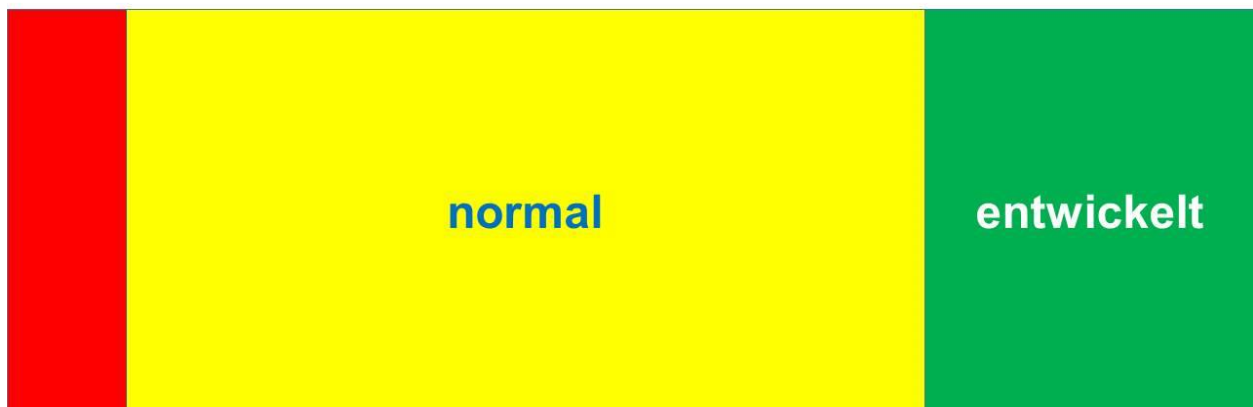


Wolfgang Hinz

Qualitätsstufen

in der

Führungskultur



Klartext für Entscheider

© 2016 Dr. Wolfgang Hinz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Autors in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Teil A: Einleitung

1. Zum Start
2. Studie „Häufigkeitsverteilung der Persönlichkeitstypen nach Führungsebenen
3. Führungseigenschaften oder Führungsverhalten?
4. Die Entwicklungsstufen der Persönlichkeitstypen

Teil B: Der Status Quo

5. Führungsfehler und ihre Folgeschäden
6. Konstruktionsfehler in der Führungslehre
7. Wertvernichter Projektmanagement
8. Das Bermuda-Dreieck der Produktivität
9. Der blinde Fleck der Psychologie
10. Verhaltensentwicklung heute und morgen
11. Die Praktiker werden allein gelassen

Teil C: Der Übergang

12. Mit Egozentrikern kompetent umgehen
13. Mentale Gesundheit ist messbar

Teil D: Die Lösung

14. Der Pbl-Ansatz
15. Fallbeispiele
16. Das Interessendiagramm
17. Fallstudien

Teil E: Die Strategie

18. Führungsfehler reduzieren
19. Entwickelte Führungskultur umsetzen
20. Personalentwicklung
21. Zum Abschluss – Mentale Gesundheit ist faszinierend

Anhang: Was der Manager wissen muss

Der Autor

Literatur und Fussnoten

Teil A: Einleitung

Kapitel 1: Zum Start

Wenn ich heute eine Stelle im Management-Bereich besetzen müsste, dann würde ich einen mental gesunden Kandidaten einem Egozentriker vorziehen. Wenn mir der Personalberater dieses Auswahlkriterium zu den Kandidaten nicht mitliefert, würde ich ihm das Mandat entziehen. Ein neues Mandat würde er von mir nicht mehr bekommen. Wenn mein Personalchef sich mit diesen Entwicklungsstufen nicht auskennt, würde ich ihn auffordern, das auch zu lernen. Wenn er es nicht lernt, würde ich mir einen neuen Personalchef suchen. Warum sollte ich mich mit einer zweitklassigen Stellenbesetzung zufrieden geben?

Wo liegen die Unterschiede im Führungsverhalten bei den normalen (synonym: egozentrischen) und bei den entwickelten (synonym: mental gesunden) Persönlichkeiten? Schauen wir uns das an den folgenden vier Beispielen einmal genauer an.

Vier Beispiele

In der normalen Entwicklungsstufe ist das Kommunikationsverhalten des Denkers problematisch. Er trifft seine Entscheidungen gern im stillen Kämmerlein, Kollegen und Mitarbeiter werden wenig eingebunden und damit Folgeprobleme durch mangelnde Abstimmung kreierte. In der entwickelten Stufe hat der Denker starke Führungseigenschaften. Er kombiniert Denkfähigkeit mit Handlungsorientierung und kommt so zu einer enormen Durchsetzungsstärke.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der Traditionalist entscheidungsschwach und konfliktscheu und ist in Umbruchszeiten oder bei starken Marktveränderungen als Führungspersönlichkeit völlig ungeeignet. In der entwickelten Stufe ist der Traditionalist ein guter Menschenführer, Integrator und Entscheider.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der Lebenskünstler nicht für Führungsaufgaben geeignet. Er ist antiautoritär eingestellt, seine Entscheidungsfindung ist chaotisch, er gibt widersprüchliche Anweisungen und seine Kontrolle ist mangelhaft. In der entwickelten Stufe ist der Lebenskünstler der geborene Unternehmer, ist kreativ und durchsetzungsstark.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der Machtmensch nicht sehr effizient im komplexen Umfeld, kann nur schlecht delegieren, ist sparsam mit Lob und Anerkennung und diplomatisches

Verhalten ist ihm suspekt. In der entwickelten Stufe kann der Machtmensch seine Mitarbeiter mit charismatischer Kraft begeistern, kann sie zu engagierter Leistung motivieren und so die volle Leistungskraft entwickeln.

Schon diese auszugsweise Gegenüberstellung des Führungsverhaltens von normalen und entwickelten Führungspersönlichkeiten desselben Persönlichkeitstyps zeigt uns, dass das entwickelte Führungsverhalten enorme Vorteile gegenüber dem normalen Verhalten aufweist. Sicher kommen auch die normalen Führungspersönlichkeiten in speziellen Situationen ganz gut zurecht, aber die entwickelten Persönlichkeiten weisen alle ohne Ausnahme exzellentes Führungsverhalten aus.

Wenn ich bei einer Stellenbesetzung also die Wahl zwischen einer Persönlichkeit in der normalen Entwicklungsstufe oder einer in der entwickelten Stufe habe, dann wähle ich die letztere. Wer die erstere wählt, gibt sich mit einer zweitklassigen Stellenbesetzung zufrieden, obwohl er erstklassig besetzen könnte. Die dahinterstehende Interessenlage würde ich hinterfragen.

Unser Vorgehen

Wir werden durchgängig mit den neun Persönlichkeitstypen Perfektionist, Helfer, Erfolgsmensch, Individualist, Denker, Traditionalist, Lebenskünstler, Machtmensch und Schiedsrichter arbeiten. Ihr Führungsverhalten werden wir uns im Folgenden in den drei Entwicklungsstufen gestört, normal und entwickelt betrachten. Tatsächlich interessieren uns dabei nur zwei: normal (synonym egozentrisch) und entwickelt (synonym mental gesund). Die Stufe gestört ist im betrieblichen Alltag mit unter 10 % von geringerer Bedeutung und wird bereits heute gut von den Arbeitsmedizinern und den Psychologen abgedeckt. Daran wird sich auch nichts ändern.

Unser Kernthema ist das normale und das entwickelte Führungsverhalten und der Weg je Persönlichkeitstyp von normal nach entwickelt. Wir werden den Status Quo betrachten und uns Gedanken machen, wie man ihn verbessern kann. Wir werden fragen, wie man die Statistik schlagen kann und besser als der Mainstream wird. Wir werden herausarbeiten, welche Vorteile entwickeltes Führungsverhalten hat: für die Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungspersönlichkeit selbst.

Am Ende wird ein Fahrplan vorliegen, wie ein Unternehmen ohne Mehraufwand Jahr für Jahr die Produktivitätsgewinne durch das entwickelte Führungsverhalten heben kann. Als Inhaber oder Gesellschafter eines Unternehmens können Sie die Umsetzung von Ihrem Management dann einfordern!

Kapitel 2: Studie „Häufigkeitsverteilung der Persönlichkeitstypen nach Führungsebenen“

Aus unseren dreitägigen Workshops liegt uns Datenmaterial vor, welches uns die Aufstellung der folgenden Häufigkeitsverteilung von Persönlichkeitstypen nach Managementebenen ermöglicht. In die Studie sind 200 anonymisierte Persönlichkeitsprofile eingegangen. Sie wurden bei 10 produzierenden Unternehmen der Metallindustrie, bei 5 Dienstleistungsunternehmen und bei 24 Einzelteilnehmern erhoben. Die Profile sind nach den Kategorien

- alle Teilnehmer
- Managementebene M3: Gruppen- und Abteilungsleiter
- Managementebene M2: Bereichsleiter
- Managementebene TM: Topmanager (Vorstände, Geschäftsführer)

sortiert. Die Kategorie ‚alle Teilnehmer‘ schließt auch Sachbearbeiter ein.

Jeder Teilnehmer hatte zu Beginn des Workshops einen Test absolviert, welcher eine Arbeitshypothese bezüglich des Persönlichkeitstyps liefert. Diese Arbeitshypothese wurde im weiteren Verlauf des Workshops validiert und ergab die Einordnung in die Grundmuster des Enneagramms (EINS bis NEUN) und damit auch in die dem Grundmuster zugrunde liegende Persönlichkeitsbestimmende Interessenstruktur (Pbl).

Zum Einstieg: Der Pbl-Ansatz in Verbindung mit dem Persönlichkeitsmodell des Enneagramms ermöglicht eine neue Sicht auf das Führungsverhalten in Organisationen. Die neun Grundmuster des Enneagramms

EINS	Perfektionist	Prinzipienorientierung
ZWEI	Helfer	Liebesorientierung
DREI	Erfolgsmensch	Erfolgsorientierung
VIER	Individualist	Identitätsorientierung
FÜNF	Denker	Erkenntnisorientierung
SECHS	Traditionalist	Sicherheitsorientierung
SIEBEN	Lebenskünstler	Lebenslustorientierung
ACHT	Machtmensch	Machtorientierung
NEUN	Schiedsrichter	Harmonieorientierung

hier ergänzt durch die neun Orientierungen der Pbl, können jeweils in drei unterschiedlichen Entwicklungsstufen auftreten:

entwickelt
normal
gestört

Die normale Entwicklungsstufe wird auch als egozentrisch und die entwickelte als integriert oder gesund bezeichnet. Soviel in Kürze. Bei Bedarf verweisen wir zur Vertiefung auf die aufgeführte Literatur¹.

Nachfolgend nun die statistischen Auswertungen von 200 Seminarteilnehmern.

Grundmuster	D/F/H	Alle	%	M 2/3	%	TM	%
MACHTMENSCH	H	40	20,0	22	18,5	18	30,5
ERFOLGSMENSCH	H	17	8,5	9	7,6	7	11,9
PERFEKTIONIST	D	27	13,5	15	12,6	10	16,9
DENKER	D	26	13,0	15	12,6	10	16,9
SCHIEDSRICHTER	F	4	2,0	0	0	2	3,4
TRADITIONALIST	F	50	25,0	39	32,7	5	8,5
LEBENSKÜNSTLER	H	12	6,0	7	5,9	2	3,4
INDIVIDUALIST	D	1	0,5	0	0	1	1,7
HELFER	F	23	11,5	12	10,1	4	6,8
Summe		200	100,0	119	100,0	59	100,0

Tabelle 2.1.: Häufigkeitsverteilung der Teilnehmer nach Kategorien

Die Tabelle 2.1. stellt die Häufigkeitsverteilung in den Kategorien „Alle“, 2. und 3. Managementebene (M2/3) und Topmanagement (TM) dar. In der Kategorie „Alle“ sind die Grundmuster TRADITIONALIST (25,0 %) gefolgt von MACHTMENSCH (20,0 %) überproportional vertreten, die Grundmuster INDIVIDUALIST (0,5 %) und SCHIEDSRICHTER (2,0 %) sind unterproportional vertreten.

Mit Ausnahme vom Grundmuster TRADITIONALIST setzt sich diese Häufigkeitsverteilung auch in der Kategorie M 2/3 fort. Das Grundmuster TRADITIONALIST ist mit 32,7 % überproportional gegenüber der Kategorie „Alle“ vertreten. Eine Aufteilung in M2 – 2. Managementebene, Bereichsleitung – und M3 – 3. Managementebene, Gruppen- bzw. Abteilungsleitung – zeigt die überproportionale Repräsentanz des Grundmusters TRADITIONALIST ausschließlich in der Kategorie M3.

Bemerkenswert ist hier, dass 58 % in der Kategorie M3 zu den treuen und loyalen, aber auch zu den entscheidungsschwachen und konfliktscheuen Persönlichkeiten gehören.

In der Kategorie TM ist das Grundmuster MACHTMENSCH zu fast einem Drittel vertreten. Es folgen der PERFEKTIONIST mit 16,9 % und der DENKER mit 16,9 % sowie der ERFOLGSMENSCH mit 11,9 %. Zusammen bringen es diese vier Grundmuster auf drei Viertel dieser Kategorie.

Bemerkenswert ist das deswegen, weil je zwei der Grundmuster in die Basisorientierungen D und H fallen. Die Abkürzungen repräsentieren die drei Basisorientierungen eines gesunden mentalen Gleichgewichtes. Dabei bedeutet

- D Denken**
- F Fühlen**
- H Handeln**

Das Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln ist Entwicklungsziel und auch Kennzeichen für entwickelte Persönlichkeiten.

Alle vier Grundmuster haben ein Defizit in der Basisorientierung Fühlen. Dieser Zusammenhang wird in der Tabelle 2.2. hergestellt.

Basisorientierung	Alle	M 2/3	TM
Denken	26,4 %	25,2 %	33,9 %
Fühlen	39,1 %	42,8 %	19,6 %
Handeln	34,5 %	32,0 %	46,5 %
Summe	100 %	100 %	100 %

Tabelle 2.2.: Häufigkeitsverteilung nach Basisorientierungen.

In der Kategorie „Alle“ ist Fühlen überproportional und Denken unterproportional vertreten. Dies setzt sich auch in der Kategorie M 2/3 fort. In der Kategorie TM ist dann Handeln mit fast 50 % vertreten und Fühlen deutlich unterproportional. Zusammen kommen die Basisorientierungen Denken und Handeln hier auf 81 %.

Bleibt noch zu bemerken, dass rund 22 % der Persönlichkeiten aus der Kategorie TM zu den entwickelten und mental gesunden Persönlichkeiten gehören.

Auffällig an der Stichprobe ist der sehr hohe Anteil des Ambivalenz-Aspektes in der dritten Managementebene – Gruppenleiter und Abteilungsleiter – mit knapp 60 Prozent. Ambivalente Persönlichkeiten (TRADITIONALIST) sind treue und loyale Mitarbeiter, aber auch entscheidungsschwach und konfliktscheu. Ihnen fehlt damit die Grundvoraussetzung für die Führungsaufgabe.

Weiter ist in der Ebene Topmanagement augenfällig, dass vier Persönlichkeitstypen weit überproportional vertreten sind und alle vier ein Defizit in der Basisorientierung Fühlen und damit auch in der sozialen Kompetenz aufweisen. Dies gilt sowohl für den Machtmenschen (ACHT) wie auch für den Erfolgsmenschen (DREI), für den Denker (FÜNF) wie auch für den Perfektionisten (EINS).

Volkswirtschaftlich gesehen bedeutet dies, dass sich unsere Gesellschaft überwiegend (hier mit rund 75 %) Topmanager mit einem Defizit an sozialer Kompetenz und im mittleren Management überwiegend (hier mit knapp 60 %) für die Führungsaufgabe ungeeignete Persönlichkeiten leistet. Weiter wird auch klarer, dass die Ausbildungssysteme einschließlich der universitären maßgeblich zu dieser Situation beitragen und genau in den Defizitpositionen keinen Beitrag leisten.

Die volkswirtschaftlichen Folgeschäden, die sich aus dieser Situation ergeben, werden wir in einem späteren Kapitel vorstellen.

Die hier vorgestellten statistischen Werte sind Durchschnittswerte und als Anregung gedacht, um das zugrunde liegende Prinzip zu verstehen. Im konkreten Einzelfall für ein Unternehmen muss naturgemäß die dort vorliegende Verteilung ermittelt werden.

Kapitel 3: Führungseigenschaften oder Führungsverhalten?

Wir sind es gewohnt, in Führungseigenschaften zu denken. Dominanz, Selbstvertrauen, Kooperationsbereitschaft, Initiative, Ehrgeiz, Durchsetzungskraft, Intelligenz oder Urteilsvermögen sind nur eine kleine Auswahl. In Verbindung mit richtig, gut, nachhaltig, kooperativ, wettbewerbsorientiert, erfolgreich, vertrauensvoll, wirksam, mit Hirn, radikal, situativ, stärkenorientiert, mit flexiblen Zielen oder durch Wertschätzung wird es zum Imperativ, wie zu führen ist.

Dazu ein Zitat aus einem Verbraucherportal, das den Nagel auf den Kopf trifft:

Als Führungskraft muss man offen für die Vorschläge seiner Mitarbeiter sein und eine eigene Kreativität an den Tag legen. Nur ein stures Durchsetzen seiner eigenen Ideen kommt bei den Mitarbeitern nicht gut an. Das Unternehmensziel darf nicht aus den Augen verloren werden, aber oft gibt es mehrere Wege, um an das Ziel zu kommen. Mitarbeiter sollten bei Entscheidungsfindungen mit einbezogen werden. Es muss klar ausgedrückt werden, was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten, damit es später zu keinen Missverständnissen kommt. Führungskräfte müssen aber auch herausfinden, was die Mitarbeiter von der Führungskraft erwarten. Mit Offenheit und Ehrlichkeit kommt man immer weiter. Nur so kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen. Wichtig ist vor allem die Fairness. Es sind alle Mitarbeiter mit gleichem Maß zu bewerten. Bevor eine Entscheidung getroffen wird, sind alle Betroffenen zu hören. So haben Sie auch loyale Mitarbeiter, welche motiviert bei der Arbeit sind.

Die Führungseigenschaften sind die Denkkategorie, in der sich der Mainstream aufhält. Der operative Praktiker nimmt all diese Führungsmoden nicht mehr ernst und zumeist auch nicht mehr wahr. Sie bilden nicht die Realität in den Unternehmen ab und sind daher nicht alltagstauglich. Letzteres ist ein wichtiges Kriterium, um den Praktiker wieder zu interessieren.

Die Bedeutung, die im Mainstream den Führungseigenschaften eingeräumt wird, ist enorm überbewertet. Stattdessen ist die Bedeutung des Führungsverhaltens stark unterbewertet. Dort findet ‚Führen‘ aber wirklich statt.

Wir schreiben über eine komplett andere Kategorie als die Führungseigenschaften. Das Führungsverhalten und seine Entwicklungsstufen sind unser Kernthema. Wir interessieren uns für die beiden Entwicklungsstufen normal und entwickelt. Diese stellen wir für neun unterschiedliche Persönlichkeitstypen vor. Das vermeidet die im Mainstream gängige Strategie ‚Jedem der

gleiche Anzug'. Ganz grob besteht der Unterschied zwischen den beiden Entwicklungsstufen darin, dass die entwickelte Persönlichkeit ihr Führungsverhalten am Unternehmenszweck und an den Menschen ausrichtet, während ihr egozentrischer Kollege es an seinen eigenen Interessen orientiert.

Wenn heute in einem Unternehmen ein Organisationsprojekt gestartet wird, dann agieren die Verantwortlichen zumeist so, als ob es mit der Entscheidung und der großartigen Idee schon getan wäre. Man hat ja das Projektmanagement. Aber weit gefehlt. Das Projekt hat eine Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 30 Prozentⁱⁱ.

Nun gibt es aber immer wieder Unternehmen und Führungspersönlichkeiten, deren Erfolgsquote über 80 Prozent liegt. Diesen scheinbaren Widerspruch können wir auflösen, indem wir beides akzeptieren und gegenüberstellen. Dazu borgen wir uns aus der Welt der dynamischen Systeme die Idee des Fixpunktes. Im Führungsverhalten haben wir es hauptsächlich mit zweien dieser Fixpunkte zu tun.

Um diese beiden Fixpunkte im Führungsverhalten mit ihren Eigenschaften besser zu verstehen, leihen wir uns aus dem Persönlichkeitsmodell des Enneagramms die Entwicklungsstufen aus: entwickeltes, normales und gestörtes Verhalten. Hier interessieren wir uns für die beiden ersten: entwickeltes und normales Verhalten. Um es etwas aufzufrischen erinnern wir uns daran, dass normales Verhalten auch egozentrisches Verhalten bedeutet.

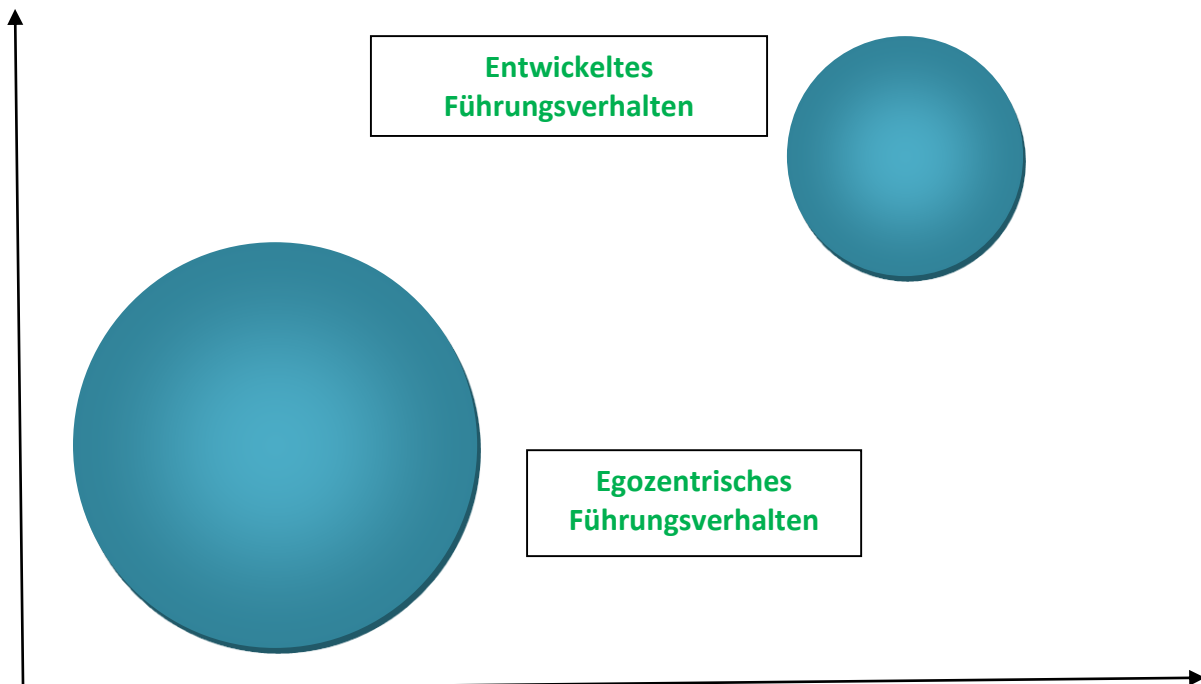


Abb. 3.1.: Fixpunkte im Führungsverhalten

Jetzt können wir die beiden Fixpunkte benennen. Den größeren nennen wir Egozentrisches Führungsverhalten, den kleineren Entwickeltes Führungsverhalten (siehe Abb. 3.1.).

Um eine Idee für die Größenordnung zu erhalten: Der Große Fixpunkt liegt im Bereich 65 – 70 Prozent, der Kleine im Bereich 20 – 25 Prozent.

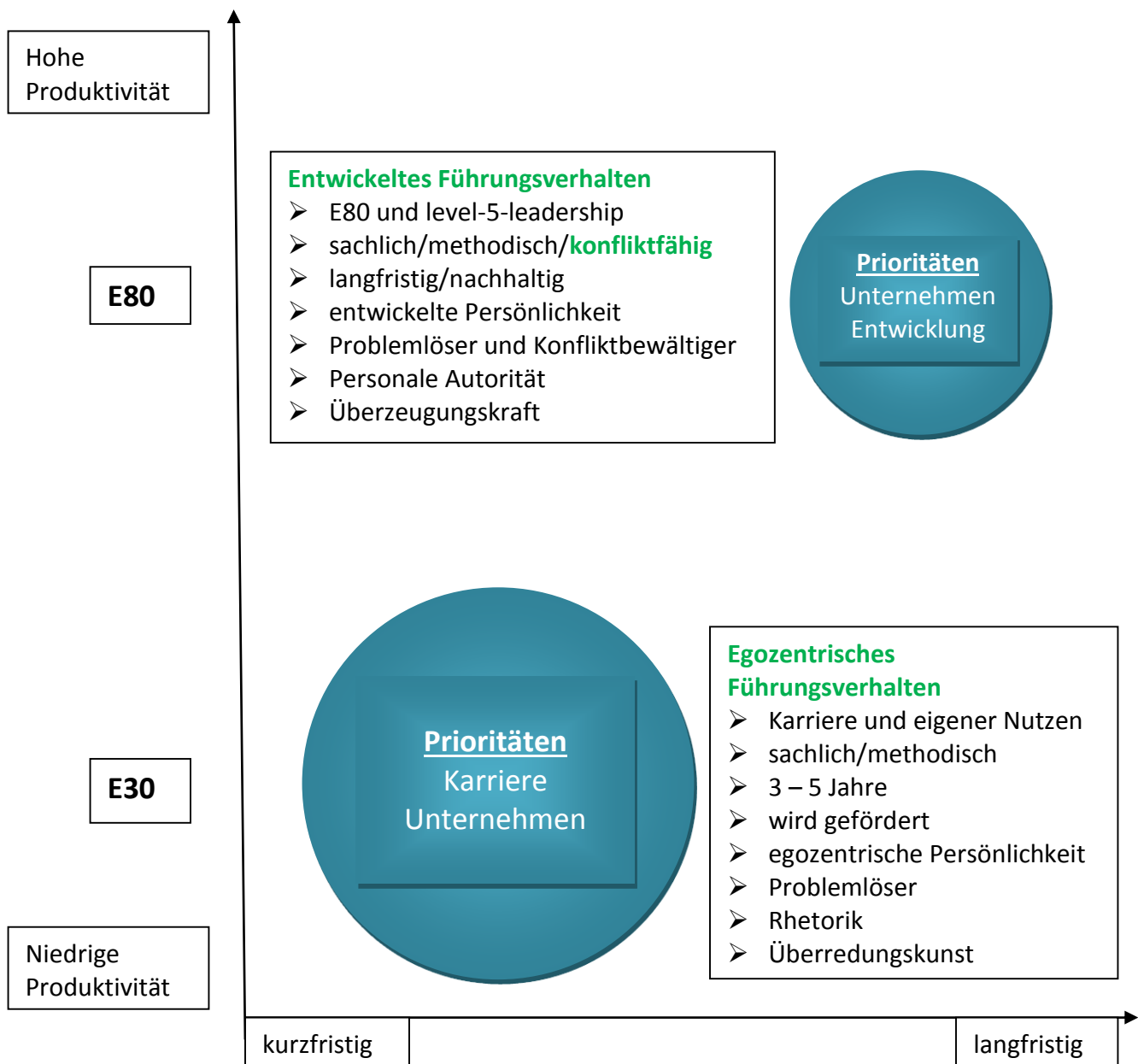


Abb. 3.2: Attraktoren mit Attributen

Nun tragen wir auf der horizontalen Achse den Maßstab ‚kurzfristig – langfristig‘ auf und auf der vertikalen Achse den Maßstab ‚Niedrige Produktivität – Hohe Produktivität‘. Die Marke E30 – Wirkungsgrad unter 30 Prozent – zeigt auf das Zentrum des großen Fixpunktes. E80 – Wirkungsgrad über 80 Prozent – zeigt auf das Zentrum des kleinen Fixpunktes. Der Wirkungsgrad entspricht der Verwirklichungsquote von Vorhaben und Projekten, das E bezieht sich auf den englischen Begriff ‚efficiency‘, den wir mit ‚Leistungsfähigkeit‘ übersetzen. E80 entspricht dem ‚level-5-leadership‘ bei Jim Collinsⁱⁱⁱ.

Der Manager mit Egozentrischem Führungsverhalten hat zuerst seine eigene Karriere im Fokus und dann erst den Nutzen für das Unternehmen. Er ist als sachlich-methodischer Problemlöser ausgebildet. Seine Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit Menschen und ihren Interessen sind eng begrenzt und daher ist er auch nicht konfliktfähig, d.h. konfliktscheu oder sogar konfliktblind. Dies entspricht seiner egozentrischen Persönlichkeit. Stattdessen versucht er, Konflikte in die Sachebene zu projizieren und sie dort mit Rhetorik und Überredungskunst entsprechend seiner eigenen Interessenstruktur zu lösen.

Der Manager mit Entwickeltem Führungsverhalten hat zuerst den Nutzen für das Unternehmen und danach seine eigene Entwicklung im Fokus. Er kann sowohl sachlich-methodische Probleme lösen wie auch auftretende Interessenkonflikte angemessen bewältigen. Dadurch ist er in der Lage, signifikant häufiger seine Vorhaben und Projekte auch erfolgreich umzusetzen (E80). Sein Wirken ist langfristig und nachhaltig angelegt. Er ist eine entwickelte Persönlichkeit mit größerer Verhaltensbandbreite als sein Kollege vom Großen Fixpunkt. Personale Autorität und Überzeugungskraft bewertet er höher als Rhetorik und Überredungskunst (siehe Abb. 3.2.).

