolg-

reiches Unternehmen der Software-Branche wird durch die moderne und kreative Ausrichtung seiner Führungskräfte auffallen. Unter dem Gesichtspunkt der kulturprägenden Zeitläufte wird auch die Auffassung vertreten, daß mit den neunziger Jahren wieder die Zeit der starken »Führer« angebrochen sei. Auf jeden Fall muß ein solches Führungsleitbild von Zeit zu Zeit überdacht werden.

Wenn nun die Führungskräfte der obersten Ebene solchen Anforderungen genügen, dann wird man in der Regel neben dem jeweiligen Erfahrungshintergrund und neben der fachlichen Bewährung kein besonders differenziertes weiteres Anforderungsprofil benötigen. Wichtig dürfte dann vor allem sein, daß das Mitglied eines obersten Führungsgremiums neben den kulturstiftenden und kulturprägenden Anforderungen auch die Voraussetzungen mitbringt, wie sie für das komplementäre Management zu stellen sind (siehe Kap.8.7.2). Auch wenn man sich dann durchaus unterschiedliche Persönlichkeiten als Team vorstellen kann, wird ihre gemeinsame Arbeit doch unerläßlich von gemeinsamen Wert- und Kooperationsvorstellungen getragen sein.

Das Führungsleitbild auf der obersten Führungsebene ist ein integraler Bestandteil des Unternehmensleitbildes. Es enthält die kulturprägenden Persönlichkeitsmerkmale. Einige dieser Merkmale werden für Unternehmen, die sich dem TQM verschrieben haben, identisch sein. Einige der Kriterien werden in Abhängigkeit von starken Persönlichkeiten an der Unternehmensspitze, von gesellschafts- oder wirtschaftspolitischer Gesamtlage und vom Branchenzuschnitt unterschiedlich und auch im Zeitverlauf variabel sein.

8.4 Management-Portfolio

Ein Integrationsversuch, die unternehmensstrategische Thematik eng mit dem Führungsleitbild zu verzahnen, liegt in der Darstellung des Führungsleitbildes in Form eines Management-Portfolios. Dieses entsteht dadurch, daß zwei Persönlichkeitslinien im Koordinatenkreuz zusammengeführt werden und das erwünschte Management-Verhalten oder der erwünschte Manager-Typus in ein Koordinatenfeld »hineingezimmert«

wird. In einer sehr schlichten Form nimmt dieses dann die Darstellung an, wie sie in Abbildung 8.5 vorgestellt wird.

Dieses Vorgehen und diese Art der Leitbildformulierung ist in zweifacher Weise bedenklich. Selbst wenn man unterstellt, daß die Persönlichkeitskriterien mit Bedacht und nicht willkürlich ausgewählt sind, so ist doch die Reduzierung auf einen erfolgsträchtigen Typus zu schmal und zu einfach gestrickt. Ein zweites Bedenken liegt darin, daß die Darstellung des Management-Typus in dieser Form undifferenziert ist und eine Schwarz-Weiß-Malerei darstellt.

Nimmt man die differenzierten Ausprägungsgrade des KEH-Systems zu Hilfe, dann zeigt sich, daß selbst im erwünschten Koordinatenfeld ein für eine bestimmte Situation geeigneter Manager-Typus für eine veränderte Situation genau der falsche sein kann, wenn er in extremer Form sein Persönlichkeitskonzept weiterlebt. Abbildung 8.6 zeigt, wie dann aus dem für die Krisenlage geeigneten Manager in der Aufbausituation unversehens ein »Motivationskiller« wird.

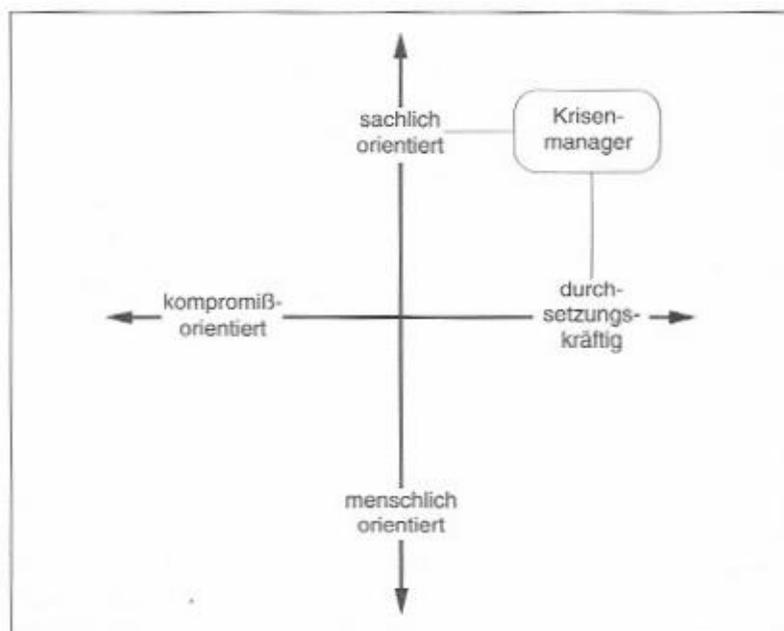


Abbildung 8.5: Vereinfachte Darstellung eines Management-Portfolios

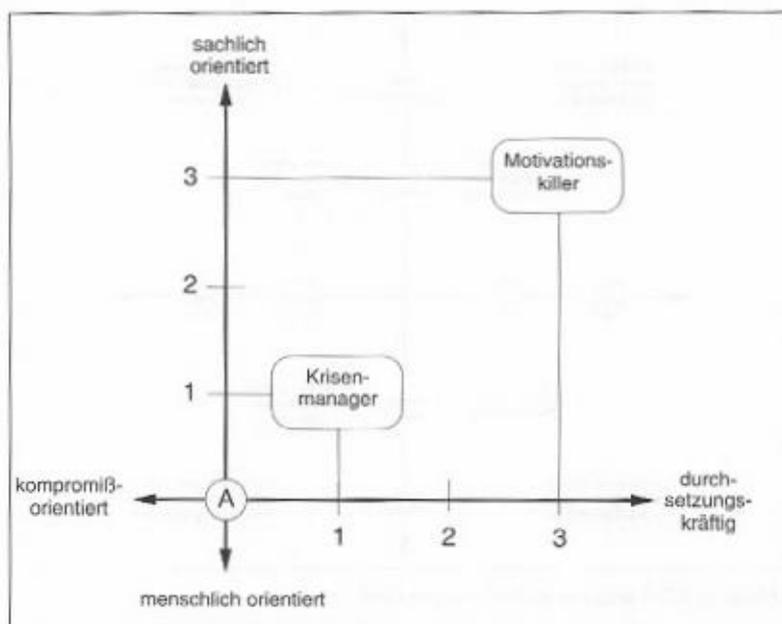


Abbildung 8.6: Differenzierte Darstellung eines Management-Portfolios

Diese differenzierte Darstellung eines Management-Portfolios kann beliebig in die weiteren Felder ausgedehnt werden, und immer wird sich ein positiver Management-Typ und gleichzeitig in den Extremausprägungen sein Zerrbild zeigen, das sofort ins Blickfeld rückt, wenn er mit eingefahrenen Methoden und Verhaltensweisen aufwartet, die für die veränderte Situation und Aufgabe nicht mehr passen.

Der Charme solcher Portfolios in der vollständigen Fassung wird nachstehend in den Abbildungen 8.7 und 8.8 an zwei Kombinationslinien der Denkstruktur und der Persönlichkeitsstruktur dargestellt.

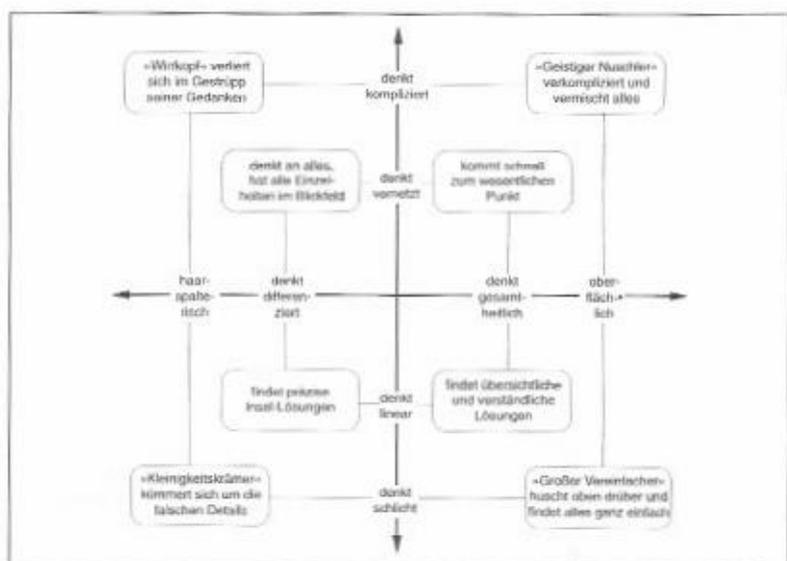


Abbildung 8.7: Management-Portfolio zur Denk-Struktur

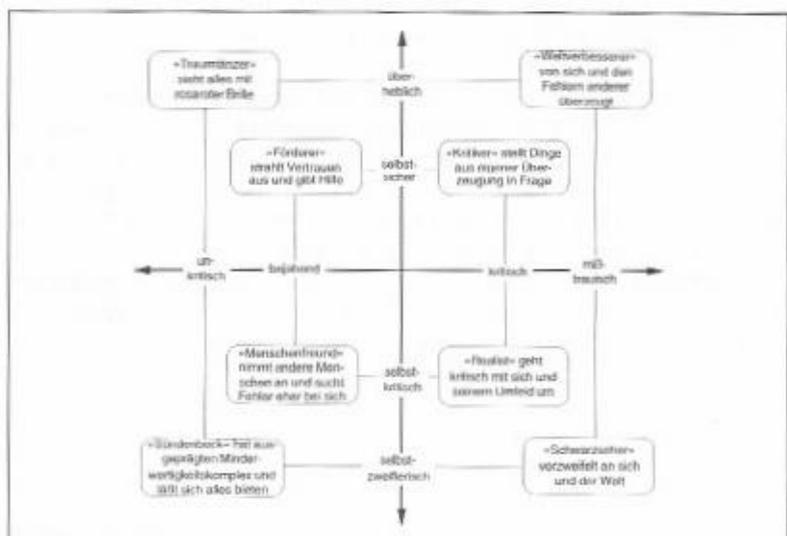


Abbildung 8.8: Management-Portfolio zur Persönlichkeitsstruktur

Durch immer weitere Kombinationen von Linien kann man so beliebige Vervielfältigungen erhalten, die alle je für sich ihren Reiz und ihre interessante Seite haben, aber doch jeweils den Eindruck suggerieren, daß man ein vollständiges Bild gewonnen hätte. Dieser Eindruck entsteht deshalb, weil sich jeder Mensch in seinem Wesen ja in eines der Felder einordnen kann und in seinem Umfeld sofort Menschen in ihren Auffälligkeiten wiedererkennt. Letztlich aber ist dies ein »Taschenspielertrick«. Seriös wird der Gebrauch erst, wenn man offenlegt, warum gerade diese Persönlichkeitslinien ausgewählt wurden, und wenn man die für relevant erklärten Linien dann auch vollständig miteinander kreuzt. Dann aber wird eine Vielfalt von derartigen Portfolio-Darstellungen unübersichtlich. Aus Gründen der operationalen Handhabung und der größeren Transparenz ist deshalb die Darstellung der Führungsanforderungen und des Führungsleitbildes in der Struktur des Einschätzungsbogens entsprechend Abbildung 6.1 und 6.2 (S. 110/111) empfehlenswerter.

Management-Portfolios sind eine reizvolle Form der Darstellung von Führungsleitbildern. Sie verschleiern aber die Komplexität und Vielgestaltigkeit der Führungsanforderungen und sind selbst beim Mut zur Beschränkung und Reduzierung der Kriterien in ihrer Darstellungsform und im praktischen Gebrauch gegenüber Leitbildern in der Struktur des Einschätzungsbogens im Nachteil.

8.5 Steuerung des Arbeitseinsatzes

Die Überprüfung von Mitarbeitern im Hinblick auf ihre Aufgabeneignung und auf ihr Führungspotential durch den Abgleich von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil hat bereits einen ersten Einblick in die Möglichkeiten der Steuerung des Personaleinsatzes mit dem KEH-System vermittelt. Bei einer systematischen Betrachtung des Personaleinsatzes wird erkennbar, daß sich über die Potentialschätzung hinaus weitere spezifische Anwendungsmöglichkeiten im betrieblichen Alltag anbieten.

- *Einstellung* von Mitarbeitern (Recruitment),
- *Interne Umsetzung* von Mitarbeitern (Replacement),
- *Freistellung und externe Umsetzung* von Mitarbeitern (Outplacement).

Einstellung von Mitarbeitern:
Erforderlich ist eine spezifische Schnellerkennungstechnik.

Bei der *Einstellung* von Mitarbeitern bedarf es selbstverständlich wieder eines zuvor erstellten Anforderungsprofils. Eine ganz spezifische Schwierigkeit liegt jedoch darin, daß Vorgesetzter und/oder Personalzuständiger die Persönlichkeit eines Bewerbers in kürzester Zeit einschätzen müssen. Dazu dient in der Praxis hauptsächlich das Persönlichkeitsinterview. Im Gegensatz zur Langzeiterkennung von altgedienten und bekannten Mitarbeitern bedarf es hier einer besonderen Schnellerkennungstechnik. Neben den Möglichkeiten, welche die körpersprachlichen Signale dem wachen und geschulten Auge bieten, kann man im System der komplementären Einschätzungshilfen mit geübtem Ohr durch *analytisches Hören* des Sprachgebrauches eines Menschen schnell verlässliche Auskunft über seine Persönlichkeit erhalten. Über das gesprochene Wort – vor allem über den besonderen Wortgebrauch und die emotionale Tönung der Lautsprache – erschließen sich dem geschulten Zuhörer ungeahnte Erkennungsmöglichkeiten. Diese Erkennungstechnik ist allerdings nur möglich, wenn der Interviewer in seinem Menschenbild mit polar-komplementären Bildern arbeiten kann. Hierfür haben sich besondere Erkennungsregeln sowie spezifische Interview- und Fragetechniken herausgeschält, die an dieser Stelle nur angedeutet werden und in den lizenzierten Materialien des Handbuchs der Komplementären Einschätzungshilfen ausführlich dargestellt sind.

Zu den wichtigen instrumentellen Hilfen bei der Personaleinstellung zählen insbesondere *Wahrnehmungshilfen*, welche als »Werkzeug« zu allen Persönlichkeitslinien entwickelt wurden. Ein Anschauungsbeispiel einer solchen Wahrnehmungshilfe wird für die Persönlichkeitslinie *Bejahung/kritische Haltung* aus dem Handbuch des KEH-Systems vorgestellt (Abbildung 8.9). Sie verdeutlicht, daß es nicht nur typische Redewendungen und Formulierungen, sondern auch spezifische körpersprachliche Signale zur Erkennung von persönlichen Eigenschaften gibt. Zusätzlich

gibt das Verhalten in ganz spezifischen Schlüsselsituationen und bei ganz typischen Schlüsselaufgaben Auskunft über die Persönlichkeit. Dabei zeigt sich im situationsangemessenen Verhalten immer das jeweils innewohnende Potential eines Menschen, während das situationsunangemessene Verhalten immer das Versagen und Fehlverhalten und insoweit auch die Einseitigkeit eines Menschen aufzeigt.

Wahrnehmungshilfen können vor dem Interview zur Schärfung der Sinne und nach dem Gespräch als Nachlese und Rückbesinnung auf das Erlebte und Gehörte hilfreich sein.

Umsetzung von Mitarbeitern:
Erforderlich ist die Erkennung von Stärken, die hinter Handicaps verborgen sind.

Eine besonders reiz- und wirkungsvolle zusätzliche Anwendungsmöglichkeit für das KEH-System ergibt sich bei der internen *Umsetzung und Versetzung* (Replacement) von Mitarbeitern. Hierbei ist wohl zunächst auf die bisher schon erkannten Fähigkeiten und Stärken zu blicken. Überdies aber können gerade die Versagensgründe und Handicaps in der bisherigen Position über die zugehörigen Linien unmittelbar in Fähigkeiten und Stärken übersetzt werden, die in veränderter Situation und Aufgabenstellung zwangsläufig zum Tragen kommen. Das Polaritätsgesetz lehrt uns ja, daß Versagen immer aus der Überbetonung eines im Augenblick nicht gefragten Verhaltenskonzeptes resultiert.

Mit einigen Beispielen aus der Praxis läßt sich der hierbei wirksame psychologische Mechanismus veranschaulichen: Aus einem Menschen, der bei einer kooperativen Anforderung versagt hat und als autoritär abgestempelt ist, wird dann ein überaus durchsetzungskräftiger Mensch mit Eignung als Krisenmanager. Aus einem Menschen, der als meinungslos und wankelmütig abgestempelt ist, weil er zu wenig Entschlossenheit in Entscheidungssituationen zeigt, wird dann ein objektiver, unvoreingenommener Mensch, sozusagen der geborene Moderator. Aus einem Menschen, der als kleinkariert und pedantisch verschrien ist, weil er in einer Aufgabe versagt hat, in der es auf Konzeptentwicklung und Szenarios ankam, wird dann ein guter Analytiker und Präzisionsmensch, der korrekt und genau auf Vorschriften achten kann.

Bejahung	Linie 1	kritische Haltung
typische Redewendungen		
...Jadas finde ich gut... ...das gefällt mir... ...o.k... ...da sehe ich Chancen... ...das war Glück... ...gut gemacht... ...bravo... ...prima...	...Nein... ...Ja, aber... ...da habe ich so meine Bedenken... ...da sehe ich aber Probleme... ...das lehne ich ab... ...so ein Mist... ...so ein Pech... ...das regt mich auf... ...wenn das bloß gut geht ...	
körpersprachliche Signale und weitere Signale der Persönlichkeit		
Vorliebe für positive Botschaften – zustimmendes Kopfnicken – Lachfalten im Gesicht – strahlende Augen – hochgezogene Mundwinkel – herzliches volltönendes Lachen – Singen, Pfeifen, Lachen – wendet sich dem anderen zu – Vorliebe für helle leuchtende Farben –	Vorliebe für negative Botschaften – ungläubiges Kopfschütteln – ernste Miene – grimmsiges Gesicht; Zornesader – kritischer, prüfender Blick – heruntergezogene Mundwinkel – schadenfrohes, hämisches Lachen – abwehrende Handgebärde – Vorliebe für Grau- und Schwarzöne –	
situationsangemessene Verhaltensweisen		
kann sich freuen – kann loben und anerkennen – erkennt Gemeinsamkeiten und Konsensbasis – glaubt an das gute Ende – entwickelt positive Szenarien – stellt Harmonie her – nimmt Nichtanwesende in Schutz –	kann kritisieren und notwendiges negatives Feedback geben – wappnet sich gegen Enttäuschungen – kann gut kontrollieren – erkennt Unterschiede und Differenzen – meldet Vorbehalte rechtzeitig an – ist auf negative Entwicklungen gefaßt –	
situationsunangemessene Auffälligkeiten		
nimmt Aussagen ungeprüft hin und glaubt alles, was andere sagen – kann nicht offen widersprechen – wird immer wieder enttäuscht – kann notwendigen Leidensdruck nicht zufügen – hat für alles nachsichtiges Verständnis –	meldet immer Bedenken an – vergifftet Atmosphäre – redet schlecht über Nichtanwesende – prüft alles nach – mißtraulich gegenüber Fremden – findet immer Haar in der Suppe – witzert überall Unrat –	
Gesamteindruck bei schwacher Ausprägung		
erweckt freundlichen Eindruck	Eindruck eines realistischen Menschen, dem man nichts vormachen kann	
Gesamteindruck bei starker Ausprägung		
wird etwas naiv und weitfremd – -Hans im Glück-	macht kritischen, ablehnenden Eindruck – -ewiger Nörgler-	
typische Querverbindungen		
Menschliche Orientierung	Linie 11	Sachorientierung

Abbildung 8.9: *Wahrnehmungshilfe zu Linie 1*
 (aus dem Handbuch der Komplementären Einschätzungshilfen von W. Eberle)

Ohne diese Übersetzungshilfe und ohne das komplementäre Polaritätsbild der Eigenschaften und Fähigkeiten bleiben die verborgenen Potentiale eines Menschen im dunkeln, und es ist oft schwierig, eine passende neue Aufgabe zu finden. Wer einmal als Versager abgestempelt ist, wird gewöhnlich bei sich selbst die wirklich motivierenden und wirkungsvollen Einsatzmöglichkeiten nicht sehen, und er erhält auch durch die verantwortlichen Vorgesetzten und Personalzuständigen selten eine Chance für den angemessenen Arbeitseinsatz, weil deren Sicht durch die schlechten Erfahrungen und Vorurteile blockiert ist.

