

## Das Führungsdilemma von Wolfgang Hinz

Die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Menschen sind in vielfältigen psychologischen Systemen mehr oder weniger umfangreich katalogisiert. Gemeinsam ist allen psychologischen Systemen, dass sie den Weg in die operative Führung in der ökonomischen Praxis nicht geschafft haben. Sie sind in ihrer Komplexität und Kompliziertheit auf dem Weg von der akademischen Psychologie oder der Betriebswirtschaftslehre bei den Personalexperten stecken geblieben. Dies stürzt eine Führungspersönlichkeit in ein Dilemma. Führung erfordert einerseits die Kenntnis und das Verständnis über die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster der zu Führenden. Andererseits können die Experten keine ausreichenden Hilfsmittel für diese Aufgabe zur Verfügung stellen.

Die Betriebswirtschaftslehre verschleiert ihre Unkenntnis in ansprechenden Worten ohne entsprechenden Inhalt wie Leadership oder Entrepreneurship und verweist im Übrigen auf die zuständigen Experten in der Psychologie. Diesen sind aber in den vergangenen 50 Jahren weder in der Motivationspsychologie noch in der Führungspsychologie erwähnenswerte Fortschritte gelungen. Ohnehin sind ihre Systeme für die betriebliche Praxis zu komplex und zu schwammig.

So bleiben der Führungspersönlichkeit heute aus diesem Dilemma nur zwei Auswege. Entweder entwickelt sie ein intuitives Verständnis für psychologische Zusammenhänge aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen. Dies bezeichnen die akademischen Psychologen als ‚Populärpsychologie‘. Oder sie blenden die psychologische Seite ihrer Aufgabe de facto aus, da diese für sie zu undurchsichtig und damit unverständlich ist. Die Beziehungsebene wird damit ignoriert, die Sachebene steht allein im Fokus. Sie werden zu Führungsmechanikern.

Der PBI-Ansatz geht davon aus, dass einerseits die Kenntnis und das Verständnis der menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster für exzellente Führung unabdingbare Voraussetzung ist, andererseits die Hilfsmittel dazu für die operative Führung *praxisgerecht* zur Verfügung stehen müssen. Sie müssen auch ohne Psychologiestudium gelernt und angewendet werden können.

Die Aufgabe besteht folglich darin, die Komplexität des Kontinuums der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster so weit zu reduzieren, dass sie für den operativen Einsatz anwendbar wird, andererseits nicht so weit, dass sie keine Aussagekraft mehr besitzt.

Auf dem Weg dorthin wollen wir mit einer Positionierung beginnen. *Das Verhalten, welches wir beobachten können, ist ein Sekundäreffekt!* Zum dazugehörigen Primäreffekt gelangen wir mit der Frage, welche Ursachen das Verhalten hat. Was ruft es hervor? Welche Wurzeln hat das beobachtete Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster?

So wie Bäume ihre sichtbaren Teile – Stamm, Zweige, Blätter oder Blüten – aus den Wurzeln entwickelt haben, so haben Persönlichkeiten ihre Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster aus ihren Interessenstrukturen gebildet. Insofern können die Interessenstrukturen auch als die Wurzeln der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Persönlichkeiten bezeichnet werden.

Sie entwickeln und bestimmen die Ausprägung der Persönlichkeit. Daher auch die Bezeichnung: Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen. **In Kurzform: PBI.** Sie können sich

an veränderte Lebenssituationen und –umstände anpassen, bleiben allerdings entsprechend der Wurzeln des Baumes in ihrer Grundstruktur erhalten.

Wie bei den Wurzeln des Baumes sind auch die Interessenstrukturen der Persönlichkeiten verdeckt und können nur reflexiv aus den Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern erschlossen werden. Dann allerdings ermöglichen sie uns nicht nur das Erkennen der Verhaltensmuster, sondern auch ein vertiefendes Verständnis. *Denn die Pbl bleiben überschaubar und ermöglichen Führungspersönlichkeiten einen einfachen Umgang im betrieblichen Alltag.*

Die neun Pbl im Primärbereich bilden dabei im Sekundärbereich jeweils ein Grundmuster aus – vergleichbar mit dem Stamm des Baumes. Mit diesen neun Grundmustern kann das Kontinuum der Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster in genügender Genauigkeit abgebildet werden.

Diese neun Grundmuster können wir in drei Ausprägungen wahrnehmen: entwickelt, normal und gestört. Der Aufmerksamkeitsschwerpunkt des Pbl-Ansatzes liegt überwiegend bei der normalen und der entwickelten Ausprägung<sup>i</sup>. Darüber hinaus interessiert im Pbl-Ansatz besonders der Weg vom normalen zum entwickelten Verhalten. Hier stellen wir fest, dass das entwickelte Verhalten im Führungsprozess und in der Zusammenarbeit signifikante Vorteile gegenüber dem normalen Verhalten aufweist.

Aus dieser Tatsache ergibt sich auch eine einfache und wirkungsvolle Strategie für die *Personalentwicklung*. Auf diesem Gebiet können wir ableiten, dass es nicht *einen* Königsweg für die Ausbildung zum exzellenten Führungsverhalten gibt, sondern deren *neun*.

Das Erlernen des Pbl-Ansatzes erfordert weniger Zeit und Aufwand als der Erwerb des Führerscheins in Deutschland. Ein Psychologiestudium ist definitiv nicht notwendig. Mit den vorliegenden Hilfsmitteln kann bei Ergebnissen und Analysen eine Treffergenauigkeit zwischen 85 und 90 Prozent erreicht werden. ***Die vorliegenden Erfahrungen zeigen, dass der Pbl-Ansatz mit verhältnismäßig geringem Aufwand erlernt werden kann, ausreichend einfach zu handhaben ist und exzellente Ergebnisse im Führungsprozess ermöglicht.***

© Pbl Institut  
[www.pbl-institut.org](http://www.pbl-institut.org)

---

<sup>i</sup> Für das gestörte Verhalten bleibt die akademisch geschulte Psychologie zuständig.