Zwischen dem Egozentrischen und dem Entwickelten Führungsverhalten liegt ein wesentlicher Entwicklungsschritt, der heute von den Egozentrischen Managern nur noch selten vollzogen wird. Nicht dass es ihnen an Potenzial für diesen Schritt mangeln würde. Das ist vorhanden. Es fehlt am Bewusstsein für die Bedeutung dieses Schrittes. Weiter fehlt es auch an Impulsen und Ausbildungsmöglichkeiten, um diesen Schritt zu vollziehen. So ist es eine bedauerliche Tatsache: Egozentrische Manager vergeuden ihr Potenzial. Ihr Dilemma dabei: Die Sehnsucht nach der Verwirklichung ihrer Potenziale, ihrer Anlagen und Fähigkeiten bleibt tief in ihrem Inneren bestehen. Darauf werden wir später wieder zurückkommen.

Kapitel 4: Die Entwicklungsstufen nach Persönlichkeitstypen

Auszugsweise haben wir bereits zu Beginn die Gegenüberstellung des normalen und des entwickelten Führungsverhaltens gesehen. Dies werden wir jetzt für alle neun Persönlichkeitstypen vervollständigen.

Der Unterschied je Persönlichkeitstyp

In der normalen Entwicklungsstufe ist der **Perfektionist** unnachgiebig gegenüber Lernkurven, menschlichen Schwächen und Beziehungsproblemen in der Organisation. Zu Konflikten hat er ein angespanntes Verhältnis. Mit Delegation tut er sich schwer. In der entwickelten Stufe ist der Perfektionist eine vernünftige, logisch denkende, maßvolle, urteilsfähige und disziplinierte Führungspersönlichkeit. Durch seine Integrität und sein Verantwortungsbewusstsein übernimmt er eine Vorbildrolle und wird zur anerkannten Leitfigur für seine Mitarbeiter und das Unternehmen.

In der normalen Entwicklungsstufe hat der **Helfer** Probleme mit der Prioritätensetzung, da es ihm schwerfällt, nein zu sagen. Auch seine Strategie, sich Lieblinge heranzuziehen, hat ihre Schattenseiten. In einem stark wettbewerbsorientierten Umfeld ist er mit seinem immer kooperativen Verhalten unter Druck. In der entwickelten Stufe kann der Helfer eine leistungsfördernde Kultur etablieren, kann innerbetriebliches Kooperationsverhalten mit außerbetrieblicher Wettbewerbsfähigkeit verbinden und eine sehr effiziente und effektive Organisation gestalten.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der **Erfolgsmensch** so sehr auf seine Zielerreichung fixiert, dass er die notwendigen Abstimmprozesse mit den Kollegen vernachlässigt. Er opfert häufig die Qualitätskontrolle, weil ihm die Quantität vor Qualität geht. Dann geht der Aufbau neuer Gelegenheiten zu Lasten der Qualität eingegangener Verpflichtungen. Er hat einen Widerwillen gegen Unterbrechungen und Kurswechsel. In der entwickelten Stufe hat der Erfolgsmensch seine Sucht nach Bewunderung überwunden. So kann er seine Erfolge auch mit seinen Mitarbeitern und Kollegen teilen. Er kann sein Team zu einer leistungsstarken und erfolgreichen Zusammenarbeit führen. Die Zusammenarbeit produziert weniger Reibungen und das Betriebsklima ist besser.

In der normalen Entwicklungsstufe engagiert sich der **Individualist** beim Anstreben schwer erreichbarer Ziele, hat dann aber Schwierigkeiten mit der Durchführung. Er ist sich der Maske sehr bewusst, die er im Geschäftsleben trägt. Und des Unterschieds zu seiner wirklichen Persönlichkeit. Anders ist das in der entwickelten Stufe des Individualisten zu sehen. Er ist ausgeglichener

und auch bereit, sich den praktischen Angelegenheiten des Berufslebens zu stellen. Auch den alltäglichen.

In der normalen Entwicklungsstufe ist das Kommunikationsverhalten des **Denkers** problematisch. Er trifft seine Entscheidungen gern im stillen Kämmerlein, Kollegen und Mitarbeiter werden wenig eingebunden und damit Folgeprobleme durch mangelnde Abstimmung kreiert. In der entwickelten Stufe hat der Denker starke Führungseigenschaften. Er kombiniert Denkfähigkeit mit Handlungsorientierung und kommt so zu einer enormen Durchsetzungsstärke.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der **Traditionalist** entscheidungsschwach und konfliktscheu und ist in Umbruchszeiten oder bei starken Marktveränderungen als Führungspersönlichkeit völlig ungeeignet. In der entwickelten Stufe ist der Traditionalist ein guter Menschenführer, Integrator und Entscheider.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der **Lebenskünstler** nicht für Führungsaufgaben geeignet. Er ist antiautoritär eingestellt, seine Entscheidungsfindung ist chaotisch, er gibt widersprüchliche Anweisungen und seine Kontrolle ist mangelhaft. In der entwickelten Stufe ist der Lebenskünstler der geborene Unternehmer, ist kreativ und durchsetzungsstark.

In der normalen Entwicklungsstufe ist der **Machtmensch** nicht sehr effizient im komplexen Umfeld, kann nur schlecht delegieren, ist sparsam mit Lob und Anerkennung und diplomatisches Verhalten ist ihm suspekt. In der entwickelten Stufe kann der Machtmensch seine Mitarbeiter mit charismatischer Kraft begeistern, kann sie zu engagierter Leistung motivieren und so die volle Leistungskraft entwickeln.

In der normalen Entwicklungsstufe tut sich der **Schiedsrichter** schwer mit Entscheidungen, ist konfliktscheu und hat Schwierigkeiten mit offener Kommunikation. Er ist mit Situationen, die schnelle Entscheidungen und das Einstellen auf Veränderungen erfordern, in seiner Führungsfähigkeit überfordert. Dies führt oft zu Engstirnigkeit, bürokratischen Abläufen sowie Minderung des Leistungsniveaus. In seiner entwickelten Stufe hat der Schiedsrichter seine Entscheidungsschwäche und seine Konfliktscheu überwunden. Jetzt wirken sich besonders seine integrativen Fähigkeiten aus. Er kommt als Verhandlungspartner, als Vermittler und Integrator gerade auch in schwierigem und komplexem Umfeld ausgezeichnet zur Geltung.

Vorteile durch entwickeltes Führungsverhalten

Aus dieser Gegenüberstellung können wir ein gut gefülltes Vorteilsportfolio erkennen. Alle neun entwickelten Persönlichkeitstypen weisen entscheidende Vorteile im Führungsverhalten gegenüber ihren normalen Kollegen auf.

Aber das ist noch nicht alles. Für die Mitarbeiter und Kollegen einer entwickelten Persönlichkeit ist der Umgang mit ihr vertrauensvoller, respektvoller, produktiver und von gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung geprägt. Das Zusammenarbeiten mit ihr ist einfach reibungsloser und konfliktfreier.

Aber da ist noch mehr! Eine entwickelte Führungspersönlichkeit steigert ihre persönliche Autorität, legt an Überzeugungskraft zu und realisiert signifikant mehr ihrer Ideen, Vorhaben und Projekte. Sie hat in ihrem Verantwortungsbereich weniger innere Kündigungen, niedrigere Fluktuationskosten und insgesamt mehr motivierte Mitarbeiter. In Kombination mit der reibungsloseren und konfliktfreieren Zusammenarbeit erzielt das Unternehmen einen signifikanten Produktivitätsgewinn, der sich direkt in der Wertschöpfung des Unternehmens niederschlägt.

Teil B: Der Status Quo

Kapitel 5: Führungsfehler und ihre Folgeschäden

Führungsfehler sind ein Tabuthema in unserer Volkswirtschaft. Sie werden weitestgehend verschwiegen oder unter den Teppich gekehrt. Wir wollen unter dem Begriff ‚Führungsfehler‘ im weiteren Sinne jeden Verstoß gegen die Elemente im Führungsprozess verstehen. Diese Elemente geben das Soll vor. Führungsfehler im engeren Sinne sind alle Verstöße gegen das Element ‚Führen‘. Auf letztere werden wir uns konzentrieren.

Führungsfehler sind Manager-Kunstfehler oder auch Managerpfusch. Sie ähneln sehr den ärztlichen Kunstfehlern, die bis vor wenigen Jahren auch sakrosankt waren. Sie sind nicht immer einfach nachzuweisen, aber sie lassen sich nicht länger verdrängen und ignorieren.

Im Grundmuster der egozentrischen Manager sind typenabhängige Führungsfehler quasi vorprogrammiert und laufen automatisch ohne Defizitbewusstsein ab. Derzeit wichtigste Führungsfehler in unserem Kontext sind Überforderung, Unterforderung und unangemessene Kontrolle. Weiter Führungsfehler sind beispielsweise:

- Fehlende Wertschätzung
- Mitarbeiter vorziehen
- Mitarbeiter zurücksetzen
- Sündenböcke für eigene Fehler bestimmen
- Fremde Erfolge als eigene ausgeben
- Konflikte verdrängen
- Entscheidungsschwäche
- Entscheidungen aufschieben
- Ungebührlich warten lassen
- Von Mitarbeitern mehr verlangen, als man sich selbst zumutet
- Mitarbeiter öffentlich kritisieren
- Ungerechtfertigte Kritik
- Respektloses Verhalten
- Zusagen nicht einhalten
- Mangelnde Abstimmung
- Informationshamsterei

- Widersprüchliche Anweisungen
- Fehlende Prioritätensetzung
- Aktionismus
- Keine Zeit für Mitarbeiter haben
- Endlose Besprechungen ohne Ergebnis
- Mitarbeiter hinhalten

Bei der Quantifizierung der Schäden geht es uns um eine Abschätzung und Größenordnung, nicht um die Nachkommastellen. Beginnen wir mit den betriebswirtschaftlichen Schäden, welche die Unternehmen belasten und damit naturgemäß auch ein Teil der volkswirtschaftlichen Schäden durch Führungsfehler darstellen. Ganz vorn stehen die Produktivitätsminderungen durch innere Kündigungen und die Fluktuationskosten durch vollzogene Kündigungen. Die Gallup-Studie 2013 spricht hier davon, dass derzeit insgesamt 50 % der deutschen Arbeitnehmer betroffen sind: Jeweils 25 % bei innerer Kündigung und 25 % bei Fluktuation. Es wird mit weiter steigender Tendenz gerechnet. Aus der Gallup-Studie 2014 erfahren wir: „Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 98,5 und 118,4 Milliarden Euro jährlich“.^{iv} Die Fluktuationskosten liegen in der gleichen Größenordnung.^v In der Studie 2015 ist der Wert für innere Kündigung etwas zurückgenommen worden. Für unsere Abschätzung haben wir deshalb diesen niedrigeren Wert angesetzt.

18

Eine weitere herausragende Position ist der Schaden, welcher durch nicht erfolgreich umgesetzte Projekte in den Unternehmen und den Organisationen entsteht. Manfred GRÖGER spricht hier in seiner Studie aus dem Jahr 2004 von mindestens 150 bis 200 Milliarden Euro in Deutschland pro Jahr.^{vi}

Nun haben wir bereits festgestellt, dass die Schäden durch Führungsfehler nicht an den Unternehmensgrenzen Halt machen. Wir müssen auch diejenigen Folgeschäden betrachten, die in den Sozialversicherungen, besonders im Krankenkassensystem, durch die enorme Zunahme der psychischen und psychosomatischen Erkrankungen von Arbeitnehmern am Arbeitsplatz entstehen.

Die Große Sozialstudie 2013 in Deutschland spricht von 49 Millionen Krankheitstagen in dieser Rubrik für das Jahr 2012 mit stark steigender Tendenz. Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen hat im Jahr 2010 einen Schaden für die deutsche Volkswirtschaft von 6,5 Milliarden Euro in dieser Kategorie gemeldet.

ZEIT Online berichtet am 7. Juni 2012 darüber, dass sich die psychischen Erkrankungen von Arbeitnehmern seit dem Jahr 2000 fast verdoppelt hätten. Die volkswirtschaftlichen Kosten beliefen sich auf 26 Milliarden Euro pro Jahr.

Die Wiener Zeitung vom 11. Juli 2013 beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden durch psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz mit 10 Milliarden Euro in Österreich im Jahre 2012 gegenüber 4,8 Milliarden Euro in 2007. Auch hier gibt es eine stark steigende Tendenz.

Wir können davon ausgehen, dass die volkswirtschaftlichen Folgeschäden durch Führungsfehler in dieser Kategorie ‚Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz‘ im zweistelligen Milliarden Euro Bereich pro Jahr in Deutschland liegt. Wenngleich keine konsolidierte Zahl vorliegt, müssen wir doch einen Wert von rund 20 Milliarden Euro pro Jahr in Deutschland ansetzen. Die Tendenz ist stark steigend. *Diese Position wird derzeit nicht verursachungsgerecht zugeordnet, sondern den Beitragszahlern der Sozialsysteme aufgebürdet.* Sollte diese Tatsache bei den Beitragszahlern bekannt werden, wird man hier wohl mit erheblichen öffentlichen Diskussionen rechnen müssen.

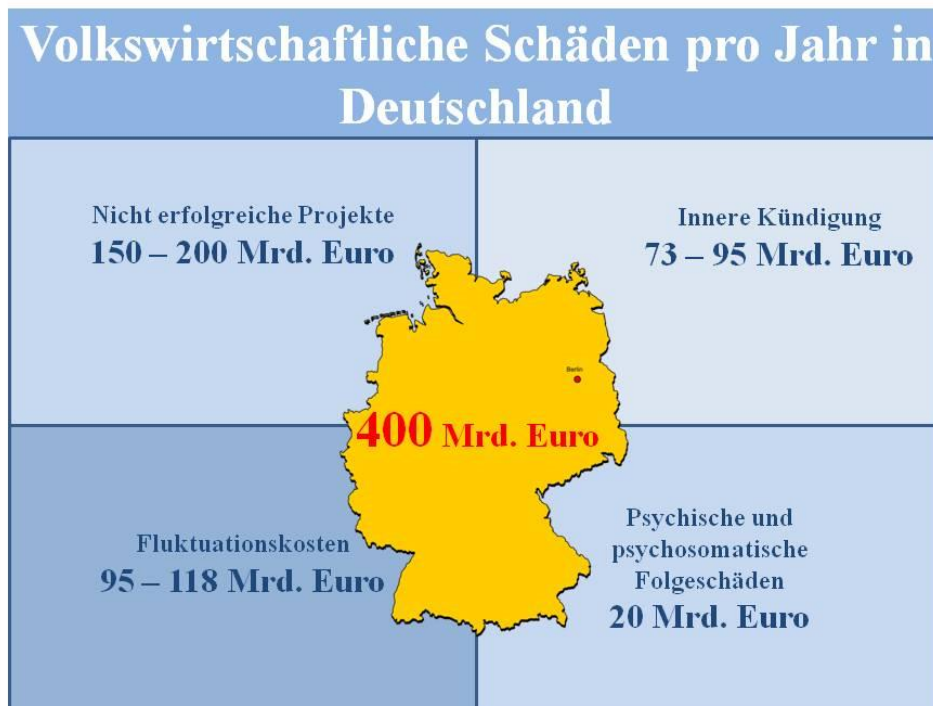


Abbildung 5.1: Folgeschäden von Führungsfehlern

Betrachten wir die gesamten volkswirtschaftlichen Schäden einschließlich der betriebswirtschaftlichen, welche durch Führungsfehler verursacht werden, dann sprechen wir über einen Betrag im dreistelligen Milliardenbereich (Euro) für Deutschland pro Jahr. Grob überschlägig müssen wir mit einem Wert von rund 400 Milliarden Euro rechnen. Zum Vergleich: Dieser Wert ist um ein Drittel höher als der deutsche Bundeshaushalt von 2014. Da erhebt sich die Frage: Wie lange können und wollen wir uns diese gigantische Verschwendung noch leisten?

Kapitel 6: Konstruktionsfehler in der Führungslehre

Mit unserer verhaltensorientierten Betrachtungsweise kommen wir zu Erkenntnissen, die dem eigenschaftsorientierten Mainstream nicht zugänglich sind. Getreu unserem Motto ‚Klartext‘ untersuchen wir einige für den betrieblichen Alltag wichtige Tätigkeitsfelder. Nehmen wir es vorweg: Wir werden einige überraschende und interessante Ergebnisse erzielen. Beginnen wir mit der Führungslehre.

Die akademische Führungslehre und die einschlägige Literatur darüber suggerieren, dass ein Manager sie nur sachgerecht anwenden müsse, um den Führungserfolg sicherzustellen. Daraus ergibt sich die Erwartungshaltung, dass die allermeisten Mitarbeiter motiviert ihre Arbeit verrichten.

Die Fehleinschätzung

Befragt man die Manager selbst, so erfährt man, dass sich fast 100 % für gute oder sogar sehr gute Vorgesetzte halten, die in dieser Rolle von ihren Mitarbeitern in hohem Maße anerkannt werden. Das Selbstbild der Manager entspricht also der obigen Erwartungshaltung.

21

Die Realität sieht ganz anders aus. Weniger als 20 % der Mitarbeiter sind wirklich motiviert. Laut den neuesten Gallup-Studien befinden sich 25 % der Mitarbeiter im Stadium der inneren Kündigung und weitere 25 % haben bereits gekündigt und werden das Unternehmen verlassen.

Wie kann es zu einer derartigen Fehleinschätzung über die Führungsqualität kommen?

Naheliegender ist wohl, dass das Selbstbild der Manager mehr ein Wunschbild ist, den Anforderungen und dem Rollenverständnis der Führungslehre gerecht zu werden. Jedenfalls verbal. Wer befragt wird, gibt nicht zu, dass er Qualitätsmängel im Führungsprozess aufweist. Dies entspricht dem Dunning-Kruger-Effekt: Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich.

Fehler in der Führungslehre

Aus dieser Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität ergibt sich aber noch eine weitere Folgerung. Es gibt einen methodischen Fehler in der Führungslehre, der sich durch die akademische Theorie und die einschlägige Literatur zieht.

Worin besteht dieser Konstruktionsfehler? Akademische Führungslehre und Literatur gehen von dem einen guten Manager aus, der uneigennützig seine Entscheidungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Interesse und zum Wohle des Unternehmens trifft und umsetzt. Dieser idealisierte und entmenschlichte Funktionsträger bildet das Fundament der Führungslehre.

In der betrieblichen Praxis allerdings besteht die überwiegende Mehrheit aus egozentrischen Managern, die zudem noch in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen daherkommen: Der Machtmensch, der Selbstdarsteller, der Perfektionist usw. Sie treffen ihre Entscheidungen bewusst oder unbewusst entsprechend ihrer Interessenstruktur. Das ist völlig normal, aber in der idealisierten Welt der Führungslehre nicht vorgesehen.

Praktisch entsteht daraus ein sozialer Kontext innerhalb der Unternehmen und Organisationen, in dem unstrittige und strittige Interessenkonflikte ganz natürlich vorgezeichnet und an der Tagesordnung sind. Für den Umgang mit diesen Konflikten hat die akademische Führungslehre keine Lösung. Tatsächlich kennt sie diesen Aspekt der praktischen Führung gar nicht. Er wird verdrängt und ignoriert.

Damit blendet die Führungslehre den anspruchsvollsten Teil der praktischen Führung aus und vermeidet so die Auseinandersetzung mit ihm. Mit fatalen Folgen, die sich in einer Vielzahl von Führungsfehlern manifestieren.



Dem sozialen Kontext wird sowohl von der Führungslehre wie auch von den egozentrischen Managern keine Beachtung geschenkt. Die Führungslehre ist Selbstzweck ohne Praxisbezug geworden, die egozentrischen Manager interessieren sich für ihre eigenen Interessen.

Hier tut sich eine tiefe und breite Kluft zwischen der theoretischen Führungslehre und den praktischen Führungsanforderungen auf. Quintessenz ist, dass die Führungslehre ein Eigenleben entwickelt hat und den Praktikern in den Unternehmen keine wirkliche Hilfestellung bei der Bewältigung der täglichen Führungsaufgaben anbietet.

Diese täglichen Führungsaufgaben finden im Bereich des menschlichen Verhaltens statt und nicht zwischen idealisierten Funktionsträgern. Egozentrische Manager treffen bei Streitigen oder un-streitigen Konflikten auf egozentrische Mitarbeiter und beide Seiten sind weder willens noch fähig, nach einvernehmlichen Konfliktlösungen zu suchen. Die daraus resultierenden Führungsfehler sind dem Wesen nach zwischenmenschliche Katastrophen, die immer häufiger zu psychischen und psychosomatischen Folgeschäden, zu innerer Kündigung und zu Fluktuation führen.

Die Kernfrage

Kommen wir zur Kernfrage: Müssen sich die Menschen in den Unternehmen an die idealisierten Funktionsträger der Managementlehre anpassen oder muss sich die Führungslehre an die Menschen anpassen? Wissenschaft und Literatur sind sich hier einig: Die Manager und die Mitarbeiter in den Unternehmen müssen sich an ihre fehlerhafte Führungslehre anpassen.

Wir halten das für einen Irrweg. Die Führungslehre muss den Menschen dienen. Sie muss den Managern helfen, Wertschöpfung zu erwirtschaften, Produktivitätsverluste durch Führungsfehler zu vermeiden, Konflikte zu erkennen und zu lösen, sie selbst und ihre Mitarbeiter leistungsfähiger machen, Freude an den Gestaltungsmöglichkeiten der Führungsarbeit vermitteln und den Menschen Impulse für ihre Weiterentwicklung und ihr persönliches Wachstum bieten. Das ist der Zweck einer praxisgerechten Führungslehre.

23

Lasst uns die praxisferne akademische Führungslehre entsorgen und eine alltagstaugliche und praxisgerechte Führungslehre entwickeln und einführen. Die Bausteine und Elemente dazu sind vorhanden.

Kapitel 7: Wertvernichter Projektmanagement

Jedes Jahr werden in Deutschland zwischen 150 und 200 Milliarden Euro durch desaströse Projekte in den Unternehmen vernichtet. Die Wertvernichtung in den öffentlichen Projekten erhöht diesen Wert noch beträchtlich.

Das Projektmanagement wurde entwickelt, um die Schaffung neuer Werte durch Projekte abzusichern. Suggestiert wird, dass sich bei sachgerechter Anwendung des Projektmanagements der Projekterfolg quasi automatisch einstellt.

Derzeit müssen wir von der Tatsache ausgehen, dass Wertvernichtung in Projekten der Regelfall und Wertgewinn die Ausnahme ist. Dennoch stürzen sich die meisten Entscheider in das Abenteuer Projekt, ohne die Erfolgs-/ Misserfolgsaussichten genügend zu beleuchten.

Tabuthema Misserfolgsquote von Projekten

Die deutsch- und englischsprachige Literatur zum Projektmanagement und seinen Erfolgsfaktoren ist unüberschaubar mit Publikationen im sechsstelligen Bereich. Im Gegensatz dazu gibt es nur eine einstellige Anzahl von substanzhaltigen Fundstellen über die Erfolgsquote von Projekten. Die Misserfolgsquote wird jeweils nur als Sekundäreffekt abgeleitet.

Die totale Funkstille bei der Misserfolgsquote von Projekten deutet auf zwei mögliche Ursachen hin. Entweder ist sie so gering, dass sie keine Rolle spielt. Oder sie ist so erschreckend hoch, dass die Protagonisten es vorziehen, sie zu ignorieren oder zu verdrängen. Wir werden sehen, dass es die zweite Alternative ist.

Der Klassiker zur Erfolgsquote von Projekten ist eine Untersuchung der Standish Group aus dem Jahre 1994 und bezieht sich auf Softwareprojekte in den USA. Die Erfolgsquote wird mit 16 Prozent angegeben. Als Misserfolg werden sowohl die gescheiterten Projekte wie auch die Projekte gewertet, welche den Zeit- oder Kostenrahmen gesprengt haben. Diese Festlegung ist nicht ganz präzise, weist allerdings für unsere Zwecke einen genügenden Grad an Genauigkeit auf. Die Verschwendung von Mitteln wird mit über 200 Milliarden Dollar pro Jahr geschätzt. Die folgende Tabelle stellt die Erfolgsquote bei den periodischen Aktualisierungen dar. Dazu wurden beispielsweise für das Jahr 2004 über 9200 Projekte analysiert (siehe Abbildung 8.1).

Jahr	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Erfolgsquote	16 %	27 %	26 %	28 %	34 %	29 %	35%	32%	37%	39%

Abb. 8.1: Erfolgsquote von Projekten

Manfred Gröger hat über einen Zeitraum von vier Jahren 952 Projekte analysiert. Er kommt im Jahre 2004 zu einer Erfolgsquote von 13 Prozent. 87 Prozent aller untersuchten Projekte seien reine Wertvernichter. Für das Jahr 2002 kommt er zu der Hochrechnung, dass rund 150 bis 200 Milliarden € wegen mangelnder Projektkompetenz in Deutschland pro Jahr verschwendet wurden. Sowohl die periodischen Studien der Standish Group wie auch die Gröger-Studie beziffern ein enormes Potenzial für Produktivitätssteigerung jeweils im dreistelligen Milliarden € Bereich.

Zu einer höheren Erfolgsquote bzw. niedrigeren Misserfolgsquote auf einer kleineren Grundgesamtheit kommt die Studie SUCCESS aus dem Jahre 2006, in der 378 Projektleiter bzw. Entwickler befragt wurden. Nach Eigenaussage waren 44 Prozent ihrer Projekte erfolgreich, 53 Prozent wiesen Zeit- oder Budgetüberschreitungen auf und nur 3 Prozent wurden abgebrochen.

Eine ähnliche Studie von Cleo Becker und Eberhard Huber aus dem Jahre 2008 mit dem Titel „Die Bilanz des (Miss)-Erfolges in IT-Projekten“ basiert auf 155 ausgewerteten Fragebogen. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass nur 20 Prozent bis 45 Prozent aller Projekte, je nach Untersuchung, erfolgreich sind.

Die beiden letzten Studien leiden unter der geringen Grundgesamtheit und dem methodischen Ansatz: Selbstauskunft der Verantwortlichen. Das führt unter anderem zu einem Kommentar zur SUCCESS-Studie: „Wenig hilfreich; klar beurteilt der Projektleiter sein Projekt positiv. Warum sollte er auch einem Werkstudenten die Wahrheit sagen und am Telefon noch dazu?“

Gerade bei Selbstauskünften kann man davon ausgehen, dass eine systematische Verzerrung in Richtung einer positiven Selbstdarstellung stattfindet. Dies bedeutet, dass die Untersuchungsergebnisse systematisch geschönt sind. Noch krasser: Je inkompetenter jemand ist, desto mehr überschätzt er sich. Die Psychologen sprechen hier vom Dunning-Kruger-Effekt.

Aus den vorliegenden Zahlen können wir ablesen, dass Fortschritte erzielt worden sind. Tatsache ist aber auch, **dass Versagen in Projekten und damit Wertvernichtung der Regelfall ist und Projekterfolg die Ausnahme.** Nach dem vorliegenden Zahlenmaterial müssen wir davon ausgehen, dass zwischen 60 – 70 Prozent aller Projekte ein Misserfolg und allenfalls 30 - 40 Prozent erfolgreich sind.

Methodischer Fehler im Projektmanagement

Welche Ursachen gibt es für diese erschreckend hohe Misserfolgsquote? Alle gängigen Projektmanagement-Systeme weisen den gleichen methodischen Fehler auf. Sie vernachlässigen die Bedeutung und den Einfluss der Entscheider im Projektumfeld und deren Interessen. Die Einbindung dieser Entscheider und deren Interessenstruktur sind jedoch von ausschlaggebender Bedeutung für den Projekterfolg. Natürlich entstehen in Projekten jede Menge Interessenkonflikte. Die Fähigkeit, mit diesen angemessen umzugehen, ist eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. Fehlt diese Fähigkeit bei den Projektverantwortlichen, dann scheitert die Realisierung der Projekte mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit. Diesem Umstand wird bisher in der Literatur und in der Praxis zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Besonders bei Organisationsprojekten in Unternehmen wirkt sich dieses Defizit verhängnisvoll aus: Je grösser und komplexer das Projekt, desto schwerwiegender die Auswirkung. Haben wir es dann auch noch mit einem sach- und methodenorientierten Projektleiter zu tun, dann ist der Misserfolg vorprogrammiert.

Der Ansatz, durch die Projektmanagement-Struktur den Projektleitern einen möglichst einfachen Ablauf ihrer Projekte an die Hand zu geben, ist lobenswert. Wenn diese Absicht aber zu einer erschreckend hohen Misserfolgsquote führt, ist man wohl über das Ziel hinausgeschossen. Wie Albert Einstein sagte: „*Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden. Aber nicht einfacher*“. Die Fokussierung im Projektmanagement auf die Struktur und die de facto Verdrängung der Menschen und ihrer Interessen erweist sich als **fataler methodischer Fehler**. Dieser manifestiert sich in einer hohen Misserfolgsquote von Projekten.

26

Projektmanagement ist Wertvernichter

Das gegenwärtige Projektmanagement ist entgegen der Erwartungshaltung und aller werblichen Aussagen ein Wertvernichter. Es ist Aufgabe der Institutionen, diesen methodischen Fehler im Projektmanagement zu beseitigen: Sonst ist das Projektmanagement wertlos und sogar kontraproduktiv! Zu lange ist dieser Fehler verdrängt und ignoriert worden mit erheblichen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schäden in der Folge.

Was braucht es zur Fehlerbeseitigung? Da ist zuerst die Akzeptanz, dass die menschliche Komponente einen entscheidenden Einfluss über Erfolg oder Misserfolg in Projekten darstellt und daher nicht ignoriert oder verdrängt werden darf. Nicht allein die Struktur ist ausschlaggebend für den

Erfolg oder Misserfolg, sondern die Fähigkeit der Projektverantwortlichen, bereits zu Beginn und dann auch im Projektablauf angemessen mit den auftretenden Interessenkonflikten umzugehen und diese zu lösen.

Eine Erfolgsquote von über 80 Prozent ist möglich

Sodann braucht es ein ergänzendes Verfahren, das es den Projektverantwortlichen ermöglicht, die beteiligten Entscheider mit ihren Interessen systematisch in das Projekt einzubeziehen. Das Stakeholder-Management zielt bereits in die richtige Richtung, ist aber viel zu stark auf reine Kommunikationsanforderungen fixiert. Diese können natürlich die durch das Projekt entstandenen oder im Projektablauf entstehenden Interessenkonflikte nicht lösen. Werden sie aber nicht angemessen gelöst, scheitert das Projekt. Mit dem Interessendiagramm, das wir in einem späteren Kapitel vorstellen, liegt ein derartig ergänzendes Verfahren zur Auflösung von Interessengegensätzen in Projekten vor.