Zufallstreffer in der Praxis sind natürlich immer wieder anzutreffen und lösen bei den Beteiligten oft großes Staunen aus. Hier ist eine Einsatzmöglichkeit des KEH-Systems gegeben, welche die Vorzüge gegenüber eindimensionalen, schwarz-weiß gestrickten Persönlichkeitsinventaren offensichtlich werden läßt.

Outplacement:
KEH-System als Suchhilfe für eine neue Position.

Aufgetretene Leistungsmängel, die oft schon das Motiv hinter betrieblichen Umsetzungsprozessen darstellen, liegen noch häufiger zugrunde, wenn Mitarbeiter nicht mehr für eine andere Position im Unternehmen vorgesehen sind, sondern eine *Freistellung* für den Arbeitsmarkt (*Outplacement*) erfolgt. Hier hat sich heute ein professioneller Zweig von Outplacement-Beratern angesiedelt. Einige Unternehmen, die in der letzten Krise verstärkt Mitarbeiter entlassen mußten, haben auch in interner Verantwortung Outplacement-Beratung und -Hilfe angeboten. Auch in diesen Situationen hat sich erwiesen, daß die Komplementären Einschätzungshilfen für die entlassenen Mitarbeiter selbst wie auch für die Vorgesetzten bei ihren Trennungsgesprächen hilfreich sind. Die Potentialerkennung ist bei der Suche nach einer neuen Aufgabe ein unverzichtbares Instrument.

Der Abgleich von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil ist für jeden geplanten Arbeitseinsatz vorzunehmen. Die unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten kehren jeweils spezifische Vorzüge des KEH-Systems heraus. Bei der Einstellung von Mitarbeitern wird über das »analytische Hören« eine Schnellerkennung der Persönlichkeit ermöglicht. Bei Umsetzungen und Outplacement lassen sich mit Hilfe des Polaritätsprinzips die Versagensgründe und Handicaps in der bisherigen Situation und Aufgabe direkt in Stärken und Eignungen für potentielle Situationen und Aufgaben übersetzen.

8.6 Bewährte Instrumente der Potentialschätzung

Das System der Komplementären Einschätzungshilfen gestattet es, bereits bewährte Instrumente der Potentialschätzung noch effektiver zu gestalten. Dies gilt insbesondere für das Mitarbeitergespräch über Aufgaben und Entwicklung, für das strukturierte Interview, für die Durchführung von Assessments – sei es als Einzel- oder als Gruppen-Assessment – und für Management-Audits.

8.6.1 Das Mitarbeitergespräch über Aufgaben und Entwicklung

Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalführung können verschiedene Zwecke verfolgen und erfahren deshalb in der Praxis einen unterschiedlichen Zuschnitt. Solche Zwecke können sein:

- Persönlichkeitseinschätzung,
- Aufgabenverständigung,
- Zielabsprache und Zielerreichung,
- Leistungsbeurteilung,
- Persönliche Entwicklung des Mitarbeiters,
- Feedback für den Vorgesetzten.

Obwohl es immer wieder versucht wird, kann es nicht gelingen, diese verschiedenen Zwecke im Rahmen nur *eines* Gespräches abzudecken.

Aufgrund der praktischen Erfahrungen hat sich als Kernthema für das Mitarbeitergespräch die Verständigung über Aufgaben und Entwicklung herausgeschält. Dieser Weg sollte konsequent weiterbeschritten werden, wobei die Ermittlung des Persönlichkeitsbildes des Mitarbeiters – das heißt zugleich die Klarheit über seine Stärken und Schwächen – noch stärker in den Vordergrund gestellt werden sollte.

Ein solches Basisgespräch kann mit Hilfe der Instrumente des KEH-Systems sehr differenziert, sehr verständnisvoll und doch auch sehr direkt und problemnah geführt werden. Dabei sollte der zugrundeliegende Einschätzungsbogen möglichst breit angelegt sein. Die für Positionsbesetzungen übliche Reduzierung der Linien wäre nicht zweckdienlich, weil der breitere Ansatz die Wiederverwendung des Einschätzungsergebnisses auch für andere Zwecke ermöglicht. Insbesondere ist hier an die Erfassung des Führungspotentials und bei Umsetzungsaktionen an veränderten Arbeitseinsatz zu denken. Ein solches Basisgespräch als Mitarbeitergespräch verfolgt folgende Ziele:

- die persönlichkeitsbezogenen Anforderungen der Aufgabe ermitteln und verdeutlichen,
- die Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters an den aufgabenrelevanten Eigenschaften herausfinden,
- Anforderungsprofil und Persönlichkeitsbild miteinander abgleichen,
- bei starken Abweichungen den richtigen Ausgangspunkt für notwendige Verhaltensabsprachen und Entwicklungsprogramme für den Mitarbeiter finden.

Die Führung eines solchen Mitarbeitergespräches setzt voraus, daß die Vorgesetzten mit dem KEH-System und mit dem Umgang des Einschätzungsbogens gut vertraut sind. Überdies müssen die einzuschätzenden Mitarbeiter über die Grundzüge des Systems informiert sein, die Kriterien und den Einschätzungsbogen kennen und vorab über das Gesprächsziel aufgeklärt werden. Im Rahmen der Betriebsverfassung muß in diesem Fall auch ein Konsens (Betriebsvereinbarung) mit den Belegschaftsvertretungen hergestellt sein.

Unter diesen Voraussetzungen kann das Gespräch die Selbsteinschätzung der betroffenen Mitarbeiter in einer Weise berücksichtigen, wie dies bei einem einseitigen Einschätzungssystem nie möglich wäre. Weil diese einseitigen Einschätzungssysteme in der Praxis dominieren, findet man

bislang auch kaum Mitarbeitergespräche in der hier beschriebenen Form. In praktischen Versuchen hat sich dieses Gespräch hervorragend bewährt (siehe Methodischer Ausblick im Anschluß an Kapitel 8).

In der nachfolgenden Kurzdarstellung dieses Gesprächs ist zu unterscheiden zwischen

- Gesprächsvorbereitung,
- Gesprächsablauf,
- Gesprächsnachbereitung.

Zur *Gesprächsvorbereitung* gehört, daß sich der Vorgesetzte über das Anforderungsprofil der Aufgabe klare Vorstellungen bildet und diese möglichst bei seinem Vorgesetzten abgesichert hat. Diese Rückversicherung über das Anforderungsprofil beim eigenen Vorgesetzten soll sicherstellen, daß die Aufgabenanforderung nicht willkürlich und einseitig auf die eigene Persönlichkeit des jeweiligen Vorgesetzten zugeschnitten wird. Weiterhin muß der Mitarbeiter über das Gesprächsanliegen informiert sein, den Einschätzungsbogen vorab ausgehändigt bekommen und zu einer Selbsteinschätzung aufgefordert werden. Diese Selbsteinschätzung des Mitarbeiters soll unabhängig vom Anforderungsprofil und damit völlig wertneutral durchgeführt werden.

Ein ganz besonders wichtiger Teil der Vorbereitung ist natürlich, daß der Vorgesetzte sich über die Persönlichkeit des Mitarbeiters in den relevanten Persönlichkeitskriterien zuvor ein klares Bild verschafft und mit einem vorläufigen Einschätzungsbild in das Gespräch geht. Die Einschätzung der Persönlichkeit des Mitarbeiters kann der Vorgesetzte vorab aus den Erfahrungen und Beobachtungen der Vergangenheit abholen und in Zweifelsfällen durch die Vergegenwärtigung von Schlüsselsituationen absichern. *Schlüsselsituationen* sind jeweils auf bestimmte Persönlichkeitslinien bezogene Situationen und Geschehnisse, an denen im Alltag das Verhalten des Mitarbeiters beobachtbar ist und die Rückschlüsse auf seine Persönlichkeitsausprägung an dieser Linie zulassen. Wenn ein Vorgesetzter, der längere Zeit bereits mit einem Mitarbeiter zusammenarbeitet, sich solche Situationen in Erinnerung ruft, bieten sie ihm eine wertvolle Einschätzungshilfe. Diese Schlüsselsituationen sind im KEH-System ein wichtiges Instrument zur Langzeiterkennung der Persönlichkeit von Mitarbeitern. Zu unterscheiden sind:

- *Ambivalente Schlüsselsituationen:* Sie lassen nur einen weichen Rückschluß und eine Tendenz-Aussage zu.
- *Eindeutige Schlüsselsituationen:* Sie ermöglichen einen Rückschluß auf eine deutliche Ausprägung und eine einseitige Persönlichkeit.

Schlüsselsituationen können sich auf berufliche wie auch auf private Situationen und Lebenslagen beziehen. Erst bei einer Rundum-Betrachtung aller Situationen entsteht ein vollständiges Bild der Persönlichkeit. Soweit zu privaten Lebenssituationen keine Kenntnis vorliegt, können sie wie im Interview auch befragt werden.

In Abbildung 8.10 ist wiederum für die Linie 1 (*Bejahung/kritische Haltung*) ein Anschauungsbeispiel solcher Schlüsselsituationen aus dem Handbuch der Komplementären Einschätzungshilfen wiedergegeben.

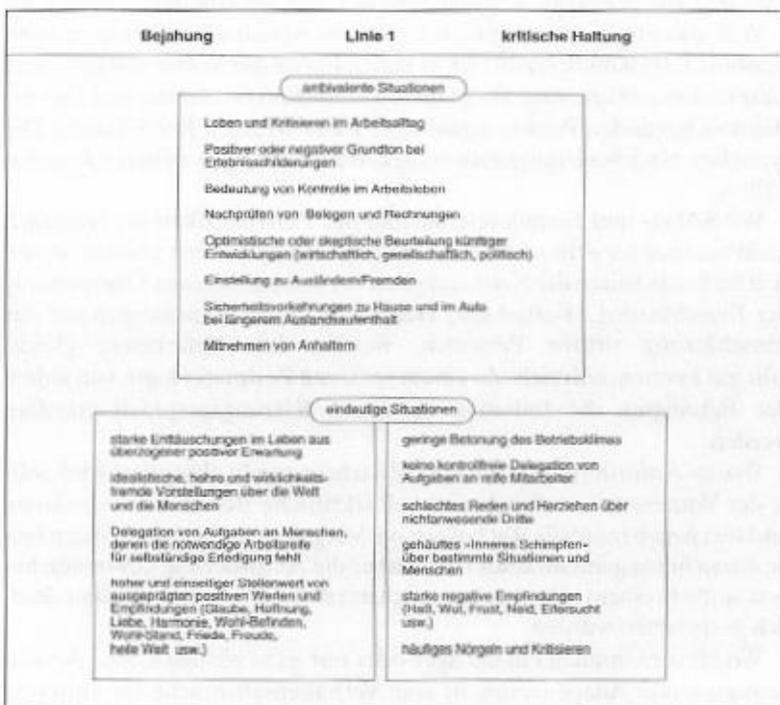


Abbildung 8.10: Schlüsselsituationen/Schlüsselthemen zu Linie 1 (aus dem Handbuch der Komplementären Einschätzungshilfen von W. Eberle)

Das Kernstück des Mitarbeitergespräches ist in seinem *Gesprächsablauf* in drei Abschnitte gegliedert, die klar voneinander zu trennen sind und notfalls auch zu unterschiedlichen Zeiten – in der vorgegebenen Reihenfolge – durchgeführt werden können (Abbildung 8.11). Im ersten Abschnitt tauschen Vorgesetzter und Mitarbeiter ihre Fremd- und Selbsteinschätzung aus und versuchen dabei, Abweichungen zu klären. Im zweiten Abschnitt legt dann der Vorgesetzte das Anforderungsprofil offen und prüft dessen Akzeptanz bei dem Mitarbeiter.

Der dritte Gesprächsabschnitt konzentriert sich nur auf die starken Abweichungen zwischen übereinstimmender Persönlichkeitseinschätzung und akzeptiertem Anforderungsprofil. Hier besteht nun aufgrund des bisherigen Gesprächsablaufs ein hoher Konsens über den Entwicklungsbedarf bei dem Mitarbeiter, der als Basis für die einvernehmliche Absprache einer entsprechenden Maßnahme mit dem Mitarbeiter zu nutzen ist.

Weil das Mitarbeitergespräch in seinem Ablauf einer strengen Konsenslinie folgen muß, ergibt sich in vielen Fällen die Notwendigkeit einer *Gesprächsnachbereitung*. Denn die nicht im Einvernehmen und Einverständnis liegenden Punkte signalisieren sehr deutlich Konfliktstoff. Die typischen Nachbereitungsnotwendigkeiten zeigen sich an den folgenden Fällen.

Wo Selbst- und Fremdeinschätzung der Persönlichkeit im Gespräch nicht zueinander gebracht oder stark angenähert werden können, ergibt sich für beide Seiten die Notwendigkeit der selbstkritischen Überprüfung der Einschätzung. Hierbei sind Gespräche und Abgleichungen mit der Einschätzung dritter Personen, welche den Mitarbeiter gleichfalls gut kennen, hilfreich. Zu einem späteren Zeitpunkt kann von jedem der Beteiligten die Initiative zu einem Klärungsgespräch ergriffen werden.

Wo das Anforderungsprofil vom Mitarbeiter nicht akzeptiert wird, sollte der Vorgesetzte nochmals eine selbstkritische Besinnung vornehmen und sich gegebenenfalls Rat bei seinem Vorgesetzten einholen. Wenn beide ein sicheres gemeinsames Urteil über die Anforderung gewonnen haben, sollte in einem späteren Gespräch mit dem Mitarbeiter darüber deutlich gesprochen werden.

Wo einvernehmlich ein einziger oder nur ganz wenige krasse Abweichungspunkte zutage treten, ist eine Verhaltensabsprache für konkrete »gefahrgeeignete« Situationen notwendig und in der Regel ein Entwicklungs- oder Trainingsprogramm für den Mitarbeiter angezeigt.

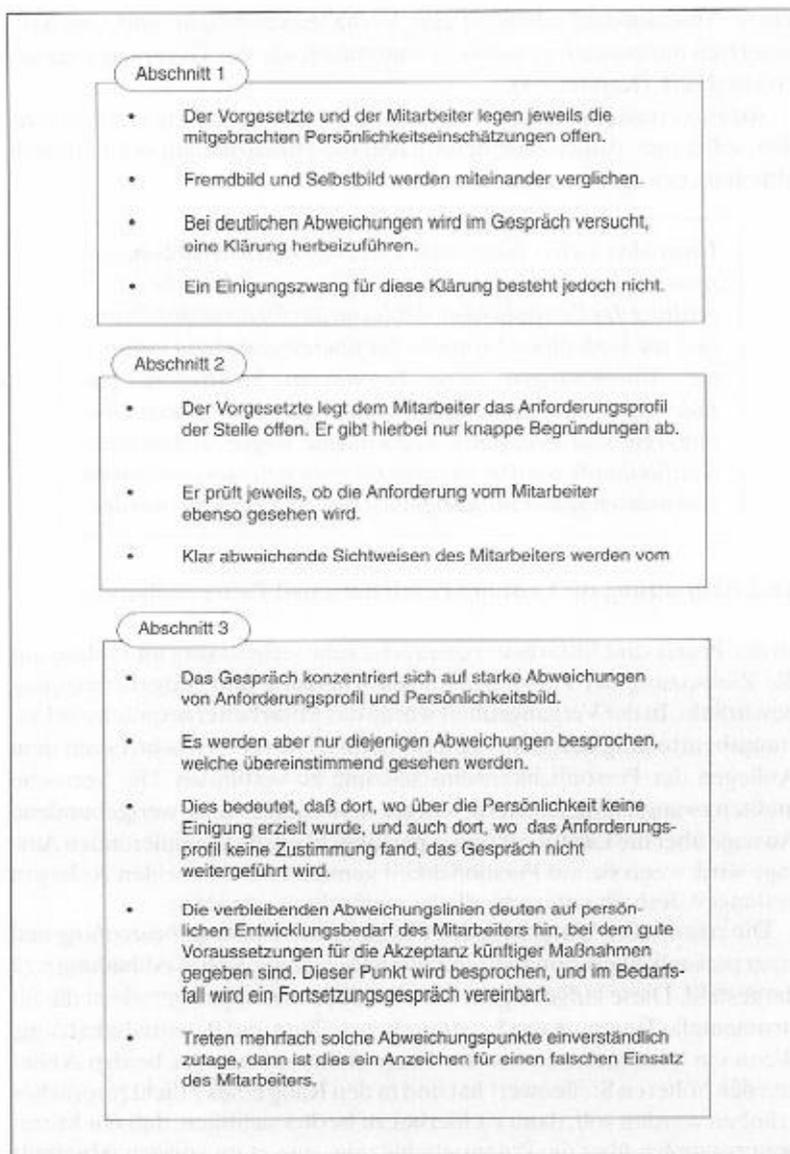


Abbildung 8.11: Ablaufabschnitte des Mitarbeitergesprächs

Diese Anschlußmaßnahme ist eine Verhaltensabsprache und vom Vorgesetzten methodisch genauso zu handhaben wie das Gespräch über die *Arbeitskritik* (Kapitel 7.3).

Wo einvernehmlich mehrere krasse Abweichungspunkte erkannt wurden, sollte eine Aufgabenänderung und die Hinzuziehung der Personalabteilung erwogen werden.

Unter den vielen möglichen Zwecken eines Mitarbeitergespräches hat die Einschätzung der Persönlichkeit, die Überprüfung des Persönlichkeitsbildes an der Stellenanforderung und die Verhaltensabsprache bei übereinstimmend erkannten Abweichungen einen besonderen Stellenwert. Die Führung eines solchen Gespräches bedarf einer klaren Dramaturgie und muß einer Konsenslinie folgen. Erkennbare Konfliktherde werden aus dem Gespräch herausgenommen und müssen später mit geeigneten Mitteln bearbeitet werden.

8.6.2 Abgrenzung zur Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung

In der Praxis sind Mitarbeitergespräche sehr vielgestaltig und selten auf die Zielsetzung der Persönlichkeitseinschätzung und Aufgabeneignung beschränkt. In der Vergangenheit wurde das Mitarbeitergespräch zur Leistungsbeurteilung besonders betont. Oftmals wurde versucht, es mit dem Anliegen der Persönlichkeitseinschätzung zu verbinden. Die Versuche mußten zwangsläufig scheitern, weil die notwendigerweise wertgebundene Aussage über die Leistung zu einer persönlichkeitsdiskriminierenden Aussage wird, wenn sie auf Persönlichkeit gemünzt ist. Die beiden Anliegen verlangen deshalb unterschiedliche methodische Ansätze.

Die essentiellen Unterschiede zwischen einer *Leistungsbeurteilung* und einer persönlichkeitsorientierten *Potentialschätzung* sind in Abbildung 8.12 dargestellt. Diese aufgezeigten Unterschiede erzwingen geradezu die instrumentelle Trennung von Leistungsbeurteilung und Potentialschätzung. Wenn ein Unternehmen vor der Frage steht, welches der beiden Anliegen den höheren Stellenwert hat und in den Rang eines Pflichtgespräches erhoben werden soll, dann ist hierbei zu berücksichtigen, daß ein Mitarbeitergespräch über die Potentialschätzung, wie es im vorigen Abschnitt dargestellt wurde, zwangsläufig über die Abweichung von Persönlich-

keitsbild und Anforderungsprofil an den gesprächsbedürftigen Punkt der Leistungsmängel und des Fehlverhaltens gerät. Alle übrigen Punkte einer Leistungsbeurteilung, deren Notwendigkeit natürlich nicht bestritten werden soll, können als begründungsbedürftiger »Hoheitsakt« in kürzerer Zeit abgewickelt werden und ergeben bei Licht besehen keinen großen Diskussionsbedarf. Entscheidend ist lediglich, daß der Mitarbeiter vom Vorgesetzten hört, welche Erwartungen an ihn gestellt sind und von welchen Standards ausgegangen wird. Entscheidend ist weiterhin, daß er auch offen erfährt, wie seine Leistung bewertet wird.