Interessant ist, dass immer wieder Persönlichkeiten und auch Unternehmen eine signifikant höhere Erfolgsquote als die durchschnittliche aufweisen. Diese Ausnahmen erzielen Erfolgsquoten von über 80 %. Als Faustformel können wir davon ausgehen, dass zu dieser Gruppe mit der signifikant höheren Erfolgsquote rund 30 % der Projektverantwortlichen gehören. Im Umkehrschluss haben rund 70 % aller Projektverantwortlichen eine Erfolgsquote von unter 30 %.

27

Die Menschen und deren Interessen einbeziehen

Die höhere Erfolgsquote von über 80 % wird von Projektverantwortlichen erzielt, die intuitiv oder systematisch die Menschen im Umfeld ihres Projektes mit deren Interessen in ihre Projektarbeit einbeziehen.

Hieran sehen wir: Die bessere Kenntnis über die Projektmanagement-Struktur ist nicht ausschlaggebend. In komplexen Projekten wie beispielsweise Organisationsprojekten in Unternehmen entscheidet die Fähigkeit, angemessen mit Interessenkonflikten umzugehen, über Erfolg oder Misserfolg. Diese Schlüsselqualifikation scheint in der Szene unterentwickelt. Sie wird von den Protagonisten weitgehend verdrängt und ignoriert. Die Folge ist eine erschreckend hohe Misserfolgsquote von Projekten.

Niemand muss sich heute mit einer Erfolgsquote von 30 % für seine Projekte abfinden. Neben den intuitiven individuellen Vorgehensweisen gibt es auch systematische Verfahren, welche diese Erfolgsquote auf über 80 % anheben. Diese mehr als 50 Prozentpunkte Unterschied stellen eine erhebliche Produktivitätsreserve in den Unternehmen und damit auch in der Volkswirtschaft dar.

Kapitel 8: Das Bermuda-Dreieck der Produktivität

Beginnen wir mit einem Blick auf die durchschnittliche Unternehmenssituation in Deutschland, welche den Beteiligten ganz normal erscheint. Zunächst folgen wir der Studie von TOWERS PERRIN aus dem Jahr 2007, für die 86 000 Mitarbeiter in 18 Ländern befragt wurden. Demnach ist in Deutschland nur jeder sechste Mitarbeiter, also 17 Prozent, hochmotiviert. 36 Prozent haben bereits innerlich gekündigt oder sind auf dem Absprung. Bei diesen Zahlen kann es auch nicht beruhigen, dass die entsprechenden Werte in Frankreich, Italien oder Belgien noch schlechter ausfallen. Nur der Wert für die Schweiz ist etwas besser: 23 Prozent zählen dort zu den hochmotivierten Mitarbeitern. Ein Wert um 20 Prozent wird auch an anderer Stelle bestätigt.

KATRIN TERPITZ untersucht in ihrem Artikel ‚Babylon ist überall‘ Projekte in Unternehmen. Die erschreckende Nachricht gleich am Anfang: Nur jedes dritte ihrer Projekte halten deutsche Unternehmen für erfolgreich! Als erfolgreich wird ein Projekt dabei bewertet, wenn die Vorgabe aus Kosten, Zeit und Qualität mindestens zu 80 Prozent eingehalten worden ist. Schon diese Grenze erscheint von minderem Anspruch, so dass der Prozentsatz wirkungsvoll umgesetzter Projekte wohl eher unter **30 Prozent** liegt. Wenn wir hier der Studie ‚Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?‘ von MANFRED GRÖGER folgen, dann kommen wir auf 43 Prozent effektive und 31 Prozent effiziente Projektrealisierungen. Kombiniert zeigen beide Werte, dass nur 13 Prozent der Projekte zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. GRÖGER schätzt, dass durch nicht erfolgreich umgesetzte Projekte jedes Jahr in Deutschland mehr als 150 Milliarden Euro vernichtet werden

Zu vergleichbaren Werten kommt zehn Jahre früher THE STANDISH GROUP in ihrem Report über Softwareentwicklung in USA: „In the United States, we spend more than US\$ 250 billion each year on IT application of approximately 175 000 projects... A great many of these projects will fail. Software development projects are in chaos, and we can no longer imitate the three monkeys – hear no failures, see no failures, speak no failures. The Standish Group research shows a staggering 31.1 % of projects will be canceled before they ever get completed. Further results indicate 52.7 % of projects will cost 189 % of their original estimates. The cost of these failures and overruns are just the tip of the proverbial iceberg. The lost opportunity costs are not measurable, but could easily be in the trillions of Dollars.... On the success side, the average is only 16.2 % for software projects that are completed on-time and on-budget. In the larger companies, the news is even worse: only 9 % of their projects come in on-time and on-budget.“

PROUDFOOT stellt in einer Studie vor, dass nur **40 Prozent** der befragten Verkaufsleiter ihren Verkäufern attestieren, ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschliessen zu können. In die Studie sind Befragungen von 800 Führungskräften wie auch die Ergebnisse aus 580 Projekten zur Vertriebseffizienz eingeflossen.

Halten wir also – für ein durchschnittliches Unternehmen – fest:

- **weniger als 20 Prozent der Mitarbeiter sind hochmotiviert**
- **weniger als 30 Prozent der Projekte werden erfolgreich abgeschlossen**
- **nur 40 Prozent der Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschliessen**

Das ist das Bermuda-Dreieck der Produktivität. Hier sehen wir, wo Produktivität verschwindet. Es tun sich enorme versteckte Produktivitätspotenziale auf, die gleichzeitig auch Potenziale zur Wertsteigerung darstellen. Wer sie aktivieren kann, der wird mit einem *Quantensprung in Produktivitätssteigerung* belohnt. Allerdings sind egozentrische Manager nicht in der Lage, diese Potenziale zu erkennen, geschweige denn zu heben. Sie suchen an der falschen Stelle, nämlich bei noch ausgefeilteren und ausgeklügelteren Methoden, Techniken und Verfahren.

Auch die herkömmlichen Controlling Systeme helfen hier nicht weiter. Oder zeigt das Controlling System in Ihrem Unternehmen an, welche Wertschöpfungsverluste durch Qualitätsmängel im Führungsprozess, durch gescheiterte Projekte oder durch abschlusschwache Verkäufer entstehen?

Wer die verborgenen Produktivitätspotenziale heben will, muss zunächst die Führungskultur im Unternehmen entwickeln: Von der egozentrischen Führungskultur hin zur entwickelten Führungskultur. Das Ergebnis ist eine leistungsfördernde Unternehmenskultur, in der mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter hochmotiviert sind.

Weiter kann das Interessendiagramm^{vii} in das Projektmanagement und die Projektarbeit eingebunden werden. Die Folge davon ist, dass mehr als 80 Prozent der Vorhaben und Projekte erfolgreich realisiert werden können.

Der Verkaufsmannschaft ist als Erstes zu vermitteln, dass ein Verkaufsgespräch eine Interessenverhandlung und keine Sachverhandlung ist. Jeder sachverhandelnde Verkäufer verliert gegen einen interessenverhandelnden Kunden. Auf dieser Erkenntnisplattform kann dann Der Pbi-An-

satz mit Schwerpunkt Verkaufsgespräch eingebunden werden. Ergebnis sind qualitativ höherwertige und nachhaltigere Geschäftsabschlüsse. Das wirkt sich günstig auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Vertriebskosten aus.

Im Vergleich zu den aufgezeigten enormen Produktivitätspotentialen ist der Aufwand für die Schulung von Führungspersönlichkeiten, Projektleitern und Verkäufern verhältnismäßig gering. Nur fünf Schultage pro Person werden zur Aktivierung der Potenziale benötigt. Das werden wir uns im Kapitel über Personalentwicklung später genauer anschauen.

Grob kalkuliert kann man aus den vorliegenden Erfahrungswerten davon ausgehen, dass der Aufwand für die Schulung 5 bis 10 Prozent der Produktivitätsverbesserung der nächsten zwei Jahre beträgt. Dies entspricht einer Amortisationszeit von 1,2 bis 2,4 Monaten. Dabei ist noch zu beachten: Der Schulungsaufwand ist ein Einmaleffekt, die Produktivitätsverbesserungen sind nachhaltig wiederkehrend!

Kapitel 9: Der blinde Fleck der Psychologie

Sie haben richtig gelesen. Ich meine nicht den blinden Fleck in der Sozialpsychologie, also das entsprechende Segment im Johari-Fenster. Ich meine tatsächlich, dass die Psychologie einen blinden Fleck aufweist, den sie auch an die meisten ihrer Experten weitergegeben hat. Die Protagonisten werden das wohl leugnen und ihre Abwehrmechanismen aktivieren: ignorieren oder verdrängen.

Aber urteilen sie selbst: Dualität gegen Trinität. Psychische Störungen nehmen einen großen Raum in der Psychologie ein. Wer nicht psychisch gestört ist, muss wohl psychisch gesund sein. Krank und gesund sind die beiden Gegenpole dieser Dualität. Mit Krankheiten und Störungen ist Geld zu verdienen, Gesunde gehen nicht zum Psychologen und schon gar nicht zum Psychiater. „Zum Seelenklempner gehe ich nicht“, sagen sie. „Ich bin doch nicht verrückt“. Kein Wunder, dass der Schwerpunkt der Psychologie auf dem gestörten Verhalten liegt. Das gesunde Verhalten ist bei ihr der Gegenpol, aber von minderem Interesse.

32

Die Trinität der Entwicklungsstufen

Betrachtet man die menschlichen Entwicklungsstufen im Verhalten, dann sehen wir dort eine Trinität: gestört, normal und entwickelt (siehe Abbildung 9.1).



Abbildung 9.1: Entwicklungsstufen im Verhalten

Entwickelte Persönlichkeiten sind mental (Synonyme: psychisch, seelisch, geistig) gesund. Mental gesund nennen wir sie, weil sie in ihrer Wahrnehmung und ihrem Verhalten im Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln sind. In dieser Trinität sind die beiden Bereiche ‚gestört‘ und ‚gesund‘ aus der Dualität der Psychologie auch enthalten. Aber die Entwicklungsstufe ‚normal‘ kennen die Psychologen nicht und haben hier ihren blinden Fleck (siehe Abbildung 9.2).



Abbildung 9.2: Der blinde Fleck der Psychologen

Normale Persönlichkeiten haben in einem oder zwei der drei Bereiche Denken, Fühlen oder Handeln Defizite und sind deswegen nicht mental gesund. Allerdings können sie diese Defizite jederzeit beheben und gesund werden. Jedenfalls sind sie auch nicht gestört.

Peter reist viel. Er ist ordnungsliebend und bei ihm ist alles blitzsauber, vom Eingang bis zur Hintertür und selbst in verborgenen Winkeln und Ecken. Bei ihm kann man vom Fußboden essen. Er putzt jedes Mal, wenn er die Stadt verlässt. Falls er unterwegs stirbt und jemand sein Haus betritt sollen alle wissen, dass er ordentlich und sauber war! Er könnte natürlich sagen: Das ist doch egal. Aber er fühlt sich wohler, wenn alles ordentlich und rein ist.

Unschwer können wir Peter als Perfektionisten erkennen. Er ist weder gestört noch psychisch krank. Er ist ganz normal und es gibt Millionen Mitmenschen, die so sind wie er. Er hat allerdings auch Defizite im Fühlen und Handeln. Deshalb ist er auch nicht mental gesund. Aber er kann es werden, wenn er dazulernt und seine Defizite überwindet. Wie das geht haben wir an anderer Stelle^{viii} ausführlich beschrieben.

In der Dualität der vorherrschenden Lehrmeinung der Psychologie gibt es diese Unterscheidung zwischen ‚normal‘ und ‚gesund‘ nicht. Wer nicht psychisch gestört ist, ist psychisch gesund. Die

vielen Normalen im Mainstream sind also am Ende ihres Entwicklungsweges angekommen und haben keine Veranlassung mehr, sich weiterzuentwickeln.

Der blinde Fleck im Vergleich

Vergleichen wir dies einmal mit einer anderen Trinität. Im Handwerk gibt es die Entwicklungsstufen Lehrling, Geselle und Meister. Vergleichbar mit der Dualität der Psychologie gibt es nur Lehrling oder Meister. Der Geselle kommt nicht vor. Damit ist Meister auch kein Entwicklungsziel, sondern nur das Gegenteil von Lehrling.

Dank dieses blinden Flecks kennen die Menschen nur zwei Entwicklungsstufen. Nur wenige finden auch die dritte und werden Meister. Meister werden bedeutet hier mental gesund werden und auch mental erwachsen. Beides kennen die Psychologen wegen ihres blinden Flecks nicht!

Dualität contra Trinität

Dualität bedeutet: Wenn wir uns auf einen Aspekt fokussieren (gestört), dann verschimmt oder verschwindet der andere (gesund). Der Blickwinkel Trinität zeigt ein viel facettenreicheres Bild und ermöglicht realitätsnähere Einsichten.

Der Trend hin zu psychischen Störungen und Krankheiten verstärkt sich. Wir müssen heute davon ausgehen, dass rund 30 Prozent der Bevölkerung betroffen ist. Das sind gute Nachrichten für die Experten, aber schlechte für die Gesellschaft und sehr schlechte für die Betroffenen. Denn Heilung ist ungewiss, Vorsorge weit wirkungsvoller.

Kapitel 10: Verhaltensentwicklung heute und morgen

In der Weiterentwicklung im Verhaltensbereich ist ein Paradigmenwechsel notwendig: **Individualisierung**. Dies bedeutet Vielfalt und Individualität statt Einfachheit und Uniformität. Bitte dabei Individualisierung nicht mit Einzeltraining und Weiterentwicklung nicht mit Weiterbildung verwechseln. Weiterbildung findet im Wissensbereich statt, Weiterentwicklung im Verhaltensbereich. Der Baum des Wissens ist nicht der des Lebens.

Das typische Training in diesem Bereich wird entweder von einem akademisch geschulten Theoretiker angeboten, der die Praktiker nicht erreicht, oder von einem Praktiker, der den Teilnehmern sein Erfolgsrezept überstülpen will. „Sie müssen Ihr Verhalten ändern“, ist die Kernbotschaft dieser Trainings. **Ein Anzug für Alle!** Das schadet nichts, nützt aber auch nichts, weil es nichts bewirkt.

Die Folge ist, dass immer weniger operative Praktiker (Manager, Verkäufer, Projektleiter usw.) an derartigen Trainings teilnehmen. Sie nützen nichts, sie bewirken nichts und kosten nur Zeit und Geld. Andererseits würden diese Praktiker dringend ein Training im Verhaltensbereich im Sinne der Individualisierung benötigen, um mit ihren Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden besser umgehen zu können. Die Folgen der derzeitigen Situation stellen sich in den Unternehmen wie folgt dar:

- weniger als 20 % der Mitarbeiter sind motiviert
- weniger als 30 % aller Projekte sind erfolgreich
- weniger als 40 % aller Verkäufer können ein Verkaufsgespräch erfolgreich abschließen

Ein einfacher Check ermöglicht es, die nutzlosen Trainings zu erkennen. Wendet sich ein Trainer an **den Teilnehmer**, ohne nach Persönlichkeitstypen zu unterscheiden, dann sprechen wir von „Ein Anzug für Alle“. **Schadet nichts, bewirkt aber auch nichts.**

Der Pbl-Ansatz ist für das Paradigma der Individualisierung bei Trainings im Verhaltensbereich konzipiert. Er bietet neun Wege zur individuellen Verhaltensentwicklung an. Dies kann man auch „Jedem seinen passenden Anzug“ nennen. Jeder Persönlichkeit wird entsprechend ihres Persönlichkeitstyps ein individueller Weg zur eigenen Verhaltensentwicklung angeboten. Die Kernkompetenz ist dabei der Weg vom normalen zum entwickelten Verhalten. **Entwickeltes Verhalten**

hat privat wie beruflich signifikante Vorteile gegenüber dem normalen Verhalten. Entwickelte Persönlichkeiten sind mit einem Wort ausgedrückt verhaltensattraktiv.

Mit diesem Ansatz kann es auch wieder gelingen, betriebliche Praktiker in allen Bereichen, die sich der Weiterentwicklung im Verhaltensbereich (derzeit zu Recht) entziehen, zu interessieren und zu aktivieren. Die hier skizzierte Individualisierung im Verhaltenstraining nützt ihnen persönlich und beruflich.

Der persönliche Nutzen:

- Sie lernen sich selbst besser kennen
- Sie erhalten kräftige Impulse für Ihre Weiterentwicklung
- Sie verstehen Ihre Mitmenschen besser
- Sie verstehen Beziehungen besser
- Sie finden Ihr inneres Gleichgewicht

Der berufliche Nutzen:

- Ihre Leistungsfähigkeit wächst
- Die Erfolgsquote ihrer Projekte erhöht sich signifikant
- Die Teamzusammenarbeit gestaltet sich reibungsloser
- Die Qualität im Führungsprozess steigt
- Die Produktivität erhöht sich signifikant
- Ihre personale Autorität verstärkt sich
- Ihre Überzeugungskraft nimmt zu

36

Für Teilnehmer, aber auch für Trainer, ist das Motto nicht mehr: "Sie müssen Ihr Verhalten ändern". Das neue Paradigma der Individualisierung macht stattdessen ein Angebot: „**Sie können Dazulernen und sich so weiterentwickeln**“. Es ist eine Erweiterung der Verhaltensbandbreite, durch welche die Persönlichkeit signifikant besser mit den alltäglichen beruflichen und privaten Situationen umgehen kann.

Mit dem Paradigma Individualisierung erhält die Verhaltensentwicklung eine neue Qualität. Sie wird zur **Gewinnerstrategie** für Persönlichkeiten, Unternehmen, Trainer und Weiterbildungsinstitute. Sie kann die Sehnsucht der Persönlichkeit nach ihrer individuellen Verhaltensentwicklung bedienen und ihr bei der Überwindung ihrer selbst geschaffenen Begrenzungen helfen.

Kapitel 11: Die Praktiker werden allein gelassen

Die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Menschen sind in vielfältigen Persönlichkeitsmodellen mehr oder weniger umfangreich katalogisiert. Gemeinsam ist allen diesen Modellen, dass sie den Weg in die operative Führung in der betrieblichen 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 unbestimmt.

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.

Die Auswirkungen des Dilemmas

Dieses Dilemma der Führungspersönlichkeiten führt zu den Auswirkungen, die wir hier im ‚Status Quo‘ ausgeführt haben. Die Führungslehre ist für die tägliche Führungsarbeit untauglich, da sie von einem Menschenbild ausgeht, das völlig realitätsfremd ist. Die Folgen sind eine Vielzahl von Führungsfehlern in der operativen Praxis mit den dargestellten Folgeschäden.

Für die Umsetzung ihrer Ideen, Vorstellungen und Projekte kann eine Führungspersönlichkeit auf eine große Auswahl von Systemen des Projektmanagements zurückgreifen. Alle haben den gleichen methodischen Fehler. Die Folgen sind deutlich mehr Misserfolge als Erfolge bei der Umsetzung von Ideen, Vorstellungen und Projekte.

Auch aus der Verhaltensentwicklung kann eine Führungspersönlichkeit keine Unterstützung erwarten. ‚Ein Anzug für Alle‘ und das Postulat „Sie müssen Ihr Verhalten ändern!“ führen nur dazu, dass immer weniger operative Praktiker an Aktivitäten zur Verhaltensentwicklung teilnehmen. So stehen sie tatsächlich ohne wirksame Hilfe da! Soweit der ‚Status Quo‘.

Was brauchen die operativen Praktiker dringend zu ihrer Unterstützung?

1. Eine praxisgerechte Führungslehre, die den Führungspersönlichkeiten hilft, Führungsfehler und ihre teuren Folgeschäden zu vermeiden, auftretende Konflikte zu bewältigen und so Stress und Frustration zu reduzieren.
2. Ein Projektmanagement, das ihnen hilft, Werte zu schaffen, statt sie zu vernichten.
3. Eine Individualisierung in der Personalentwicklung, die den Menschen im Unternehmen wirksame Impulse für ihre Verhaltensentwicklung liefert. Und die auch die enttäuschten operativen Praktiker wieder überzeugt und sie für eine wirkungsvolle Verhaltensentwicklung zurückgewinnt.

Teil C: Der Übergang

Kapitel 12: Mit Egozentrikern kompetent umgehen

Ausgehend vom Status Quo werden wir jetzt beginnen, uns mit der verhaltensorientierten Betrachtungsweise vertraut zu machen. Ausgangspunkt ist die Entwicklungsstufe ‚normal‘ im Verhalten. Normal heißt sie, weil in dieser Stufe so viele Menschen versammelt sind. Im beruflichen Umfeld sind es rund zwei Drittel aller Berufstätigen. Weil es die ganz große Mehrheit ist, beginnen wir auch mit dieser Entwicklungsstufe im Verhalten.

Sachlich und vernünftig

Sven hat schon einige Sprossen auf der Karriereleiter erklommen. Mit Menschen kommt er gut zurecht und als Chef wird er anerkannt. Davon ist er überzeugt.

Seine Frau ist Künstlerin. Sie malt und kümmert sich um ihre Selbstverwirklichung. In ihren farbenfrohen Gewändern sieht sie wirklich gut aus. Sven stört allerdings sehr, dass sie ständig an ihm herumnörgelt. Nie kann er es ihr rechtmachen. Besonders schlimm ist für ihn, dass ihr Nörgeln nicht auf den Privatbereich beschränkt ist, sondern sich auch in der Öffentlichkeit fortsetzt. Von seinen Bekannten ist er schon mehrfach auf dieses ungebührliche Verhalten seiner Frau angesprochen worden. Er beschließt, vernünftig und sachlich mit ihr über das Problem zu reden. Das Gespräch entwickelt sich sehr emotional und die Wogen schlagen hoch. Nach dem Gespräch verlässt seine Frau die Wohnung und reicht später auch die Scheidung ein. Mit so einem Langweiler will sie nichts mehr zu tun haben.

Sven hat einen Freund, den er schon aus Schultagen kennt. Der ist ein richtiger Angeber. Er erzählt immer, was für ein toller Kerl er ist. Welche Gegner er im Sport geschlagen hat. Welche beruflichen Erfolge er gefeiert hat. Wie wichtig er ist. Welche bekannten Persönlichkeiten er kennt. Das wird für Sven zunehmend lästig. Er beschließt, vernünftig und sachlich mit seinem Freund zu reden. Nach dem Gespräch ist die Freundschaft beendet. Sven kann nur froh sein, dass sein Ex-Freund sich nicht auch noch an ihm rächen will.

Ein Kollege von Sven ist ein richtiger Rechthaber und Besserwisser. Er weiß, wie alles sein muss. Gerade in Meetings ist er besonders unerträglich. Er muss immer das letzte Wort haben, immer

Recht behalten. Das kostet auch enorm viel Zeit. Sven beschließt, mit seinem Kollegen ein vernünftiges und sachliches Gespräch über dessen Rechthaberei zu führen und das Problem aus der Welt zu schaffen. Das Gespräch führt zu keinem Ergebnis. Aber nach dem Gespräch behandelt sein Kollege Sven immer mit ganz harten Bandagen nach dem Motto „Ich mache keine Fehler, Du machst die Fehler.“ Das macht er immer, wenn sich eine Gelegenheit dazu ergibt. Das Klima unter den Kollegen wird dadurch enorm vergiftet.

Eine Welt voller Egozentriker

Endlich dämmert es Sven. Seine Welt ist gar nicht so logisch und rational, wie er immer gedacht hat. Seine Welt wird überwiegend von Egozentrikern mit deren Interessen geprägt und gestaltet, nicht von Sachlichkeit und Vernunft. Seine Probleme waren keine Probleme, sondern handfeste Konflikte, welche mit seinen Problemlösungsmethoden unlösbar waren. Hätte er das alles nur schon viel früher erkannt.

Egozentriker prägen und gestalten unsere Welt maßgeblich – sowohl im gesellschaftlichen wie auch im beruflichen Umfeld. Nach dem uns vorliegenden Zahlenmaterial zu diesem Themenbereich schätzen wir, dass rund 50 Prozent der Bevölkerung und rund 70 Prozent der Berufstätigen zu der Gruppe der Egozentriker gehören.

40

Egozentriker sind sich ihrer Egozentrik nicht bewusst. Würde man sie darauf ansprechen, würden sie das auch vehement abstreiten. „Ich doch nicht“, würden sie sagen. „Die anderen ja: da gibt es sehr viele Egozentriker“.

Egozentrische Persönlichkeiten bilden die Mehrheit in unserer Gesellschaft. Daher ist es wichtig und lohnend, sich darüber Gedanken zu machen, wie man am besten mit ihnen umgeht. Egozentriker sind ganz normal, nicht gestört. Aber mental gesund sind sie auch nicht, wie uns die Titelgrafik anschaulich zeigt.

Drei Alternativen

Es gibt drei Alternativen für den Umgang mit Egozentrikern:

- 1) der Versuch, sie zu ändern,
- 2) der innere Rückzug in eine Traum- und Phantasiewelt,
- 3) lernen, kompetent mit ihnen umzugehen.

Bei der ersten Alternative versuchen Persönlichkeiten, einen Egozentriker zu ändern. Die Idee, ihn so zu beeinflussen, dass er sein Verhalten ändert, ist verlockend, aber meist unrealistisch. Der Versuch scheitert in vielen Beziehungen. Viele Menschen geben sich der Illusion hin, sie könnten ihren Partner „zurechtbiegen“. Egozentriker ändern aber nur selten ihr Verhalten. Die Alternative scheitert in den allermeisten Fällen und hinterlässt Frustration und Konflikte.

Die beliebte zweite Alternative besteht darin, sich in eine illusionäre Phantasiewelt zu flüchten, in der Egozentriker nicht vorkommen. Die Persönlichkeit zieht sich dabei aus der egozentrisch geprägten Welt in ihr Inneres zurück. Sie igelt sich in ihrer Innenwelt ein und blendet die Egozentriker einfach aus. Allerdings nimmt die Persönlichkeit damit auch in Kauf, dass sie bei der Berührung mit der realen Welt immer frustriert sein wird. Beispielsweise bietet die Esoterik derartige Phantasiewelten an. Aber auch nach der Erleuchtung muss man Holzhacken und Wasserkochen, sprich: im Alltag mit Egozentrikern leben. Wobei wir damit auch bei der folgenden dritten Alternative angekommen sind.

Wer die dritte Alternative wählt, akzeptiert die Situation so wie sie ist. Er versucht zu lernen, möglichst gut mit Egozentrikern auszukommen. Dafür muss er die verschiedenen Typen von Egozentrikern kennen – z. B. den Perfektionisten, den Selbstdarsteller oder den Machtmenschen. Die deutsche Sprache kennt weit über 100 Begriffe für Egozentriker. Hier eine kleine Auswahl: Besserwisser, Rechthaber, Angeber, der Statusbesessene, Träumer, Exzentriker, Eigenbrötler, Störenfried, Querulant, Miesepeter, Hedonist, Epikureer, Revierbesitzer, Grobian, der Harmonie-süchtige.

Die Interessen erkennen und verstehen

Jeder Mensch hat seine eigene individuelle Interessenstruktur. Wenn wir lernen, diese Interessen zu erkennen und zu durchschauen, können wir besser mit ihm umgehen. Wir können den Versuch starten, seine und unsere Interessen abzugleichen und Übereinstimmungen zu finden. Mit etwas Übung ist das gar nicht so schwierig.

Es erfordert allerdings auch ein Umdenken bei uns. Wir müssen uns bemühen, auf den Egozentriker zuzugehen. Dieses Vorgehen lohnt sich ganz besonders in konflikträchtigen Situationen, die sonst in endlosen Streitereien enden.

Diese dritte Alternative, sich mit den eigenen Interessen und jenen unserer egozentrischen Mitmenschen auseinanderzusetzen, erzielt die besten Erfolge. In Konfliktsituationen findet man unter Einbeziehung der unterschiedlichen Interessen Lösungen.

„Sind Sie ein Egozentriker“? Auf diese Frage antwortet eine Person, die nicht egozentrisch ist, wahrheitsgemäß mit ‚nein‘. Ein Egozentriker antwortet auch mit ‚nein‘, da ihm seine Egozentrik nicht bewusst ist. Wäre er sich seiner Ichbezogenheit bewusst, würde er auch wahrheitsgemäß mit ‚nein‘ antworten, da er dann kein Egozentriker, sondern ein Egoist wäre.

Wir sehen: Mit Fragetechnik allein finden wir die Egozentriker nicht heraus. Welche anderen Mittel und Wege wir dazu haben, wie wir ihr Verhalten erkennen und ihre Interessenstruktur verstehen können, haben wir im Band 1 dieser Trilogie über Entwicklungsstufen im Verhalten vorgestellt^{ix}.

Kapitel 13: Mentale Gesundheit ist messbar

Um für eine Persönlichkeit den Standort auf ihrem Entwicklungsweg zu bestimmen ist es notwendig, die Entwicklungsstufen ‚normal‘ und ‚entwickelt‘ (synonym: mental gesund) zu unterscheiden. Wir stellen hier zwei Verfahren vor: ein alltagstaugliches für den Gebrauch im Alltag (privat und beruflich) und ein präzises Analyse-Instrument.

Das Analyse-Instrument wird beispielsweise in Seminaren von Trainern oder bei der Stellenbesetzung von Personalberatern und Personalchefs eingesetzt. Es ermöglicht eine gute Standortbestimmung der Persönlichkeit auf ihrem Entwicklungsweg und zeigt den Weg zur Weiterentwicklung auf. ‚Mental gesund‘ wird so zu einem wichtigen Auswahlkriterium für die Besetzung von Führungspositionen.

Den Persönlichkeitstyp erkennen

Das Vorgehen ist dreiphasig. Die ersten beiden Phasen dienen dazu, den Persönlichkeitstyp zu erkennen. Die dritte Phase unterscheidet zwischen ‚normal‘ und ‚mental gesund‘. **In der ersten Phase** wird ein Typen-Test durchgeführt, um das Grundmuster der Persönlichkeit festzustellen. Der Persönlichkeitstest dauert rund 20 Minuten^x. Er ergibt für jeden der neun Persönlichkeitstypen einen Wert. Das Ergebnis des Tests ist der Typ mit dem höchsten Wert, der als wahrscheinliches Grundmuster der Persönlichkeit angesehen wird. Das jedenfalls ist die **Arbeitshypothese** für die Persönlichkeit zu diesem Zeitpunkt.

In der zweiten Phase wird diese Hypothese bestätigt oder verworfen. Dazu wird aus der Vier-Kanal-Kommunikation der Selbstoffenbarungskanal^{xi} eingesetzt: Jeder Persönlichkeitstyp hat eine ganz spezielle Art der verbalen und nonverbalen Kommunikation. Er kann an häufig verwendeten Begriffen, Formulierungen, Aussagen, Redewendungen, am Kommunikationsstil oder an Verhaltensmustern erkannt werden. All dies ist in einem von uns entwickelten **Kompendium** zusammengestellt. Es ist hier als Anhang beigefügt.

Die Reaktionen der Persönlichkeit auf spezielle Situationen werden nun analysiert und die Ergebnisse führen zur Bestätigung oder zur Ablehnung der Arbeitshypothese. Bei Ablehnung wird das Vorgehen mit einer neuen Arbeitshypothese iterativ durchgeführt, bis diese bestätigt ist.

Diese Vorgehensweise ist auch erforderlich, wenn es nach Durchführung des Tests mehrere höchste Werte bei den Persönlichkeitstypen gibt. Bisher wurden zu 85 % ein höchster Wert, zu 13,5 % zwei höchste Werte und zu 1,5 % drei höchste Werte beobachtet. Am Ende dieser zweiten Phase liegt ein zuverlässiges Ergebnis für den Persönlichkeitstyp vor, der auch so von der Persönlichkeit akzeptiert ist.

Die Unterscheidung von normal und mental gesund

In der dritten Phase findet die Unterscheidung zwischen den Entwicklungsstufen ‚normal‘ und ‚entwickelt‘ (gesund) statt. Einen strukturierten Interview-Leitfaden dazu gibt es für jeden Persönlichkeitstyp. Dieser hebt die Defizite in den Elementen Denken, Fühlen und Handeln heraus. Ferner gibt es eine Tabelle der typischen Merkmale im normalen und im entwickelten Bereich je Persönlichkeitstyp. Diese Tabelle wird in einem Interview ausgefüllt und ergänzt das Selbst- bzw. Wunschbild der Persönlichkeit durch das Fremdbild des Trainers oder Beraters. Die ausgewählten Merkmale ergeben die Entwicklungsstufe.

Das klingt komplizierter, als es tatsächlich ist. Der zeitliche Aufwand beträgt nur etwa zwei Stunden, ist also überschaubar. Dafür liegt dann als Ergebnis auch eine gute Standortbestimmung für die Persönlichkeit vor. Hier noch einmal die drei Phasen in Kurzform:

Phase 1: Erstellen einer Arbeitshypothese mit dem Typen-Test,

Phase 2: Überprüfung und Bestätigung der Arbeitshypothese,

Phase 3: Unterscheidung zwischen ‚normal‘ und ‚entwickelt‘ auf der Basis von Merkmalen.

Die Selbstoffenbarung

Im Alltag kann man natürlich nicht so strukturiert vorgehen. Die typische Situation ist hier ein Gespräch zwischen zwei Personen mit einem gegensätzlichen Thema. Mit Hilfe des Selbstoffenbarungskanals sind wir in der Lage, Persönlichkeitstyp und Interessen unseres Gesprächspartners zu erkennen. Dieses Instrument ist leicht erlernbar und mit etwas Übung leicht anzuwenden. Man erzielt damit wirkungsvolle Ergebnisse. Dazu ist auch das oben erwähnte Kompendium, welches die Interessen des Persönlichkeitstyps enthält, wichtige Grundlage.

Jetzt geht es darum, die eigenen Interessen und die des Gesprächspartners zu gemeinsamen Interessen zusammenzuführen. Bei einem entwickelten Gesprächspartner geht das leicht, bei einem normalen (Egozentriker) gibt es gute Chancen auf ein Ergebnis und bei gestörten Gesprächspartnern ist ein Ergebnis sehr schwierig zu erreichen. Jedenfalls ist es für diese Situation ausreichend, eine Unterscheidung von normal und entwickelt aus der Auswertung des Selbstoffenbarungskanals zu erstellen, frei nach dem Motto: „Ich wünsche mir die Kraft, normale Menschen zu ertragen, den Mut, mental gesunden Menschen zu vertrauen und die Weisheit, die einen von den anderen zu unterscheiden“.

Fazit

Es gibt ein Instrumentarium, mit dem wir mentale Gesundheit – je nach Anforderung und Situation – messen können. Damit können wir ‚mentale Gesundheit‘ auch als Auswahlkriterium für Stellenbesetzungen speziell im Bereich Management einsetzen. Mental gesunde Persönlichkeiten sind erstklassige Stellenbesetzungen, Egozentriker eben nur zweitklassig. Warum sollten wir uns mit einer zweitklassigen Stellenbesetzung zufrieden geben?

Weiter sind wir mit dieser Unterscheidung auch in der Lage, für jede Persönlichkeit den Standort auf ihrem Entwicklungsweg zu bestimmen und gemeinsam konkrete Maßnahmen für die weiteren Schritte der persönlichen Verhaltensentwicklung zu erarbeiten. **Mentale Gesundheit ist nicht mehr abstrakt, sondern ganz konkret.**

Teil D: Die Lösung

Kapitel 14: Der Pbi-Ansatz

Der Pbi-Ansatz ist ein heuristisches Verfahren mit einem hohen Realitätsbezug. Er dient dem Zweck, Menschen zu erkennen, zu verstehen und zu überzeugen. Er unterstützt normale und entwickelte Persönlichkeiten und zeigt als Kernkompetenz den Entwicklungsweg von normal nach entwickelt. Besonders in Führungssituationen, im Vertrieb, in der Projektarbeit und bei der persönlichen Verhaltensentwicklung leistet der Pbi-Ansatz ausgezeichnete Dienste.

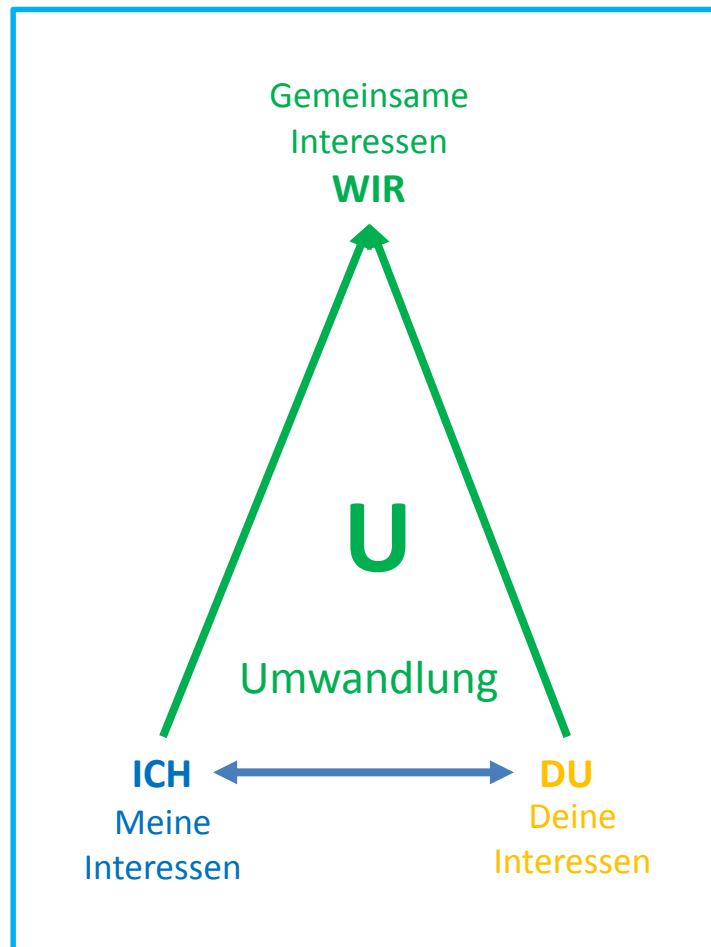


Abbildung 14.1: Die Umwandlung von Interessen

Der Pbl-Ansatz unterstützt Persönlichkeiten dabei, Situationen mit gegensätzlichen Interessen aufzulösen, indem diese zu gemeinsamen Interessen umgewandelt werden (siehe Abbildung 14.1). Er ist insbesondere auch geeignet, unabsichtliche zwischenmenschliche Katastrophen bereits im Vorfeld zu erkennen und zu verhindern.

Der Pbl-Ansatz ist entwickelt worden, um operative Praktiker wie Manager, Verkäufer und Projektleiter dabei zu unterstützen, Interessenkonflikte zu erkennen und zu lösen. Diese dürfen nicht mit Sachproblemen verwechselt werden: Das ist eine andere Kategorie. Die große Anzahl der unstreitigen Interessenkonflikte und auch viele Streitige Interessenkonflikte sind mit diesem Verfahren lösbar. Es hilft dabei, die täglichen Führungsfehler und die häufigen zwischenmenschlichen Katastrophen in Unternehmen drastisch zu reduzieren.

Mit der Anwendung des Pbl-Ansatzes machen Führungspersönlichkeiten, Verkäufer und Projektleiter einen Quantensprung in ihrer Leistungsfähigkeit, realisieren signifikant mehr ihrer Ideen, Vorstellungen, Vorhaben und Projekte, weisen einen höheren Motivationsgrad auf sowie eine höhere persönliche Autorität und Überzeugungskraft. All dies führt zu einer gesteigerten Unternehmensleistung und zu einer verbesserten Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Der Pbl-Ansatz ist geeignet, den Konstruktionsfehler in der Führungslehre zu beseitigen und den methodischen Fehler im Projektmanagement zu reparieren. Weiter ermöglicht er eine tatsächliche Individualisierung in der persönlichen Verhaltensentwicklung. Wegen seines hohen Realitätsbezugs ist er geeignet, die Verhaltensbandbreite von Persönlichkeiten zu erweitern und ihre Frustrationstoleranz zu erhöhen.

Der Pbl-Ansatz verwendet die folgenden einfachen Werkzeuge:

- Das Kompendium der Pbl (24 Seiten)
- Das Interessendiagramm (3 Seiten)
- Das Abschlussgespräch (2 Seiten)
- Das Interessenblatt (1 Seite)

Das Erlernen des Pbl-Ansatzes erfordert weniger Zeit und Aufwand als der Erwerb des Führerscheins in Deutschland. Lebenserfahrung ist eine ausreichende Basis.

Fazit: Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass der Pbl-Ansatz mit verhältnismäßig geringem Aufwand gelernt werden kann, ausreichend einfach zu handhaben ist und exzellente Ergebnisse im Führungsprozess, im Verkauf, in der Projektarbeit und bei der persönlichen Verhaltensentwicklung liefert.

Kapitel 15: Fallbeispiele

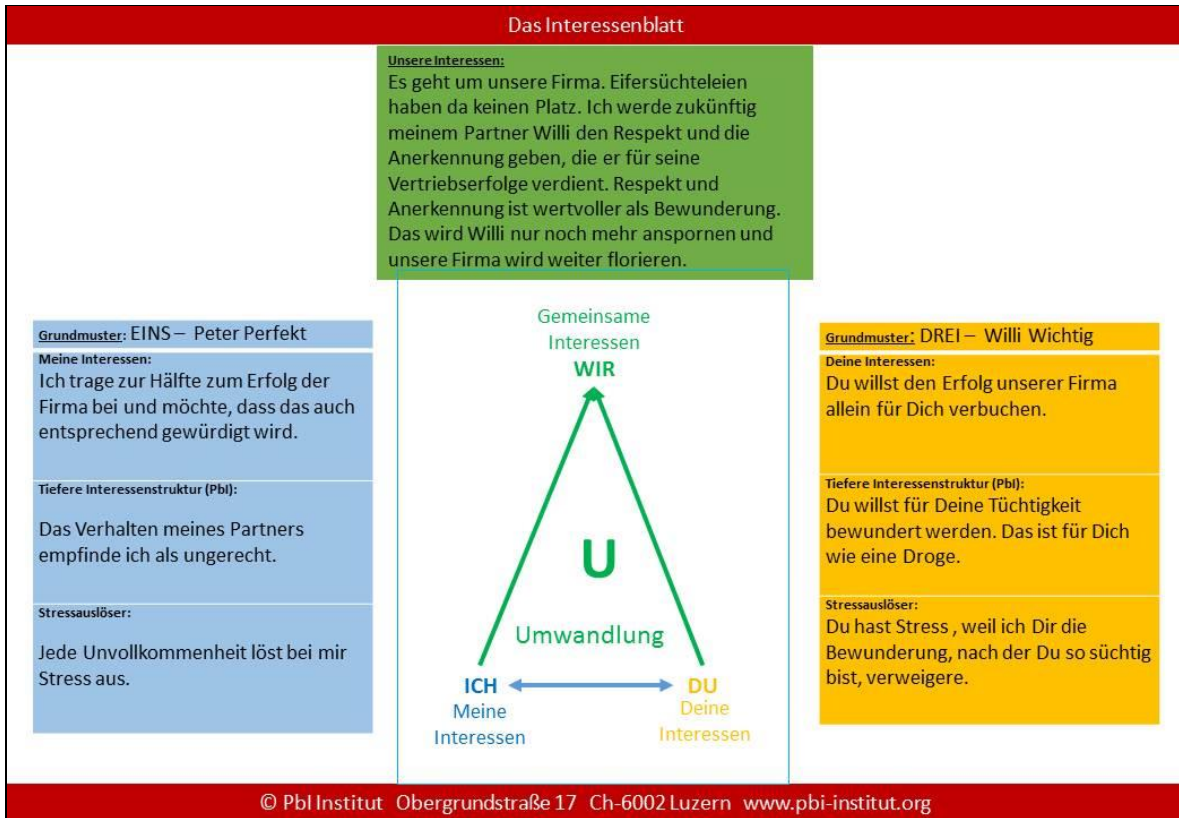
Es folgen fünf Fallbeispiele aus dem beruflichen Umfeld. Sie zeigen, dass mit dem hier vorgestellten Vorgehen nicht nur persönliche, sondern auch ganz handfeste berufliche Vorteile verbunden sind.

Fallbeispiel 1 – Die Firma

Peter Perfekt und Willi Wichtig sind zu gleichen Teilen Inhaber einer IT-Firma mit 50 Mitarbeitern. Das Geschäft läuft gut. Willi holt die Aufträge herein und Peter wickelt sie mit den Mitarbeitern ab. Sie ergänzen sich dabei ausgezeichnet.

Peter ärgert sich nur immer wieder, dass Willi in der Außendarstellung alle Lorbeeren für sich selbst einheimst. Willi ist ein richtiger Angeber. Peter hat doch auch einen genauso großen Anteil am Erfolg.

Die Spannungen nehmen immer mehr zu. Schließlich schlägt Peter vor, sich zu trennen. Sie beschließen, die Firma zu teilen und jeder seinen Weg selbst fortzusetzen. Gesagt, getan. Beide stellen nach einer Weile fest, dass ihnen die Ergänzung fehlt. Die beiden Firmen werden immer kleiner und bald werden sie aufgelöst.



Mit Einsatz des Interessenblattes wird Peter Perfekt klar, dass er seinem Partner mit seinem eigenen Verhalten Stress verursacht hat. Hier geht es nicht um Gerechtigkeit. Hier geht es darum, seinem Partner den Respekt und die Anerkennung zukommen zu lassen, die er so dringend braucht und für die er seine Imageaktivitäten inszeniert. Respekt und Anerkennung sind wertvoller als Applaus oder Bewunderung. Nachdem Peter sein Verhalten umgestellt hat, gestaltet sich die Zusammenarbeit reibungslos und die Firma floriert weiter.

Fallbeispiel 2 – Der Dauerstress

Willi Wichtig ist Vertriebschef, Zach Zweifler ein junger Mitarbeiter in der Reklamationsbearbeitung. Dort laufen ja alle Fehler in der Vertriebsarbeit zusammen. Zach ist frisch von der Uni gekommen.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass Zach eine negative Meinung zu der Leistung der Verkäufer entwickelt und immer mehr zum Nörgler und Querulanten wird. Als ein Vertriebsgebiet frei wird, steckt Willi Zach kommissarisch in dieses Gebiet. „Jetzt kann er sich beweisen“, sagt er.

Zach ist natürlich überfordert, bringt wenig Aufträge herein und steht sichtlich unter großem Stress. Obwohl Willi die Symptome erkennt, handelt er nicht, sondern setzt das „Großmaul“ im Vertriebsmeeting weiter unter Druck.

Am Montag früh erfährt er, dass sich Zach das Leben genommen hat. Er hat sich aus seiner Wohnung im sechsten Stock gestürzt, weil er dem Dauerstress nicht mehr gewachsen war. Eine zwischenmenschliche Katastrophe.

Für die gleiche Situation erstellt Willi Wichtig ein Interessenblatt und hat einen zweiten Versuch.

Er stellt fest, dass er Zach mit seinem eigenen Verhalten entsprechend dessen Interessenstruktur und Stressauslöser unter Dauerstress setzt und dieser die Situationen, in die er ihn gesetzt hat, ohne seine Hilfe nicht bewältigen kann. Zach kommt gerade vom Studium und sucht für seine erste Stelle in einem Unternehmen eine Autoritätsperson, die ihm beibringt, was und wie es zu tun ist. Er will Verkaufen lernen, braucht dazu aber intensive Hilfe. Willi muss sich um ihn kümmern und darf ihn mit seinen Aufgaben nicht allein lassen. Er darf ihn nicht im Zustand des Dauerstress belassen.

Nach dieser Erkenntnis hat Willi regelmäßige Abstimmungsgespräche mit Zach. Der blüht auf und setzt die vereinbarten Aktivitäten zuverlässig um. Nach einigen Monaten kann er sein Vertriebsgebiet selbständig bearbeiten. Er ist Willi sehr dankbar für dessen Unterstützung. Der Nörgler und Querulant ist zum zuverlässigen Mitarbeiter geworden.

Das Interessenblatt		
<p>Unsere Interessen: Zach kommt frisch von der Uni und sucht eine Autoritätsperson für seinen ersten Job. Ich muss mich viel mehr um ihn kümmern und darf ihn nicht mit seinen Aufgaben allein lassen. Er muss das Geschäft erst lernen und braucht dazu meine intensive Hilfe. Ich darf ihn nicht verheizen.</p>		<p>Grundmuster: SECHS – Zach Zweifler</p>
<p>Grundmuster: DREI – Willi Wichtig</p> <p>Meine Interessen: In meinem Vertrieb will ich keine Nörgler und Querulanten haben. Das ist imageschädigend.</p> <p>Tiefere Interessenstruktur (Pbl): Ich will dafür bewundert werden, dass ich meinen Vertrieb leistungsfähig führe. Versagen gibt es bei mir nicht.</p> <p>Stressauslöser: Dieser Zach Zweifel bringt mir nicht die Bewunderung entgegen, die ich verdiene.</p>		<p>Deine Interessen: Du brauchst Hilfe; Du kannst die schwierige Situation nicht allein bewältigen.</p> <p>Tiefere Interessenstruktur (Pbl): Du brauchst eine Autoritätsperson, die Dir sagt, was Du machen sollst und wie Du es machen sollst.</p> <p>Stressauslöser: Wenn Du mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wirst, gerätst Du unter Stress. Wenn Du von einer Autoritätsperson zurückgewiesen wirst, ist das für Dich ganz schlimm.</p>
<p>© Pbl Institut Obergrundstraße 17 Ch-6002 Luzern www.pbi-institut.org</p>		

Fallbeispiel 3 – Der neue Chef

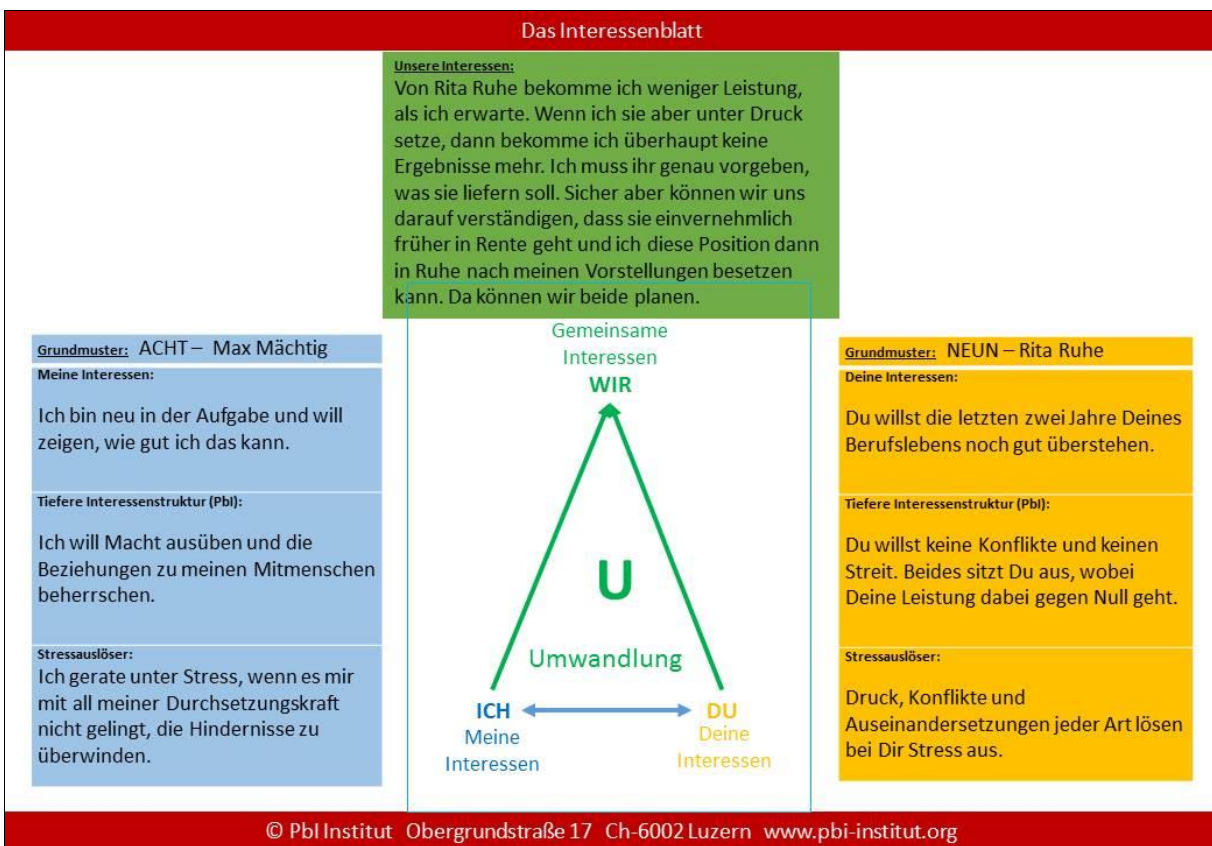
Max Macher ist gerade Marketingleiter geworden. Die Stabsstelle Marketing Services ist mit Rita Ruhe besetzt. Sie hat noch zwei Jahre bis zur Rente vor sich.

Von Anfang an setzt Max Rita unter Druck. Rita wird immer langsamer und ihre Ergebnisse werden immer schlechter. In einem Gespräch nach 6 Monaten versucht Rita, das Gespräch mit Max aufzuzeichnen. Max merkt das, informiert den Personalchef und Rita wird fristlos entlassen. Max hat es darauf angelegt und auch geschafft.

Rita ist verwirrt und muss sich psychologisch behandeln lassen. Sie leidet und ist für viele Monate krankgeschrieben. Max braucht 6 Monate, bis die Stelle wieder besetzt ist. Dann erfolgen noch weitere 6 Monate zur Einarbeitung.

Das Ganze war eine Belastung für das Unternehmen, eine Belastung für die sozialen Systeme und eine psychische Katastrophe für die Mitarbeiterin.

Geben wir Max die Gelegenheit, es noch einmal und besser zu machen.



Max Mächtig ist ein noch junger Manager, der neu in der Aufgabe ist und zeigen will, wie gut er damit zurechtkommt. Rita Ruhe ist am Ende ihres Berufslebens angekommen und will die Zeit bis zur Rente noch gut überstehen. Daher erbringt sie auch nicht die Leistung, die Max von ihr erwartet. Entsprechend seiner Interessenstruktur setzt er sie unter Druck, aber Rita reagiert entsprechend ihrem Grundmuster: Sie tut nichts. Druck ist also die falsche Strategie von Max. Es ist besser, mit ihr detailliert zu vereinbaren, welche Ergebnisse sie zu welchem Zeitpunkt erbringen kann und soll. Beide können sich darauf verständigen, dass Rita früher in Rente geht und Max die Stelle nach seinen Vorstellungen besetzen kann. Für beide ist dieses Vorgehen gut planbar und somit wird eine Stresssituation für beide Seiten vermieden.

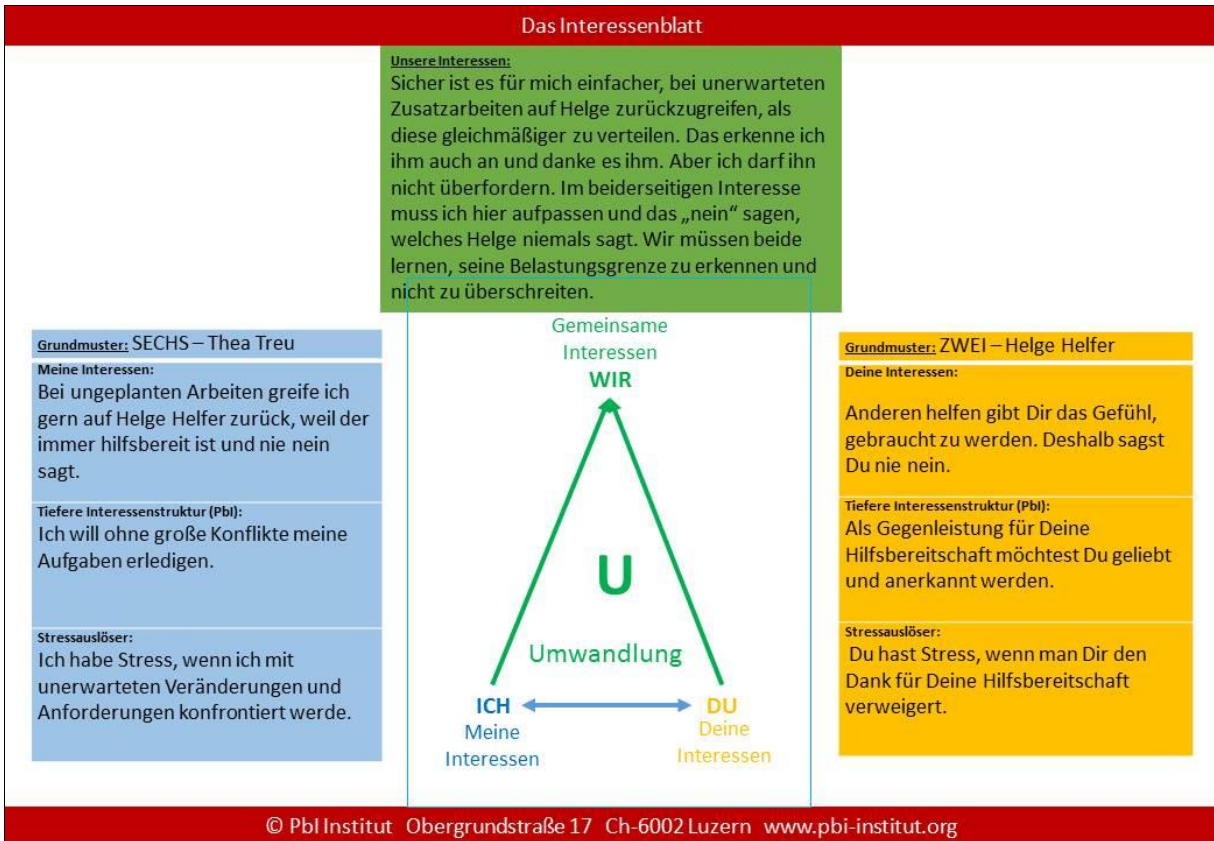
Fallbeispiel 4 – Die Überforderung

Helge Helfer ist eine Stütze im Logistik-Bereich. Er ist immer freundlich und übernimmt alle Arbeiten ohne zu murren. Helge kann nicht nein sagen. Seine Chefin Thea Treu ist auch sehr liebenswürdig. Sie ist froh, bei Zusatzarbeiten immer auf Helge zählen zu können und vergisst auch Lob und Anerkennung nicht.

Man sagt ihr allerdings auch nach, dass sie gern Entscheidungen und Konflikte vor sich her schiebt. Seit Wochen nun fühlt sich Helge Helfer ausgelaugt und erschöpft. Es wird zurzeit aber auch viel von ihm verlangt. Es ist augenscheinlich, dass Helge seine Arbeiten nicht in der gewohnten Qualität abliefert und dass er fahrig und überfordert wirkt.

Eines Nachmittags bricht er zusammen und muss mit der Ambulanz ins Krankenhaus gefahren werden. Er ist dann 18 Monate krankgeschrieben.

Geben wir Thea Treu noch eine zweite Chance, es mit Hilfe des Interessenblattes besser zu machen.



Entsprechend ihrer Interessenstruktur ist Thea Treu froh, wenn sie bei unerwarteten Veränderungen und Anforderungen immer sofort auf Helge Helfer zurückgreifen kann. Das macht es ihr einfacher. Helge Helfer hat eine ganz große Schwäche: Er kann nicht „nein“ sagen. Deshalb hat er auch keine Abwehrmechanismen gegen Überforderungen. Thea erkennt mit dem Interessenblatt diese Situation. Sie weiß, dass sie ihm dabei helfen muss, seine Belastungsgrenze zu erkennen und nicht zu überschreiten.