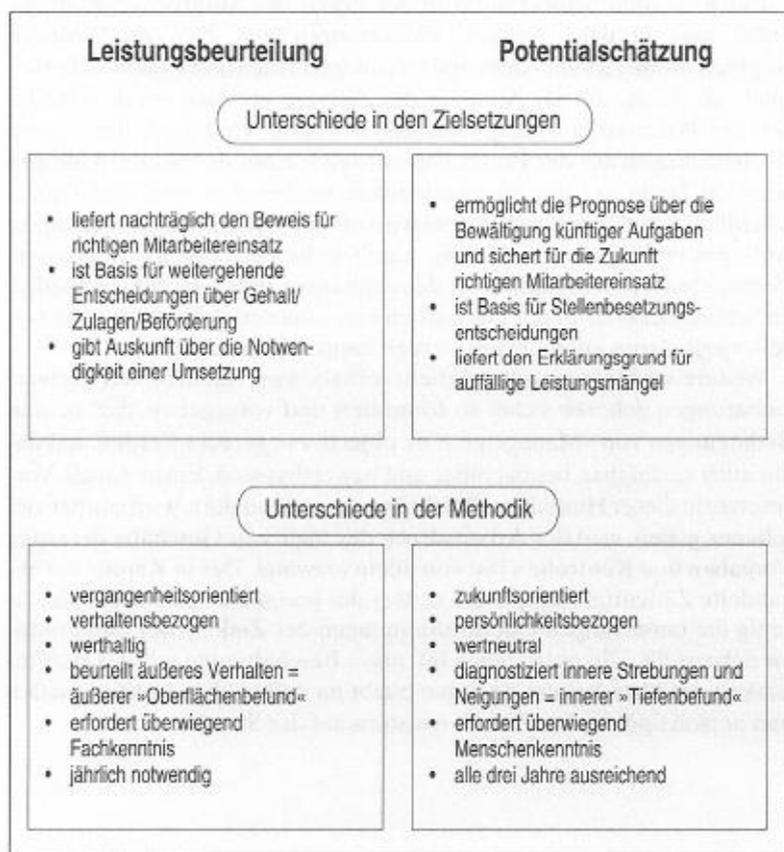


Abbildung 8.12: Unterschiede von Leistungsbeurteilung und Potentialschätzung

Dabei stellt sich schon die Frage, ob ein Gespräch über die Leistungsbeurteilung überhaupt in eine dialogische Form gebracht werden muß. Wenn über die Standards und die Maßstäbe Uneinigkeit besteht, hängt dies fast immer damit zusammen, daß entweder der betreffende Mitarbeiter und/oder der betreffende Vorgesetzte die Arbeitsanforderungen zu sehr von der eigenen Persönlichkeit abhängig machen. Die wirksame Vorkehrung gegen dieses Fehlverhalten aber sollte man eher in der notwendigen Rückversicherung des Anforderungsprofils beim nächsten Vorgesetzten sehen.

Einen zweiten Schwerpunkt in der Praxis der Mitarbeitergespräche findet man in dem Versuch, *Zielsetzungen und Zielvereinbarungen* gesprächsweise zu behandeln und festzulegen. Auch hier stehen viele Beispiele im Raum, die das Anliegen der Zielvereinbarung mit dem Anliegen der Potentialschätzung verknüpfen wollen. Und auch hier zeigen Beobachtungen aus der Praxis, daß entweder eines der beiden Anliegen oder gar beide auf der Strecke bleiben, weil man zu viel und Unterschiedliches auf einmal will. Dabei wird oft übersehen, daß das wichtigste Anliegen einer Zielvereinbarung, nämlich die persönlichkeitsbezogene Verhaltensabsprache, am Punkt des eklatanten Fehlverhaltens ohnedies im Schlußtakt oder in der Nacharbeit eines potentialorientierten Mitarbeitergesprächs aufgefangen werden kann und auch sollte.

Weitere wichtige einzelne Arbeitsvorhaben im Rahmen von Zielvereinbarungen gehören sicher so formuliert und vorgegeben, daß sie den Bedingungen von »Management by objectives« gerecht werden und damit auch verfolgbar, beobachtbar und bewertbar sind. Einen Anlaß, Vorgesetzte in dieser Hinsicht zu Pflichtübungen anzuhalten, wird es aber viel seltener geben, weil der Arbeitsdruck des täglichen Geschäfts derartige Vorgaben und Kontrollen fast von allein erzwingt. Der in Kapitel 2.3 behandelte Zielentfaltungsprozeß ist hier das geeignete System, das gleichzeitig die notwendigen Querabstimmungen der Ziele in der Organisation sicherstellt. Die notwendige intensive Beschäftigung mit der Persönlichkeit des Mitarbeiters hingegen bleibt im Alltag ohne institutionellen und personalpolitischen Druck meistens auf der Strecke.

Leistungsbeurteilung als vergangenheitsorientierter und werthaltiger Ergebnisbefund und Potentialschätzung als zukunftsgerichtete und wertneutrale Tiefenbetrachtung der Persönlichkeit können nicht mit einem System abgedeckt werden. Die Nahtstelle zwischen beiden Instrumenten liegt dort, wo die krasse Abweichung von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil zugleich den persönlichen Erklärungsgrund für eklatante Leistungsmängel liefert. Damit deckt die Verhaltensabsprache im potentialorientierten Mitarbeitergespräch zugleich auch die besonders heiklen Zielvereinbarungen bei Verhaltensänderungen ab.

8.6.3 Assessment-Center

Eines der verbreitetsten und erfolgreichsten Instrumente zur Potentialschätzung ist das Assessment-Center. Es wird in verschiedenen Spielarten und mit unterschiedlichen Anwendungszwecken eingesetzt. Meist werden Assessments als Gruppen-Assessments organisiert. Einzel-Assessments sind wegen der hohen Kosten eher die Ausnahme, werden aber bei besonders wichtigen Personalentscheidungen auf oberster Führungsebene immer beliebter.

Grundsätzlich kann man Auswahl-Assessments und Entwicklungs-Assessments unterscheiden und bei den Auswahl-Assessments die Pflicht-Assessments wiederum abheben gegenüber den Überprüfungs-Assessments. Auswahl-Assessments sind üblich bei der Einstellung von Bewerbern von außen. Die Domäne der Entwicklungs-Assessments liegt bei den internen Potentialschätzungen. Die interne Kandidatenauswahl läuft oft auf dem Weg einer fallweisen Überprüfung. Beim Mitarbeitergespräch über Potentialschätzung mit dem KEH-System bieten sich solche Überprüfungs-Assessments für den Fall an, daß bei einem Förderkandidaten die Selbst- und die Fremdeinschätzung der Persönlichkeit abweichen und die Diskrepanz auch im Gesprächswege nicht ausgeräumt werden kann.

Wo Assessment-Centers als Auswahl-Assessments und Pflichtdurchgang für alle Führungskräfte im Unternehmen installiert werden, leiden sie unter dem Handicap, daß damit den Vorgesetzten eine der wichtigsten Aufgaben abgenommen wird und gleichzeitig auch jeglicher Druck,

ihre Menschenkenntnis einzusetzen und zu verbessern, entfällt. Bei Licht besehen sind solche Assessments eine Aushöhlung der Vorgesetztenfunktion mit nachteiligen Langzeitwirkungen. Das gilt tendenziell selbst dann, wenn ein Teil der Vorgesetzten bei den Assessments auf der Beobachterbank eingesetzt wird und dabei die Menschenkenntnis sicher vervollkommen kann. Wegen dieser Vorbehalte wird in jüngerer Zeit in den Unternehmen vermehrt versucht, Vorgesetzte selbst zur Potentialschätzung anzuhalten und sie durch Trainings methodisch für diese Aufgabe zu rüsten. Auf der Basis ihrer Einschätzungen werden dann die Führungsbesetzungen vorgenommen. Eine kritische Sichtung bleibt nur Einzelfällen vorbehalten.

Beliebt – vor allem in Großunternehmen – sind auch Potentialschätzungskonferenzen des oberen Führungskreises, der dann die aus der Linie kommenden Vorschläge durchspricht. Sofern solche Konferenzen nicht nach dem unausgesprochenen Motto ablaufen »Haust Du meinen, hau ich Deinen« und sofern in solchen Kreisen Assessment-Spielregeln und Methoden beherrscht werden, ist die Priorität der Linie bei der Potentialschätzung als Führungskultur immerhin erhalten. Empfehlenswert in solchen Fällen ist auf jeden Fall eine professionelle methodische Unterstützung der Konferenzen und eine strikte Gewährleistung der Spielregeln und Assessment-Techniken.

Assessment-Design im KEH-System:
Kriterienbezogene Kurzübungen zur Schnellerkennung.

Im KEH-System erhalten Assessments gegenüber dem herkömmlichen Design einen völlig anderen Zuschnitt. Auf große Fallstudien wird vollständig verzichtet. Mitarbeiter werden im Anschluß an Kurzübungen in den Dialog verwickelt, so daß die reine Beobachtung ohne Feedback mit allen Gefahren der Mißdeutung ausgeschlossen wird. Kernstück des Designs sind Kurzübungen, die nur auf der Basis des Polaritätsgedankens durchführbar sind und jeweils eine Anzahl bestimmter Linien abdecken. Es gibt dabei *Spezial-Übungen* für eine oder einige wenige Linien, *Breitband-Übungen*, die gleichzeitig eine größere Zahl von Linien betreffen und *Universal-Übungen*, die für jede Persönlichkeitslinie eingesetzt werden können. Eine ausführliche Darstellung würde den Rahmen dieses Buches sprengen.

Mit dem zum System gehörigen Instrument der *Begriffswertungen* werden blitzlichtartig Persönlichkeitserkennungen möglich, die darauf basieren, daß die Menschen bei sogenannten *ambivalenten Charakterbegriffen* ihre Persönlichkeit durch den positiven oder negativen emotionalen Zugang zu einem Begriff kundtun. So hört zum Beispiel ein durchsetzungskräftiger Vorgesetzter den Begriff »dominant« positiv, während er von einem partnerschaftlich-kooperativ eingestellten Vorgesetzten prompt negativ gehört wird. Im System der Einschätzungshilfen sind für jede Persönlichkeitslinie aus Erfahrung gewonnene und durch Befragungen genormte Begriffswertungskataloge verfügbar, die in den Assessments zur Erhöhung der Einschätzungssicherheit eingesetzt werden.

Die *Beobachtungshilfen* für diese Übungen sind dem Polaritätsprinzip nachgebildet, so daß vor allem bei der Beobachtung von Fehlverhalten der Rückschluß auf eine bestimmte Einseitigkeit der Persönlichkeit mühelos gezogen werden kann. Dies ist deshalb wichtig, weil letztlich ja gerade die starken Persönlichkeitsausprägungen in solchen Assessments die interessanten Aussagen und Erkenntnisse liefern.

Feedback-Gespräch:
Auseinandersetzung mit der Selbsteinschätzung.

Unerläßliche Bedingung für ein Assessment im KEH-System ist die Selbsteinschätzung der Kandidaten und die Auseinandersetzung mit dieser Selbsteinschätzung im abschließenden Feedback-Gespräch. Dieses Schlußgespräch überbringt nicht einseitig abgeschlossene Urteile, sondern dient selbst nochmals als Fundgrube für notwendige Korrekturen und Absicherungen.

Das Feedback-Gespräch erhält einen ganz besonderen Stellenwert in den Entwicklungs-Assessments. Dann muß nämlich dem Kandidaten neben dem Persönlichkeits-Feedback zusätzlich noch eine Verhaltens- und Trainingsempfehlung dort mit auf den Weg gegeben werden, wo er in seiner Persönlichkeit den Stellenanforderungen oder dem Leitbild offensichtlich nicht gerecht wird. Derartige Feedback-Gespräche erfordern eine hohe Professionalität des Gesprächsführers. Weil dabei auch heikle Botschaften übermittelt werden müssen, ist die Sprach- und Kommunikationshilfe des Liniensystems natürlich besonders wertvoll. Sie sichert, daß

die Wertschätzung der Persönlichkeit erhalten bleibt. Mit diesem Verfahren wird deshalb nicht nur eine hohe Einschätzungssicherheit, sondern gleichzeitig auch eine hohe Akzeptanz der gewonnenen Einschätzungen bei den Betroffenen erreicht.

Das Assessment-Center ist eine beliebte und treffsichere Methode zur Persönlichkeits- und Potentialeinschätzung. Mit den Übungen und Erkennungsinstrumenten des KEH-Systems kann das Verfahren beschleunigt und die Einschätzungssicherheit erhöht werden. Im Feedback-Gespräch muß die Auseinandersetzung mit der Selbsteinschätzung des Kandidaten erfolgen. Dies bietet eine nochmalige Absicherung und erhöht die Akzeptanz der gewonnenen Einschätzung beim Betroffenen.

8.6.4 Das strukturierte Interview

Das strukturierte Interview ist in seinen Grundzügen jedem Personalfachmann aus dem Einstellverfahren bekannt. Es spielt bei den Komplementären Einschätzungshilfen aber nicht nur im Einstellinterview eine tragende Rolle, sondern gehört auch zum Design der Gruppen-Assessments und ist das Kernstück jedes Einzel-Assessments. Im Unterschied zu den bekannten Formen des Interviews liegt hier der Schwerpunkt nicht auf *Breitbandfragen*, wie sie jeder erfahrene Personalexperte in seinem Köcher hat, sondern auf *gezielten Schlüsselfragen* zu denjenigen Charaktereigenschaften, die Kernlinien des Anforderungsprofils oder des Leitbildes sind. Dabei haben sich auch hier im Laufe der Zeit linienspezifisch ergiebige Fragestellungen herausgebildet, die in einem Interviewband zu Fragenkatalogen verdichtet sind. Natürlich spielt hierbei die gründliche Interviewvorbereitung eine ganz besonders wichtige Rolle. Die Fragen sind zum Teil allgemeiner Art und können in den unterschiedlichsten Fällen und Situationen eingesetzt werden. Ein Teil der Fragen aber muß in die Lebenssituation und in den Lebenslauf des Kandidaten »hineingehängt« werden. Als Faustregel für geübte Interviewer gilt hierbei, daß mit fünf bis sechs fündigen Fragen zu einer einzelnen Persönlichkeitslinie in zehn bis fünfzehn Minuten ein verlässliches Persönlichkeitsbild gewonnen werden kann. Die Fragetechnik im strukturierten Interview mit

Hilfe des KEH-Systems enthält zusätzliche Regeln gegenüber der herkömmlichen Fragetechnik. Insbesondere muß die Einseitigkeit einer Persönlichkeit mit Hilfe von *Gegenprüffragen* herausgearbeitet werden.

Am Ende eines strukturierten Interviews wird der Bewerber wiederum zur Selbsteinschätzung aufgefordert, wobei dann die Interviewer – in der Regel zwei - Zeit zur Integration ihrer Beobachtungen und Eindrücke gewinnen und sich auf das abschließende Feedback-Gespräch vorbereiten können.

Strukturierte Interviews sind auch das gegebene Mittel der Wahl, wenn sich eine Unternehmensleitung oder die Personalabteilung nicht völlig blind auf die Persönlichkeitseinschätzungen der Linienvorgesetzten verlassen wollen.

Gegen Assessments und strukturierte Interviews werden aufgrund der notwendigen sorgfältigen Vorbereitung, der gründlichen Durchführung und der nochmals Zeit beanspruchenden Feedback-Gespräche oftmals Einwände im Hinblick auf die Kosten vorgebracht. Dabei zeigt sich ein für unsere Industriekultur typisches »Rechnungswesen«, das mit einer Humankapital-Rechnung noch nicht umgehen kann. Denn wenn man gerade bei der Einstellungen eines Mitarbeiters den Vermögenswert dieser »Investition« mit Hilfe der greifbaren Daten zur wahrscheinlichen Verweildauer und zur wahrscheinlichen Einkommensentwicklung errechnet, kommt man ohne weiteres in die Größenordnung einer mittleren Anlage; man müßte dann einmal den in solchen Fällen üblichen Aufwand für die technische Erkundung auf Messen und bei Lieferanten dagegenhalten, der nicht gescheut wird und ja auch notwendig ist.

Das strukturierte Interview ist eine erfolgversprechende Persönlichkeitserkundung für Einstellgespräche, Einzelassessments und zur Überprüfung von Vorgesetzten-Einschätzungen. Neben Breitbandfragen kommen gezielte Schlüsselfragen zu einzelnen Persönlichkeitslinien zum Einsatz. Die sorgfältige Vorbereitung der Fragen ist entscheidend für den Erkenntniserfolg im Interview.

8.6.5 Führungsdiagnosen

Ein immer mehr sich durchsetzendes Mittel der Potentialschätzung sind *Führungsdiagnosen*. Bei ihnen werden die Persönlichkeitseinschätzungen und damit ja auch die Potentiale für die jeweiligen Aufgaben für ganze Führungsschichten ermittelt. Wenn zuvor die Anforderungsprofile dieser Stellen ermittelt sind, dann lassen sich aus den Ergebnissen der Einschätzungen wichtige Ableitungen treffen. Es wird dadurch offensichtlich, daß ein Teil dieser Führungskräfte in seiner Position voll bestätigt wird und »richtig liegt«. Einem Teil kann in der Regel mit Hilfe einer Leitbildspiegelung sogar noch Potential für einen weiteren Aufstieg bescheinigt werden. Bei einem Teil werden Mängel in der Aufgabeneignung sichtbar, die dann auch meist in der Praxis durch Mängel in der Aufgabendurchführung bestätigt werden. Und schließlich wird bei einem Teil der betrachteten Führungskräfte erkennbar, daß sie auf der gegenwärtigen Position überfordert bzw. fehleingesetzt sind. Selbstverständlich kann man derartige Führungsdiagnosen mit dem Mittel von Gruppen-Assessments, mit Einzel-Assessments oder mit strukturierten Interviews durchführen. Im KEH-System haben sich jedoch seminarähnliche Potentialschätzungsrunden als Veranstaltungen in Kleingruppen bewährt, bei denen den Teilnehmern bekannt ist, daß am Ende der Veranstaltung auch Persönlichkeitseinschätzungen stehen. Die Veranstaltung selbst aber verfolgt das Nebenziel, die Teilnehmer mit dem Instrumentarium der Komplementären Einschätzungshilfen vertraut zu machen und sie ihnen als Führungswerkzeug zum eigenen Gebrauch zu übertragen. Der Umgang mit diesem Werkzeug in den Übungen wird zugleich zum Beobachtungsobjekt. Damit werden nicht nur praktische Umsetzungen eines Seminars erreicht, sondern auch fundierte Selbsteinschätzungen garantiert, die in den Schlußgesprächen natürlich mit jedem Betroffenen zu diskutieren sind. Das Anforderungsprofil bzw. das Leitbild wird in diesen Veranstaltungen nicht offengelegt und auch nicht diskutiert. Es ist zuvor mit den Vorgesetzten der Teilnehmer erarbeitet worden und dient nach dem Seminar als Meßplatte.

Die Teilnehmer solcher Führungsdiagnosen und Potentialeinschätzungsrunden zeigen sich in der Regel dadurch motiviert, daß sie persönlich für ihre Arbeit und oft auch für die private Lebensführung Hilfen und Denkanstöße erhalten haben und daß die Veranstaltung ihnen eine Gewähr gibt, daß die Vorgesetzten ein zutreffendes Persönlichkeitsbild

ihrer Mitarbeiter erhalten, das möglicherweise vorhandene Zerrbilder oder Vorurteile korrigieren kann. Gemessen an den Zuständen im betrieblichen Alltag, bei dem Mitarbeiter doch oft im Unklaren darüber sind, welches Bild die Vorgesetzten von ihnen haben, ergibt sich hier für die Betroffenen eine verbesserte psycho-soziale Situation und für die verantwortlichen Vorgesetzten eine saubere »Inventarisierung ihres Führungsreservoirs«.

Leider wird diese Maßnahme der Potentialschätzung bislang überwiegend dort angewandt, wo Firmenübernahmen stattfinden oder Unternehmensführer neu antreten. Sie wäre als »TÜV-Maßnahme« auch für alteingesessene Führungsmannschaften hilfreich. Sie begegnet nicht den Kosteneinwänden herkömmlicher Assessments und sichert die Akzeptanz auch beim bewährten Führungspersonal, das sich durch übliche Assessments oft brüskiert sieht.

Führungsdiagnosen ermöglichen für ganze Führungsebenen eine Sichtung der Positionseignung und des Aufstiegspotentials. Wenn sie mit dem KEH-System durchgeführt werden, haben sie den Vorteil, daß sie die Teilnehmer für ihre Führungsaufgabe »bestücken« und bei den altgedienten Führungskräften nicht auf Widerstand stoßen.

8.7 Potentialschätzung und Teambildung

Es wurde bereits aufgezeigt, daß die Herausforderung für unsere westliche Industriekultur in einer effizienten Bewältigung der zunehmenden Komplexität und Dynamik besteht. Wichtige Lösungsansätze liegen in der teilweisen Zurückführung der tayloristischen Arbeitsteilung und in der Parallelisierung bisher sequentiell ablaufender Arbeitsprozesse. Beide Ansätze erfordern eine stärkere Koordination und hierbei ganz besonders einen verstärkten Einsatz von Teamarbeit.

Es ist bezeichnend, daß japanische Unternehmen mit besonders hoher Produktivität und besonders kurzen Entwicklungszeiten für neue Produkte sehr weitgehend vom Prinzip der Teamarbeit Gebrauch machen (Abbildung 8.13).