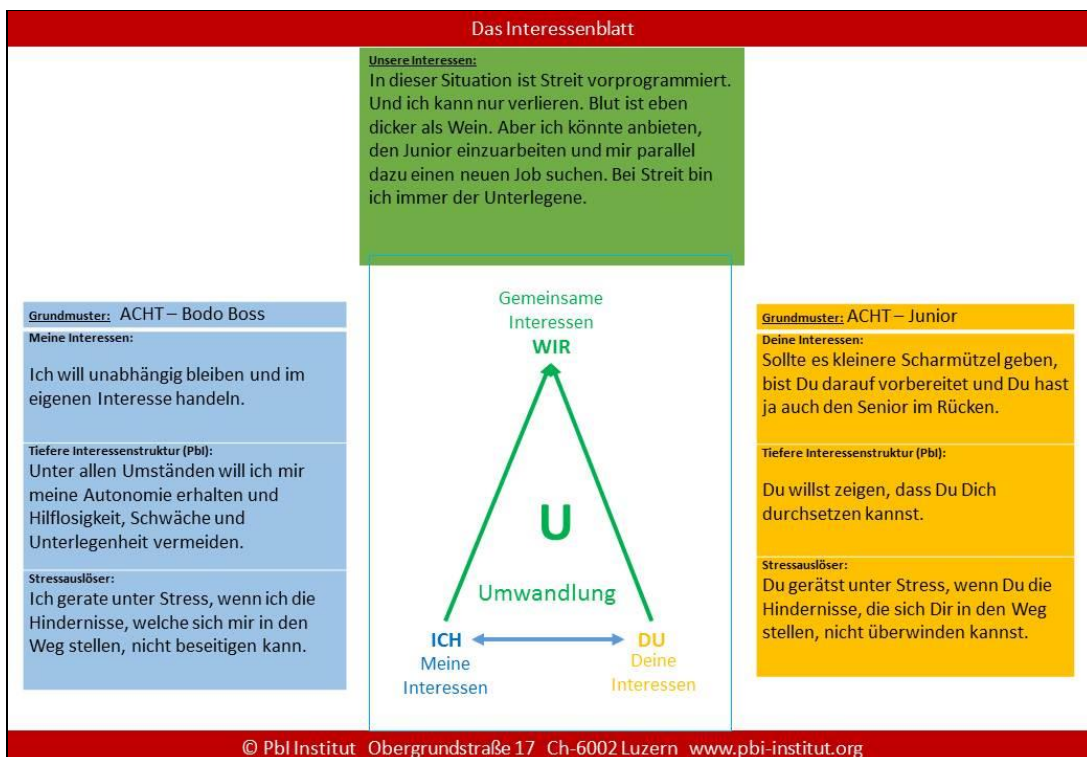
Als sie die Alarmzeichen erkennt, handelt sie sofort. Sie verordnet Helge zunächst einmal einen Kurzurlaub und nimmt danach die Anforderungen an ihn zurück. Sie verteilt die Zusatzaktivitäten auf alle ihre Mitarbeiter. Helge erholt sich und ist schon bald wieder ganz der Alte.

Fallbeispiel 5 – Der Generationenwechsel

Bodo Boss ist ein erfahrener Haudegen, jetzt viele Jahre in einem Familienunternehmen Prokurist und die Nummer 2 nach dem Senior. Der Junior hat gerade sein BWL-Studium beendet und tritt sofort in das Unternehmen ein. Direkt nach dem Senior platziert soll er seine Durchsetzungskraft unter Beweis stellen.

Naturgemäß streitet sich der Junior sehr häufig mit Bodo Boss im Tagesgeschäft. Nach sechs Monaten kommt es zu einem großen Krach zwischen den beiden, in dessen Verlauf der Senior Bodo Boss entlässt und sofort freistellt. Jetzt geht der Streit vor dem Arbeitsgericht weiter.

Zwei Wochen nach seiner Entlassung hat Bodo Boss einen Schlaganfall. Job- und Machtverlust waren zu viel Stress für ihn. Er hat Glück im Unglück. Seine Frau ruft sofort den Notdienst und er wird sehr schnell mit der Ambulanz in das nahe Krankenhaus gefahren. Er ist für eine längere Zeit sehr krank und die Aussichten auf einen neuen Job sind stark gesunken.



Der Senior hat schon lange auf den Start zum Generationenwechsel gewartet. Als sein Junior das Studium beendet hat, gibt er den Startschuss. Natürlich ist der Generationenwechsel für die Familie von übergeordneter Bedeutung. Darüber ist sich Bodo Boss auch im Klaren. Er weiß, dass er mittelfristig gegen den Junior keine Chance hat. Der wird ihn bei passender Gelegenheit ersetzen.

Damit dieser Ablöseprozess für beide Seiten gut planbar und mit möglichst wenig Streit abläuft, bietet er an, den Junior einzuarbeiten und sich selbst eine neue Stelle zu suchen. Der Senior ist sehr erleichtert und bietet Bodo im Gegenzug an, ihm bei der Stellensuche zu helfen und seine Kontakte dafür zu nutzen.

Wir sehen, dass in allen fünf Situationen die Kenner des Verfahrens mit dem Einsatz des Interessenblattes wesentlich geschickter und kompetenter mit der Situation umgehen. Sie erzielen signifikant bessere Ergebnisse als die Unkundigen in der Situationsbeschreibung.

Kapitel 16: Das Interessendiagramm

Das Interessendiagramm wurde von uns mit dem Ziel entwickelt, die Erfolgsquote von Projekten signifikant zu steigern. Die bisher vorliegenden Ergebnisse der Einsatzfälle bestätigen die Erreichung dieses Ziels. Die Erfolgsquote von über 80 Prozent vergleicht sich mit dem marktüblichen Durchschnitt von unter 30 Prozent. Mit dem Einsatz des Interessendiagramms – ergänzend zum Projektmanagement – können die Mehrzahl der Projekte wertsteigernd und nicht wertvernichtend gestaltet werden.

Das Interessendiagramm besteht aus den drei Hilfsmitteln Machtprofil, Interessenprofil und Interessenübersicht. Das Machtprofil gibt Auskunft darüber, welche Entscheider mit welchen Entscheidungskompetenzen Einfluss auf das aktuelle Projekt ausüben können. Es ermöglicht zum Start eines Projektes auch die Machbarkeitsprüfung, ob das Projekt in der bestehenden Machtstruktur überhaupt realisierbar ist. Besser ist bereits zu Beginn eines Projektes die Klarheit, dass ein Projekt in der bestehenden Machtstruktur nicht durchführbar ist, als am Projektende die bittere Erkenntnis, dass ein Projekt an der vorliegenden Machtstruktur gescheitert ist. Diese verspätete Erkenntnis ist dann richtig teuer.

Ein Interessenprofil wird je Entscheider angefertigt. Es ergibt sich strukturiert aus dem Kompendium der Pbi – Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen – und einem persönlichen Gespräch. Insbesondere ist hier die wichtige Information vermerkt, ob mit Unterstützung des Projektes oder mit Widerstand zu rechnen ist.

In der Interessenübersicht sind die wichtigsten Informationen auf einer Seite zusammengefasst, um den Überblick zu behalten. Alle drei Hilfsmittel sind bewusst einfach gehalten und passen jeweils auf eine Seite.

Die Anwendung des Interessendiagramms führt zu einem größeren Wirkungsgrad bei Führungspersönlichkeiten, einer verbesserten Qualität im Führungsprozess und einer signifikant höheren Quote an erfolgreich umgesetzten Projekten. Insgesamt verbessert sich die Leistungsfähigkeit des Anwenders. Auch beim Einsatz des Interessendiagramms zur Bewältigung von existenzbedrohenden Schieflagen, also in besonders kritischen und schwierigen Unternehmenssituationen, konnten signifikant überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden.

Woran liegt es wohl, dass die Mehrzahl der Projekte Werte vernichten, statt Werte zu schaffen? Einen guten Hinweis hierzu gibt uns John Kotter. Er schreibt: „Bei der Umsetzung unserer Ideen, Vorstellungen, Aufgaben und Projekte sind wir auf die Kooperation und Unterstützung anderer

Menschen – seien es nun Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte oder Externe – angewiesen. Gelingt es nicht, diese Kooperation und Unterstützung zu gewinnen oder überwiegen sogar die Widerstände, dann scheitert die Umsetzung“.^{xii}

Es reicht offensichtlich nicht, ein Projekt nur mit den Methoden und Techniken des Projektmanagements anzugehen. Wir müssen uns für die erfolgreiche Umsetzung unserer Ideen, Vorhaben und Projekte mit den Menschen und ihren Interessen ganz zu Anfang auseinander setzen und diese in unsere Arbeit einbeziehen. Ganz besonders gilt dies für die involvierten Entscheider, die uns bei der Umsetzung unterstützen oder behindern können. Gerade ihnen gilt mit dem Interessendiagramm unsere ganz besondere Aufmerksamkeit bereits am Anfang unseres Projektes.

Wir müssen ihre Interessen erkennen und verstehen, wenn wir sie einbeziehen wollen. Wie das geschieht, werden wir im Folgenden erläutern. Dazu müssen wir uns zunächst mit dem Kontinuum der menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster auseinander setzen. Danach stellen wir die Frage: Was ruft diese Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster hervor, was sind ihre Ursachen und Wurzeln? Auf diesem Wege begegnen und die Interessenstrukturen, mit denen wir dann im Interessendiagramm weiter arbeiten. Die praktische Anwendung wird in zwei Fallstudien vorgestellt.

Das **Interessendiagramm** wird erstmals im Buch ‚Prozessorientiert FÜHREN‘^{xiii} erwähnt. Es ist eine wichtige Anwendung der persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen und besteht aus den drei Arbeitsmitteln **Machtprofil, Interessenprofil und Interessenübersicht**. Alle drei Arbeitsmittel sind bewusst einfach gestaltet und passen jeweils auf ein Din-A4-Blatt.

Das Machtprofil

Das Arbeitsmittel **Machtprofil** (siehe Tabelle 16.1) soll Auskunft darüber geben, welche Personen mit welcher Intensität Einfluss auf ein Projekt nehmen und ob mit Unterstützung oder Widerständen zu rechnen ist. Bei der Erstellung sind naturgemäß Erfahrungen mit den Entscheidungsabläufen im Unternehmen nützlich.

Zunächst wird der Personenkreis ermittelt, der für das Vorhaben relevant im Sinne der Einflussnahme ist. Als nützliche Unterlagen erweisen sich dabei die Geschäftsordnung für die Unternehmensführung und die daraus abgeleitete Vollmachtsordnung. Aus ihnen kann abgelesen werden, wer kraft Amtes Einfluss auf das Vorhaben nehmen wird. Aus der Projektorganisation geht üblicherweise die Entscheidungskompetenz für ein Projekt hervor. Auch Personen, welche durch ihre

persönliche Autorität Einfluss nehmen können sowie solche mit Multiplikatorenwirkung sollten nicht vergessen werden.

DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W

Legende

G = gering, nur indirekter Einfluss

B = beitragend, nur indirekter Einfluss

U! Unterstützung erwartet

M = mitentscheidend

E = entscheidend, Alleinentscheider

W! Widerstand erwartet

Tabelle 16.1: Das Machtprofil

Sodann wird im nächsten Schritt nach dieser Selektion je Person eingeschätzt, welche Verbindung diese zum Vorhaben hat und welchen Einfluss sie auf das Vorhaben nehmen wird. Hierzu gibt es eine Klassifizierung (siehe Tabelle 16.1).

Im Fokus stehen zu Beginn die Schlüsselpersonen mit entscheidendem oder mitentscheidendem Einfluss auf das Vorhaben. Mit jeder dieser Schlüsselpersonen ist ein Gespräch zu führen, um ihre Einstellung zu dem Vorhaben besser kennen zu lernen. Dabei ist auch festzustellen, ob von ihnen Unterstützung oder Widerstand für das Vorhaben zu erwarten ist. Dieses gilt es einzuschätzen, da gerade zu erwartende Widerstände in den seltensten Fällen offen kommuniziert werden. Das vollständig ausgefüllte Machtprofil zeigt uns an, bei welchen Personen bereits zu Beginn des Projektes intensive Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

Das Interessenprofil

Das Arbeitsmittel **Interessenprofil** (siehe Abbildung 16.2) dient dazu, die auf das Vorhaben bezogenen Interessen einer Schlüsselperson zu analysieren und darzustellen. Zur Erstellung eines Interessenprofils ist die Kenntnis der Pbl unerlässlich.

Im Interessenprofil werden zunächst Name und Funktion einer Schlüsselperson eingetragen. Das Gespräch mit der Schlüsselperson dient auch dazu, das Grundmuster zu ermitteln. Dazu müssen wir lernen, den Selbstoffenbarungskanal stärker zu beachten und dieusterspezifischen Begriffe, Ausdrücke, Themen und Verhaltensweisen zu erkennen.

DAS INTERESSENPROFIL

Name:	Funktion:	Grundmuster:	U/W
Vordergründige Interessen:			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbl):			
Stressauslöser (aus dem Kompendium):			

Abbildung 16.2: Das Interessenprofil

Auch die vordergründigen Interessen können im Gespräch ermittelt werden. Dazu sind direkte Fragen danach häufig zielführend. Wie bereits angesprochen, muss das wichtige Thema ‚Unterstützung/ Widerstand‘ aus dem Gesprächsverlauf eingeschätzt werden.

Mit den Informationen aus dem Gespräch sind wir in der Lage, die ‚Tiefere relevante Interessenstruktur‘ und den ‚Stressauslöser‘ zu ermitteln. Dies können wir im Anschluss an das Gespräch durchführen, indem wir die Interessenstruktur und den Stressauslöser entsprechend unserer Hypothese über das Grundmuster im Anhang nachschlagen und uns dabei den Gesprächsverlauf wieder vergegenwärtigen. Wenn das Grundmuster treffend ermittelt wurde, geben die Pbl die entsprechenden Hinweise zur Interessenstruktur, die noch mit der aktuellen Situation gespiegelt werden müssen. Es ist aber auch möglich, dass das Nachschlagen und der vergegenwärtigte Gesprächsverlauf zu einer korrigierten Hypothese bezüglich des Grundmusters führen. Dann findet eine Iteration des gerade beschriebenen Vorgangs statt.

An diesem Ablauf können wir bereits erkennen, dass die Arbeit mit Interessen eine lohnende Vorinvestition für den weiteren Ablauf unseres Vorhabens darstellt. Je mehr Sorgfalt wir auf diese Arbeit verwenden, desto größer ist der spätere Nutzen. Dieser misst sich an der zielgenauen Umsetzung unseres Vorhabens und der Sicherstellung der erwarteten Ergebnisse.

Die Interessenübersicht

Mit dem Arbeitsmittel **Interessenübersicht** (siehe Abbildung 16.3) können wir uns nun einen Gesamtüberblick zu der Interessenlage der Schlüsselpersonen im Kontext unseres Vorhabens verschaffen. Mit diesem Überblick kann auf einen Blick festgestellt werden, welche der Schlüsselpersonen das Vorhaben unterstützen und welche nicht. Dadurch können Beziehungsfallen und Fettnäpfchen bereits im Vorfeld besser erkannt und vorsorglich vermieden werden. Im Sinne der Machbarkeitsüberlegung zeigt sich auch bereits in dieser frühen Phase, ob ein Vorhaben überhaupt in der bestehenden Machtstruktur ausreichende Aussicht auf erfolgreiche Umsetzung haben kann. Insofern muss die Interessenübersicht notwendiger Bestandteil von Machbarkeitsüberlegungen sein.

Im Zentrum der Interessenübersicht steht das Element mit der Aufgabenbeschreibung des Vorhabens in Kurzform. Darum herum gruppiert sich je Schlüsselperson ein Element, welches als Information den Namen der Schlüsselperson, die Einflussmöglichkeit, das Grundmuster, Unterstützung oder Widerstand und die relevanten Interessen enthält. Diese werden in Stichworten in das Element eingetragen und ergeben sich aus den einzelnen Interessenprofilen.

DIE INTERESSENÜBERSICHT



Abbildung 16.3: Die Interessenübersicht

Das Arbeitsmittel Interessenübersicht ermöglicht es, notwendige Entscheidungen im Laufe des Vorhabens durch eine bessere Entscheidungsvorbereitung unter Einbindung der Entscheider zielgenauer zu treffen und die Umsetzung einschließlich der zu erzielenden Ergebnisse besser abzusichern. Die Interessenübersicht zeigt auch die Kommunikationsanforderungen zu den Entscheidern an. Diese können beispielsweise sein: Informieren, einbinden oder überzeugen.

Die Anwendung des Interessendiagramms, wie hier beschrieben, führt zu einem größeren Wirkungsgrad bei Führungskräften, einer verbesserten Qualität im Führungsprozess und zu einer deutlich höheren Quote an erfolgreich umgesetzten Projekten. Insgesamt verbessert sich die Leistungsfähigkeit des Anwenders. Auch beim Einsatz dieses Vorgehens zur Bewältigung von existenzbedrohenden Schief lagen, also in besonders kritischen und schwierigen Unternehmenssituationen, konnten signifikant überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden. Hier beziehen wir uns auf die Fallbeispiele aus ‚Prozessorientiert FÜHREN‘^{xiv}. Nachfolgend zeigen wir die Anwendung des Interessendiagramms am Beispiel von zwei Fallstudien.

Kapitel 17: Fallstudien

Fallstudie Neffe

Beginnen wir mit der Ausgangssituation für diese Fallstudie ‚Mein Neffe macht das schon‘!

Bodo Boss, ein typischer Machtmensch, ist Inhaber eines hochprofitablen Mittelstandsunternehmens. Zusammen mit seinen drei Prokuristen

Helmut Haber	Technik
Walter Würt	Vertrieb
Fritz Falter	Finanzen

steuert er sein Unternehmen nun schon seit gut 20 Jahren.

Momentan beschäftigt ihn ein Verwaltungsproblem. Erst gegen Ende des Folgemonats bekommt er von seinem Finanzchef die Ergebnisse des aktuellen Monats: Immer akkurat aber eben spät. Seine Konkurrenten haben ihre Daten immer schon 3 Wochen vorher.

Sein Neffe Ludwig Leitner weiß Rat. Er ist bei einer Softwarefirma beschäftigt. Diese vertreibt genau die richtige Software für solche Fälle. Ludwig überzeugt seinen Onkel, diese Software zu kaufen und bietet sich auch gleich für die Einführung als Projektleiter an.

Bodo Boss informiert auf der nächsten Sitzung die Herren Haber, Würt und Falter über das Vorhaben. Mit den Worten „Mein Neffe macht das schon“ schließt er seine Information ab.

Ludwig stellt nun sein Projektteam zusammen. Helmut Haber stellt Larry Lahm dazu ab, den er momentan sowieso nicht gebrauchen kann. Walter Würt delegiert seinen Innendienstleiter. Fritz Falter beauftragt Hans Heim, die Interessen der Finanzabteilung zu vertreten. Selbstverständlich immer in Absprache mit ihm selbst. Das Projekt wird entsprechend den Regeln des Projektmanagements initiiert. Nach jeweils 2 Monaten wird eine Präsentation vor der Unternehmensleitung vereinbart, um den Projektfortschritt vorzustellen.

Nun wird fleißig gearbeitet. Nach einem halben Jahr stellt sich heraus, dass das Programm doch nicht im Unternehmen eingesetzt werden kann. In Technik und Vertrieb würde Mehrarbeit bei der Eingabe der Daten entstehen. Und da die Finanzabteilung die Daten nicht mehr vor der Eingabe prüfen kann, kann sie auch die bisherige akkurate Auswertung nicht mehr garantieren. So

beschließt Bodo Boss, sein Vorhaben aufzugeben und das Projekt zu den Akten zu legen. **Bodo ist ziemlich sauer auf seinen Neffen Ludwig Leitner.**

Soweit der normale Projektablauf, der die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns mit über 70 Prozent bereits in sich trägt. Nun stellt sich die Frage: Was hätte Ludwig Leitner besser machen können? Oder anders gefragt: Wie kann die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung signifikant erhöht werden? Geben wir ihm eine zweite Chance!

Gleich zu Beginn des Projektes erstellt Ludwig Leitner ein Interessendiagramm. Er beginnt mit der Erstellung des **Machtprofils.**

DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
Bodo Boss	Inhaber	Initiator	E	U!
Helmut Haber	Prokurist Technik	Hat funktionierendes EDV-System	M	
Walter Würt	Prokurist Vertrieb	Hat funktionierendes EDV-System	M	
Fritz Falter	Prokurist Finanzen	Muss Kontrolle abgeben	M	W!

Legende

G = gering, nur indirekter Einfluss

B = beitragend, nur indirekter Einfluss

U! Unterstützung erwartet

M = mitentscheidend

E = entscheidend, Alleinentscheider

W! Widerstand erwartet

Das Machtprofil führt die vier Entscheider in diesem Projekt mit ihrer Verbindung zum Vorhaben und ihrem Grad der Einflussnahme auf. Da Ludwig Leitner (LL) seinen Onkel Bodo Boss (BB) recht gut kennt und mit ihm bereits mehrere Gespräche zu diesem Projekt geführt hat, erstellt er als Nächstes das Interessenprofil seines Onkels.

Bodo Boss, der Inhaber des Unternehmens, wird von seinem Neffen Ludwig Leitner als Grundmuster ACHT – entsprechend unserem Max Mächtig – erkannt. Er wird das Projekt sicher unterstützen. BB will bei der Berichterstattung den marktüblichen Standard einführen. Damit will er

auch seine Unabhängigkeit gegenüber den Banken sicherstellen. Ein Misslingen dieses Projektes könnte ihm allerdings Stress bereiten. Designerter Sündenbock ist dann ganz sicher sein Neffe Ludwig Leitner als Projektleiter. Da gibt sich Ludwig keinerlei Illusionen hin.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Bodo Boss	Funktion: Inhaber	Grundmuster: ACHT	U/W
Vordergründige Interessen: Bodo Boss will aktuellere Daten zur besseren Steuerung des Unternehmens. Die Banken verlangen von ihm bei der Kreditvergabe eine state-of-the-art Berichterstattung.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbl): Bodo Boss will die Unabhängigkeit des Unternehmens und damit auch seine eigene unter allen Umständen erhalten.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Wenn es ihm mit all seiner Durchsetzungskraft nicht gelingt, die Hindernisse, welche sich ihm in den Weg stellen, zu überwinden.*			

* Achtung: Designerter Sündenbock für Misserfolg ist der Projektleiter Ludwig Leitner!

Nun führt Ludwig Leitner mit jedem der drei Prokuristen ein Gespräch, hält die Ergebnisse in einer Gesprächsnotiz fest und erstellt dann jeweils das Interessenprofil.


Gesprächsnotiz aus dem Gespräch mit Helmut Haber

Helmut Haber betont, dass er ja bereits ein gut funktionierendes Programm zur Produktionssteuerung hat, mit dem er sehr zufrieden ist. Nach seiner Beobachtung treten nur sehr selten Produktionsstörungen auf. Helmut Haber ist ein exzellenter Techniker und als Problemlöser bekannt. Er ist bereit, die Angelegenheit (das Projekt) nüchtern und ohne Emotionen zu betrachten. Wenn

Ludwig Leitner ihn davon überzeugen kann, dass der Einsatz des neuen Systems für die Technik Vorteile bringt, dann ist er auch bereit, sich dafür einzusetzen.

Das Grundmuster von Helmut Haber ist die FÜNF – entsprechend unserem David Denk. Da ist sich Ludwig Leitner nach dem Gespräch ganz sicher. Helmut Haber braucht intellektuelle Gewissheit, um das Projekt mitzutragen. Ludwig Leitner weiß, dass hier ein zweites Gespräch notwendig ist, um Helmut Haber diese Gewissheit zu geben. Ludwig Leitner wird ihm die Vorteile des neuen Systems herausarbeiten. Ansatzpunkt ist, dass die Abstimmung mit dem Vertrieb signifikant besser wird und damit die Lieferprobleme massiv reduziert werden können.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Helmut Haber	Funktion: Prokurist Technik	Grundmuster: FÜNF	U/W
Vordergründige Interessen:			
Helmut Haber will den guten Standard bei der Produktionssteuerung beibehalten.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbl):			
HH will die Umwelt verstehen und braucht intellektuelle Gewissheit. Wenn er die nicht bekommt, zieht er sich zurück.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium):			
Stress ist für die FÜNF eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung.			

Strategie: Intellektuelle Überzeugung


Zweites Gespräch: Vorteile durch neues System herausarbeiten:

Abstimmung mit dem Vertrieb signifikant besser, weniger Lieferprobleme!

Gesprächsnotiz aus dem Gespräch mit Walter Würt

Walter Würt hat ein EDV-Programm, mit dem er alle Verkäufe detailliert verfolgen kann. Außerdem kann er auf ein ausgefuchstes System zur Vertriebssteuerung zurückgreifen. Lästig sind im manchmal die Abstimmungen mit den Daten der Technik. Unstimmigkeiten führen dabei ja auch oftmals zu Lieferproblemen. Insgesamt ist er in den vergangenen Jahren mit seinem Stil der Vertriebsführung sehr erfolgreich gewesen. Er hat das Unternehmen zusammen mit Bodo Boss aufgebaut. WW ist mit Leib und Seele Verkäufer. Besser zu sein als die Konkurrenz und denen die besten Aufträge wegschnappen ist ihm eine große Genugtuung. Walter Würt verhält sich wie ein DREler. Er will erfolgreich sein und für seine Leistung bewundert werden. Ein internes Projekt bietet ihm dazu sicher keine geeignete Plattform. Ludwig wird ihm vermitteln, dass Walter Würt nach erfolgreicher Umsetzung dieses Projektes eine noch bessere Kundenbelieferung sicherstellen kann. Außerdem wird er tagesaktuelle Informationen bekommen, welche ihm bisher fehlen.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Walter Würt	Funktion: Prokurist Vertrieb	Grundmuster: DREI	U/W
Vordergründige Interessen: Ein neues EDV-System ist ihm nicht wichtig. Sein altes funktioniert gut genug.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi): Walter Würt will erfolgreich sein und für seine Vertriebsleistungen bewundert werden.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Wenn ihm die Bewunderung und der Applaus nicht entgegen gebracht werden, für die er seine Imageaktivitäten inszeniert.			

Strategie: Noch erfolgreicher!

Bessere Kundenbelieferung, tagesaktuelle Informationen!

Gesprächsnotiz aus dem Gespräch mit Fritz Falter

Fritz Falter ist ausgebildeter Buchhalter und hat sich bis in die jetzige Position hochgearbeitet. Seine Abteilung steuert er nach klaren Prinzipien. Dazu gehört auch, Fehler bei den Auswertungen grundsätzlich zu vermeiden. Deshalb überprüft er beim Monatsabschluss auch alle Listen selbst, bevor sie verteilt werden. Zugegeben: Das ist ein großer Aufwand für ihn persönlich von immerhin zwei Tagen. Aber es lohnt sich! Seine Daten sind immer akkurat.

Fritz Falter als Perfektionist – Grundmuster EINS entsprechend Peter Perfekt – wird alles tun, um die Kontrolle über die Unternehmensdaten zu behalten. Er will Fehler vermeiden. Unter Stress gerät er, wenn er eine Unvollkommenheit entdeckt und diese nicht in Ordnung bringen kann. Dies ist ein wichtiger Ansatzpunkt für Ludwig Leitner. Das momentane EDV-System ist derzeit nicht auf dem marktüblichen Stand. Diese Unvollkommenheit muss Fritz Falter einfach in Ordnung bringen. Damit zieht Ludwig Leitner Fritz Falter auf seine Seite.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Fritz Falter	Funktion: Prokurist Finanzen	Grundmuster: EINS	U/W
Vordergründige Interessen: Fritz Falter will die Kontrolle über die Unternehmensdaten beibehalten und wird darauf nicht verzichten.			W
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi): Fritz Falter vermeidet unter allen Umständen Fehler. Er will alles kontrollieren, damit keine Fehler auftreten.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Jede Unvollkommenheit löst bei FF Stress aus und wenn es ihm nicht gelingt, sie wieder in Ordnung zu bringen.			

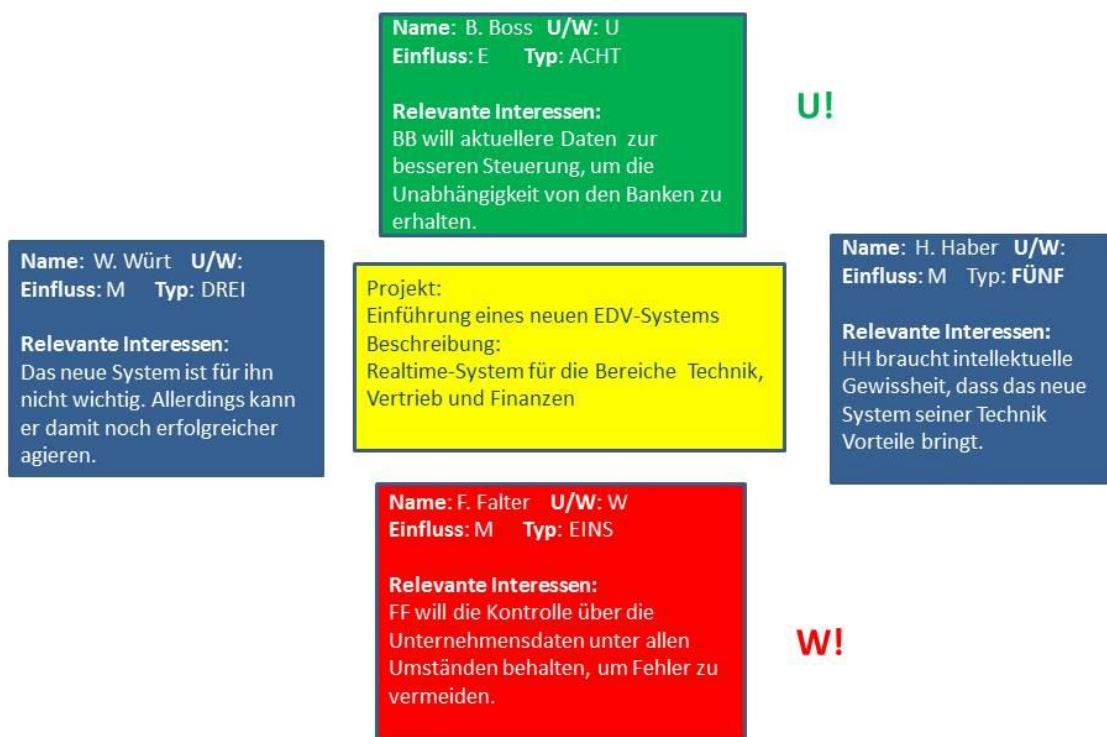
Strategie: Kontrolle behalten, mit weniger Aufwand Fehler vermeiden!

Aktuelle Auswertungen über Unstimmigkeiten. Verbesserung!

Hinweis: Er ist nicht state-of-the-art. Diese Unvollkommenheit muss in Ordnung gebracht werden!

Ludwig Leitner fertigt nun aus den vorliegenden Informationen die Interessenübersicht für dieses Projekt an. Sie geht auf eine Din-A4-Seite und ermöglicht ihm den Gesamtüberblick. Dazu überträgt er die vorliegenden Informationen in verkürzter Form in das Arbeitsmittel ‚Interessenübersicht‘.

DIE INTERESSENÜBERSICHT



Nun beginnt wieder die Sacharbeit. Das Projekt wird nach den Regeln des Projektmanagements genau wie im ersten Versuch organisiert. Jeweils nach zwei Monaten wird der Projektfortschritt von Ludwig Leitner in der Unternehmensleitung vorgestellt. Nach sechs Monaten wird das Projekt erfolgreich abgeschlossen. Helmut Haber und Walter Würt haben erheblich weniger Abstimmungsaufwand, erhalten aktuellere Informationen und können die Kundenbelieferung erheblich verbessern. Fritz Falter bekommt Unstimmigkeiten bei den Unternehmensdaten sofort angezeigt

und kann seine Korrekturen tagesaktuell durchführen. Bodo Boss erhält schon am zweiten Arbeitstag des Folgemonats den Monatsabschluss. Das ist drei Wochen früher als bisher. **Bodo ist wirklich stolz auf seinen Neffen Ludwig Leitner.**

An dieser Fallstudie sehen wir, dass sich an der eigentlichen sachlichen und methodischen Arbeit nichts geändert hat. Ludwig Leitner hat lediglich am Beginn des Projektes das Interessendiagramm eingesetzt. Dieser Schritt machte aber gerade den Unterschied zwischen einem misslungenen und einem erfolgreich umgesetzten Projekt aus. Auch die Nachkalkulation zeigt, dass dieses Projekt die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessert hat. Auf diesen Punkt werden wir in der zweiten Fallstudie ganz besonders eingehen.

Fallstudie ‚Verfügbarkeit‘

Beginnen wir mit der Ausgangssituation für die Fallstudie ‚Verfügbarkeit‘.

Die TECHNIK GMBH hat sehr früh die Bedeutung integrierter Logistik-Systeme erkannt. Eine Kundenbelieferung von 95 % der Produkte innerhalb von 24 Stunden ist das Ziel.

Die TECHNIK GMBH wird durch einen Geschäftsführer und fünf Bereichsleiter geführt und ist Vertriebsgesellschaft in einem Konzern.

Hermann Harms	Geschäftsführer
Klaus Kaiser	Vertrieb
Franz Faber	Marketing
Bernd Boller	Logistik
Andreas Aul	Personal
Werner Walter	Finanzen

Eines der wichtigen Projekte ist das Projekt ‚Verfügbarkeit‘. Ziel des Projektes ist es, einen möglichst hohen Anteil an Waren, die in einer kommenden Periode (Tag, Woche, Monat, Quartal) nachgefragt werden, rechtzeitig auf Lager zu haben. Dazu bedarf es einer guten Prognose für diese Perioden, aber auch eine gute Einschätzung von Neuartikeln, Auslaufprodukten und dem Einfluss von Werbemaßnahmen oder Vertriebsaktivitäten.

Ludwig Leitner, der Projektleiter, hat ein sehr gutes Prognosesystem evaluiert, welches die Prognose und die Datenverwaltung für das Standardprogramm exzellent leistet. Für die Ein- und Auslaufprodukte sowie Marketing- und Vertriebsaktivitäten definiert er eine monatliche Sitzung unter Leitung des Logistikverantwortlichen, an der auch die Produktmanager (Marketing) und ein Vertriebsmitarbeiter teilnehmen.

Die erste Sitzung verläuft etwas holprig. Zur zweiten Sitzung erscheint nur noch die Hälfte der Produktmanager. Sie haben schließlich auch noch andere Verpflichtungen. So wird die Teilnahme an der monatlichen Sitzung immer beliebiger, die Prognosequalität immer schlechter und nach vier Monaten geht man wieder zum alten Verfahren zurück. Das Projekt ist gescheitert.

Die Nachrechnung ergibt, dass die Zielverfügbarkeit von 95 % nur noch mit einem erhöhten Lagerbestand von 40 Mio. € erreicht werden kann. (Mit der Umsetzung des Projektes würden nur 22 Mio. € benötigt). Dies hat nicht nur eine erhöhte Kapitalbindung von 18 Mio. € zur Folge, sondern durch Zinsbelastung, höheren Handling Aufwand, größeres Risiko von Altproduktabschreibungen usw. auch eine Verschlechterung von Produktivität und Ergebnis!

Soweit wieder der normale Projektablauf, der die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns mit über 70 Prozent bereits in sich trägt. Nun stellt sich die Frage: Was hätte Ludwig Leitner besser machen können? Oder anders gefragt: Wie kann die Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Umsetzung signifikant erhöht werden? Geben wir ihm wieder eine zweite Chance!

Gleich zu Beginn des Projektes erstellt Ludwig Leitner das **Interessendiagramm**. Er beginnt mit der Erstellung des **Machtprofils**.

DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
Hermann Harms	Geschäftsführer		B	
Klaus Kaiser	BL Vertrieb		B	
Franz Faber	BL Marketing		M	
Bernd Boller	BL Logistik		M	U
Andreas Aul	BL Personal		M	
Werner Walter	BL Finanzen		B	

Legende

G = gering, nur indirekter Einfluss

B = beitragend, nur indirekter Einfluss

U! Unterstützung erwartet

M = mitentscheidend

E = entscheidend, Alleinentscheider

W! Widerstand erwartet


Ludwig Leitner erkennt gleich, dass er über die Entscheider nicht genügend Informationen hat. So kennt er weder deren Verbindung zum Projekt noch ist er sich über den Grad der Einflussmöglichkeit sicher. Er nimmt sich vor, das Machtprofil nach den Gesprächen mit den sechs Entscheidern noch einmal zu überarbeiten.

Nun führt er mit jedem der sechs aufgeführten Entscheider ein Gespräch, fertigt darüber eine Gesprächsnotiz an und erstellt jeweils ein Interessenprofil.

Gespräch mit Hermann Harms, Geschäftsführer

HH sitzt bereits auf gepackten Koffern. Er wird in Kürze eine Aufgabe im Konzern übernehmen und seine erfolgreiche Karriere fortsetzen. Diese ist mit noch mehr Image, Prestige und Status verbunden. Das Projekt ‚Verfügbarkeit‘ hält er für wichtig. Schließlich sollen die zwölf weltweiten Produktionsstandorte des Konzerns mit diesen Daten gesteuert werden. Die Bereichsleiter Marketing, Vertrieb und Logistik haben dabei sein volles Vertrauen. Die werden das schon hinkriegen. Schließlich hat er in den vergangenen Jahren mit diesen Herren schon viele wichtige Projekte erfolgreich umgesetzt.

DAS INTERESSENPROFIL


Name: Hermann Harms Funktion: Geschäftsführer Grundmuster: DREI	U/W
Vordergründige Interessen: Hermann Harms wird sich nicht mehr aktiv beteiligen, da er bereits gedanklich auf dem Weg in den Konzern ist.	
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi): Er hat mit seiner bisherigen Aufgabe abgeschlossen. Das Projekt interessiert ihn nur noch am Rande aus übergeordneter Konzernsicht. Hier ist für ihn kein Applaus mehr zu erwarten.	
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Aufgrund seines Karriereschrittes ist Hermann Harms Im Moment stressfrei.	

Hermann Harms wird von Ludwig Leitner als Grundmuster DREI entsprechend unserem Willi Wichtig erkannt. Durch den bevorstehenden Karriereschritt wird sich Hermann Harms nicht mehr aktiv an diesem Projekt beteiligen. Insofern kann Ludwig Leitner hier auch keine Unterstützung erwarten.

Gespräch mit Klaus Kaiser, Bereichsleiter Vertrieb

Klaus Kaiser sichert Ludwig Leitner jede Unterstützung zu. Allerdings ist er selbst kein Logistikexperte wie sein Kollege Bernd Boller, welcher wohl in erster Linie von dem Projekt betroffen ist. Er wird sich weiter darauf konzentrieren, die nötigen Aufträge hereinzuholen und die vertriebsseitigen Erfolge fortzusetzen. Das ist der Wettbewerb, den er liebt. Der damit verbundene Zeit- und Leistungsdruck lässt ihm allerdings wenig Spielraum, sich um interne Angelegenheiten zu kümmern. Er kennt ja praktisch jede wichtige Persönlichkeit in der Branche. Die Pflege dieser Kontaktbasis erfordert aber auch seine gesamte Zeit und seinen vollen Einsatz.

DAS INTERESSENPROFIL


Name: Klaus Kaiser	Funktion: BL Vertrieb	Grundmuster: DREI	U/W
Vordergründige Interessen: Klaus Kaiser will sich möglichst aus dem Projekt heraushalten.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi): Interne organisatorische Aktivitäten interessieren Klaus Kaiser wenig. Seine Bühne sind die vertrieblichen Aktivitäten, bei denen er seine Erfolge sucht und findet. Lieber pflegt er seine Kontaktbasis, statt an einem Projektmeeting teilzunehmen.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Stressauslöser ist für Klaus Kaiser, wenn er bei seinen Unternehmungen nicht auf den Applaus und die Bewunderung stößt, welche er sucht. Bei diesem Projekt findet er beides nicht.			

Auch Klaus Kaiser verhält sich wie das Grundmuster DREI. Seine Bühne sind die vertrieblichen Aktivitäten, bei denen er seine Erfolgserlebnisse sucht und findet. Aus diesem internen Projekt wird er sich möglichst heraushalten. Die zugesagte Unterstützung ist nur ein Lippenbekenntnis.

Gespräch mit Franz Faber, Bereichsleiter Marketing

Franz Faber sichert Ludwig Leitner seine volle Unterstützung zu. Seit einem Jahr ist er nun schon im Unternehmen. Er und seine Leute haben alle Hände voll zu tun, um die Preispolitik im Unternehmen wieder auf einen verlässlichen Stand zu bringen. Die Situation war schon sehr schlimm. Persönlich möchte er nicht in das Logistikprojekt einbezogen werden. Davon versteht er ja doch nichts. Schließlich gibt es dafür den Logistikbereich. Auch seine Leute können keine Verantwortung übernehmen. Die soll bei der Logistik bleiben. Sonst gibt es doch nur Schwarze-Peter-Spiele, wenn etwas schief läuft. Für derartige Entwicklungen hat er eine ganz feine Antenne. Und seine Mitarbeiter haben ja gar keine Möglichkeit, Lieferengpässe zu beseitigen.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Franz Faber	Funktion: BL Marketing	Grundmuster: SECHS	U/W
Vordergründige Interessen: Franz Faber will unter keinen Umständen Mitverantwortung übernehmen.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbl): Franz Faber fürchtet sich davor, die Mitverantwortung für die Verbesserung der Informationsbasis beim Materialfluss zu übernehmen. Zu leicht könnte ihm hier Fehlverhalten angehängt werden.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Unter Stress gerät Franz Faber, wenn sich seine Sicherheitsmaßnahmen als nicht wirkungsvoll erweisen. Und dieses Projekt birgt ein permanentes Risiko dafür in sich.			

Bei Franz Faber erkennt Ludwig Leitner das Grundmuster SECHS entsprechend unserem Tobias Treu. Franz Faber wird keine Mitverantwortung für dieses Projekt übernehmen. Er fürchtet sich regelrecht davor, dass ihm hier Fehlverhalten angehängt werden könnte. Bei Franz Faber ist Widerstand zu erwarten, egal wie vollmundig er seine Unterstützung zusichert!

Gespräch mit Bernd Boller, Bereichsleiter Logistik

Bernd Boller ist sehr erfreut, dass dieses Projekt endlich auf Druck der Konzernlogistik in Angriff genommen wurde. Bisher hat er sich immer darüber geärgert, dass er vom Vertrieb und Marketing immer zu spät und oft auch ungenügend über deren Aktivitäten informiert wurde. Die daraus resultierenden Lieferprobleme hat er immer allein ausbaden müssen.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Bernd Boller	Funktion: BL Logistik	Grundmuster: ACHT	U/W
Vordergründige Interessen: Bernd Boller will seine Kollegen von Marketing und Vertrieb in die Mitverantwortung für die logistischen Systeme zwingen.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbl): Bernd Boller will sein eigenes Gefühl von Hilflosigkeit, Schwäche und Unterlegenheit beim Auftreten von Belieferungsproblemen reduzieren.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Unter Stress gerät Bernd Boller, wenn er bei auftretenden Logistikproblemen im Regen stehen gelassen wird.			

Nun kann er bald seine Kollegen von Vertrieb und Marketing in die Mitverantwortung nehmen. Das wird für ihn Vieles erleichtern. Bernd Boller liebt Konfrontationen, gibt sich kämpferisch und ist manchmal auch streitlustig. Er ist sehr direkt, diplomatisches Verhalten ist ihm unbekannt. Mit seiner Durchsetzungskraft ist er ein richtig guter Logistikleiter.

In Bernd Boller erkennt Ludwig Leitner das Grundmuster ACHT wieder. Offensichtlich sind die Befürchtungen von Franz Faber nicht unbegründet. Bernd Boller will tatsächlich seine Kollegen von Marketing und Vertrieb in die Mitverantwortung zwingen. Klar ist allerdings auch, dass Ludwig Leitner von Bernd Boller Unterstützung erwarten kann.

Gespräch mit Andreas Aul, Bereichsleiter Personal

Andreas Aul ist der designierte kaufmännische Geschäftsführer des Unternehmens. Natürlich ist ihm die Bedeutung dieses wichtigen Projektes für Kapitalbindung, Produktivität und Ergebnis voll

bewusst. Aber auch der Aspekt der verbesserten Lieferbereitschaft im Interesse der Kunden. Andreas Aul kennt auch die möglichen Spannungen, welche sich aus diesem Projekt für die Bereiche ergeben. Er ist bereit, Ludwig Leitner aktiv bei der Bewältigung gerade dieser Spannungen zu unterstützen. Er kann gut beobachten, wie sich der Widerstand aufbaut. Doch die zu erwartenden Ergebnisse rechtfertigen es, die Angelegenheit nüchtern und ohne Emotionen zu betrachten.

DAS INTERESSENPROFIL


Name: Andreas Aul	Funktion: BL Personal	Grundmuster: FÜNF	U/W
Vordergründige Interessen: Andreas Aul will die Produktivitätssteigerung, welche sich aus der Umsetzung dieses Projektes ergeben, für das Unternehmen erschließen. Das wäre für ihn gleichzeitig auch ein guter Start als kaufmännischer Geschäftsführer.			
Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi): Durch seine Beobachtungen kann er die komplexen Zusammenhänge, die sich aus diesem Projekt für die Zusammenarbeit der Bereichsleiter ergeben, gut analysieren und begreifen. Mit diesem Wissen kann er die Umsetzung des Projektes fördern und die Chancen nutzen, welche das Projekt bietet.			
Stressauslöser (aus dem Kompendium): Stress wäre für Andreas Aul, wenn er zu stark in die Details der Projektumsetzung einbezogen würde.			

Andreas Aul ist der designierte neue Geschäftsführer. Er erkennt die Bedeutung dieses Projektes für seine künftige Aufgabe sofort. Insofern hat Ludwig Leitner hier einen weiteren guten Unterstützer. Andreas Aul weist das Grundmuster FÜNF entsprechend unserem David Denk auf. Er ist also ein guter Beobachter und ein scharfer Analytiker. Nur darf Ludwig Leitner ihn nicht zu stark in die Details der Umsetzung einbeziehen. Das würde Andreas Aul Stress bereiten.

Gespräch mit Werner Walter, Bereichsleiter Finanzen

Werner Walter fühlt sich für den Wertefluss im Unternehmen verantwortlich und weniger für den Materialfluss. Er ist der Buchhalter, der ganz in seiner Zahlenwelt lebt und aufgeht. Von klein auf hat er Verantwortung in seiner Familie übernehmen müssen und seine Familie ist heute das Unternehmen. Werner Walter achtet immer darauf, dass seine Zahlen akkurat sind. Schließlich muss damit ja das Unternehmen gesteuert werden. In dieser Hinsicht ist er einfach Perfektionist.

DAS INTERESSENPROFIL

Name: Werner Walter	Funktion: BL Finanzen	Grundmuster: EINS	U/W
<p>Vordergründige Interessen:</p> <p>Werner Walter will unter allen Umständen Fehler vermeiden und wird sich deshalb an der Umsetzung des Projektes nicht beteiligen.</p>			
<p>Tiefere relevante Interessenstruktur (Pbi):</p> <p>Werner Walter weiß instinktiv, dass dieses Projekt persönliche Spannungen erzeugen wird und nicht fehlerfrei ablaufen kann. Diesen Ärger wird er sich nach Möglichkeit ersparen und sich nicht einmischen.</p>			
<p>Stressauslöser (aus dem Kompendium):</p> <p>Werner Walter ist bei diesem Projekt stressfrei, da er hier nichts in Ordnung bringen muss, solange er sich nicht einmischt.</p>			

Werner Walter wird von Ludwig Leitner als Perfektionist – Grundmuster EINS – erkannt. Er will unter allen Umständen Fehler vermeiden. Bei diesem Projekt erkennt Werner Walter glasklar, dass es nicht fehlerfrei ablaufen wird. Deshalb wird er sich möglichst nicht einmischen.

Wie er es sich bereits zu Beginn vorgenommen hat, überarbeitet Ludwig Leitner jetzt noch das Machtprofil mit den vorhandenen Informationen. Nach den Gesprächen kann er die Verbindung der Entscheider zum Projekt besser einschätzen.

DAS MACHTPROFIL

Name	Funktion	Verbindung zum Vorhaben	Einfluss	U/W
Hermann Harms	Geschäftsführer	Tritt eine neue Stelle im Konzern an	G	
Klaus Kaiser	BL Vertrieb	Ist mehr ein Logistikthema	B	
Franz Faber	BL Marketing	Dafür haben wir bei uns die Logistik	M	W!
Bernd Boller	BL Logistik	Ganz wichtig für die Steuerung	M	U!
Andreas Aul	BL Personal	Produktivitätssteigerung	M	U!
Werner Walter	BL Finanzen	Ich kümmere mich um die Finanzen	G	

Legende

G = gering, nur indirekter Einfluss

B = beitragend, nur indirekter Einfluss

U! Unterstützung erwartet

M = mitentscheidend

E = entscheidend, Alleinentscheider

W! Widerstand erwartet

Neu ist auch, dass sowohl Hermann Harms wie auch Werner Walter nur geringen Einfluss nehmen werden. Bei Franz Faber muss er mit Widerstand rechnen, während er mit Andreas Aul einen weiteren Unterstützer gefunden hat.

Zum Abschluss des Interessendiagramms erstellt Ludwig Leitner nun noch die Interessenübersicht, welche ihm einen schnellen Überblick zu den unterschiedlichen Interessenstrukturen ermöglicht. Sie enthält im Zentrum eine Kurzbeschreibung des Projektes und die Interessenprofile der Entscheider in Kurzform.

DIE INTERESSENÜBERSICHT



Der weitere Ablauf entspricht dem im ersten Anlauf. Allerdings mit einer wesentlichen Ergänzung. Ludwig Leitner bespricht die Interessenübersicht mit Andreas Aul. Beide vereinbaren, dass vor dem ersten Logistik-Meeting der Überzeugungsprozess der drei beteiligten Bereichsleiter intensiviert werden muss. Dazu wird von Ludwig Leitner eine Veranstaltung geplant, an der auch der Leiter Konzernlogistik teilnimmt und die Andreas Aul leiten und moderieren wird.

Die berechtigten Befürchtungen von Franz Faber müssen berücksichtigt werden, das Risiko von unproduktiven Rechtfertigungs- und Schuldzuweisungsdiskussionen muss thematisiert werden. Andreas Aul macht als neuer Geschäftsführer klar, dass er dieses nicht akzeptieren kann und hier ganz genau hinschauen wird. Franz Faber ist erleichtert und versichert seine Mithilfe. Bernd Boller hat den Hinweis verstanden.

Es wird vereinbart, dass Ludwig Leitner die Produktmanager ausführlich informiert und sie ins Boot holt. Mit ihnen wird eine Vertretungsregelung für entschuldigte Abwesenheit vereinbart. Die erste Sitzung verläuft noch etwas holprig, die zweite schon besser. Die Anwesenheit ist gut,

die Prognosequalität wird immer besser. Andreas Aul kann nach 6 Monaten eine enorme Produktivitätsverbesserung an den Konzern melden. So wird dieses Projekt mit Hilfe der Informationen aus dem **Interessendiagramm** zum Wertgewinner für das Unternehmen und nicht zum Wertvernichter, wie im ersten Anlauf.

Wie wir an diesen beiden Fallstudien sehen macht die Anwendung des Interessendiagramms den Unterschied zwischen Projekterfolg und Desaster aus.

Teil E: Die Strategie

Kapitel 18: Führungsfehler reduzieren

Wie kommt man am schnellsten zu nennenswerten Produktivitätssteigerungen? Die Antwort: Indem man Führungsfehler reduziert und möglichst vermeidet! Jeder vermiedene Führungsfehler leistet dazu einen Beitrag. Die vermiedenen Folgeschäden kann man direkt als Produktivitätssteigerung verbuchen.

Was sind Führungsfehler?

Führungsfehler werden gern mit Managerfehlern verwechselt. Grundlage sind das Aktiengesetz und das GmbH-Gesetz. Managerfehler bedeuten dort schuldhaftige Pflichtverletzungen von Managern. Sie beziehen sich überwiegend auf das Innenverhältnis zwischen Unternehmen und ihren Vorständen oder Geschäftsführern und behandeln zumeist finanzielle Schäden.

81

Zu einer ganz anderen Kategorie gehören die Führungsfehler, über die wir hier schreiben. Diese finden zwischen Managern aller Führungsebenen und ihren Mitarbeitern statt. Die Folgen dieser Führungsfehler sind in erster Linie Personenschäden im psychischen oder psychosomatischen Bereich. Erst in zweiter Linie treten durch Behandlungskosten und Ausfallkosten auch finanzielle Schäden auf, die allerdings nicht auf die Unternehmen beschränkt bleiben. Sie schädigen in dramatisch steigendem Maße auch die Sozialsysteme in unserer Gesellschaft.

Fast alle Manager sind der Meinung, dass sie ihre Führungsaufgabe gut meistern. Laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa hielten sich 95 % der befragten Manager für gute und bei den Mitarbeitern akzeptierte Vorgesetzte. 99 % meinten, ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern sei gut oder sogar sehr gut. Dieses vermischte Wunsch- und Selbstbild der Manager kollidiert derzeit sehr heftig mit den tatsächlichen Gegebenheiten, ohne dass sie sich dieser Tatsache bewusst sind oder sie überhaupt zur Kenntnis nehmen. Irren ist menschlich!

Über Führungsfehler wird bisher nur selten gesprochen. In den Unternehmen werden sie gern verdrängt oder ignoriert. Wir wollen unter diesem Begriff jeden Verstoss gegen das Element ‚Führen‘ im Führungsprozess verstehen. Eine Auflistung der wichtigsten Führungsfehler haben wir im Kapitel 5 vorgenommen.

Wer kann Führungsfehler reduzieren?

Führen ist ein individueller Prozess, der zwischen einer Führungspersönlichkeit und seinen Mitarbeitern stattfindet. Insofern ist von dieser Strategie jede Persönlichkeit im Unternehmen betroffen, die mit Führungsaufgaben betraut ist. Das sind die Umsetzer. Sie müssen zuerst überzeugt werden, dass es sich für sie selbst, für ihre Mitarbeiter und für das Unternehmen lohnt, hier aktiv zu werden. Jeder Beitrag dazu ist strategiekonform und willkommen.

Wie geht das?

Die Anwendung des Interessenblattes wie oben beschrieben und die Kenntnis der neun Interessenstrukturen, wie sie im Anhang aufgeführt sind, bieten eine sehr gute Basis für die Vermeidung von Führungsfehlern. Dazu braucht man einen Schulungstag und kann dann sofort mit der Anwendung beginnen.

Als **Zusatznutzen** kann sich die Führungspersönlichkeit dabei auch gleich mit dem Stressauslöser für jeden Persönlichkeitstyp vertraut machen.

Stressauslöser und Stressabwehr

Was passiert eigentlich, wenn wir bei unseren Gesprächspartnern unbeabsichtigt Stress auslösen? Und was löst denn Stress aus?

Entgegen der vorherrschenden Vorstellung im Mainstream ist Stress ein zutiefst individuelles Phänomen. Jeder Mensch hat seinen persönlichen Stressauslöser. **Der Perfektionist** beispielsweise gerät in Stress, wenn ihm seine Mitmenschen einen Fehler nachweisen. Dann reagiert er mit besonders harten Bandagen. **Der Helfer** wiederum gerät in Stress, wenn ihm seine Mitmenschen den Dank für seine Hilfsbereitschaft verweigern.

Grundsätzlich versucht jeder Mensch, Stress zu vermeiden. Seine Hilfsmittel dazu sind Abwehrmechanismen. Für den Perfektionisten sind dies beispielsweise Verdrängung und Reaktionskontrolle. Er verdrängt gern alle Tatsachen und Ereignisse, die nicht in sein Weltbild passen. Er kontrolliert dabei seine Reaktionen, um Ärger und Wut nicht zu zeigen. Die Abwehrmechanismen des Helfers sind Verdrängung und Verleugnung. Er verdrängt eigene Wünsche und Bedürfnisse und verleugnet die Erkenntnis, dass seine Hilfsbereitschaft nicht uneigennützig ist, sondern nach Gegenleistung verlangt.

Der Erfolgsmensch gerät unter Stress, wenn ihm die Menschen in seiner Umgebung nicht die Bewunderung und den Applaus geben, die er so dringend braucht und für die er seine Aktivitäten inszeniert. Seine Abwehrmechanismen sind Identifikation und Verdrängung. Er identifiziert sich so stark mit der jeweiligen Rolle, dass er ganz in ihr aufgeht und somit die Realität ausblendet und verdrängt.

Der Individualist gerät in Stress, wenn ihm nicht die Aufmerksamkeit entgegen gebracht wird, die er erhofft. Die Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Rückzug und Introjektion. Er verdrängt das reale Leben und zieht sich in seine Traum- und Fantasiewelten zurück. Introjektion bedeutet, dass er fremde Negativität verinnerlicht und sie zu seiner eigenen umwandelt.

Der Denker gerät durch eine zu starke Einbeziehung oder durch eine emotionale Überforderung in Stress. Sein Abwehrmechanismus ist Rückzug. Er zieht sich aus der Überforderungssituation zurück.

Der Traditionalist gerät in Stress, wenn sich seine vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als unwirksam erweisen oder wenn er mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wird. Sein Abwehrmechanismus ist Projektion. Das, was im eigenen Inneren unbewältigt und konfliktrichtig ist, wird nach außen auf das Umfeld oder die Mitmenschen übertragen. Dort kann es dann so herrlich bekämpft werden.

Der Lebenskünstler gerät in Stress, wenn es ihm mit all seinen Aktivitäten und Vergnügungen nicht gelingt, Situationen zu vermeiden, in denen er Schmerz, Mangel oder Langeweile wahrnehmen muss. Seine Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Rationalisierung und Idealisierung. Er ist darauf fokussiert, Schmerz, Mangel oder Langeweile zu verdrängen. Unter Rationalisierung versteht man einen seelischen Vorgang, bei dem Handlungen, Gedanken und Gefühlen eine rational stimmige und moralisch akzeptable Begründung gegeben wird. Die Idealisierung überhöht eine gegebene Situation und spricht ihr die Qualität ‚Vollkommenheit‘ zu. Diesen komplexen Vorgang kann man auch vereinfacht mit dem Begriff ‚Schönreden‘ umschreiben.

Der Machtmensch gerät in Stress, wenn es ihm mit aller Aggressivität und Angriffslust nicht gelingt, Hindernisse, welche sich ihm in den Weg stellen, zu überwinden. Sein Abwehrmechanismus ist Verleugnung. Er leugnet alles, was nicht in sein Konzept hineinpasst.

Der Schiedsrichter gerät bei Problemen und Konflikten sowie bei jeder Art von Auseinandersetzung in Stress. Seine Abwehrmechanismen sind Verdrängung, Verleugnung und Betäubung. Auftretende Probleme und Konflikte werden von ihm verdrängt, indem er sie unter den Teppich kehrt und die weitere Entwicklung abwartet oder stur aussitzt. Er kann Konflikte aber auch schlicht leugnen, indem er sie schönredet oder gar idealisiert. Wenn die vielen Anforderungen übermächtig werden, flieht er in die Betäubung. Er greift nach Alkohol oder Drogen oder schläft plötzlich mitten am Tag ein.

Diese Stressauslöser finden wir auch bei den Interessenstrukturen im Anhang wieder.

Stellen wir uns nun ein Gespräch oder eine Situation vor, bei dem wir den Stressauslöser unseres Gesprächspartners oder Mitarbeiters treffen. Im gleichen Moment ist der reflexartig nur noch mit seiner Stressabwehr und mit seinen Abwehrmechanismen beschäftigt und verschwendet keinen Gedanken an das Gesprächsthema oder die Situation.