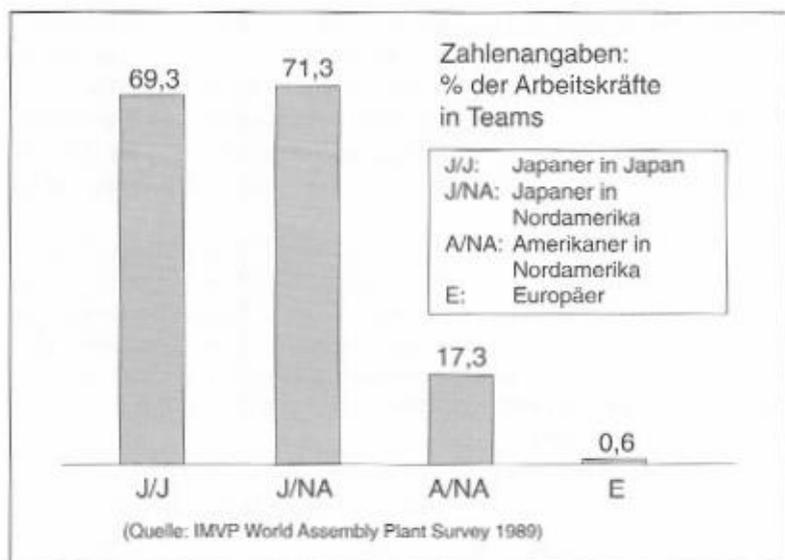


Abbildung 8.13: Verbreitung der Teamarbeit in Montagewerken der Automobilindustrie im Ländervergleich

Entscheidend für die Zukunft wird sein, daß man die japanischen Beispiele nicht blind kopiert, sondern auch hellsichtig versteht, welches Anliegen hinter dieser Arbeitsform steht.

8.7.1 Die wachsende Vielfalt von Arbeitsgruppen

Teamarbeit ist nun in sehr vielfältigen Formen möglich und notwendig. Schon immer hatte sie auch in den überkommenen Unternehmensformen ihren Platz. So hatte sich Gruppenarbeit für bestimmte Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsarbeiten bewährt. Sie wurde auch in der Form von täglichen oder wöchentlichen Arbeitsbesprechungen, bei Konferenzen und im Erfahrungsaustausch praktiziert.

Gleichzeitig aber war schon immer ein großes Unbehagen vieler Beteiligter an diesen orthodoxen Formen der Gruppenarbeit beobachtbar. Dies hängt ganz überwiegend mit der unzulänglichen Handhabung dieser Arbeits- und Gesprächsformen zusammen. Wo man die Metaplan-Technik nicht kennt und nicht beherrscht, wird dieses Unbehagen weiter be-

stehen, und die Widerstände gegen diese notwendige Arbeitsform werden andauern.

Ohne methodische Beherrschung der Gruppengesprächsregeln, die ganz überwiegend Moderationsregeln sind, werden auch die neu entstehenden vielfältigen Formen der Gruppenarbeit nicht effizient durchführbar. Insbesondere werden sich Widerstände gegen neue Gruppenarbeitsformen aus eingeschliffenen hierarchischen Verhaltens- und Arbeitsmustern ergeben.

Diese neu heranwachsenden Formen der Gruppenarbeit begegnen uns in vielen Variationen. Sie reichen von der Lernstattgruppe, die sich zum Beispiel in wöchentlichem Abstand für eine Stunde zusammensetzen kann, über Arbeitskreise, Task-Forces und Projektgruppen, deren Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit in der Gruppe verbringen, bis hin zu teilautonomen Gruppen, die ihre gesamte Zeit als Team zusammenarbeiten (Abbildung 8.14).

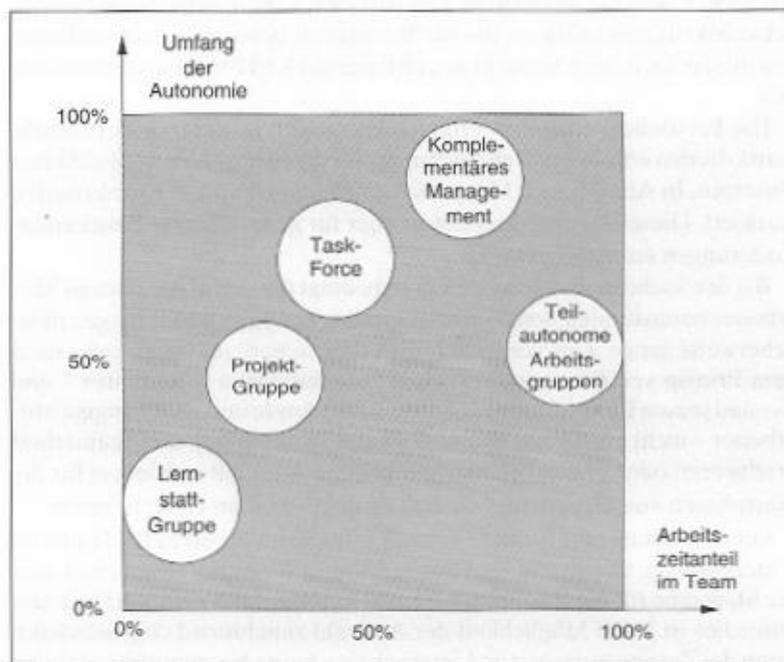


Abbildung 8.14: Beispiele für Formen der Teamarbeit

Jede dieser Arbeitsformen hat nun ihre eigenen Rahmenbedingungen und Spielregeln und braucht ihre spezifische Einbindung in die hierarchische Organisation eines Unternehmens. Anders als bei der »funktionalen Vorbestimmtheit« der Zusammensetzung der orthodoxen Arbeitsgruppen wie zum Beispiel bei Routinebesprechungen oder Konferenzen ergeben sich bei den neueren Formen der Gruppenarbeit oft im Vorraum größere Gestaltungs- und Bestimmungschancen für die Zusammensetzung und die methodische Arbeitsweise. Vielfach müssen nämlich Voraussetzungen und fördernde Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel die Bereitstellung von Räumen und Kommunikationsmitteln, erst geschaffen oder zum Beispiel Moderatoren und Prozeßbegleiter erst ausgebildet werden.

Ein wichtiger Einflußfaktor im Hinblick auf den letztendlichen Erfolg einer Arbeitsgruppe ist auch die richtige Zusammensetzung des Teams. Solange hierfür Wahlmöglichkeiten bestehen, sollte man die Teilnehmer mit großer Sorgfalt auswählen. Die Auswahl kann hierbei nach Persönlichkeitskriterien erfolgen, die für Teamarbeit besonders fördernd sind. Für diesen Such- und Auswahlprozeß kann das KEH-System genutzt werden.

Die Persönlichkeitsanforderungen lassen sich in wenigen Persönlichkeitskriterien erfassen und als Suchraster für die richtigen Persönlichkeiten einsetzen. In Abbildung 8.15 ist das Anforderungsband an Kernkriterien markiert. Diese Bandmarkierung ist eher für generalisierte Positionsanforderungen empfehlenswert.

Bei der Suche muß man nun nicht unbedingt die »ideal gedachten« Mitarbeiter herausfinden, sonst sucht man unter heutigen Bedingungen möglicherweise lange Zeit vergeblich. Es reicht schon aus, wenn man nach dem Prinzip verfährt, ausgesprochen teamfeindliche Mitarbeiter – und das sind ja zum Beispiel ausgeprägt zurückhaltende und unabhängige Mitarbeiter – nicht einzubeziehen, weil sie die Teambildung und Teamarbeit erschweren oder unmöglich machen können. Dies gilt zumindest für die Startphasen von Gruppenarbeit und Projektarbeit im Unternehmen.

Gibt es bereits eine größere Anzahl erfolgreich arbeitender Teams im Unternehmen, so entsteht eine Sogwirkung in Richtung Teamarbeit, und die Maßstäbe für die Zusammensetzung können dann gelockert werden. Ohnedies ist ja die Möglichkeit der Auswahl zunehmend eingeschränkt, wenn die Zusammenarbeit im Unternehmen breite Formen angenommen hat. Die Auswahlproblematik verlagert sich insoweit im Laufe der Zeit

auf die Einstellungen. Dann kommen die Hilfsmittel der Arbeitseinsatzsteuerung und der Interviewtechnik stärker zum Tragen.

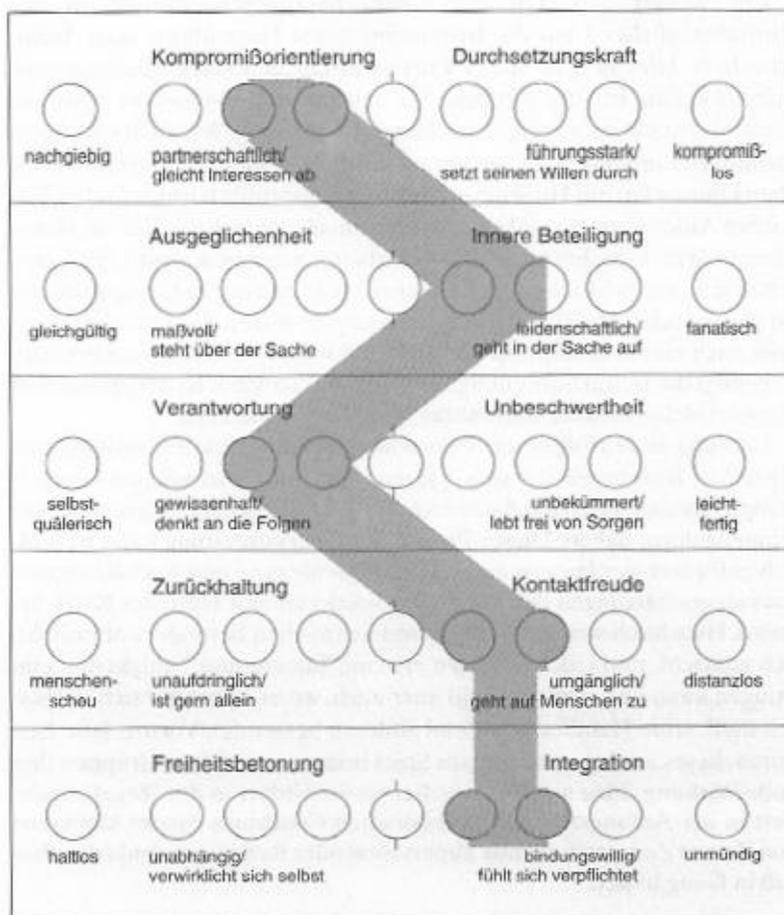


Abbildung 8.15: Anforderungsband für Teammitglieder

Mit fortschreitendem Reifegrad der Gruppen und der Organisation wird der Autonomiegrad der Gruppen wachsen. Dann kann sogar eine einseitige Vorliebe der Beteiligten für Gruppen- und Teamarbeit wieder zum Handicap werden. Denn der Autonomiespielraum in der Organisation soll ja

auch genutzt und produktiv ausgestaltet werden. Hier sind dann Initiativ- und Selbständigkeit als Anforderungen mitgefragt.

Ein wesentlicher Teil der Gruppenautonomie besteht in der Einflußmöglichkeit auf die Benennung eines Teamführers oder Team-sprechers. Hier gibt es in der Praxis verschieden starke Beteiligungsmöglichkeiten für die Gruppe: Sie reichen vom Vetorecht über ein Vorschlagsrecht bis zur eigenmächtigen Benennung. Wie auch immer ein Teamführer ernannt wird, die Verantwortlichen oder Eigenverantwortlichen können ihn mit Hilfe eines Anforderungsprofils leichter finden. Ein solches Anforderungsprofil kann wiederum sehr einfach mit Hilfe der komplementären Einschätzungshilfen erarbeitet werden. Es wird etwa zwischen dem eines Moderators und einer kooperativen Führungskraft auf Gruppen- oder Abteilungsleiterenebene liegen. Waren die Teilnehmer bereits nach einem Teamprofil gemäß Abbildung 8.10 (S. 203) ausgewählt, so genügt die Betrachtung einiger weniger zusätzlicher Kriterien wie zum Beispiel Belastbarkeit, Einfühlung und Ausdrucksstärke.

Leistung und Erfolg einer Gruppe hängen sehr davon ab, inwieweit die einzelnen Teammitglieder sich in ihren Stärken und Schwächen wechselseitig ergänzen. Hierzu müssen sich die Teammitglieder schon recht gut kennengelernt haben. Dieser Prozeß der Gruppenreifung kann wesentlich gefördert werden von einer Selbsteinschätzung und wechselseitigen Fremdeinschätzungen der Mitglieder wiederum mit Hilfe des KEH-Systems. Hierdurch werden Stärken und Schwächen besonders offensichtlich gemacht, und jeder weiß, wo er seine Talente und Fähigkeiten einbringen kann und muß. Er weiß aber auch, wo er selbst auf sich aufpassen muß, seine Handicaps hat und anderen besser den Vortritt läßt. Erst durch dieses »sich gegenseitig ins Spiel bringen« entfalten Gruppen ihre volle Wirkung. Eine solche Vorgehensweise bedarf in der Regel zumindest in der Anfangszeit des methodischen Coachings. Später kann eine von Zeit zu Zeit stattfindende Supervision oder Reflexionsrunde den Prozeß in Gang halten.

Die vielfältigen neu entstandenen Formen der Gruppenarbeit werden erst durch die Beherrschung von Gesprächs- und Moderationstechniken effizient. Bei der Zusammenstellung von Teams sollten vor allem in der Startphase strengere Anforderungen an die Teameignung gestellt werden. Der Prozeß der Gruppenreifung kann durch Selbst- und Fremdeinschätzungen beschleunigt werden.

8.7.2 Komplementäres Management

Eine besondere Bedeutung erhält die Potentialschätzung, wenn für ein bereits bestehendes Leitungsgremium oder Führungs-Kollegialorgan eine Persönlichkeit zusätzlich neu oder in Nachfolge für ein ausscheidendes Mitglied gesucht wird. Natürlich wird man hier wie in den anderen Fällen auch zunächst von einem aufgabenbezogenen Anforderungsprofil ausgehen können. Da sich in den oberen Führungsebenen die persönlichkeitsbezogenen Anforderungen in den einzelnen Positionen annähern und zwangsläufig eine starke Nähe zum Führungsleitbild erhalten, besteht jedoch die Gefahr, daß die nach einem einheitlichen Persönlichkeitsbild ausgewählten Führungspersonen zwar eine homogene und harmonische Einheit bilden, aufgrund ihrer Gleichartigkeit von Stärken zugleich aber auch eine »sterile Einheit« sind. Dann sind alle auf den überwiegend geforderten Verhaltensseiten gleichmäßig stark, aber mit den seltener geforderten Verhaltensweisen kommen auch alle gleich schlecht zurecht.

Wäre es da nicht besser, man stellt ein Führungsteam so zusammen, daß für alle geforderten Verhaltens- und Denkweisen jeweils Spezialisten, das heißt also spezifische Potentialträger, im Kreis vertreten sind? Man hätte dann eine bunte Mixtur von Potentialen und im Zusammenwirken für alle Situationen und Aufgaben die »ideale« Besetzung. Denn für jede spezielle Aufgabe oder Situation wäre zumindest eine Person bestens ausgerüstet, und dieser müßte die Aufgabe dann natürlich zufallen.

Für diese zunächst sehr theoretisch anmutende Persönlichkeitskonstellation gibt es nun ganz erstaunliche, stützende empirische Befunde: Rolf Berth hat in einer Untersuchung, die er in seinem Buch »Erfolg« dargestellt hat, herausgefunden, daß der bei weitem stärkste Management-Erfolgsfaktor das von ihm so genannte »Management via Complement«

ist, ein Führen unter Zuhilfenahme des ergänzenden Aufeinander-Zugehens. Seine empirische Sonde hat Berth in der Konfrontation von ausgewählten Managern mit folgender These angesetzt:

»Alle Menschen sind einseitig und erbringen nur auf wenigen Feldern Spitzenleistungen. Deshalb braucht einer den anderen. Gegenseitige Optimierung in Ansehung der eigenen, überprüften Unvollkommenheit.«

Unternehmen mit dem größten Anteil von Führungsteams, welche diese These bejahten und angewandt haben, waren ungefähr viermal erfolgreicher als Unternehmen mit Führungsteams, welche diese These ganz überwiegend abgelehnt haben.

Die praktische Schwierigkeit bei der Realisierung einer solchen komplementär wirkenden Führungsmannschaft liegt auf der Hand. Demgemäß war es auch nur eine Minderheit von Firmen, in der dies gelungen ist. Denn mit der Unterschiedlichkeit der Charaktere wird natürlich auch ein Spannungspotential in die Gruppe hineingetragen, das zu Grundkonflikten führen kann, mit denen die Mitglieder nicht mehr umgehen können. Diese Gefahr ist in der Realität nicht gering zu veranschlagen, und es sind nicht wenige Gremien in den Top-Etagen der Wirtschaft, die potentiell die Ausrüstung für sich ergänzende Eigenschaften hätten, also im Gesamten ein komplementäres Management darstellen, jedoch diese Chance nicht nutzen, sondern mit ihrer Unterschiedlichkeit nicht fertig werden und verdeckt »Krieg spielen« – sehr zum Nachteil des Unternehmens.

Es gehören deshalb zusätzliche Bedingungen dazu, wenn dieser Ansatz des komplementären Managements auch praktisch erfolgreich sein soll. Sind diese Bedingungen gesichert, dann allerdings dürfte die strategische Führungseffizienz solchermaßen zusammengesetzter Gremien überwältigend sein. Bei Berth sind diese Bedingungen und Voraussetzungen für das erfolgreiche Wirken von komplementärem Management nicht explizit aufgezeigt, und man muß sie in seinen Erfolgsbeispielen wohl als glücklicherweise gegeben annehmen. Es handelt sich hierbei um spezifische Charaktereigenschaften, welche die Mitglieder der Gruppe gemeinsam in sich tragen müssen, um mit den sonstigen Unterschiedlichkeiten ihrer Charaktere gut zurechtzukommen. Dieses Eigenschaftsbündel kann man als Kriterien der *Gruppenreife* und *Konsensfähigkeit* bezeichnen. Nur wenn dieser charakterliche Grundkonsens zwischen den Gremiumsmitgliedern besteht – und das heißt dann, daß sie sich in dieser Hinsicht zumindest ähnlich sein müssen –, dann ist die Gewähr dafür gegeben, daß die übrigen Eigenschaften in ihrer Polarität zum Tragen kom-

men und Konsens darüber erzielt wird, daß der jeweils Geeignetste für eine bestimmte Aufgabe oder Situationsbewältigung auf den Plan tritt. Wenn diese Bedingung gegeben ist, dann braucht man nicht die besten Universalmanager in einem Team zu versammeln, sondern man kann unterschiedliche Talente in einer Mannschaft zusammenführen, die – jeder für sich betrachtet – nicht einmal absolute Spitzenklasse sein müssen. Vergleichbar ist dies mit einer gut eingespielten und gut trainierten Fußballmannschaft, die Deutscher Meister wird, ohne einen einzigen Nationalspieler in ihren Reihen zu haben.

Für dieses wechselseitige ins-Spiel-bringen ist nun neben den geforderten Eigenschaften der Gruppen- und Konsensfähigkeit eine wichtige zusätzliche Voraussetzung, daß die Gremiumsmitglieder jeweils ihre eigene Persönlichkeit mit den spezifischen Stärken und Handicaps gut kennen und zusätzlich auch ihre Kollegen so gut kennen, daß sie deren Stärken und Handicaps sicher einschätzen und neidlos und rivalitätsfrei anerkennen. Sie müssen vor allem mit den herausgefundenen Unterschieden wertschätzend umgehen können. Um diese Bedingungen müssen Anforderungsprofile bei der Potentialschätzung von Mitgliedern für Top-Gremien angereichert werden. Hierfür ist wiederum das KEH-System prädestiniert. Mit seiner Hilfe kann die Umgangsform in Führungsteams verbessert und zugleich die optimale personelle Ergänzung gefunden werden. Natürlich verkompliziert sich hierdurch die Kooptation und Zuwahl in den Führungsgremien. Aufwand und Mühe der Suche und Auswahl allerdings dürften sich lohnen. Dafür haben die Untersuchungen von Berth einen handfesten Beweis geliefert.

Wenn man die heutige Zusammensetzung und die Praxis der Zuwahl bzw. Benennung für Top-Gremien betrachtet, dann kann man im Groben ein Qualitätszertifikat in drei unterschiedlichen Stufen verleihen:

- Die schlechteste Lösung sind Gremien mit unterschiedlichen Potentialen der Mitglieder, die zwar theoretisch für ein komplementäres Management ausreichen würden, aber nicht zum Tragen kommen, weil die Gruppenreife und die Konsensfähigkeit nicht bestehen. Anstatt die Chancen zu nutzen, pflegt man seine Feindschaften und Animositäten.
- Die mittlere oder zweitbeste Lösung sind Gremienzusammensetzungen, bei denen jedes einzelne Gremiumsmitglied dem Anforderungsprofil seiner Aufgabe entspricht, aber die Gesamtleistung des Gremiums unter der Gleichartigkeit der Persönlichkeitstypen leidet, und die

Sterilität dieser Gruppe dann zum Verhängnis wird, wenn es gilt, Ausnahmesituationen zu bewältigen, und wenn Aufgaben anstehen, die außerhalb der hauptsächlichen Eignung und Befähigung der Mitglieder liegen.