84

Wenn wir also gute und lohnende Gespräche beruflich wie privat führen wollen, vermeiden wir am besten Stressauslöser, welche beim Gesprächspartner automatisch zu Barrieren und Blockaden führen müssen. Es ist jedenfalls für eine Führungspersönlichkeit sehr lohnend, sich mit den Stressauslösern ihrer Gesprächspartner und ihrer Mitarbeiter vertraut zu machen.

Die Strategie umsetzen

Zusammenfassend hier noch einmal die Schritte, welche für die Umsetzung der Strategie zielführend sind:

- Führungsfehler und ihre Bedeutung thematisieren,
- die Führungspersönlichkeiten von der Strategie überzeugen,
- die Anwendung des Interessenblattes schulen,
- das Thema Stressauslöser vermitteln,
- jede Führungspersönlichkeit auf die Strategie verpflichten,
- bei Bedarf individuell nachsteuern.

Mit diesem Vorgehen können sofort Resultate erzielt werden. Das hilft sehr dabei, alle Beteiligten von der Strategie mit Fakten zu überzeugen.

Kapitel 19: Entwickelte Führungskultur umsetzen

Nachdem der Einstieg gelungen ist, geht es nun darum, die entwickelte Führungskultur weiter umzusetzen. Der Grundsatz lautet: Je mehr entwickelte Führungspersönlichkeiten ein Unternehmen hat, desto leistungsfähiger und zukunftssicherer ist es!

Zwei Ereignisse bedürfen beim weiteren Vorgehen der besonderen Aufmerksamkeit: Die Stellenbesetzung und die Verhaltensentwicklung. Über beide kann der Anteil der entwickelten Persönlichkeiten problemlos erhöht werden.

Die Stellenbesetzung

Bei der Neubesetzung einer Stelle im Führungsbereich muss künftig auf das Auswahlkriterium ‚entwickelte Persönlichkeit‘ in Abgrenzung zur ‚normalen Persönlichkeit‘ geachtet werden. Zur Unterscheidung zwischen diesen beiden Entwicklungsstufen wird das Messverfahren aus Kapitel 13 eingesetzt und in das Auswahlverfahren integriert. Sodann ist bei der Auswahl ein entwickelter Kandidat den normalen Kandidaten vorzuziehen. Entwickelte sprich mental gesunde Führungspersönlichkeiten sind nachhaltig leistungsfähiger als normale sprich egozentrische. Geben Sie sich nicht mit einer zweitklassigen Stellenbesetzung zufrieden, wenn sie erstklassig besetzen können. Wenn Ihnen Ihr Personalberater dieses Auswahlkriterium nicht mitliefert, dann wechseln Sie Ihren Personalberater.

Da es so viele Egozentriker im Berufsleben gibt, steht allerdings nicht immer ein entwickelter Kandidat zur Verfügung. Gerade aber beim Antritt einer neuen Stelle sind die Kandidaten oftmals bereit, Zugeständnisse zu machen, um eine attraktive Stelle zu bekommen. Insofern ist es der richtige Zeitpunkt, mit den Kandidaten über die Entwicklungsstufen zu sprechen und die Verhaltensentwicklung im Sinne des entwickelten Verhaltens einzufordern und zu verankern. Erfahrungsgemäß sind Kandidaten gerade in dieser Situation gern dazu bereit, weil sie das auch als Gelegenheit zur eigenen Verhaltensentwicklung begreifen. Insofern ist das Vorgehen auch für die Kandidaten attraktiv.

Die Verhaltensentwicklung

Eingebunden in die Personalentwicklung des Unternehmens muss allen Führungspersönlichkeiten die Gelegenheit geboten werden, ihr Verhalten zu entwickeln. Dies kann sinnvoll mit einem

Gesamtkonzept verbunden werden, in dem der Pbl-Ansatz erlernt werden kann. Das Interessendiagramm und das Interessenblatt sind beides unterstützende Hilfsmittel, die nicht nur die eigenen Ideen, Vorhaben und Projekte erfolgreich umsetzen helfen, sondern auch dem Anwender selbst Entwicklungsimpulse vermitteln. Jede Führungspersönlichkeit, die sich über diesen Weg in ihrem Verhalten weiterentwickelt, verbessert den Anteil der entwickelten Führungspersönlichkeiten im Unternehmen. Das ist strategiekonform und ein weiterer Schritt in Richtung entwickelte Führungskultur.

Das Interessendiagramm

Ein weiterer Baustein für die Umsetzung der entwickelten Führungskultur ist die Anwendung des Interessendiagramms für die Projektarbeit. Das Interessendiagramm kann jedes Projektmanagement-System sinnvoll ergänzen und die Erfolgsquote der Projekte im Unternehmen signifikant erhöhen, wie an den Fallstudien zu sehen war. Die Einführung des Interessendiagramms kann projektbezogen durch Schulung des Projektleiters und seines Projektteams am Beispiel ihres konkreten Projektes erfolgen.

Mit diesen vier Maßnahmen lässt sich eine entwickelte Führungskultur Schritt für Schritt und nachhaltig im Unternehmen aufbauen und umsetzen.

Der Unterschied

Offensichtlich unterscheidet sich das hier vorgestellte Vorgehen in einigen Punkten vom Vorgehen im Mainstream. Zunächst fällt auf, dass es ganz ohne Hochglanzbroschüren auskommt. Unser Vorgehen ist konsequent umsetzungsorientiert, die Hilfsmittel sind bewusst einfach und alltagstauglich gestaltet. Das vergleicht sich gegen die Konzeptorientierung im Mainstream, die zu einer niedrigen Umsetzungsquote von unter 30 Prozent führt. Das bedeutet: Die meisten Projekte dieser Art führen zum Desaster.

Die Wahrscheinlichkeit der Realisierung mit dem hier vorgestellten Vorgehen liegt bei über 80 Prozent. Damit schlägt der Kundige die Statistik und ist weit erfolgreicher als der Mainstream.

Kapitel 20: Personalentwicklung

Die Einbindung der hier beschriebenen Verhaltensentwicklung in die Personalentwicklung des Unternehmens hat sich als sehr wirkungsvoll erwiesen. Der Prozentsatz der Personen, die sich über diesen Weg weiterentwickeln, ist außerordentlich hoch. Der Pbl-Ansatz wird als wirkungsvolles Verfahren begriffen, um die eigene Leistungsfähigkeit ohne Mehraufwand signifikant zu steigern und auch persönlich zu wachsen. Beides ist für die Teilnehmer sehr attraktiv.

Das Entwicklungsprogramm selbst hat ein Umfang von fünf Tagen, aufgeteilt in einen dreitägigen Initialworkshop und zwei Vertiefungstage im Abstand von 4 bzw. 8 Monaten. Im Workshop wird zunächst der eigene Persönlichkeitstyp ermittelt; alle Persönlichkeitstypen werden vorgestellt; es gibt viele Übungen zu den Typen und wie sie sich in vorgegebenen Situationen verhalten; die jeweils zugrunde liegenden Interessenstrukturen werden durchgesprochen; mit diesen wird dann weitergearbeitet; das Verhalten im beruflichen Umfeld ist ein Schwerpunkt; das Interessenblatt und das Interessendiagramm werden eingeführt und Fallbeispiele dazu geübt; beispielhafte Unternehmenssituationen werden analysiert; Impulse für die persönliche Verhaltensentwicklung werden erarbeitet.

Die Vertiefungstage dienen dazu, das Wissen zu vertiefen und die Anwendung zu fördern. Wichtiges Gestaltungselement dazu ist der strukturierte Erfahrungsaustausch. Weitere Übungen zur Typbestimmung, Rollenspiele, Fallstudien und Impulse für die persönliche Verhaltensentwicklung schließen sich an.

Am Ende der fünf Tage können die Teilnehmer mit den Instrumenten des Pbl-Ansatzes umgehen, sind treffsicher in der Beurteilung der Persönlichkeitstypen und haben einen großen Schritt in ihrer eigenen Verhaltensentwicklung gemacht. Danach haben sie ein großes Übungsfeld in ihrer privaten und beruflichen Umgebung vor sich. Jedenfalls wissen sie, was sie ganz persönlich trainieren müssen. Bei Nachzüglern kann hier noch ein eintägiges Mentoring angeschlossen werden, was allerdings selten in Anspruch genommen werden muss. Insgesamt entspricht der Aufwand je Führungspersönlichkeit mit den fünf Tagen dem Erwerb des Führerscheins in Deutschland. Dieser erstaunlich niedrige Lernaufwand kommt zustande, weil das Verfahren bewusst auf Alltagstauglichkeit für die betrieblichen Praktiker getrimmt und zugeschnitten wurde.

Nach einem Jahr hat sich die Führungskultur des Unternehmens deutlich in Richtung entwickelte Führungskultur bewegt. In der Folge hat sich die Produktivität signifikant verbessert.

Kapitel 21: Zum Abschluss – Mentale Gesundheit ist faszinierend

Der attraktive Zweitnutzen als Lohn der Verhaltensentwicklung ist für jede Führungspersönlichkeit die mentale Gesundheit. Mentale Gesundheit geht jede Führungspersönlichkeit sowohl in ihrer Vorbildrolle im Unternehmen wie auch als Multiplikator in der Gesellschaft direkt an.

Faszinierend ist, dass keine akademische Theorie nötig ist, um das Prinzip mentale Gesundheit zu verstehen und anzuwenden. Stattdessen ist eine gute Portion Lebenserfahrung und ein wenig Übung gefragt, um menschliches Verhalten zu erkennen und zu verstehen. Da mentale Gesundheit jeden Menschen persönlich angeht, muss auch jeder den Zugang zu ihr direkt finden können. In diesem Sinne muss der Zugang alltagstauglich sein. Dies bedeutet: Jeder Mensch mit genügend Lebenserfahrung muss das Prinzip mentale Gesundheit leicht lernen, leicht verstehen und für sich selbst anwenden können. An der Alltagsstauglichkeit trennt sich die Spreu vom Weizen.

Manche Menschen sind mental gesund, die meisten sind es allerdings nicht. Aber jeder kann es werden! Mentale Gesundheit kann man nicht erben und sie kann auch nicht vererbt werden. Jeder Mensch muss sie sich selbst erarbeiten und verdienen. Sie fällt einem auch nicht auf ein Fingerschnippen zu. Abkürzungen gibt es auch nicht. Um mental gesund zu werden, muss die Persönlichkeit den persönlichen Entwicklungsweg vollenden. Der Lohn für diese Vollendung ist mentale Gesundheit: Das Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln. Wer den persönlichen Entwicklungsweg vorzeitig abbricht, kann auf diesen Lohn nicht hoffen.

Mentale Gesundheit ist ein Wahrnehmungs- und Verhaltensschema, welches sich in konkretem Verhalten ausdrückt. Aus dem Verhalten von Persönlichkeiten können wir mit ein wenig Übung sowohl auf ihren Persönlichkeitstyp wie auch auf ihre Entwicklungsstufe schließen. Diese Verhaltensmerkmale sind in einem Persönlichkeitsmodell katalogisiert, welches Enneagramm genannt wird. Enneagramm bedeutet Neunerfigur. Dieses Persönlichkeitsmodell besteht aus neun Persönlichkeitstypen und aus jeweils drei Entwicklungsstufen gestört, normal und entwickelt. Die entwickelten Persönlichkeiten sind mental gesund.

Was diese Aussage bedeutet, können wir ermessen, wenn wir ein anderes Synonym heranziehen. Normale Persönlichkeiten sind egozentrisch. Die Persönlichkeit ist erst entwickelt, wenn sie diese Egozentrik überwindet. Damit wird sie zur entwickelten Persönlichkeit und mental gesund.

Was zeichnet eine entwickelte Persönlichkeit aus? Die entwickelte Persönlichkeit ist in ihrer Wahrnehmung und ihrem Verhalten im Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln. Sie hat die Eigennützigkeit der normalen Entwicklungsstufe überwunden und handelt zum Nutzen der

Gemeinschaft, in der sie lebt. Als Gegenleistung schenkt ihr diese Gemeinschaft Respekt und Anerkennung.

Die Gratifikation für die entwickelte Persönlichkeit neben diesem Respekt und dieser Anerkennung sind eine enorme Steigerung der persönlichen Autorität, eine Steigerung der Glaubwürdigkeit und eine deutliche Erhöhung der Überzeugungskraft. Entwickelten Persönlichkeiten kann man vertrauen.

Einhergehend mit dem Respekt und der Anerkennung ihrer Mitmenschen erhöht sich die Lebensqualität der entwickelten Persönlichkeit; mit der Steigerung von persönlicher Autorität und Überzeugungskraft erhöht sich nachhaltig ihre Leistungsfähigkeit; Vertrauen und Glaubwürdigkeit erhöhen ihre Lebensfreude.

Wir sehen: Die Verhaltensentwicklung, wie hier beschrieben, hat nicht nur eine berufliche Komponente, sondern auch eine wichtige persönliche. Der Lohn für die persönliche Verhaltensentwicklung ist mentale Gesundheit. Davon profitiert die Persönlichkeit selbst aber auch die Menschen in ihrer Umgebung und das Unternehmen, in dem sie wirkt. Ist diese Gewinnerstrategie nicht faszinierend?

Anhang – Was jede Führungspersönlichkeit wissen muss

Mit der Kenntnis der nachfolgenden neun Interessenstrukturen (Pbi) erschließt sich dem Kundigen die ganze Welt des menschlichen Verhaltens. Je präsenter er sie hat, desto wertvoller und nützlicher ist für ihn die Anwendung des Pbi-Ansatzes.

Pbi PERFEKTIONIST

PRINZIPIENORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER EINS – ICH HABE RECHT!

Grundmotivation:

Die EINS möchte gerecht sein. Sie strebt nach Vollkommenheit und will auch ihre Mitmenschen bessern. Sie möchte die eigene Person rechtfertigen und unangetastet über aller Kritik stehen.

Sekundärmotivation:

Sie will ihre Mitmenschen fair und gerecht behandeln. Sie will die Welt verbessern, alles kontrollieren, damit keine Fehler auftreten. Sie will ihre eigene Position rechtfertigen, selbst schuldlos sein und diejenigen verdammten, die nicht nach ihren Idealen leben.

Vorlieben:

- Vollkommenheit
- Ordnung schaffen
- Recht haben
- gute Arbeit leisten
- an sich arbeiten
- andere kritisieren

Abneigungen:

- mogeln oder lügen
- Kritik an ihrer Person
- Schmutz
- Unordnung
- Fehler
- Ärger

Versuchung:

Die Suche nach Vollkommenheit beherrscht das Leben der EINS und ist ihre eigentliche Versuchung. Sie sucht ihre Vorstellung von Vollkommenheit im ‚mehr desselben‘, nicht in der Ganzheit aller Erscheinungsformen des Lebens. Daher kämpft sie wie Don Quichotte gegen die Windmühlenflügel ihren Kampf gegen die scheinbare Unvollkommenheit der Welt.

Vermeidung:

Die EINS vermeidet Fehler und Ärger. Dazu bemerkt ROHR: *„Wir EINSer schämen uns nämlich für unseren Zorn! Unsere Sünde und unsere Vermeidung fallen in eins. Wir vermeiden es, den Ärger, der uns motiviert und antreibt, zuzulassen und können weder vor uns selbst noch vor anderen zugeben, dass wir aggressiv sind. Denn auch Ärger ist für uns etwas Unvollkommenes. Musterkin-der sind nicht wütend. Innerlich kochen wir vor Wut, weil die Welt so verdammt unvollkommen ist. Aber wir artikulieren unsere Aggressionen nicht als solche.“*

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der EINS besteht darin, Recht zu haben. Sie hat das Gefühl, besser zu sein als ihre Mitmenschen. Sie kennt den richtigen Weg und weiß, wie alles sein muss.

Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.

Grundangst:

Die EINS hat auch eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Autonomie. Sie fürchtet, verurteilt zu werden, wenn sie sich nicht ständig an Idealvorstellungen hält. Das Leben ist für sie wie ein Balanceakt auf dem Hochseil über dem Abgrund: Ein einziger Ausrutscher und sie ist verloren. Vor diesem Ausrutscher fürchtet sie sich.

Stressauslöser Muster EINS:

Jede Unvollkommenheit löst bei der EINS Stress aus. Dieser intensiviert sich, wenn die Unvollkommenheit nicht in Ordnung gebracht werden kann. Das löst Ärger und Zorn aus, die aber beide unterdrückt werden müssen, weil es nicht in Ordnung ist, ärgerlich zu sein oder im Zorn die Selbstkontrolle zu verlieren. Weiter gerät die EINS in Stress, wenn Mitmenschen ihr Fehler nachweisen. Dann reagiert sie mit besonders harten Bandagen.

Selbstoffenbarung

Belehrender und moralisierender Redestil.

Ich bin ein vernünftiger, objektiv denkender Mensch!

Ich war ein **Musterkind**.

Mein Verhalten ist immer tadellos.

Ich habe es früh gelernt, **Fehler** zu **vermeiden**.

Ordnung, Moral und Vollkommenheit sind meine Grundansprüche.

Ich habe immer Recht.

Ich kann **richtig und falsch** unterscheiden.

Meine Mitmenschen will ich bessern.

Du machst das falsch.

Hör auf mich – ich weiß, wie man es richtig macht.

Kritik an meiner Person kann ich nicht ausstehen.

Bei meinem Streben nach **Perfektion** kann ich **missionarischen Eifer** entwickeln.

Ich orientiere mich an **Regeln und Prinzipien**.

Ich bin **Richter, Staatsanwalt**, Lehrer, Pfarrer, Beamter, **Buchhalter**, Naturfreund.

Ich verspüre den inneren Zwang, Unordnung in Ordnung zu überführen.

Mein **innerer Kritiker** ist gut ausgebildet und immer aktiv.

Alles, was **fehlerhaft oder mangelhaft** ist, springt mir sofort ins Auge.

Ich wirke manchmal **nörglerisch**.

Ich habe möglicherweise auch meine Fehler, aber **nie Unrecht**.

Ich habe **hohe Ideale**.

In der Natur fühle ich mich wohl.

Ich musste sehr früh Verantwortung in der Familie übernehmen.

Ich bin ein **Idealist**.

Bei anderen entdecke ich immer das **Fehlerhafte, Erbärmliche und Schändliche** und brandmarke es entsprechend **herabsetzend und entwürdigend**.

Du bist schuld, erbärmlich, dumm, krankhaft.

Ich kann einfach nicht darüber hinwegsehen, wenn etwas im Argen liegt.

Ich habe etwas von einem Lehrer und Kämpfer in mir.

Ich überzeuge die Menschen durch meine vernünftigen Argumente.

Andere würden mich direkt, **formell und idealistisch** nennen.

Ich neige eher dazu, jemanden zu **kritisieren**.

Ich bin sehr zeitbewusst und brauche Vorgaben, um etwas fertig zu bekommen.

Ich bin ernst und diszipliniert.

Ich ärgere mich innerlich schwarz, wenn andere meine Vorgaben nicht genau befolgen.

Ich finde es besser, anderen die Augen zu öffnen, wenn sie einen Fehler machen.

Ich weiß, dass ich manchmal vorschnell **urteile** und zu ungeduldig bin.

Moral ist ein objektiver Begriff.

Ich bin ein **Perfektionist**.

Meine Handlungsweise gründet sich auf meinen **Prinzipien**.

Ich folge meinem **Gewissen** und meiner **Vernunft**.

Wenn ich auf andere Menschen wütend bin, sage ich ihnen, was ich denke.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Besserwisser, Rechthaber, Weltverbesserer, Moralapostel, Idealist, Pedant, Puritaner, Prinzipienreiter, Ordnungssüchtiger, Putzsüchtiger, Kritiker, Asket, Kämpfer für Gerechtigkeit.

Pbl Helfer

LIEBESORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER ZWEI – ICH HELFE!

Grundmotivation:

Die ZWEI möchte geliebt und anerkannt werden. Sie will ihre Gefühle zum Ausdruck bringen, will gebraucht und geschätzt werden. Sie möchte die eigenen Ansprüche rechtfertigen.

Sekundärmotivation:

Sie möchte ihre Gefühle für andere Menschen zum Ausdruck bringen und ihnen helfen. Sie will anerkannt werden für das, was sie für andere tut. Sie will über ihre Hilfsbereitschaft Kontrolle über andere Menschen ausüben.

Vorlieben:

- anderen Menschen Rat geben
- anderen Mut machen
- Menschen einen Gefallen tun
- Geschenke machen
- erraten, was andere brauchen
- Mittelpunkt einer Gruppe sein

Abneigungen:

- nein sagen
- allein sein
- niemand haben, der sie braucht
- warten müssen
- allein in der Ecke sitzen bleiben

Versuchung:

Die Versuchung der ZWEI besteht darin, ständig anderen Menschen zu helfen. Ihre Identität liegt in den Bedürfnissen und Wünschen anderer Menschen und damit außerhalb ihrer selbst.

Vermeidung:

Die ZWEI unterdrückt ihre eigenen Bedürfnisse und projiziert sie auf andere Menschen. Sie hat keinen Zugang zu ihren Bedürfnissen, weil sie ständig nur für die Bedürfnisse anderer Menschen lebt.

Grundbedürfnis:

Die ZWEI hat das Grundbedürfnis, geliebt und anerkannt zu werden.

95

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.

Grundangst:

Die ZWEI hat eine Schiefelage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie hat Angst vor dem, was passieren könnte, wenn sich ihr immenses Verlangen nach Wärme, Liebe und Nähe selbstständig macht und außer Kontrolle gerät. Weiter fürchtet sie sich davor, ungeliebt und unerwünscht zu sein.

Stressauslöser Muster ZWEI:

Stress entsteht für die ZWEI, wenn andere Menschen ihre Hilfe ablehnen oder ihr den Dank für ihre Hilfsbereitschaft verweigern. Denn obwohl die Menschen mit Muster ZWEI den Eindruck erwecken, dass ihnen das nicht so wichtig sei, achten sie sehr aufmerksam auf die Anerkennung für ihre Hilfe. Kleine Gesten wie ein anerkennendes Wort oder ein Blick zur Bestätigung sind dabei bereits ausreichend.

Selbstoffenbarung

Schmeichelnder und beratender Redestil.

Ich bin ein mitfühlender, liebevoller Mensch!

Ich bin als **Arzt, Krankenschwester, Sekretärin, Butler**, Psychologe, **Sozialarbeiter**, Psychotherapeut, Pädagoge tätig.

Ich bin ein guter **Gastgeber**.

Liebe und Anerkennung meiner Person sind mir wichtig.

Ich bringe meine **Gefühle** zum Ausdruck.

Ich pflege meine Beziehungen.

Ich möchte **gebraucht** und **geschätzt** werden.

Keine Sorge, ich bin ganz für Dich da.

Das werden wir schon hinkriegen.

Du Armer, Du bist wirklich zu **bedauern** und brauchst **Hilfe**.

Ich brauche niemanden.

Irgendwie ist das so meine Rolle – **sorgen, kümmern, zuständig sein**.

Ich trage mein **Herz auf der Zunge**.

Ich bin freundlich, **überschwänglich** und voller guter Absichten.

Es fällt mir leicht, Freundschaften zu schließen.

Ich bin **hilfsbereit und fürsorglich**.

Ich bereite gern anderen **Gefälligkeiten** und Freude.

Ich interessiere mich für die **Nöte und Bedürfnisse** meiner Mitmenschen.

Es gefällt mir, wenn Menschen von mir **abhängig** sind.

Ich bin **teilnahmsvoll** und höre zu, was andere von sich erzählen.

Gern mische ich mich in anderer Leute Angelegenheiten ein.

Ich brauche Menschen um mich, die mir ihre Zuneigung zeigen.

Ich opfere gern Zeit für soziale oder emotionale Belange.

Ich bin ziemlich **sentimental**.

Ich kann niemanden **leiden** sehen. Deshalb schalte ich mich ein und **helfe**.

Meinen Lieben gegenüber bin ich ganz schön **besitzergreifend**.

Im Grunde bin ich ein **warmherziger**, fröhlicher Mensch.

Gern bin ich in Gesellschaft anderer Menschen.

Meinen Mitmenschen gebe ich oft Rat und persönliche Empfehlungen.

Ich bin eher **spontan** und gut im Improvisieren.

Ich bin ein **Trost** für Menschen, die vom Pech verfolgt sind.

Meine Gefühle zeige ich offen.

Ich gehe auf andere Menschen zu

Gern **schmeichele** ich auch meinen Mitmenschen.
Ich **lobe** gern und oft.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Helfer, Diener, Gastgeber, der besitzergreifende Intimfreund, der großsprecherische Freund, der Bemutterungstyp, der Scheinheilige, die Klette.

Pbl Erfolgsmensch

ERFOLGSORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER DREI – ICH BIN ERFOLGREICH!

Grundmotivation:

Die DREI möchte Bestätigung, Aufmerksamkeit und Bewunderung durch ihre Mitmenschen. Sie will ihre Mitmenschen beeindrucken und durch sie Anerkennung ihrer Erfolge erfahren.

Sekundärmotivation:

Sie will die Beste sein, will andere Menschen überragen und sich abheben. Sie will Eindruck schinden und alles tun, um ihr Image und ihren Erfolg zu erhalten.

97

Vorlieben:

- etwas tatkräftig anpacken
- etwas mit Erfolg erledigen
- effizient, beschäftigt und aktiv sein
- ihren Status und ihr Image steigern
- Wettbewerb mit anderen Menschen

Abneigungen:

- über Gefühle sprechen
- nichts zu tun zu haben
- Besprechungen, die endlos dauern
- eine günstige Gelegenheit verpassen
- sich in Geduld üben

Versuchung:

Die Versuchung der DREI ist ihre Tüchtigkeit und ihre Sucht, dafür bewundert zu werden. Da sie so sehr an ihre Überlegenheit glaubt, tritt sie gerade mit den Menschen in Wettbewerb, von denen sie bewundert werden will.

Vermeidung:

Die DREI vermeidet unter allen Umständen Versagen. Es gibt nichts Tragischeres als eine erfolglose DREI, weil es für sie traumatisch ist, mit Versagen, Scheitern oder Verlieren umgehen zu müssen.

Grundbedürfnis:

Die DREI will erfolgreich sein und für ihre Leistung bewundert werden. Dahinter verbirgt sich allerdings eine tiefe Sehnsucht nach Liebe und Anerkennung.

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.

Grundangst:

Die DREI hat eine Schiefelage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie fürchtet, von ihren Mitmenschen abgelehnt und zurückgewiesen zu werden. Aber gerade ihre fortwährende Sucht nach Applaus und Bewunderung stößt die Mitmenschen ab. So vieles, was die anderen Menschen bewundern, erweist sich als bloße Verpackung und bricht irgendwann in sich zusammen.

Stressauslöser Muster DREI:

Unter Stress gerät die DREI, wenn ihr die Menschen ihrer Umgebung nicht die Bewunderung und den Applaus geben, die sie so dringend braucht und für die sie ihre Aktivitäten inszeniert.

Selbstoffenbarung

Werbender und begeisternder Redestil.

Ich bin ein bewunderungswürdiger und beneidenswerter Mensch!

Sei wie ich – ich weiß, wie man **erfolgreich** ist.

Ich bin Geschäftsführer, Vorstand, Vertreter, **Verkäufer**, Marketingleiter, Werbechef, Schauspieler, Sänger, Model.

Ich war ein **Wunschkind** und meine **Mutter hat mich vergöttert**.

Anerkennung meiner Leistung und **Bewunderung** sind mir besonders wichtig.
Ich brauche das einfach. **Bewunderung ist für mich wie eine Droge.**
Ich bemühe mich, bei anderen anzukommen und sie zu **beeindrucken.**
Verpackung ist wichtiger als der Inhalt.
Manchmal habe ich das Gefühl, **eine Rolle zu spielen**, mit der ich mich identifiziere.
Ich präsentiere immer meine **Schokoladenseite.**
Immer verhalte ich mich **wettbewerbsorientiert.**
Image, Prestige und Status sind mir besonders wichtig.
Ich bin **Selbstdarsteller, Schauspieler, Karrierist.**
Ich bin ein **Strahlemensch** und voller Optimismus.
Ich bin ein **Erfolgsmensch** und **Siegertyp.**
Meine wichtigsten Worte: Arbeit, Vitalität, **Leistung**, Konkurrenz, Wettbewerb, Effizienz,
Image, Erfolg, Outfit, Kompetenz, Optimismus, Design, Verpackung, Begeisterung, Projekt.
Ich **inszeniere** clever und wirksam meine eigene Marketingstrategie.
Kleinere oder größere **Lügen** sind dabei durchaus hilfreich.
Niederlagen kenne ich nicht.
Meine Gefühle habe ich wegen der imagegefährdenden Wirkung wegrationalisiert.
Ich besitze ein gutes Gespür dafür, welche Rolle in der jeweiligen Situation gut ankommt.
Ich bin **pragmatisch, tüchtig und zielorientiert.**
Ich kann auch **narzisstisch**, eitel, **arrogant** und **exhibitionistisch** sein.
Sieh her, wie ich doch gelehrsam reden kann.
Sieh her, **was mir alles gehört.**
Sieh her, **wen ich alles kenne.**
Sieh her, wo ich überall mitmische.
Sieh her, was ich für **Heldentaten** begangen habe.
Ich stehe ständig unter **Zeit- und Leistungsdruck.**
Ich bin **professionell.**
Ich bin ein **Charmeur.**
Ich bin anpassungsfähig und komme in fast jeder Situation gut zurecht.
Meine **Erfolge** verdanke ich meinem Talent, einen **guten Eindruck** zu machen.
Ich weiß, dass ich manchmal ziemlich **kalt und unnahbar** wirke.
Wenn ich zwischen Karriere und Freunden wählen müsste, würde ich die **Karriere** wählen.
Ich neige dazu, auf **Konfrontationskurs** zu gehen.
Ich bin mehr auf **Ziele** als auf Menschen ausgerichtet.
Ich rede gern über mich selbst und stehe gern im **Brennpunkt der Aufmerksamkeit.**
Ich verlasse mich auf niemanden: ich will selbst am Hebel sein.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Schauspieler, Narziss, der Eitle, Charmer, der Ehrgeizige, der Statusbesessene, Utilitarist, Selbstdarsteller, Strahlemensch, Karrierist, Siegertyp, Angeber.