- Die beste Lösung sind dann in der Tat Gremien, die Mitglieder mit unterschiedlichen Fähigkeiten vereinen, wobei keiner in allen Belangen der ideale Stelleninhaber sein muß, aber aufgrund der gemeinsamen Gruppenreife und Konsensfähigkeit gesichert ist, daß jeweils der Geeignteste mit seinen Fähigkeiten zum Einsatz kommt.

Die Bedingungen an diese Idealform von komplementärem Management sind in Abbildung 8.16 zusammengefaßt.

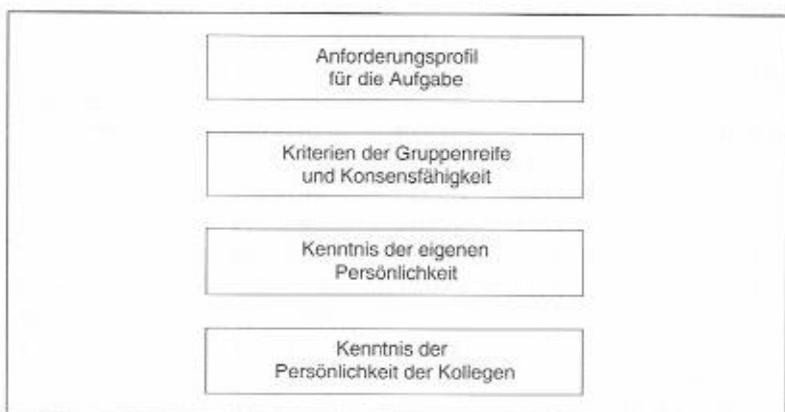


Abbildung 8.16: Die Bedingungen für erfolgreiches komplementäres Management

8.8 Kultureignung bei Auslandseinsatz

Spielt schon die Firmenkultur bei der Zusammenarbeit oder Zusammenführung von Unternehmen im Inland eine wichtige Rolle, so gilt dies um so mehr bei Unternehmen aus verschiedenen Ländern und damit aus unterschiedlichen Kulturkreisen.

Das zeigt sich schon bei der Nutzung der Sprache als Kommunikationsmittel. Bereits in einer Übersetzung liegen Gefahren der Sinnverfälschung und Fehlinterpretation. Wenn es mehr um den reinen Informati-

onspekt und die fachliche Kommunikation geht, ist die Verständigung mittels Dolmetscher oder die Nutzung einer gemeinsamen Fremdsprache, wie zum Beispiel Englisch, leichter möglich. Wenn es aber um Meinungsbildung, Überzeugung, Vermitteln von Einstellungen und Grundhaltungen oder ganz allgemein um die Dimensionen von Führung und Zusammenarbeit geht, kommt man nicht umhin, in der jeweiligen Landessprache zu kommunizieren. *Transkulturelles Management* erfordert von den beteiligten Mitarbeitern die Beherrschung beider Sprachen als Voraussetzung. Und da es leichter ist, eine fremde Sprache zu verstehen als sie zu sprechen, insbesondere wenn es über die reine Information hinausgeht, findet man in der Praxis oft eine transkulturelle Kommunikation, bei der jeder in seiner Muttersprache spricht, die Sprache des Partners aber direkt zu verstehen versucht und bei Unklarheiten einfach nachfragt. Diese Kommunikationsform bringt mehr Sicherheit vor Mißverständnissen und ist gleichzeitig ein gutes Sprachtraining für beide Seiten.

Die Ursachen von Mißverständnissen zwischen verschiedenen Kulturkreisen sind oft in kulturspezifischen Verhaltensweisen begründet. So kann zum Beispiel der sehr sachorientierte und zielstrebige Konferenzstil in Deutschland Franzosen einengen und frustrieren, und der sehr spontane, emotionale und personenorientierte Gesprächsstil in Frankreich kann Deutsche verunsichern und frustrieren. Besonders gravierende Verhaltensunterschiede zeigen fernöstliche im Vergleich zu westlichen Kulturen.

Zur Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz oder auf regelmäßige Kommunikationskontakte sollten Mitarbeiter die Sprache ihrer künftigen Gesprächspartner lernen und möglichst gut beherrschen, darüber hinaus sollten sie aber auch die Kultur ihres Partnerlandes kennenlernen und möglichst gut verstehen. Beides sind notwendige Voraussetzungen, um fremde Verhaltensweisen richtig zu interpretieren und sich selbst in seinem eigenen Verhalten dem fremden Kulturkreis anzupassen. Die Bedeutung dieser Voraussetzungen für den geschäftlichen Erfolg werden heute vielfach noch unterschätzt und deshalb bei der Vorbereitung von Mitarbeitern auf einen Auslandseinsatz nicht ausreichend berücksichtigt.

Vor der Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz sollte ihre Auswahl stehen. Dabei stehen Fachwissen und Erfahrung meist an erster Stelle. Persönliche Anforderungen werden – wenn überhaupt – analog einer vergleichbaren Inlandsposition in Betracht gezogen. Spezifische Anforderungen für das jeweilige Land beschränken sich meist auf ein-

schlägige Sprachkenntnisse. Dabei können zwei Gruppen von persönlichen Anforderungen den Erfolg des Auslandseinsatzes eines Mitarbeiters wesentlich beeinflussen, wenn sie bei der Auswahl berücksichtigt werden:

1. Kriterien für die generelle Eignung, sich an einen anderen Kulturkreis anzupassen.
2. Spezifische Anforderungskriterien des in Frage kommenden Kulturkreises.

Kriterien zu Punkt 1 sind zum Beispiel Anpassungsfähigkeit, Sensibilität und Lernwilligkeit. Kriterien zu Punkt 2 hängen von der jeweiligen Kultur ab. Für einen Einsatz in Japan sind zum Beispiel Zurückhaltung, Gewandtheit, Geduld und Teamfähigkeit wichtige Anforderungen.

Die Anforderungen lassen sich sehr aussagefähig mit Hilfe des KEH-Systems darstellen. Die Kriterien zu Punkt 2 führen dann zu einer Art »Kulturprofil«, das die typischen Werte eines bestimmten Kulturkreises verdeutlicht. Auch die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturkreisen und damit Ursachen für kulturelle Konflikte können aus dem Vergleich der Kulturprofile anschaulich abgeleitet werden (Abbildung 8.17).

Oftmals reicht es allerdings nicht einmal aus, daß die in das Ausland entsandten Mitarbeiter sich in das kulturelle Milieu des Landes einfühlen und einleben, sondern die Verantwortlichen im »Back-Office« zu Hause müssen sich gleichfalls auf diese Gepflogenheiten einstellen können. Darin liegt in jüngerer Zeit bei manchen Unternehmen der Erklärungsgrund für das Scheitern und den Rückzug aus dem China-Geschäft. Die überaus flexible Handhabung von vertraglichen Abmachungen und die Notwendigkeit permanenter Beziehungspflege muß auch bei den Verantwortlichen im Stammhaus der entsendenden Firma verstanden und hingenommen werden.

Transkulturelles Management erfordert eine sehr sorgfältige Auswahl der für einen Auslandseinsatz vorgesehenen Führungskräfte. Neben den einschlägigen Sprachkenntnissen und der generellen Anpassungs- und Lernbereitschaft kommt es auch auf die charakterliche Stimmigkeit mit dem jeweiligen Kulturkreis an.

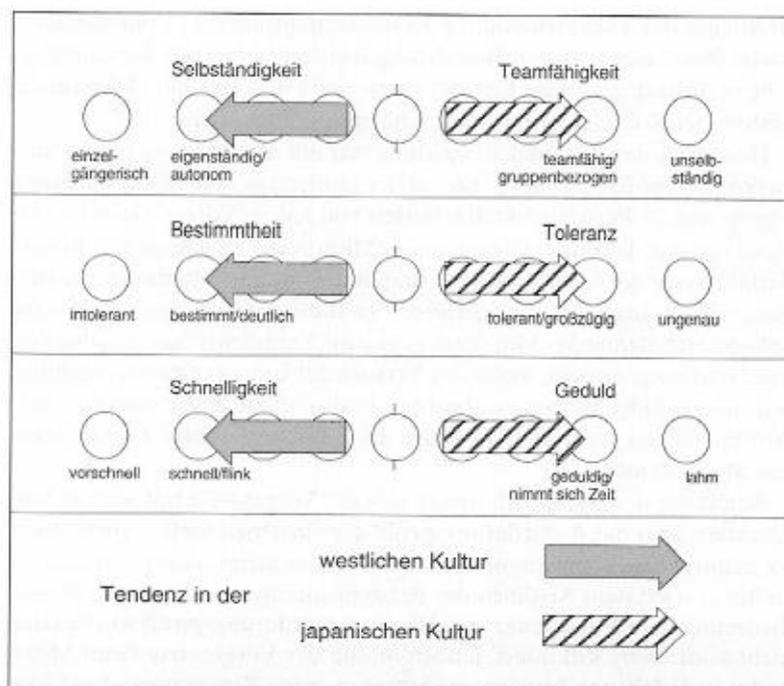


Abbildung 8.17: Beispiel für Kulturprofile im Vergleich

Methodischer Ausblick zu Kapitel 8

Evaluierung der Komplementären Einschätzungshilfen als Instrument der Personalentwicklung und -förderung

Das KEH-System wurde in den achtziger Jahren in einem mehrere Jahre währenden Prozeß in einem großen Unternehmen der Telekommunikationsindustrie eingeführt und als Instrument der Personalentwicklung und -förderung benutzt. Die Einführung begann auf der zweitobersten Führungsebene, erfaßte nach der ersten Bewährung auch die Ebene der Geschäftsleitung und wurde dann bis in die mittlere Führungsebene vorangetrieben. Begonnen hatte der Prozeß mit dem Kennenlernen der In-

strumente der Komplementären Einschätzungshilfen in Führungsseminaren. Nach dieser ersten Bewährung wurde das von der Geschäftsleitung in Auftrag gegebene Entwicklungs- und Fördersystem völlig auf das System der Komplementären Einschätzungshilfen abgestellt.

Herzstück der Personalentwicklung war ein *Mitarbeitergespräch über Aufgaben und Entwicklung*, das auf der Grundlage eines Einschätzungsbogens mit 25 Persönlichkeitskriterien von jedem Vorgesetzten im Abstand von drei Jahren mit jedem seiner Mitarbeiter zu führen war. In Sonderfällen war der Abstand kürzer, und für bestimmte Situationen war das Gespräch zwingend vorgeschrieben. In diesem Gespräch wurden die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters und die Fremdeinschätzung des Vorgesetzten ausgetauscht, wobei der Versuch der Einigung zu unternehmen war, aber kein Konsenszwang bestand. In die Personalakte wurden, – falls Abweichungen nach dem Gespräch übrig blieben – beide Einschätzungen übernommen.

Schon vor dem Gespräch mußte sich der Vorgesetzte mit seinem Vorgesetzten über das Anforderungsprofil der einzelnen Stellen abstimmen. Er nahm dieses abgestimmte Profil mit in das Mitarbeitergespräch und stellte es nach dem Abgleich der Persönlichkeitseinschätzungen als Anforderung dem Mitarbeiter vor. Dieses Anforderungsprofil wurde dann nicht kontrovers diskutiert, jedoch mußte der Vorgesetzte beim Mitarbeiter in Erfahrung bringen, inwieweit es seine Zustimmung fand bzw. womit er nicht einverstanden war. Das Gespräch war als gemeinsamer Suchprozeß so angelegt, daß am Ende sichtbar war, wo die Persönlichkeitseinschätzungen übereinstimmten, wo das Anforderungsprofil die Zustimmung des Mitarbeiters fand und wo unter diesen gegebenen Voraussetzungen eine große Distanz zwischen übereinstimmendem Persönlichkeitsbild und akzeptiertem Anforderungsprofil lag. In diesen besonderen Fällen mußte der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter eine Entwicklungsmaßnahme verabreden, die wegen ihres stark auf die Persönlichkeit bezogenen Charakters Verhaltensabsprache genannt wurde. In Einzelfällen waren so viele gravierende Abweichungen sichtbar geworden, daß eine Umsetzung angezeigt war.

Unabhängig von diesen Gesprächen waren in einem partizipatorischen Prozeß Führungsleitbilder für die verschiedenen Hierarchieebenen entwickelt worden. Aus der Spiegelung der in den Personalakten festgehaltenen Persönlichkeitsbilder mit den Leitbildern konnte dann jeweils ermittelt werden, inwieweit ein Mitarbeiter das Potential für eine

Führungsposition der nächsthöheren Ebene in sich trug. Voraussetzung für eine solche Identifizierung als Potentialträger und damit Mitglied eines dafür installierten Förderkreises war allerdings eine positive Leistungsbeurteilung, die von den Vorgesetzten abgegeben werden mußte und in der nächsten Vorgesetztenebene kritisch überprüft wurde. Bei all den Fällen, in denen ein Mitarbeiter von der Leistungsseite her bestehen konnte und die Persönlichkeitseinschätzungen zwischen ihm und dem Vorgesetzten abweichend waren, wurde er zu Klärung der Fördercignung in ein Überprüfungs-Assessment eingeladen.

Zu Beginn der Aktion durchliefen nahezu alle Kandidaten ein solches Überprüfungs-Assessment. In diesem Assessment waren unter methodischer Regieführung von zwei KEH-System-Experten interne Beobachter aus den Reihen der oberen Führungskräfte im Einsatz. Sie waren zuvor in Intensivkursen auf ihre Aufgabe vorbereitet worden. Ohnedies hatten alle Vorgesetzten zur Vorbereitung auf die zu führenden Mitarbeitergespräche ein dreitägiges Beurteiler-Training absolviert. Die zu beurteilenden Mitarbeiter wurden in halbtägigen Einführungsveranstaltungen mit dem System vertraut gemacht und für die Vornahme ihrer Selbsteinschätzungen qualifiziert. Da die Aktion über mehrere Hierarchieebenen lief, waren viele zu beurteilende Vorgesetzte gleichzeitig auch wieder selbst Gesprächsführer für ihre Mitarbeiter und aufgrund der Beurteiler-Trainings hervorragend für diese Gespräche gerüstet.

Nachdem das Unternehmen von einem anderen Großunternehmen übernommen worden war, interessierte sich die Geschäftsleitung der Übernehmer-Firma für das System und veranlaßte eine Evaluierung durch eine außenstehende Beratungsfirma. Die nachstehenden Auszüge aus dem Bericht der »Briefs – Personal- und sozialwissenschaftliche Organisationsberatung« zeigen spektakuläre Ergebnisse zur Akzeptanz der Komplementären Einschätzungshilfen. Im Firmenjargon wurde die Komplementären Einschätzungshilfen verkürzt als »Linienystem« bezeichnet. Der Evaluierung lagen zugrunde:

- 574 Fragebögen von eingeschätzten Mitarbeitern (Rücklaufquote 57 Prozent),
- 144 Fragebögen von Beurteilern (Rücklaufquote 55 Prozent),
- 46 Fragebögen von Assessment-Beobachtern (Rücklaufquote 75 Prozent).

Folgende Befunde kamen zutage:

- Bereits in der Einführungsphase des Entwicklungs- und Fördersystems hatten 69,5 Prozent der Beurteiler aufgrund der Einführungsinformation eine *aufgeschlossene oder überzeugte Einstellung* zum Liniensystem. Nach Durchführung der Aktion ist der Anteil auf 88,1 Prozent gewachsen.
- 94,4 Prozent der Beurteiler halten nach der Absolvierung der Gespräche das Liniensystem als Hilfe zur *Einschätzung von Persönlichkeit* für sehr hilfreich, absolut hilfreich oder unerlässlich.
- 86,1 Prozent der Beurteiler halten das Liniensystem als Instrument für die *Formulierung von Stellenanforderungen* für sehr hilfreich, absolut hilfreich oder unerlässlich.
- Den *Nutzen* des Mitarbeitergespräches auf der Basis der Linien beurteilten 95,8 Prozent der Beurteiler als sehr fruchtbar oder hilfreich.
- 78 Prozent der Mitarbeiter, mit denen Gespräche geführt wurden, erklären, daß sie *Denkanstöße* erfahren oder *neue Erkenntnisse* gewonnen haben.
- Die *Abgleichung von Selbst- und Fremdeinschätzung* im Mitarbeitergespräch wird von 97 Prozent der Beurteiler als hilfreich oder sehr fruchtbar angesehen.
- 60,7 Prozent der Mitarbeiter haben den Eindruck, daß der *Vorgesetzte* auf der Basis der Linien mit seinen Einschätzungen *ihrer Persönlichkeit* voll oder eher voll *gerecht* geworden ist. 33,3 Prozent sagen »teilweise gerecht geworden«, und nur 6 Prozent fühlen sich falsch eingeschätzt.
- 81 Prozent der Führungskräfte sagen aus, daß *Leitbilder* auf der Basis des Liniensystems ihnen für die eigene Entwicklung *Orientierungshilfen* geben. Für 33 Prozent haben sie sogar starke Wirkung.
- Die *Differenzierung* des Einschätzungsbogens in 25 Persönlichkeitslinien wird von 74 Prozent der Beurteiler für angemessen gehalten.
- Die *Ergebnisse* der Persönlichkeitseinschätzungen in der letzten *Assessment-Serie* wurden von 47 Prozent der Teilnehmer voll und ganz akzeptiert und von weiteren 49 Prozent eher voll akzeptiert. Nur 4 Prozent der im Assessment eingeschätzten Mitarbeiter begegneten dem Befund mit Skepsis.

- Die als *Beobachter* bei den Assessments eingesetzten Führungskräfte erklären zu 95,7 Prozent, daß dieser *Einsatz* hilfreich, sehr hilfreich oder absolut notwendig ist.
- Gleichzeitig bekunden 67,4 Prozent der *Beobachter*, daß sich ihre eigene *Menschenkenntnis* durch diesen Einsatz stark oder sehr stark verbessert hat.

Trotz dieser überwältigenden Befunde drängten die Personalverantwortlichen der Übernehmer-Firma gegen interne Widerstände im übernommenen Unternehmen auf die Einführung einer Konzeption des Mitarbeitergespräches nach den Vorstellungen der Muttergesellschaft.

9. Leitlinien der Personalentwicklung und -förderung

Wer für ein Jahr plant, säe Korn; wer für ein Jahrzehnt plant, pflanze Bäume; wer auf Lebenszeit plant, bilde Menschen.
Kwan Tzu

Gelehrte sind Zisternen des Wissens, aber nicht die Quellen.
Englisches Sprichwort

Der Mensch findet die größte Freude in dem, was er selbst neu findet oder hinzulernt.
Thomas von Aquin

Vielwisserei bringt noch keinen Verstand.
Heraklit

Jede wohlverstandene Erziehung geht darauf aus, sich selbst zu erübrigen.
André Gide

Zu einem wichtigen Standbein der personalpolitischen Steuerung in den Unternehmen und Organisationen ist die Personalentwicklung und -förderung geworden. Zu ihrem Instrumentarium gehört neben der Personalplanung und den Qualifizierungsprogrammen auch die interne Personalauswahl für Führungspositionen und ebenso die Vorbereitung auf künftige Führungspositionen. Die Einschätzungshilfen als Instrument der Potentialschätzung kommen in solchen Entwicklungs- und Fördersystemen als Kernstück zum Tragen. Daneben aber sind auch weitere bewährte personalpolitische Grundsätze für die jeweilige Gestaltung der Personalentwicklung und -förderung zu beachten. Diese Grundsätze gelten ungeachtet der Tatsache, daß oftmals mehrere Möglichkeiten zur Entwicklung und Realisierung von Systemen, Methoden und Hilfsmitteln in Betracht kommen, unter denen ein Unternehmen die ihm adäquate herausfinden muß.

In diesem Kapitel sollen wichtige personalpolitische Regeln aufgezeigt werden und Hinweise auf mögliche Alternativen bei der Organisation der Entwicklungs- und Förderarbeit gegeben werden.

9.1 Gleichgewicht von Personalentwicklung und -förderung

In der Terminologie der Experten werden unterschiedliche Definitionen von Personalentwicklung und -förderung benutzt. Einig ist man sich aber im wesentlichen doch darüber, daß die Aufgabe der Qualifizierung für eine bestehende Aufgabe und die Vorbereitung bzw. Qualifizierung für eine künftige Aufgabe zwei verschiedene Aufgabenstellungen sind. Im Verständnis der Verfasser gehören Qualifizierungsmaßnahmen »on-the-job« zur *Personalentwicklung*. Auswahl und Vorbereitung für anspruchsvolle Aufgaben gehören zur *Personalförderung*.

Unterschiede in den Qualifizierungsmaßnahmen?
Bei der Personalentwicklung muß in Zukunft die soziale Kompetenz mehr Gewicht erhalten.

Bei den fachlichen Bildungsmaßnahmen wird häufig der *Qualifizierung* »on-the-job« wegen der unmittelbaren Dringlichkeit und den offensichtlichen Auswirkungen von Versäumnissen für die Qualität der Aufgabendurchführung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dementsprechend finden sich in den Trainings- und Bildungsprogrammen der Unternehmen für die Sachbearbeitungsebene und für die untere Führungsebene eine Vielzahl von Programmen zur fachlichen Qualifizierung, aber selten breit durchgeführte Programme zur Steigerung der menschlichen und sozialen Kompetenz. Auch die Steuerung des Personaleinsatzes auf diesen Ebenen wird großteils mit geringem Aufwand und wenig Sorgfalt organisiert.

Das ist anders bei der Personalauswahl und bei Führungstrainings im Rahmen der *Personalförderung*. Aufwand und Sorgfalt bei der Vorbereitung bzw. Qualifizierung für neue Positionen sind ungleich höher, und entsprechende Maßnahmen werden systematischer und konsequenter realisiert. Die Gründe hierfür liegen wohl darin, daß bei den Maßnahmen der Personalförderung in Versäumnisfällen eine über die Hierarchie sich verstärkende Multiplikationswirkung befürchtet wird.

Natürlich gelten diese Aussagen im wesentlichen für Unternehmen, bei denen über eine systematische Personalentwicklung und -förderung überhaupt nachgedacht wird. Viele Unternehmen tragen der strategischen Bedeutung dieser Fragen keine oder zu wenig Rechnung und organisieren Qualifizierung und Auswahl von Mitarbeitern jeweils entsprechend dem

kurzfristig erkennbaren Bedarf aus dem Stegreif. Manchmal ist auch die interne Kompetenz kaum ausreichend, aus dem Angebot externer Trainings- und Beratungsinstitute eine bedarfsgerechte Auswahl und Anpassung an die betrieblichen Belange und Zielsetzungen vorzunehmen.

Man wird in Zukunft sowohl bei den Auswahlprozessen für die Breite der Mitarbeiter als auch bei ihrer Qualifizierung in Fragen der sozialen Kompetenz – insbesondere hinsichtlich der kollegialen Zusammenarbeit und der Selbststeuerung – eine größere Sorgfalt und mehr Aufwand in Rechnung stellen müssen, wenn die Ansätze von Total Quality Management und die damit verbundenen Team-Konzepte konsequent zum Erfolg führen sollen.

Vorrang der Personalförderung?
Keine privilegierte Motivationsbehandlung der
Auserwählten.

Unabhängig von diesem Zukunftsbedarf zeigt sich aber in den existierenden Systemen der Personalentwicklung und -förderung oft ein Ungleichgewicht zugunsten der Förderung, welches in seinen negativen Auswirkungen oft gar nicht erkannt und/oder richtig bewertet wird. So haben viele Unternehmen Personalauswahlveranstaltungen zur Förderung der Mitarbeiter, die von vornherein nur die für leistungsstark gehaltenen Kandidaten berücksichtigen und dann auch die bei der Auswahlprozedur durchgefallenen Kandidaten ins Leere fallen lassen. Der Prozentsatz der von vornherein Zurückgewiesenen und der aus dem engeren Kreis Ausgeschiedenen kann sich dann auf 80–90 Prozent der Mitarbeiter einer Führungsebene belaufen. Für sie wird nichts getan; mit ihnen spricht keiner über ihre Aufgaben und Entwicklung, und das einzige, was sie wissen oder auf Umwegen erfahren, ist, daß sie nicht zu den Auserwählten gehören. Dieses Spiel beginnt in manchen Großunternehmen sehr früh. Dann werden schon beim Einstelltest die »High-Potentials« herausgefiltert, und Ihnen werden nicht nur alle Möglichkeiten und Maßnahmen eröffnet, sondern sie werden oft auch mit Samthandschuhen angefaßt und auf einer Welle der vorausseilenden Gnade nach oben getragen. Zu steile Karrieren, Überspringen von Führungsebenen, Vorstandsassistenten-Karrieren rächen sich dann meist später wegen mangelnder praktischer Erfahrung in Führung und Zusammenarbeit. So werden Führungskräfte »ge-

züchtet«, die als Überflieger Distanz zum eigentlichen Geschäft und ihren Mitarbeitern halten, die Bodenhaftung verlieren und sich später hauptsächlich auf ihre Amtsautorität abstützen müssen, um in ihrer Aufgabe zu überleben. Das ist ein unglücklicher Zustand für die Betroffenen und für das Unternehmen.

Offenheit in den Auswahlgründen?

Auch nicht geförderte Mitarbeiter müssen den Grund – insbesondere den Persönlichkeitsgrund – erfahren.

Hier ist das Gleichgewicht zwischen Personalentwicklung und Personalförderung ganz offensichtlich gleich mehrfach gestört. Auch wer als Kandidat für eine Führungsposition oder für den Aufstieg im Unternehmen nicht in Betracht kommt, muß erfahren, warum er ausscheidet. Dafür reicht die offene Aussage zu seinem Leistungsverhalten manchmal noch gar nicht aus. Es sind ja nicht nur die kraß Leistungsschwachen, die ausscheiden. Es gibt sehr viele Mitarbeiter, die eine ordentliche Leistung in ihrer Aufgabe bringen und trotzdem für eine Förderung nicht in Betracht kommen. Dies liegt dann oft an der fehlenden menschlichen und sozialen Kompetenz, das heißt an persönlichen Eigenschaften, die in den betrachteten Führungspositionen verlangt werden und bei der betreffenden Persönlichkeit defizitär sind. Natürlich nur deshalb, weil andere komplementäre Eigenschaften besonders stark entwickelt sind.

Nun sollte aber den kraß Leistungsschwachen gesagt werden, woran es bei ihnen liegt, um gegebenenfalls mit einer Umsetzung auf eine passendere Stelle eine Mehrleistung zu erzielen oder aber den notwendigen Leidensdruck für mehr Anstrengungsbereitschaft zu bewirken. Ebenso sollte den Mitarbeitern, die allein aus Persönlichkeitsgründen nicht für eine Aufstiegsposition in Betracht kommen, dies plausibel gemacht werden. Dazu bedarf es des offenen Gespräches über die gestellten Persönlichkeitsanforderungen, aber auch der selbstkritischen Erkenntnis des übergangenen Mitarbeiters, daß seine Persönlichkeit einer solchen Position entgegensteht. Dies ist der einzige Weg, auf dem für die Zukunft eine Akzeptanz der Führenden erwartet werden kann. Und auch nur so kann die Frustration und Demotivation der jeweils nicht geförderten Mitarbeiter vermieden werden. Undurchsichtige und nicht plausibel gemachte Auswahlkriterien führen zwangsläufig in eine Legitimationskrise der

Führenden. Da die Leistungsverweigerung nicht offen gespielt wird, ist natürlich vielen Verantwortlichen das Ausmaß der Legitimationskrise überhaupt nicht bewußt. Fast überall dort, wo Unternehmen den Mut zu anonymen Mitarbeiter-Befragungen haben, zeigt sich dieses Bild aber deutlich. Dabei sind diejenigen, welche die Befragung überhaupt wagen, vermutlich noch die Besten auf diesem Gebiet. Was nützt es letztlich einem Unternehmen, wenn es die Besten für Führungspositionen identifiziert hat und bei diesem Prozeß die Gefolgschaft seiner Mitarbeiter verliert? Für die Sicherung der Akzeptanz der Führenden ist also die Transparenz und die Plausibilität der Auswahlkriterien ein entscheidendes Moment. Dafür braucht man Führungsleitbilder, die im Konsens der Betroffenen erarbeitet sind. Führungsleitbilder sind für jede Führungsebene zu entwickeln. Ein Aufstieg (Förderung) im Unternehmen sollte organisch verlaufen und nicht mit einem Satz von der unteren in die obere Sprosse führen. Nur die Bewährung und überstandene Prüfung in einer Führungsebene sichert die Chance zum Aufstieg in die nächste. Auf der Grundlage dieser Voraussetzungen sind dann gezielte und sicher auch mit mehr Aufwand betriebene Fördermaßnahmen für Führungskräfte zur Vorbereitung auf ihre Führungsposition vertretbar.

Persönlichkeitsentwicklung für alle?
Gespräche über Persönlichkeit, Aufgaben und Entwicklung
sind mit jedem Mitarbeiter zu führen.

Die vielfach aufgezeigten Gefahren, die für viele Unternehmen bereits zu Mißständen geworden sind, verdeutlichen, daß eine Ausgewogenheit zwischen Personalentwicklung und Personalförderung zu suchen ist. Persönlichkeitsentwicklung kann nicht den Förderkandidaten allein vorbehalten bleiben. Die notwendige Ausgewogenheit kann nur erzielt werden, indem mit *jedem* Mitarbeiter Gespräche über seine Aufgaben, seine Eignung und seine Entwicklung offen und fair geführt werden. Für Leistungsmängel, die immer in der fehlenden Eignung begründet liegen, müssen Besserungswege gefunden werden. In krassen Fällen wird die Umsetzungsmöglichkeit für beide Seiten eine effiziente Lösung sein. Und für leistungsstarke Mitarbeiter, die nicht in Führungspositionen gelangen können, besteht die Personalentwicklung zu einem erheblichen Teil auch aus Motivationsmaßnahmen, welche ihnen die Gewißheit geben, daß auch sie

in ihrer Funktion für das Unternehmen wichtig und bedeutsam sind. Eine der wichtigsten Maßnahmen auf diesem Gebiet ist eher indirekter Art, nämlich ein bescheideneres Auftreten derer, die in die Führungspositionen gelangt sind.

Personalentwicklung für jeden und Personalförderung für aufsteigende Mitarbeiter sind zu unterscheiden. Personalförderung darf nicht so inszeniert werden, daß die Mehrzahl der Mitarbeiter sich nicht nur übergangen, sondern sogar zurückgestoßen fühlt. Deshalb ist mit jedem Mitarbeiter über seine Persönlichkeit, seine Eignung für seine Aufgabe und seine Entwicklung zu sprechen. Die Auswahlkriterien für geförderte Mitarbeiter müssen für alle transparent sein. Bewährung in einer Aufgabe ist unerläßliche Bedingung für einen weiteren Aufstieg.

9.2 Personalanpassung und Laufbahnplanung

Die Basis jeder gezielten Personalentwicklung und Personalförderung ist die Personalplanung, die als quantitative Bedarfsplanung mit einer dynamischen Entwicklungsplanung einhergehen sollte. Zu ihr muß eine Laufbahnplanung hinzutreten, wobei zwischen Fach- und Führungslaufbahn zu unterscheiden ist.

9.2.1 Personalplanung und Personalbedarf

Generelles Ziel jedes Personalplanungsprozesses ist es, die im Unternehmen vorhandenen Stellen richtig, das heißt entsprechend den Stellenanforderungen zu besetzen. Einflußgrößen für diesen Planungsprozeß ergeben sich aus den Veränderungen in den Stellen (Anzahl, Struktur, Anforderungen) und aus den Veränderungen bei den Mitarbeitern (Fluktuation, Altersabgänge usw.). Abbildung 9.1 zeigt diese Zusammenhänge im Überblick.

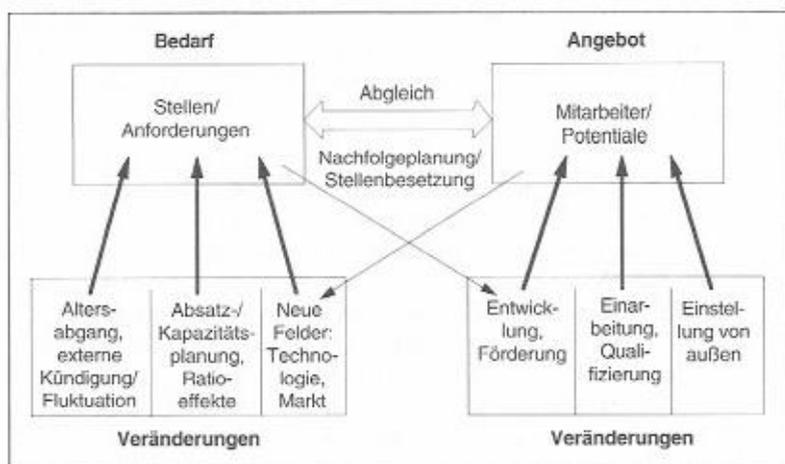


Abbildung 9.1: Einflussgrößen im Personalplanungsprozess eines Unternehmens

Geringe Veränderungen in den Stellen und die Möglichkeit, jeden Bedarf am Arbeitsmarkt abzudecken, machen eine systematische Personalplanung praktisch überflüssig: Man reagiert einfach auf den eintretenden Bedarfsfall. Dies war früher und ist zum Teil auch heute noch bei kleineren Unternehmen durchaus üblich, so daß Personalplanung eher die Domäne der größeren Unternehmen war. Die dynamische Entwicklung in den Märkten und auch in den Fertigungs- und Produkttechnologien hat dazu geführt, daß sich Stellenstrukturen und Anforderungen im Unternehmen schneller und häufiger ändern. Hinzu kommt, daß der Arbeitsmarkt Engpässe bei bestimmten Qualifikationen aufzeigt. Personalplanung wird allein aus diesen Gründen für Unternehmen zunehmend wichtiger. Aber auch in den Erwartungen der Mitarbeiter haben sich Veränderungen ergeben: Waren früher Höhe des Einkommens und Sicherheit des Arbeitsplatzes die wichtigsten Kriterien für die Arbeitsplatzwahl, so sind heute Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, interessante Aufgaben und angenehmes Arbeitsumfeld mindestens gleichwertige Kriterien. Und sie zufriedenstellend zu erfüllen ist ohne einen gewissen Planungsaufwand kaum vorstellbar.

In ihrem logischen Ablauf beginnt die Personalplanung mit der Erfassung des Bedarfs. Sie muß – wie auch die übrigen Planungsschritte – regelmäßig in bestimmten Zeitabständen erfolgen bzw. fortgeschrieben wer-

den. Der hierfür häufig gewählte Jahrestakt ist in der Regel ausreichend zur Erfassung der Veränderungen und ermöglicht außerdem die Anpassung an andere Jahresplanungen wie zum Beispiel Absatz-, Investitions- und Budgetplanung.

Relativ einfach gestaltet sich die Bedarfsplanung bei Altersabgängen. Sie sollte sich in einem mittelfristigen Planungshorizont bewegen. Altersabgänge sind nach Zeitpunkt und Anforderung im voraus bekannt, auch wenn der Stellenwechsel häufig zum Anlaß für organisatorische Anpassungen oder Änderungen genommen wird. Schwieriger ist der Bedarf infolge von Außenfluktuationen zu planen, da hier allenfalls Erfahrungswerte nach Anzahl zugrundegelegt werden können, Zeitpunkt, Ort und Stellenanforderung aber erst bei Kündigung bekannt werden. Zu den personalpolitischen Zielsetzungen sollte es gehören, diesen Anteil besonders gering zu halten.

Der Bedarf infolge Innenfluktuation hat seine Gründe in innerbetrieblichen Versetzungen. Eine einzige Stellenbesetzung kann hier eine ganze Kettenreaktion auslösen. Soweit die Bedarfsdeckung über innerbetriebliche Ausschreibungen erfolgt, ist die Planungssituation vergleichbar mit der bei der Außenfluktuation: Zeitpunkt, Ort und Anforderung sind erst bei Eintritt des Ereignisses bekannt. Das ist anders, wenn Besetzungen auf der Grundlage von Nachfolgeplanungen erfolgen: Hier sind durch die mittelfristige Vorplanung von alternativen Kandidaten zur Besetzung freiwerdender Stellen Bedarfs- und Besetzungsplanung auf ideale Weise miteinander verkoppelt. Die Nachfolgeplanung wird in Kapitel 9.4 noch ausführlicher betrachtet.

Der Bedarf infolge von Veränderungen in der Art und Menge der Stellen hat sehr unterschiedliche Einflußfaktoren und ist zum Teil nur sehr schwer zu erfassen. Am einfachsten geht es noch bei Zusatzbedarf infolge von Veränderungen der Absatz- und Kapazitätsplanung. Hier müssen aber Ratioeffekte berücksichtigt werden, die inzwischen in manchen Branchen die Wachstumseffekte übersteigen. Schwieriger ist es schon, Verschiebungen in den Anforderungsprofilen zu erfassen. Kleinere Verschiebungen werden in der Regel durch Weiterbildungs- und Umschulungsprogramme aufgefangen, gravierendere Veränderungen schlagen sich dagegen in der Bedarfsplanung nieder. Dies gilt insbesondere bei der Umstellung auf neue Fertigungstechnologien, Aufnahme neuer Produktlinien, Erschließung neuer Marktsegmente oder Aufbau neuer Standorte. Solche gravierenden Veränderungen brauchen in der Regel auch einen

Planungsvorlauf von mehr als einem Jahr, vor allem auf der Personalseite.

Der Prozeß der Bedarfsplanung liegt in der Verantwortung der Personalfunktion. Einzubeziehen sind alle Bedarfsträger, das heißt die Leitungen der verschiedenen Organisationseinheiten. Hinsichtlich der Unternehmensentwicklung und der daraus resultierenden Anforderungen an die Personalplanung ist eine enge Abstimmung mit der strategischen Planung erforderlich. Die Anpassung erfolgt hierbei über eine revolvierende Planung. Umgekehrt sollten bei der strategischen Planung auch die personellen Potentiale des Unternehmens berücksichtigt werden.

Die verschiedenen Einflußgrößen auf die Personalplanung sind in unterschiedlichem Ausmaß vorhersehbar. In langfristiger Sicht sollte die Personalplanung in die strategische Unternehmensplanung integriert sein. Auf Altersabgänge und Stellennachfolge kann man sich mittelfristig einstellen. Bei den übrigen Innen- und Außenfluktuationen kommt es überwiegend auf flexibles und spontanes Reagieren an.

9.2.2 Laufbahnplanung

Mit der auf den Entwicklungsgang eines Mitarbeiters abgestellten Laufbahnplanung erhält die Personalplanung ihren qualitativen Zuschnitt. Hier wird eine Position nicht nur von der Bedarfsseite gesehen, sondern durch »Rückwärtsbetrachtung« der Lernstationen, welche zu einer bestimmten Position führen, erhält diese eine wesentliche zusätzliche Inhaltsbestimmung. Laufbahnplanung ist insoweit eine »Dynamisierung« der Personalbedarfsplanung.

Die Laufbahnplanung für einen Mitarbeiter setzt bei den konkreten Fähigkeiten an, die zu entwickeln sind, und reiht die hierfür notwendigen Lernstationen mit entsprechenden Einsatzzeiten aneinander. Die praktische Umsetzung der Laufbahnplanung erfordert dann eine detaillierte Abstimmung mit anstehenden und möglichen Stellenwechseln an den als Lernstationen ausgewiesenen Arbeitsplätzen. Eine praktizierte Laufbahnplanung ist also immer mit einer geplanten Stellenrotation verbunden und bringt erhebliche personelle Bewegung in das Unternehmen (Abbildung 9.2). Speziell für die als Lernstationen ausgewiesenen Arbeits-

plätze muß der Grundsatz »Besetzung mit dem für die Aufgabe Best-qualifizierten« von dem Grundsatz »Besetzung mit demjenigen, der den vordringlichsten Lernbedarf hat« abgelöst werden.

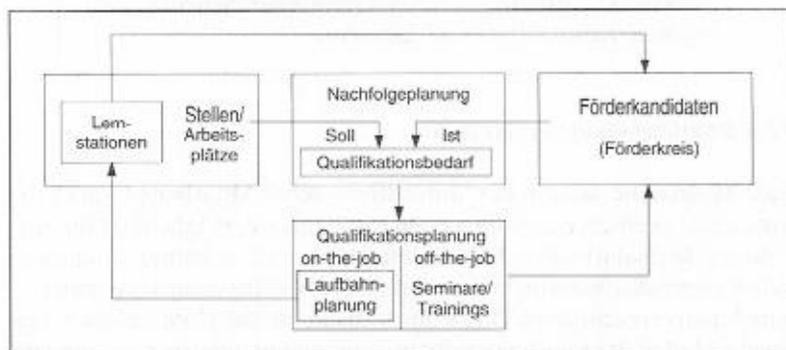


Abbildung 9.2: Laufbahnplanung zur Qualifizierung »on-the-job«

Wird die Laufbahnplanung in einem Unternehmen über einen gewissen Zeitraum praktiziert, so bilden sich für bestimmte Funktionen und Aufgaben Standardlaufbahnen heraus, die sich als besonders zweckmäßig erwiesen haben. Sie werden dann als Regelweg empfohlen oder in Form von Voraussetzungen für Stellenbesetzungen verbindlich festgelegt. Zum Beispiel findet man Festlegungen wie: Operativer Auslandseinsatz vor Übernahme einer Aufgabe im oberen Führungskreis oder Einsatz im zentralen Controlling als Voraussetzung für eine Tätigkeit als kaufmännischer Geschäftsführer.

Die Laufbahnplanung ist ein sehr wirksames Instrument zur Potentialentwicklung im Unternehmen. Der individuelle Ansatz bietet außerdem die Möglichkeit, persönliche Wünsche und Vorstellungen des betroffenen Mitarbeiters sehr weitgehend zu berücksichtigen. Die Ausrichtung der Laufbahnplanung sowohl bezüglich Lernstationen als auch hinsichtlich möglicher Zielpositionen an bestimmten Stellen im Unternehmen koppelt diese Personalentwicklung an die Bedarfssituation im Unternehmen an. Eine Gefahr liegt in einer zu starken Systematisierung und vor allem Schematisierung: Hier kann die Ausrichtung auf individuellen Entwicklungsbedarf auf der Strecke bleiben, die flexible Handhabung leiden und das gesamte System in Standardlaufbahnen ähnlich der Dienstbeförderung bei Beamten erstarren.

Laufbahnplanung gibt der Personalplanung ihren qualitativen Zuschnitt. Sie ist ein wesentliches Element der Potentialentwicklung und Personalförderung. Aber auch für sie soll gelten: Keine Regel ohne Ausnahme.

9.2.3 Führungs- und Fachlaufbahn

Eine Maßnahme, welche die Motivation solcher Mitarbeiter stärkt, die trotz guter fachlicher Leistungen aufgrund ihrer Persönlichkeit für eine Führungslaufbahn nicht in Frage kommen, ist die Einrichtung einer *Fach- oder Expertenlaufbahn* im Unternehmen. Sie wird in vielen deutschen Unternehmen vernachlässigt. Dies kann dazu führen, daß Unternehmen, welche ihr Modell der Führungslaufbahn konsequent durchziehen, ohne für die Entwicklung der übrigen Mitarbeiter etwas zu tun, ihre qualifiziertesten Fachkräfte verlieren, weil diese sich bei solch einseitiger Sicht vor den Kopf gestoßen fühlen. Die Mehrgleisigkeit der öffentlichen Anerkennung im Unternehmen sichert, daß Mitarbeiter, deren Talent eher auf der fachlichen Seite und weniger auf der kommunikativen und sozial kompetenten Seite liegt, ihren anerkannten Platz im Unternehmen finden und auch statusmäßig zufriedengestellt werden. Dies ist eine Auffangmaßnahme, die vor allem in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereichen eine große Bedeutung haben kann. Aber auch bei typischen Stabsarbeitern und selbst in Verkäuferpositionen kann sich ein solcher Bedarf ergeben. Viele »Nur-Experten« in Unternehmen haben sich in ihrem Ehrgeiz in hierarchisch höher bewertete Führungspositionen gedrängt, deren Anforderungen sie in persönlicher Hinsicht nicht gewachsen waren. Manche haben gemerkt, daß sie dabei selbst Schaden nehmen, und sie sind irgendwann wieder zurückgetreten. Viele haben es aber nicht erkannt, und prompt hat sich binnen kurzem auch das entsprechende Klima eingestellt und die Führungsverhältnisse sind untragbar geworden. Auch so mancher Top-Verkäufer ist in der Aufgabe des hierarchisch höher bewerteten Verkaufsleiters unglücklich geworden.

Versuche, die Anerkennung allein über hohe Gehälter, die ja verträglich geheimzuhalten sind, herzustellen, müssen bei außenorientierten und ehrgeizigen Menschen – und das ist ja ein wesentlicher Teil der Hoch-Motivation – scheitern.

Nun muß man sich bei der Zweigleisigkeit von Führungs- und Fachlaufbahn sicher vor einer Schwarzweiß-Malerei hüten. Weder kommt eine gute Führungskraft ohne ein gerüttelt Maß an Fachkenntnis aus, noch kann man als Experte ohne jede kommunikative Bereitschaft und Befähigung sein Wissen fruchtbar verwerten. Jedoch kommt es hierbei auf die Akzentsetzung an. Aufgeklärte Führungskräfte gerade auch in Spitzenfunktionen wissen, daß sie oft in den Reihen ihrer Mitarbeiter die besseren fachlichen Experten haben und machen sich dies mit einem partizipatorischen Führungsstil auch zunutze. Ebenso sollten aber auch im Umgang zwischen Führungskräften in der Spitze und den ihnen gleichgestellten Top-Experten die Führungskräfte wissen, daß sie auf solche Experten zugehen und sie »anzapfen« und fordern müssen, ihnen gleichzeitig aber in menschlicher Hinsicht oft viel Verständnis entgegenbringen müssen. Manchmal ist hierbei auch einiges zu erdulden oder abzufangen. Oft sind hochkarätige Experten im menschlichen Umgang sehr schwierig, und es liegt eine große Herausforderung für das Management darin, gerade das Wissen und Können solcher Experten für das Unternehmen fruchtbar zu machen. Im extremen Fall kann dies soweit gehen, daß man solche Experten »abschirmen« und schützen muß.

Die Eröffnung einer Fachlaufbahn verhindert, daß hochkarätige, aber sozial wenig kompetente Experten dem Unternehmen den Rücken kehren, wenn sie bei der Besetzung von Führungspositionen übergangen werden. Aber sie können auch als fachlich Arrivierte nicht im luftleeren Raum arbeiten, und der soziale Dialog mit ihnen bedarf einer besonderen Sorgfalt.

9.3 Bildung von Förderkreisen

Personalförderung kann so organisiert werden, daß immer im akuten oder bevorstehenden Besetzungsfall eine Auswahl unter Kandidaten getroffen wird. Dann braucht ein Unternehmen keine aufwendige »Vorratshaltung« von möglichen Bewerbern zu betreiben, sondern kann flexibel reagieren und kurzfristig Vorschläge einholen. Um einseitige »Schnellschüsse« zu vermeiden, kann der Auswahlvorgang in ein Besetzungsre-

mium verlagert werden. In strategischer Hinsicht spricht vor allem in größeren Unternehmen allerdings vieles für die Bildung eines Führungskräfte-Reservoirs, zumindest als »virtueller Pool«. Bei dieser systematisch angelegten Personalförderung müssen dann die Förderkandidaten mit Hilfe von Führungsleitbildern identifiziert werden. Sie stellen als *Förderkreis* das Reservoir für interne Stellenbesetzungen dar. Förderung hat also zum Ziel, Fähigkeiten im Vorfeld einer künftigen »Beförderung« zu entwickeln und auszubauen. Beförderung ist in der Regel ein Aufstieg in die nächsthöhere hierarchische Ebene. Aber auch Querversetzungen in Stellen mit mehr Kompetenz und Verantwortung, also in »höherwertige« Stellen, müssen als Beförderungen angesehen werden, und sie gewinnen in flachen hierarchischen Strukturen zwangsläufig an Bedeutung (Abbildung 9.3).

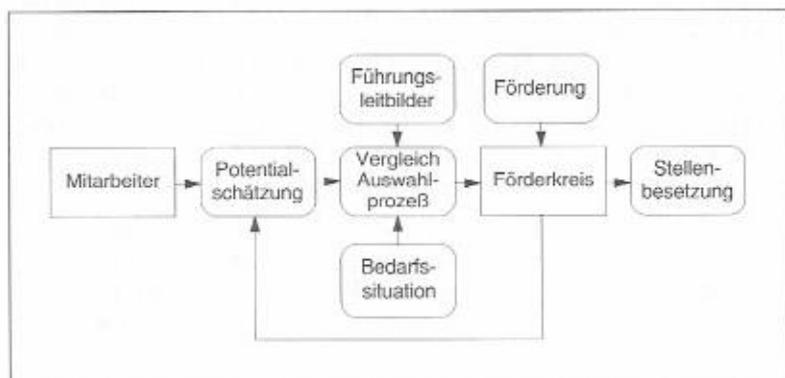


Abbildung 9.3: Förderkreisbildung

Einen Förderkreis kann man als »stille Kartei« oder als »publik gemachte Elite« führen. Manchmal werden nicht einmal die Betroffenen davon in Kenntnis gesetzt, daß sie zu den Auserwählten gehören. Sie stehen dann nur im »Notizbuch« für den Führungskader. Die öffentliche Bekanntmachung und Auszeichnung kommt natürlich dem Karrierestreben und Auszeichnungsbedürfnis von Menschen entgegen, sie züchtet gleichzeitig aber auch elitäre Haltungen und Anspruchsdenken im Unternehmen. Bei Geheimhaltung der Auswahlentscheidung vor den Betroffenen andererseits aber vergibt man sich eine Motivationschance. So spricht vieles für die Zwischenlösung einer Registrierung der Betroffenen in einer

Förderkartei, von der sie selbst wissen, von der aber öffentlich kein Aufsehen gemacht wird.

Je transparenter Förderkreise gehandhabt werden, um so klarer und überzeugender müssen auch die Prozeduren kommuniziert werden, nach denen Förderkreise gebildet und Beförderungen vorgenommen werden. Die Transparenz und Akzeptanz des gesamten Verfahrens verhindert Demotivationen bei Mitarbeitern, die nicht in Förderkreise aufgenommen werden.

Die Größe eines Förderkreises bestimmt sich nach der Anzahl der zu besetzenden Positionen. Da man für eine Position auf mehrere Kandidaten zurückgreifen möchte, empfiehlt sich ein Faktor zwischen 1,5 und 3. Manchmal wird die Größe des Förderkreises auch vom tatsächlich vorhandenen Führungspotential begrenzt, das heißt, die gewünschte Größe wird mangels Potential nicht erreicht. Die Rangreihe der Förderkandidaten muß nämlich dort abgeschnitten werden, wo die Differenzen zwischen Leitbild und Persönlichkeitsprofil nicht mehr akzeptabel sind. Natürlich steht und fällt eine solche Entscheidung mit der Erwartung, vom Arbeitsmarkt bessere Kandidaten für die zu besetzenden Positionen zu erhalten.

Wenn für eine Führungsebene verschiedene funktionale Führungsleitbilder bestehen, dann ergeben sich Chancen für die Vergrößerung und Anreicherung des Förderkreises auch dadurch, daß man Querversetzungen in andere Funktionsbereiche prüft. Natürlich müssen hierbei die fachlichen Voraussetzungen erfüllt sein. Zu diesem Zweck werden die Persönlichkeitsprofile mit verschiedenen in Frage kommenden Führungsleitbildern verglichen. Auf diese Weise kann zum Beispiel Potential für Vertriebsaufgaben aus technischen oder kaufmännischen Funktionen rekrutiert werden.

Für eine systematische Förderung ist nicht nur die Prozedur für die Förderkreisbildung wichtig, sondern auch der weitere Zu- und Abgang von Kandidaten. Der Zugang erfolgt in der Regel durch wiederkehrende Einschätzung der Mitarbeiter und Potentialerfassung. Der Zeitabstand sollte dabei mindestens ein Jahr betragen. Der Abgang erfolgt im Normalfall durch Beförderung. Nicht beförderte Mitglieder des Förderkreises sollten in gewissen Zeitabständen durch Potentialüberprüfung entweder bestätigt oder aus dem Förderkreis herausgenommen werden.

Förderkreismitglieder erfahren in der Regel eine gezielte Förderung für ihre künftigen Aufgaben. Ein erster Ansatz für eine individuelle För-

derung ergibt sich aus den Kriterien mit größeren Abweichungen zum Führungsleitbild. Ein weitergehender Förderungsbedarf kann aus dem möglichen künftigen Einsatzgebiet und den daraus resultierenden Anforderungen abgeleitet werden. Diese Anforderungen ergeben sich aus der Nachfolgeplanung, auf die im nächsten Abschnitt noch näher eingegangen wird.

Die Betreuung von Förderkreismitgliedern kann nicht allein dem jeweiligen Vorgesetzten überlassen werden, denn bei Beförderung werden diese den Bereich des Vorgesetzten verlassen. Es muß deshalb eine zentrale Betreuung geben, die zweckmäßigerweise im Personalwesen anzusiedeln ist. Die betreuende Stelle hat einen Gesamtüberblick über die Förderkreismitglieder, ihren individuellen Förderbedarf und die laufenden und geplanten Fördermaßnahmen.

Förderkreise bilden das Reservoir für interne Stellenbesetzungen. Mit Hilfe von funktionalen Führungsleitbildern können Förderkandidaten auch aus anderen Funktionsbereichen gewonnen werden und so das Führungsreservoir vergrößern. Förderkreise erfahren eine zentrale Betreuung und besondere Beachtung bei Qualifizierungsmaßnahmen.

9.4 Nachfolgeplanung und Stellenbesetzung

Mit Hilfe der Nachfolgeplanung können künftige Stellenbesetzungen frühzeitig und auch mit alternativen Besetzungskandidaten geplant und vorbereitet werden. Zur Verfügung stehen dabei primär die Mitglieder der Förderkreise. Die Nachfolgeplanung schließt also den Kreis zur Bedarfs- und Laufbahnplanung.

Prinzip der Nachfolgeplanung ist es, für einen gewissen Kreis von Stellen - zum Beispiel für alle Führungspositionen - zu klären, welche Mitarbeiter als Nachfolgekandidaten in Frage kommen. Die Kandidaten müssen danach unterschieden werden, ob sie eine Nachfolge sofort oder erst nach entsprechender Vorbereitungszeit antreten können. Es wird bei der Planung auch erkennbar, welche Art von Vorbereitung oder Förderung ein Kandidat benötigt, ehe er eine Nachfolge übernehmen kann. Insoweit ist die Nachfolgeplanung auch eine wichtige Quelle zur Identifikation not-

wendiger Fördermaßnahmen. Die Nachfolgeplanung gibt aber auch frühzeitig einen guten Überblick über potentielle Engpässe und ermöglicht es damit, gezielt Potential zu fördern bzw. rechtzeitig von außen einzustellen, wenn eine interne Lösung unmöglich erscheint. Insbesondere die ausreichende Einarbeitung und Vorbereitung von außen eingestellter Mitarbeiter für eine Nachfolgebesezung wird durch die Planung sichergestellt.

Haben sich in einem Unternehmen bestimmte Laufbahnen als besonders erfolgreich für die Besetzung von bestimmten Stellen herausgestellt, so werden diese für einzelne Mitarbeiter in der Laufbahnplanung erfaßt und systematisch verfolgt. Dazu ist es aber wichtig, eine Transparenz über künftig anstehende Stellenbesetzungen zu haben, um die Laufbahn in ihren konkreten Positionen auch planen zu können. Diese Transparenz und Planungshilfe wird von der Nachfolgeplanung geliefert, die damit die Laufbahnplanung ideal ergänzt.

Nachfolgeplanungen haben zunächst noch einen unverbindlichen Charakter. Sie sind sehr vertraulich und in der Regel außer der betreuenden Personalfunktion nur noch der Geschäftsleitung bekannt. Keinesfalls sollten die betroffenen Nachfolgekandidaten selbst in dieser Phase schon einbezogen sein. Rechtzeitig vor der anstehenden Stellenbesetzung muß eine Vorentscheidung für einen Kandidaten dann erfolgen, wenn noch stellenspezifische Vorbereitungs- und Fördermaßnahmen notwendig sind. Von diesem Zeitpunkt an ist der Kandidat zu informieren und in die weiteren Planungen einzubeziehen.

Die Entscheidung für einen bestimmten Kandidaten bei einer anstehenden Stellenbesetzung trifft in der Regel der für die Stelle zuständige Vorgesetzte. Oft wird der nächsthöhere Vorgesetzte in die Entscheidung einbezogen, bei oberen Führungspositionen gegebenenfalls auch die Geschäftsleitung als Kollegialorgan. Zur Entscheidung sollten wenigstens drei alternative Besetzungskandidaten zur Verfügung stehen, die alle die Stellenanforderungen grundsätzlich erfüllen. Bei Unterschieden in der Eignung der Kandidaten können Präferenzen vorgeschlagen werden. Der Vorgesetzte ist bei seiner Auswahlentscheidung völlig frei und wird sich in der Regel davon leiten lassen, welcher der Kandidaten ihm persönlich am besten »liegt«. Dieser Feinabgleich kann für die Qualität der künftigen Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten von großer Bedeutung sein (Abbildung 9.4).

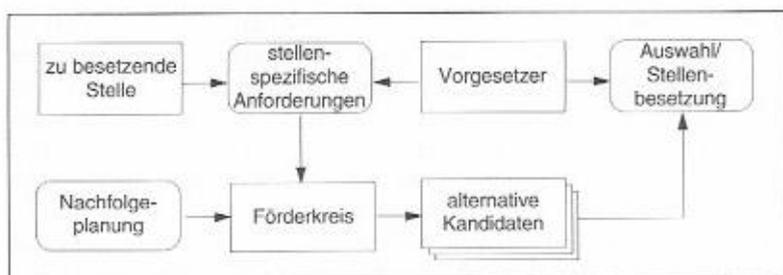


Abbildung 9.4: Stellenbesetzung aus dem Förderkreis

Der Unterschied zu Beförderungsprozeduren ohne systematische Potentialschätzung und Förderkreisbildung liegt also im wesentlichen darin, daß ein Vorgesetzter nicht jeden beliebigen Kandidaten seiner Wahl ausersuchen kann, sondern bei seiner Auswahl aus einem objektiv gesichteten Kandidatenkreis schöpfen kann und muß.

Nachfolgeplanung sichert eine optimale Stellenbesetzung, indem sie rechtzeitig die Vorbereitung auf die Übernahme einer Aufgabe sicherstellt. Durch die Beschränkung der Kandidatensuche auf den Förderkreis und die Letztentscheidung des Vorgesetzten bei mehreren zur Verfügung stehenden Kandidaten ist eine Ausgewogenheit zwischen objektiven Kriterien und subjektiver »Passung« gewährleistet.

9.5 Entwicklungs- und Förderprogramme

Nach dem grundsätzlichen Ziel unterscheiden wir die *Entwicklung* von Mitarbeitern in bestehenden Aufgaben im Rahmen von Entwicklungsprogrammen und die *Förderung* von Mitarbeitern für neue, anspruchsvollere Aufgaben im Rahmen von Förderungsprogrammen. Entwicklungs- und Fördermaßnahmen müssen sich nach den Zielsetzungen und praktischen Erfordernissen richten und umfassen in der Regel Qualifizierungsmaßnahmen unterschiedlichster Art. Dabei kann die gleiche Maßnahme für den einen eine Entwicklung und für den anderen eine Förderung bedeuten – abhängig von der jeweiligen Zielsetzung für den

betroffenen Mitarbeiter. Qualifizierungsmöglichkeiten sind insbesondere in großen Unternehmen in einer Vielfalt anzutreffen, die eine Übersicht erschweren kann. Darüber hinaus werden die internen Möglichkeiten noch durch ein breites externes Angebot ergänzt.

Um etwas »Licht« in diese Vielfalt hineinzubringen, werden im folgenden die wichtigsten Kriterien angesprochen, nach denen man Entwicklungs- und Förderprogramme strukturieren kann. Zur Erläuterung werden jeweils typische Beispiele aufgeführt (Abbildung 9.5). Wichtig für den Erfolg jeder Maßnahme zur Entwicklung oder Förderung ist ihre Ausrichtung auf den betroffenen Mitarbeiter als »Kunden« und die Zeitnähe zum Einsatz der erworbenen Qualifikation.

Training »on-the-job«	Training »off-the-job«	
	Wissen/Methoden/Verhalten	
	eher praxisbezogen, empirisch	eher grundlegend, systematisch
individuell	individuell: Wissen, Selbstlernprogramme	gruppenbezogen: Praxissimulation Gruppenverhalten
intern	intern: Praxisnähe, Bedarf/Kompetenz ausreichend	extern: Spezialthemen ext. Know-how Erfahrungsaustausch
Pflicht	Pflicht: Grundlegendes, Unternehmens-Philosophie	Angebot: Spezifisches, bedarfs-gesteuert

Abbildung 9.5: Unterscheidungskriterien von Qualifizierungsprogrammen

Unterscheiden nach dem Lernort:
Arbeitsplatz und Lerneinrichtungen.

Qualifikationsmaßnahmen können nach dem Lernort unterschieden werden im Training »on-the-job« und »off-the-job«. Das »on-the-job-Training« erfolgt an realen Arbeitsplätzen im Unternehmen, die als spezifische Lernstationen den praxisbezogenen Lernbedarf abdecken. Die Rolle des Trainers und Lernpartners (Coach) übernimmt dabei ein erfahre-

ner Kollege oder Vorgesetzter. Das Standardprogramm zur Organisation dieses Lernprozesses im Unternehmen ist die in Abschnitt 9.2.2 beschriebene Laufbahnplanung. Typische Beispiele für Lerninhalte sind betriebliche Abläufe und Vorgänge oder das Sammeln praktischer Erfahrungen in komplexen Arbeitssituationen und Aufgabenstellungen. Der Vorzug dieser Vorgehensweise ist die Praxisnähe und der direkte Lerntransfer, der Nachteil liegt oft in einer mangelnden Systematisierung des Lernstoffes und damit in der Methodik und Didaktik des Lernprozesses. Aus diesem Grunde wird das Praxislernen häufig von Maßnahmen »off-the-job«, wie Seminare, Lehrgänge, Literaturstudium oder Selbstlernprogramme, ergänzt, in denen auf systematische Weise Grundlagen und Hintergrundwissen vermittelt und spezifische Methoden trainiert werden. Beispiele sind hier Produktschulungen, DV-Anwendungen, Analyse- und Planungsmethoden.

Unterscheiden nach Defiziten:
Wissensmängel und Verhaltensfehler.

Bezüglich der Art des Qualifikationsdefizites ist zu unterscheiden zwischen *Wissen* und *Methoden/Verhalten*. Wissensmängel werden off-the-job häufig durch den Besuch entsprechender Lehrgänge oder Seminare beseitigt. Aber auch Literaturstudium und Selbstlernprogramme finden ebenso ihre Anwendung und gewinnen durch Computerunterstützung und Multimedia-Einsatz zunehmend an Bedeutung. Ihr Vorteil liegt vor allem in der freien Verfügbarkeit, sei es am Arbeitsplatz oder zu Hause, und damit in der flexiblen Einsatzplanung. Probleme können in der ausschließlichen Selbstkontrolle liegen, weshalb solche Programme auch gern mit Tutorien oder Präsenzveranstaltungen kombiniert werden. Die wichtigste Lernkontrolle ist jedoch hier – wie auch in den übrigen behandelten Fällen – die erfolgreiche Anwendung des Erlernten in der Praxis. Typische Beispiele für wissensorientierte Qualifizierungsmaßnahmen sind Sprachkurse, Anwender-Lehrgänge für Software-Programme, Informationsseminare für betriebliche Regelungen, aber auch Hochschulkollegs und Aufbaustudiengänge.

Methoden und Verhalten wird hauptsächlich in Seminaren und Trainingsveranstaltungen gelernt und geübt. Dabei ist die Verfügbarkeit eines Feedback-Partners besonders wichtig, um die Wirkung des eigenen

Verhaltens im Lernprozeß regelmäßig und gründlich überprüfen zu können. Diese Aufgabe übernimmt in der Regel der Trainer, aber auch ein Feedback von Trainingskollegen kann hilfreich sein. Typische Beispiele sind hier Kommunikations- und Teamtrainings, Führungsverhaltens- und Verkaufstrainings.

Unterscheiden nach Zielgruppen:
Individual- und Gruppentraining.

Bei den off-the-job-Trainings ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen *individuellen* und *gruppenbezogenen* Maßnahmen. Gruppenbezogene Maßnahmen sind immer dann vorzuziehen, wenn das Trainingsziel auch Kommunikations- und Gruppenverhalten einschließt wie bei den angesprochenen Führungs- und Teamtrainings. Hier können dann im Seminar praxisnahe Situationen simuliert und nachgespielt werden, wodurch der Trainingseffekt verbessert und der Lerntransfer in die Praxis erhöht wird. Individuelle Maßnahmen beschränken sich im Off-the-job-Bereich eher auf den reinen Wissenserwerb im Rahmen von Literaturstudium und Selbstlernprogrammen. Wird ein Lehrer als Wissensvermittler notwendig, so ist auch hier aus lerndidaktischen und ökonomischen Gründen eine gruppenbezogene Maßnahme vorzuziehen.

Unterscheiden nach Durchführungsverantwortung:
Interne und externe Maßnahmen.

Qualifizierungsmaßnahmen können im Prinzip sowohl *intern* als auch *extern* realisiert werden. Für interne Maßnahmen spricht die Möglichkeit, den Lernprozeß stärker auf die unternehmensspezifischen Belange und Zielsetzungen auszurichten. Ist intern keine ausreichende Trainerkompetenz vorhanden, so kann ein externer Trainer einbezogen und entsprechend »gebrieft« werden. Bei gruppenbezogenen Maßnahmen setzt dies allerdings voraus, daß es intern einen ausreichenden Bedarf gibt.

Externe Durchführung ist immer vorzuziehen, wenn es nur um extern verfügbares Spezial-Know-how geht und der Bedarf eher gering ist. Auch wenn der überbetriebliche Erfahrungsaustausch eine höhere Bedeutung im angestrebten Lernprozeß hat, bietet sich eher die externe Durchführung an.

Unterscheiden nach Streuung:
Globale und zielgruppenspezifische Maßnahmen.

Die im Unternehmen verfügbaren Entwicklungs- und Förderungsprogramme werden manchmal global und unternehmensweit, häufig aber auch auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet. Künftig werden sich unter Zuhilfenahme der modernen Medien noch größere Chancen für Globalprogramme eröffnen. Gegenwärtig dominieren klar die zielgruppenorientierten Programme. So ist es zum Beispiel zweckmäßig, neu eingetretene Mitarbeiter in einem Einführungsseminar mit dem Unternehmen vertraut zu machen. Dabei kann die Zielgruppe noch weiter differenziert werden, zum Beispiel in Lohnempfänger, Angestellte und Führungskräfte oder in kaufmännische und technische Funktionen, um dem spezifischen Informations- und Lernbedarf noch besser gerecht zu werden. Eine besonders wichtige Zielgruppe sind Mitarbeiter, die zum ersten Mal Führungsverantwortung übernehmen sollen. In Führungsnachwuchsseminaren werden diese Mitarbeiter durch praxisbezogene Trainings auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Für die Zielgruppe »Führungskräfte« gibt es darüber hinaus meist noch ein Seminarangebot mit spezifischen, auf die Führungsaufgabe zugeschnittenen Methoden- und Verhaltenstrainings. Manche Unternehmen definieren innerhalb dieses Angebots ein bestimmtes »Pflichtprogramm« zur Sicherstellung eines gemeinsamen Führungsverständnisses.

Von großer Wichtigkeit ist die Kongruenz der Terminologie, Methoden und Inhalte der verschiedenen Seminare und Trainings, um Irritationen bei den Teilnehmern zu vermeiden, »Wildwuchs« von Methoden und Philosophien zu verhindern und statt dessen Synergien zwischen den verschiedenen Veranstaltungen zu schaffen. Das ist eine Schwerpunktaufgabe der Bildungsverantwortlichen im Unternehmen, die nicht leicht zu erfüllen ist, insbesondere wenn Funktionsbereiche ihre eigenen Vorstellungen auch in Fragen des Führungs- und Kommunikationsverhaltens durchsetzen wollen. Und erschwert wird die Aufgabe noch dadurch, daß sich auch hier ein Wandel im Verständnis von Führung und Zusammenarbeit vollzieht, den die Qualifizierungsmaßnahmen aktiv unterstützen sollten.

Das KEH-System kann insbesondere für die Zielgruppe »Führungskräfte« die Entwicklungs- und Förderungsprogramme im Unternehmen

auf vielfältige Weise unterstützen. Hierzu wurde speziell ein sechsstufiger Lernzielkatalog entwickelt, der in der Schlußbetrachtung als Merkposten (S. 239) aufgeführt wird. Die Grundlagen des Systems sowie die Konsequenzen für die Eigensteuerung, die Kommunikation und die Konfliktbearbeitung sollten bereits in der Berufsausbildung und in den Einführungsseminaren vermittelt werden. Führungskräfte sollten darüber hinaus im Pflichtprogramm der Führungskräftebildung mit der Nutzung des Systems zur Mitarbeitermotivation, zur Fremdeinschätzung und zum Mitarbeiterereinsatz vertraut gemacht werden. Dies muß sogar vorausgesetzt werden, wenn eine systematische Potentialeinschätzung auf der Basis des KEH-Systems im Unternehmen institutionalisiert ist. Schnellerkenntnis- und Feedback-Gespräche mit Hilfe des KEH-Systems sind als weitere Qualifizierung von Führungskräften angebracht, insbesondere wenn Neueinstellungen im Unternehmen auf der Basis von strukturierten Interviews erfolgen und Potentialeinschätzungen im Rahmen von institutionalisierten Assessment-Centers vorgenommen oder überprüft werden.

Entwicklungs- und Förderprogramme sind sehr vielgestaltig. Von besonderer Bedeutung ist deshalb ihre inhaltliche und methodische Abstimmung und Gereimtheit. Für Führungskräfte bietet das KEH-System ein Basisprogramm für Menschenkenntnis und zwischenmenschlichen Umgang.

Schlußbetrachtung

Menschenkenntnis und Umgang mit Mitarbeitern – Etappen zum Erfolg

Persönlichkeitseinschätzung hat sich in diesem Buch als das Kernstück der Personalentwicklung, der Potentialschätzung und der Personalförderung herausgestellt. Für jeden Vorgesetzten ist deshalb die Persönlichkeitseinschätzung als Grundlage der Aufgabe der Personalentwicklung und -förderung eine unerläßliche, aber auch eine schwierige Aufgabe. Kaum ein Vorgesetzter kann diese Aufgabe allein mit seinem Instinkt beherrschen; mehr oder weniger muß sich jeder auf diesem Gebiet bilden und lernen. Oft aber sind die Inhalte von Führungsseminaren noch zu wenig auf diese Grundbestückung abgestellt. Auch berücksichtigen sie in ihrem Aufbau nicht den organischen Lernprozeß auf diesem Gebiet und wollen häufig zuviel auf einmal. Und oftmals mangelt es an der notwendigen Kontinuität dieser Arbeit. Mit neuen Verantwortlichkeiten für diese Aufgabe halten meist neue Konzeptionen Einzug, und begonnene Prozesse werden abgebrochen und ungestraft zu Investitionsruinen gemacht.

Wenn der Lernbedarf auf diesem Gebiet erst einmal erkannt und angenommen ist, läuft man schnell Gefahr, zu vieles auf einmal zu wollen und nachholen zu wollen. Angesichts der Versäumnisse auf diesem Gebiet in der Schul- und Hochschulausbildung müssen sicher erst einmal die notwendigen Grundinhalte vermittelt werden. Basistrainings sind insoweit unverzichtbar. Im fortgeschrittenen Lernprozeß wird es natürlich immer wichtiger, daß der Praxistransfer stattfindet und organisiert wird. Dann kommen »training-on-the-job« und Coaching zum Zuge. Aber selbstverständlich sollten Vorgesetzte für ihre Coaching-Rolle zunächst einmal qualifiziert werden. Auf der Basis von schlechten Erfahrungen mit dem organischen Lernen und der Gestaltung eines organischen Lernprozesses wurde für das KEH-System ein Lernzielkatalog entwickelt, der die einzelnen Etappen beschreibt und aufzeigt, wie ein Vorgesetzter Zug um Zug in die schwierigen Gebiete der Persönlichkeitseinschätzung und des Umgangs mit fremden Persönlichkeiten eindringen kann (Abbildung 10.1). Dabei ist berücksichtigt, daß am Anfang jeder Bildungsarbeit die Entscheidung für eine Theorie steht.

<p>Stufe 1</p> <p>Eigenbetrachtung</p>	<p>den wertneutralen Systemansatz der komplementären Einschätzungshilfen kennen</p> <p>die daraus abzuleitenden charakterologischen Grundregeln beherrschen</p> <p>die positiven Wertvorstellungen und Verhaltensbeschreibungen an Hand der Linienbeschreibungen in den wichtigen arbeitsrelevanten Persönlichkeitskriterien kennen und ausdrücken</p> <p>Selbsteinschätzung und Selbsterfahrung an den wichtigsten Kriterien durchführen</p>
<p>Stufe 2</p> <p>Eigensteuerung</p>	<p>Selbstmotivation an den maßgeblichen Kriterien überprüfen und Selbststeuerung durchführen</p> <p>Zwischenmenschliche Konflikte mit den Kategorien von Grundkonflikt und Situationskonflikt analysieren</p> <p>Anforderungsprofile für unterschiedliche Aufgaben und Leitbilder für unterschiedliche Führungsebenen entwickeln</p>
<p>Stufe 3</p> <p>Fremdbetrachtung</p>	<p>Fremdeinschätzung bereits bekannter Persönlichkeiten an Hand von Schlüsselsituationen durchführen (Langzeiterkennung)</p> <p>Eignungs- und Potentialschätzung von Mitarbeitern durchführen</p> <p>Motivationsmöglichkeiten durch Kombination der starken Ausprägungsgrade erkennen (Überzeugungsarbeit)</p> <p>Mitarbeiterereinsatz durch Vergleich von Persönlichkeitsbild und Anforderungsprofil steuern und optimieren</p>
<p>Stufe 4</p> <p>Dialog</p>	<p>mit Mitarbeitern über heikle Themen wie Schwachstellen und Leistungsmängel erträglich und konstruktiv sprechen (Mitarbeitergespräch)</p> <p>Mitarbeiter durch analytisches Zuhören mit Unterstützung der Wahrnehmungshilfen in ihrer Persönlichkeit erkennen (Schnellerkennung)</p>
<p>Stufe 5</p> <p>Stegreifaufgaben</p>	<p>Überzeugungsarbeit aus dem Stegreif beherrschen</p> <p>konstruktive Arbeitskritik durch Motivanalyse und Entwicklung von Lernprogrammen durchführen</p>
<p>Stufe 6</p> <p>Tiefenanalyse</p>	<p>spezifische Assessment-Übungen des Systems einsetzen</p> <p>Feedback-Gespräche mit Spontan-Exploration durchführen</p>

Abbildung 10.1: Die Lernstufen im System der Komplementären Einschätzungshilfen

Die Theorie der Persönlichkeit ist primär im akzeptierten Persönlichkeitsinventar angelegt. Meist nimmt der verantwortliche Pädagoge – oder genauer: Andragoge (Erwachsenenbildner) – dem Lernenden diese Entscheidung ab, und dann weiß dieser manchmal gar nicht, auf welche Theorie er sich eigentlich stützt.

Dieser Katalog betont auch nochmals, daß der Prozeß mit der Selbstbetrachtung und der Führung der eigenen Person beginnen muß und schwierigere Aufgaben wie Arbeitskritik und Verhaltensbeeinflussung am Ende, nicht aber am Anfang der Aufgabenbewältigung stehen. Die in Abbildung 10.1 dargestellte Stufenfolge gibt aber auch all denen, die für die Organisation und Konzeption von Personalentwicklung und -förderung verantwortlich sind, wichtige Hinweise für die inhaltliche Gestaltung, den organischen Aufbau und die notwendige Kontinuität der Bildungsarbeit zur Personalentwicklung und -förderung.

Ausgewählte Literatur

- Berth, Rolf, *Erfolg. Überlegenheitsmanagement: 12 Mind-Profit Strategien mit ausführlichem Testprogramm*, Econ Verlag, Düsseldorf 1993.
- Bleicher, Knut, *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag, Frankfurt 1991.
- de Bono, Edward, *Laterales Denken: Ein Kurs zur Erschließung Ihrer Kreativitätsreserven*, Econ Verlag, Düsseldorf, 1989.
- Dethlefsen, Thorwald, und Dahlke, Rüdiger, *Krankheit als Weg. Deutung und Be-deutung der Krankheitsbilder*, Carl Bertelsmann Verlag, München 1983.
- Dörner, Friedrich, *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*, Rowohlt Verlag, Reinbek 1989.
- Doppler, Klaus, und Lauterburg, Christoph, *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 3. Aufl. 1994.
- Eberle, Walter, *Handbuch der Komplementären Einschätzungshilfen (KEH). Lizenzierte Materialien zur Selbsterfahrung, Potentialschätzung, Führungstechnik, Interview- und Assessment-Technik*, Rosbach 1989.
- European Foundation for Quality Management, *Selbstbewertung anhand des europäischen Modells für umfassendes Qualitätsmanagement (TQM)*, EFQM, Brüssel 1993.
- Gloor, Armin, *Die AC-Methode. Assessment-Center. Führungskräfte beurteilen und fördern*, Orell Füssli Verlag, Zürich 1993.
- Heintel, Peter, und Krainz, Ewald E., *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1988.
- Helwig, Paul, *Charakterologie*, Ernst Klett Verlag, Stuttgart 1965.
- Hesse, Hermann, *Die Einheit hinter den Gegensätzen. Religionen und Mythen*. Ein Hermann Hesse Lesebuch, Suhrkamp Verlag, Frankfurt 1988.
- Hinz, Wolfgang, und Pichlbauer, Josef, *Evolution statt Kampf. Das Erfolgsprinzip im Führungsprozeß*, Langen Müller/Herbig Verlag, München 1991.
- King, Bob, *Hoshin Planning. The Developmental Approach*, Goal/OPC Methuen, Mass. 1989.
- Lorenz, Konrad, *Die Rückseite des Spiegels. Versuch einer Naturgeschichte menschlichen Erkennens*, Piper Verlag, München 1973.

- Matheis, Richard (Hrsg.), *Erfolgsmanagement 2000. Konzepte für Märkte, Menschen, Unternehmen*, Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler Verlag, Frankfurt und Wiesbaden 1992.
- Mehdorn, Hartmut, und Töpfer, Armin, *Besser – Schneller – Schlanker. TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis*, Luchterhand Verlag, Neuwied 1994.
- Peseschkian, Nossrat, *Positive Psychotherapie. Theorie und Praxis einer neuen Methode*, S. Fischer Verlag, Frankfurt 1977.
- Probst, Gilbert J.B., *Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1992.
- Probst, Gilbert J.B., Büchel, Bettina S.T., *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994.
- Pümpin, Cuno, und Prange, Jürgen, *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen*, Campus Verlag, Frankfurt 1991.
- Sarges, Werner (Hrsg.), *Management-Diagnostik*, Verlag für Psychologie Dr. C.J. Hogrefe, Göttingen 1990.
- Riemann, Fritz, *Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie*, Ernst Reinhard Verlag, München, 1982.
- Schneider, Kurt, *Klinische Psychologie*, Georg Thieme Verlag, Stuttgart 1973.
- Schnelle, Eberhard (Hrsg.), *Neue Wege der Kommunikation. Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan-Methode*, Verlag Hanstein, Königstein 1978.
- Schulz von Thun, Friedemann, *Miteinander Reden Teil 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*, Rowohlt Verlag, Reinbek 1989.
- Seidel, Eberhard, und Wagner, Dieter, *Organisation. Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989.
- Sprenger, Reinhard K., *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag, Frankfurt 1993.
- Stalk jr., George, und Hout, Thomas M., *Zeitwettbewerb. Schnelligkeit entscheidet auf den Märkten der Zukunft*, Campus Verlag, Frankfurt 1990.
- Ulrich, Hans, und Probst, Gilbert J.B., *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Haupt Verlag, Bern 1990.
- Zweig, Stefan, *Die Heilung durch den Geist*, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt 1983.

Die Autoren

Dr. Walter Eberle (Jg. 1939) lebt in Roßbach v.d.H. und ist seit 15 Jahren selbständiger Personaltrainer und Personalberater. Nach juristischem und volkswirtschaftlichem Studium arbeitete er zunächst publizistisch auf lohnpolitischem und gesellschaftspolischem Gebiet im Institut der deutschen Wirtschaft. Zu dieser Zeit war er auch Gründungssekretär der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, die Pionierarbeit für das moderne Unternehmensverständnis leistete. Während der anschließenden zehnjährigen Tätigkeit in einem Unternehmen der Großchemie war er für die Management-Ausbildung verantwortlich und fand als Projektleiter von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung den Zugang zu seinem heutigen Arbeitsgebiet. Als Berater hat er für mehrere Unternehmen kontinuierliche Trainings-, Auswahl- und Beratungstätigkeiten ausgeübt und sein von ihm geschaffenes System der Komplementären Einschätzungshilfen zur Persönlichkeitsdiagnostik immer weiter ausgebaut. Inzwischen haben Firmen und Berater im Inland und deutschsprachigen Ausland dieses System auf Lizenz-Basis für verschiedene Zwecke der Personalarbeit im Einsatz. Mit der vorliegenden Publikation macht er seine gedanklichen Ansätze erstmals auch einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich.

Dr.-Ing. Erwin Hartwich (Jg. 1937) ist bei einem großen, weltweit tätigen Kraftfahrzeugzulieferer verantwortlich für die Koordination eines unternehmensweiten TQM-Prozesses. Er hat nach praktischer Lehre und Studium der Regelungstechnik auf dem Gebiet der Mensch-Maschine-Systeme promoviert und war dann in einem Großunternehmen der Telekommunikation für den Bildungsbereich zuständig. In dieser Aufgabe hat er vielfältige Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung und im Management-Training gesammelt. Beim Aufbau eines umfassenden Systems der Personalentwicklung und -förderung konnte er das hier dargestellte System der Komplementären Einschätzungshilfen praktisch erproben und benutzt es seither als eines seiner wesentlichen »Werkzeuge«. Er beschäftigte sich schon sehr früh mit dem TQM-Ansatz und hat im gleichen Unternehmen einen TQM-Prozeß maßgeblich mitgestaltet. 1993 wurde er von der Muttergesellschaft in seine heutige Aufgabe berufen. Er hat verschiedene Aufsätze und Buchbeiträge veröffentlicht und ist neben sei-

ner Industrietätigkeit Lehrbeauftragter auf den Gebieten »Total Quality Management« und »Veränderungsmanagement« an der Universität Kaiserslautern.