Pbl Individualist

SELBSTORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER VIER – ICH BIN BESONDERS!

Grundmotivation:

Die VIER möchte sich selbst verstehen und ihre Identität finden. Sie will sich mit Schönerem ausdrücken. Sie zieht sich zurück, um die eigenen Gefühle zu schützen und kümmert sich zuerst um die eigenen emotionalen Bedürfnisse, ehe sie sich anderen Menschen zuwendet.

Sekundärmotivation:

Sie will sich selbst zum Ausdruck bringen und etwas Schönes schaffen, das anderen Menschen vermittelt, wer sie ist. Sie will sich erst über ihre eigenen Gefühle klar werden, ehe sie sich auf ihre Mitmenschen einlässt. Sie will sich selbst verwöhnen, um das zu kompensieren, was sie in der realen Welt vermisst.

100

Vorlieben:

- von ihrer seelischen Verfassung erzählen
- ihre Kreativität einsetzen
- einmalige, intensive, besondere Situationen erleben

Abneigungen:

- das Normale, die Routine, das Alltägliche
- Rücksichtslosigkeit
- sich an Vorschriften halten

Versuchung:

Die Versuchung der VIER ist ihre ständige Suche nach Echtheit und Originalität. Alles, was eine ursprüngliche Originalität ausstrahlt, weckt in ihr die Sehnsucht nach jener Einfachheit und Natürlichkeit, welche sie selbst verloren hat.

Vermeidung:

Die VIER vermeidet Gewöhnlichkeit. Alles, was normal oder konventionell ist, wird von ihr verachtet. Die Vorstellung, zu sein wie alle anderen Menschen, löst in ihr geradezu panische Angst aus.

Grundbedürfnis:

Die VIER trachtet danach, sich selbst zu verstehen und sich selbst zu verwirklichen. Sie ist auf der Suche nach ihrer eigenen Identität. Selbsterkenntnis ist ihr wichtigstes Ziel.

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich hier auf dieser Welt nicht gut emotional versorgt und geliebt.

Grundangst:

Die VIER hat eine Schiefelage beim Bedürfnis nach Liebe und Anerkennung. Sie fühlt sich auf der Welt nicht willkommen, unbeliebt und ungeliebt. Sie fürchtet, nicht wirklich dazu zu gehören. Sie hat Angst davor, irgendwie defekt oder fehlerhaft zu sein.

Stressauslöser Muster VIER:

Menschen mit Muster VIER geraten in Stress, wenn sie mit Konfrontation und aggressivem Verhalten in Berührung kommen. Oder wenn sie sich selbst eingestehen müssen, dass sie nur Gewöhnliches zustande bringen. Härter wird es für sie, wenn ihnen nicht die Aufmerksamkeit entgegen gebracht wird, die sie sich erhoffen. Noch schlimmer wird es, wenn sie mit Verlusterfahrungen konfrontiert werden.

Selbstoffenbarung

Ausschmückender und ausschweifender Redestil.

Ich bin ein sensibler, intuitiver und einzigartiger Mensch!

Ich bin **schöpferisch, inspiriert, fantasievoll.**

Wiener Schnitzel – wie **gewöhnlich.**

Meine Kleidung ist farblich gut abgestimmt.

Meine Kleidung ist **auffallend – bunt, schrill und verrückt.**

Ich falle auf. Man kann mich nicht übersehen.

Ich will etwas **Besonderes** erleben/sein.

Ich will **interessante** Menschen kennenlernen.

Ich bin **depressiv.**

Himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt.

In den trüben Herbsttagen kommt bei mir eine **melancholisch-depressive Stimmung** auf.

Ich bin ein **Romantiker**.

Ich rede gern und viel über **Stimmungen**.

Kreativität, Ästhetik und Selbstverwirklichung sind meine beherrschenden Themen.

Ich wollte nicht so werden wie meine Eltern.

Das Normale hat für mich keine Anziehungskraft.

Harmonie und Schönheit prägen mein Leben.

Ich hasse alles, was abgestanden, althergebracht, hausbacken, hässlich, durchschnittlich, stillos oder normal ist.

Ich brilliere mit Klasse und Stil.

In der Welt der **Symbole, Phantasien und Träume** bin ich zu Hause.

Ich will nicht wie alle anderen sein.

Meine Lieblingsworte: **Attraktiv, interessant, originell, etwas Besonderes, Klasse, Stil, ausgefallen, Geschmack, ästhetisch.**

Ich habe **Launen** und bin starken **Stimmungsschwankungen** unterworfen.

Kaviarersatz – das ist einfach unmöglich.

Ich lege mich nie mit irgendjemandem an.

Ich mag keine Aggressivität.

Ich bin Künstler, Maler, Sänger, Musiker, Dichter, Dramatiker, Tänzer, Schauspieler, Erfinder, Entwickler, Aristokrat, Bohemien.

Ich bin **schöpferisch, inspiriert, fantasievoll.**

Einer meiner größten Vorzüge ist meine **Gefühlstiefe**.

Ich meide Situationen, die mir neu sind.

Ich brauche immer einige Zeit, bis ich mich eingewöhnt habe.

Ich bin **romantisch** und überlasse mich gern **starken Empfindungen**.

Ein großes Plus ist bei mir die Fähigkeit, innere Vorgänge zu beschreiben.

Ich brauche unbedingt eine ästhetisch ansprechende Umgebung.

Ich verbringe viel Zeit damit, mich selbst zu ergründen.

Ich folge eher meiner **Intuition** als meinem Kopf.

Ich bin ziemlich unpraktisch und irgendwie ein **Träumer**.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Künstler, Romantiker, Individualist, der Depressive, Ästhet, Aristokrat, Bohemien, der Kreative, Träumer.

Pbl Denker

ERKENNTNISORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER FÜNF – ICH BlicKE DURCH!

Grundmotivation:

Die FÜNF möchte ihre Umwelt verstehen. Sie will Wissen ansammeln, alles analysieren und sich so gegen die Bedrohungen aus der Umwelt schützen.

Sekundärmotivation:

Sie will alles beobachten, alles verstehen, alles auf eine einheitliche Idee zurückführen, intellektuelle Gewissheit haben. Sie lehnt ab, was nicht mit ihren Vorstellungen übereinstimmt und zieht sich von allem, was ihr bedrohlich erscheint, zurück.

Vorlieben:

- innerlich leben, schweigen, sich diskret verhalten
- beobachten, sich zurückziehen
- etwas verstehen, begreifen
- nachdenken, den Dingen auf den Grund gehen
- Wissen ansammeln und analysieren

103

Abneigungen:

- wenn jemand in ihren Lebensraum eindringt
- Aufwand und Überflüssiges
- Lärm
- Small Talk
- Fragen nach ihren Gefühlen und Gedanken
- emotionale Ausbrüche
- spontane Entscheidungen
- abhängig sein

Versuchung:

Die Versuchung der FÜNF ist Wissen. Daraus bildet sie sich ihre Theorien und Modelle über die Beschaffenheit der Welt. Einer Gelegenheit, Wissen anzusammeln und zu analysieren, kann sie nicht widerstehen.

Vermeidung:

Sie vermeidet es, sich preiszugeben oder ihr Innerstes zur Schau zu stellen.

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der FÜNF besteht darin, ihre Umwelt zu verstehen und möglichst alles mitzubekommen.

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

Grundangst:

Die FÜNF hat eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Sie hat erfahren, dass ihre Umwelt unberechenbar oder sogar bedrohlich ist. Insofern ist die Angst, von der Umwelt oder den Mitmenschen bedroht zu werden, latent immer im Hintergrund präsent. Ihre Neugier, ihre Wachheit und das Bedürfnis, ihre Beobachtungen in einen sinnvollen Kontext zu stellen, sind Versuche, sich vor realen oder eingebildeten Gefahren zu schützen.

Stressauslöser Muster FÜNF:

Stress ist für die FÜNF eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung. Damit ist zu große persönliche Nähe und der Verlust der für sie notwendigen Minimaldistanz gemeint.

104

Selbstoffenbarung

Erklärender und systematisierender Redestil.

Ich bin ein intelligenter, wahrnehmungsfähiger Mensch!

Ich bin **Beobachter, Wissenschaftler, Gelehrter**, Analytiker, Techniker, Problemlöser, Informatiker, Berater, Künstler oder Schriftsteller.

Ich bin **exzentrisch**.

Ich bin ein **versponnener Theoretiker**.

Ich halte meine Mitmenschen auf Distanz.

Viele werden nicht recht warm mit mir.

Die Klugheit gebietet es, die Sache nüchtern und ohne Emotionen zu betrachten.

Komm mir nicht zu nahe.

Für mich zählen nur Fakten.

Ich kann allein für mich sorgen.

Ich bleibe niemandem etwas schuldig.

Ich ziehe mich gern in mein **Schneckenhaus** zurück.
Nun lass mich doch erst mal zur Ruhe kommen.
Du wirst Dich doch wohl noch eine Weile selbst beschäftigen können.
Wenn man meine Distanz durchbricht, kommt bei mir Hass oder Panik auf.
Ich wirke oft reserviert und abweisend.
Meine Mitmenschen halten mich für einen **Eigenbrötler**.
Ich habe **autistische** Züge in mir.
Ich gelte als **wortkarg** und ‚muffig‘.
Als Kind war ich viel mit Erwachsenen zusammen und durfte nicht stören.
Ich habe mir angewöhnt, meine Umgebung gut zu **beobachten**.
Ich will alles mitbekommen.
In einer Menschenmenge fühle ich mich unwohl.
Über Gefühle kann ich nicht gut reden.
Über Sachthemen kann ich stundenlang diskutieren.
Meine Lieblingsworte sind **Wissen**, Ordnen, Fakten, Informationen, Tatsachen,
Beobachtung, **Entdeckung**, Theorie.
Ich kann den **Gürtel enger schnallen** und mit wenig auskommen.
Ich bin ein **Experte**.
Ich bin Spezialist und Analytiker.
Einer meiner größten Vorzüge ist mein durchdringender Verstand.
Ich handle erst, wenn ich alles gründlich durchdacht habe.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Denker, Beobachter, Asket, Analytiker, Experte, Exzentriker, Problemlöser, Wissenschaftler, Gelehrter, Theoretiker, Eigenbrötler, Spezialist, Forscher.

Pbi Traditionalist

SICHERHEITSORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER SECHS – ICH TUE MEINE PFLICHT!

Grundmotivation:

Die SECHS möchte Sicherheit. Sie will von anderen geliebt und akzeptiert werden. Sie stellt die Mitmenschen gern auf die Probe und kämpft gegen Angst und Unsicherheit.

Sekundärmotivation:

Sie will beliebt sein und Beifall finden. Das gibt ihr Sicherheit. Sie bringt sich zur Geltung, um ihre Ängste zu kompensieren, sie sucht Rückhalt, wenn sie sich fürchtet. Sie wünscht, dass ihr die Autoritätsfigur zur Hilfe kommt.

Vorlieben:

- eindeutige Situationen
- das Gefühl der Sicherheit
- Treue und Loyalität
- Zeit haben, sich auf Veränderungen vorzubereiten
- anderen widersprechen, um deren Aufrichtigkeit zu prüfen

Abneigungen:

- eine unberechenbare oder schwache Autoritätsfigur
- Verrat und Lüge
- konfliktbehaftete Situationen
- Unvorhergesehenes
- Schönredner
- etwas anfangen, ohne das Ziel zu kennen
- wenn man versucht, sie zu täuschen

106

Versuchung:

Die Versuchung der SECHS ist das permanente Streben nach noch mehr Sicherheit. Sie sucht diese nicht in sich selbst, sondern in der Außenwelt bei einer Autoritätsfigur oder einem Glaubenssystem. Zugleich bleibt sie aber misstrauisch.

Vermeidung:

Sie vermeidet Fehlverhalten, wo immer sie kann. Fehlverhalten setzt sie der Gefahr der Bestrafung durch ihre Autoritätsfigur aus.

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der SECHS ist Geborgenheit, was sich in ihrem Sicherheitsanspruch ausdrückt.

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

Grundangst:

Die SECHS hat eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Die SECHS leidet am meisten unter Angst und Unsicherheit, da sie sich ihrer Ängste wohl bewusst ist. Da sie die ersehnte Sicherheit und Geborgenheit nicht in sich selbst findet, sucht sie diese in der Außenwelt bei einer Autoritätsfigur. Dies führt in der Folge zu der permanenten Furcht, von der Autoritätsfigur verraten, bestraft oder ausgenutzt zu werden.

Stressauslöser Muster SECHS:

Wenn sich ihre vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als nicht wirkungsvoll erweisen oder wenn sie mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert werden, geraten Menschen mit Muster SECHS unter Stress. Ganz schlimm wird es, wenn sie von Menschen oder Gruppen, denen sie sich zugehörig fühlen, zurückgewiesen werden. Ihr Super Gau dabei ist, wenn sie sich von ihrer Autoritätsperson verraten fühlen.

Selbstoffenbarung

Warnender und begrenzender Redestil.

Ich bin ein liebenswerter, verlässlicher Mensch!

Ich gelte als **zuverlässig, loyal, sicherheitsbewusst.**

Ich bin ein **Zweifler.**

Ich bin traditionsverbunden und konservativ.

Ich bin ein echter Kumpel.

Meine Grundmotivation ist das **Sicherheitsstreben.**

Ich bin **pflichtbewusst, aber auch misstrauisch und kritisch.**

Ja – **aber** sind häufig benutzte Worte (Ambivalenz).

Ich warne davor....

Ich muss... Ich darf nicht... Ich kann nicht... (Fremdentscheidung)

Immer wieder entdecke ich das Haar in der Suppe.

Ich bin Richter, Staatsanwalt, Rechtsanwalt, Detektiv, Polizist, Kriminalkommissar, Krimischreiber oder auch Krimineller.

Wenn ich mich benachteiligt fühle, werde ich zum **Störenfried, Rebell oder Querulant.**

Ich bin ein liebenswerter, verlässlicher Mensch!

Ich bin vorsichtig, zögerlich, skeptisch und **misstrauisch.**

Autoritätsgläubigkeit und **Sicherheitsdenken** sind für mich prägend.

Ich bin eher **pessimistisch.**

Ich bin sehr **verantwortungsbewusst.**

Ich treffe nicht gern Entscheidungen.

Ich identifiziere mich gern mit einer Autoritätsperson oder einem Glaubenssystem, welche mir die Entscheidungen abnehmen.

Wie soll ich das bloß machen?

Mir wächst das alles über den Kopf.

Ich bin schwach und hilflos – **allein bin ich dem Leben nicht gewachsen.**

Ich habe einen Mangel an Selbstvertrauen.

Allein schaffe ich das nicht.

Ich kann das nicht.

Hilf mir, Du musst für mich sorgen.

Du bist stark und kompetent.

Lass mich bloß nicht im Stich.

Unterstütze und beschütze mich.

Hilf mir, nimm mich an die Hand, lass mich bloß nicht allein!

Ohne Dich bin ich aufgeschmissen.

Wie schlimm das alles ist (jammern).

Wie schrecklich das ist, wenn alles auf einmal kommt.

Wie hundselend und überfordert ich mich dabei fühle.

Ich zögere meist und ergreife ungern die Initiative.

In einer schwierigen Situation brauche ich von anderen Menschen Rückendeckung.

Ich habe Angst davor, ausgenutzt zu werden.

108

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Der Zuverlässige, Zweifler, der Loyale, der Ambivalente, Traditionalist, Kumpel, Fundamentalist, der Sicherheitsbedürftige, Störenfried, Rebell, Querulant, Pessimist, Miesepeter, Skeptiker, Autoritätsgläubiger, der Verunsicherte, der notorische Verlierer, der Entscheidungsschwache, der Konfliktscheue, Quertreiber, der Furchtsame, Angsthase, Angstbeißer.

Pbl Lebenskünstler

LEBENS-ORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER SIEBEN – ICH BIN GLÜCKLICH!

Grundmotivation:

Die SIEBEN möchte glücklich sein und Schmerz, Mangel sowie Langeweile vermeiden. Sie will Spaß haben und sich amüsieren. Sie will ständig in Bewegung sein.

Sekundärmotivation:

Sie will unterhalten werden und sich keinerlei Zügel anlegen lassen. Sie will alles sofort haben, was sie begehrt. Sie unterdrückt ihre Angst, indem sie ohne Rücksicht auf die Folgen immer in Bewegung bleibt und ihren spontanen Gelüsten nachgibt.

Vorlieben:

- die Abwechslung
- Abenteuer und Reisen
- Herumalbern
- den Charmeur spielen
- Projekte planen
- möglichst viel Spaß haben

Abneigungen:

- sich eingesperrt fühlen
- Verträge schließen und sich festlegen
- Langeweile
- Routine
- Schmerz

109

Versuchung:

Die Versuchung der SIEBEN besteht darin, durch Lust und Zerstreuungen der Angst vor Schmerz und Langeweile zu entgehen. Sie möchte, dass alle Menschen glücklich sind.

Vermeidung:

Sie unternimmt alles, um Schmerz, Mangel und Langeweile auszuweichen und zu vermeiden.

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der SIEBEN besteht darin, glücklich und zufrieden zu sein.

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

Grundangst:

Die SIEBEN hat eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit. Die sich bei ihr daraus ergebende Angst vor Schmerz und Langeweile wird durch ständige Aktivitäten unterdrückt. Sie kann

diese Angst nicht ertragen, will sich mit ihr nicht auseinandersetzen und unterdrückt sie durch Zerstreuungen und Aktivitäten in der Außenwelt. Doch sie entkommt ihr nicht.

Stressauslöser Muster SIEBEN:

Stress bedeutet für die SIEBEN, wenn es ihr mit allen ihren Aktivitäten und Vergnügungen nicht gelingt, Situationen zu vermeiden, in denen sie Schmerz, Verlust oder Langeweile wahrnehmen muss.

Selbstoffenbarung

Schwatzhafter und erzählender Redestil

Ich bin ein glücklicher und leidenschaftlicher Mensch!

Ich war als Kind bettelarm und habe **wenig Fürsorge** erhalten.

Ich will **glücklich** sein, **Spaß** haben und mich **amüsieren**.

Bindungen vermeide ich. **Ich lege mich nicht gern fest**.

Man lebt nur einmal – aber wenn man es richtig macht, genügt das.

Don't worry, be happy.

Ich will etwas erleben und alles **genießen**.

Schmerz kenne ich nicht, Probleme gibt es nicht für mich.

Ich habe viel Phantasie und **sprühe vor Lebensfreude**.

Ich bin ein unverbesserlicher **Optimist**.

Ich bin **charmant** und humorvoll.

Glück und **Lust** sind mir eine Freude.

Ich bin ein **Lebenskünstler**.

Ich arbeite freiberuflich oder als Pilot, Stewardess oder Photograph.

Schmerz, Langeweile oder Mangel kenne ich nicht.

Ich stecke voller Idealismus und **Zukunftsplänen**.

Ich bin wie ein **Schmetterling**, der von Blüte zu Blüte flattert.

Negative oder schmerzhaft Erfahrungen verdränge ich einfach.

Ich brauche ständig **Abwechslung, Stimulation** und neue Erfahrungen.

Ich brauche meinen **Adrenalinschub** und habe **Champagner im Blut**.

Ich schaffe mir meine eigene **lustbetonte** Wirklichkeit.

Ich kann mich gar nicht so schnell **amüsieren**, wie ich gerne möchte.

Ich rede gern Vergangenes schön und glorifiziere Erinnerungen.

Bedrückendes, Unangenehmes, Schmerz oder Mangel blende ich aus.

Ich bin eine lebenszugewandte **Frohnatur**, die immer **gute Laune** verbreitet.

Ich bin **begeisterungsfähig** und sehr **spontan**.

Materieller Besitz ist mir wichtig, um mir die Vergnügungen leisten zu können.

Manchmal bin ich extravagant und großspurig, **ausschweifend und zügellos**.

Sei doch nicht so schrecklich vernünftig.

Das Leben ist hier und jetzt.

Was weiß ich denn heute, wie mir Freitag zumute ist.

Ja, ja, jetzt müssen wir mal von Dir sprechen: Wie gefällt Dir mein neues Buch?

Ich habe etwas von einem **Märchenerzähler** und **Entertainer** an mir.

Ich lasse mich gern gehen und kenne keine Grenzen.

Ich bin wie das Wetter: veränderlich.

Ich bin positiver und **enthusiastischer** als viele meiner Freunde.

Ich bin mitteilsam und gesellig.

Ich brauche **Anregungen** und **Spannung**.

Meine Wünsche drücke ich offen aus.

Ich spreche offen über mein Privatleben.

Ich bin **abenteuerlustig** und **risikofreudig**.

Ich mag **Vielfalt** und bin auf immer **neue Erfahrungen** aus.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Lebenskünstler, Trendsetter, der Unersättliche, Enthusiast, Tausendsassa, Entertainer, Optimist, Frohnatur, Märchenerzähler, der Lebenslustige, das Multitalent, der Exzessive, der Hyperaktive, Epikureer, Hedonist.

Pbl Machtmensch

MACHTORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER ACHT – ICH BIN STARK!

Grundmotivation:

Die ACHT möchte unabhängig sein und im eigenen Interesse handeln. Sie will ihre Umgebung beeinflussen und die Beziehungen zu ihren Mitmenschen beherrschen.

Sekundärmotivation:

Wettbewerbsorientiert will die ACHT ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Sie will ihre Umgebung dominieren und Macht ausüben, dabei ihre Vorstellungen und Meinungen durchsetzen, bei ihren Feinden gefürchtet sein und um ihr Überleben kämpfen.

Vorlieben:

- Ungerechtigkeiten beheben
- Schwache schützen
- spontan handeln
- ihre Kraft unter Beweis stellen
- Macht ausüben
- Wettbewerb

Abneigungen:

- alles Unklare
- alles Weiche
- Menschen, die heucheln oder intrigieren
- Abhängigkeit
- Widerspruch

Versuchung:

Die Versuchung der ACHT ist ihr Kampf für Gerechtigkeit. Aber es ist immer ihre eigene Gerechtigkeit; ihr Anspruch, gut und böse, gerecht und ungerecht objektiv erkennen zu können. Rache und Vergeltung sind ihre Hilfsmittel, die Waage dessen, was sie für Gerechtigkeit hält, wieder in die Balance zu bringen.

Vermeidung:

Die ACHT vermeidet Hilflosigkeit, Schwäche und Unterlegenheit. Sie hat einen Hang zur Überheblichkeit und Rechthaberei, nur um nicht schwach zu wirken.

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der ACHT besteht darin, ihre Selbständigkeit unter allen Umständen zu erhalten. Dazu versucht sie, die Welt nach ihren Vorstellungen und ihrem Willen zu formen.

Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.

Grundangst:

Die ACHT hat eine Schiefelage im Bedürfnis nach Autonomie. Daraus ergibt sich ihre Grundangst, sich anderen Menschen unterordnen zu müssen. Dies scheut die ACHT wie der Teufel das Weih-

wasser. Denn wenn sie anderen ausgeliefert ist, so fürchtet sie, werden diese sie genauso gnadenlos behandeln, wie sie selbst dies tun würde. Sie fürchtet sich vor der Rache und Vergeltung derer, die sie selbst rücksichtslos behandelt hat.

Stressauslöser Muster ACHT:

Unter Stress gerät die ACHT, wenn es ihr mit Aggressivität und Angriffslust nicht gelingt, die Hindernisse, welche sich ihr in den Weg stellen, zu überwinden. Noch kritischer wird es für sie, wenn sie sich von Menschen, die sie für Freunde hielt, hintergangen oder menschlich enttäuscht fühlt.

Selbstoffenbarung

Herausfordernder und demaskierender Redestil.

Ich bin ein starker und selbstbewusster Mensch!

Bereits als Kind habe ich gelernt, meine Bedürfnisse **durchzusetzen**.

Sehr früh habe ich erkannt, dass **Stärke** mein Überlebenskonzept ist.

Ich bin **unabhängig** und handle in meinem eigenen Interesse.

Mein Bestreben ist es, meine Umgebung zu beeinflussen und **Macht auszuüben**.

Ich stehe immer unter Dampf und kenne nur ‚**volle Pulle**‘.

Meine Freunde beschütze ich, meine Feinde werden bekämpft.

Lust und Leidenschaft zum **Revierkampf** zeichnen mich aus.

Andere sagen mir schon mal nach, dass ich **grenzverletzend** und **ausdehnend** sei.

Ich bin voller **Selbstvertrauen** und Stärke.

Ich **kontrolliere die Beziehungen** zu meinen Mitmenschen.

Ich bin **machtorientiert**.

Ich bin **Geschäftsmann, Finanzier, Abenteurer**, manchmal Therapeut, **Jäger**, Angler, Sportler oder Bergsteiger.

Ich liebe **Konfrontationen**, bin **kämpferisch** und **streitlustig**.

Ich bin voller **Unternehmungsgeist** und **Abenteuerlust**.

Tu, was ich Dir sage, sonst werde ich Dich **bestrafen**, wenn Du mir nicht gehorchst.

Auf mein Wort kann man sich verlassen.

Was mir nicht gefällt, spreche ich **offen und direkt** an.

Ich habe ein gutes Gespür für Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit.

Ich vertrage keine andere **Macht** und **Autorität**.

Kampf und Auseinandersetzungen machen mir Spaß.

Diplomatisches Verhalten ist mir unbekannt.

Ich kenne nur Freund oder Feind, gut oder böse, stark oder schwach.

Meine Meinungen, Ideen und Vorstellungen setze ich durch.
Bei Feiern gehöre ich zu den Letzten, die ins Bett gehen.
Ich lass mir nichts gefallen.
Ich schlage zurück. ich zeige den anderen, wer das Sagen hat.
Das macht man so und nicht anders.
Du musst jetzt aber....
Du kannst doch nicht einfach....
Reiß Dich zusammen, bewahre Haltung.
Ich übernehme bereitwillig die **Führung** und habe keine Probleme, zu **entscheiden**.
Ich vermeide es, anderen Menschen meine Schwächen zu zeigen.
Ich bin wie ein Fels: **solide und fest**.
Ich bin immer **Herr der Lage**.
Ich ergreife die Initiative und **setze meinen Willen durch**.
Ich will mehr **Macht und Einfluss** gewinnen.
Das Leben ist ein **Kampf**, aber mit **Mut** lässt sich **Großes schaffen**.
Wenn ich wütend bin, brülle ich los und gebe den anderen ordentlich Bescheid.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Machtmensch, Revierbesitzer, Diktator, Patriarch, Abenteurer, Unternehmer, Brummbär, Kämpfer, Grobian.

Pbl Schiedsrichter

HARMONIEORIENTIERUNG: GRUNDMUSTER NEUN – ICH BIN ZUFRIEDEN!

Grundmotivation:

Die NEUN möchte die Dinge in ihrem aktuellen Zustand belassen. Sie sucht die Einheit mit den Mitmenschen, will Konflikte und Spannungen vermeiden und geht unangenehmen Situationen aus dem Weg. Sie sucht Harmonie um jeden Preis.

Sekundärmotivation:

Sie will Harmonie und Frieden, Streit schlichten und Menschen zusammenführen. Damit sie nicht aus ihrer Ruhe kommt, will sie alles so erhalten, wie es ist. Sie beschönigt Probleme, leugnet alles ab, was konflikthaft ist und womit sie sich auseinandersetzen müsste.

Vorlieben:

- Stille, Harmonie, Bequemlichkeit
- die Natur
- Routine und feste Zeiteinteilungen
- Kompromisse
- den anderen zuhören
- sich Zeit zum Leben zu nehmen

Abneigungen:

- Stellung beziehen
- sich streiten
- nein sagen
- die Ungeduld der Mitmenschen spüren

Versuchung:

Die Versuchung der NEUN besteht in der Selbstaufgabe. Das eigene Ich wird unterdrückt, um für andere Menschen empfänglich zu sein.

Vermeidung:

Die NEUN vermeidet Konflikte. Sie weigert sich beharrlich, etwas zur Veränderung einer Situation beizutragen. Sie rührt sich nicht vom Fleck und hofft, der Konflikt werde sich von selbst auflösen. Ihre Mittel hierzu sind aussitzen und sich zurückziehen.

Grundbedürfnis:

Das Grundbedürfnis der NEUN besteht darin, sich mit anderen Menschen zu vereinen. Seit ihrer Kindheit hat sie sich ihr Selbstgefühl dadurch erhalten, dass sie sich immer wieder mit anderen Menschen identifiziert.

Grundnot:

Ihre Autonomie ist auf dieser Welt nicht selbstverständlich gewährleistet.

Grundangst:

Wie auch die beiden anderen Muster in der Handlungstriade hat die NEUN eine Schiefelage in ihrem Bedürfnis nach Autonomie. Sie löst dies, indem sie sich mit anderen Menschen identifiziert und damit ihre eigene Autonomie aufgibt. Daher fürchtet sie auch am meisten die Trennung von

den Menschen, mit denen sie sich identifiziert hat. Und jede Veränderung trägt dieses Potential in sich.

Stressauslöser Muster NEUN:

Ein von außen auf sie zu kommender Druck, eine eigenständige Position beziehen zu müssen und daraus Handlungskonsequenzen abzuleiten, bedeutet für die NEUN Stress. Darüber hinaus Konflikte und jede Art von Auseinandersetzung.

Selbstoffenbarung

Monotoner und abschweifender Redestil.

Ich bin ein friedliebender und unbekümmerter Mensch!

Meine Kindheit war eine **idyllische Zeit**.

Meine emotionalen Bedürfnisse sind von meinen Eltern immer erfüllt worden.

Ich will **Harmonie und Frieden** um jeden Preis.

Konflikte und Spannungen vermeide ich.

Mit meinen Mitmenschen suche ich die **Übereinstimmung**.

Unangenehmen Situationen gehe ich aus dem Wege.

Ungern übernehme ich die Initiative.

Ich bin **vielseitig** und **anpassungsfähig**.

Ich lasse mich nicht so leicht aus der **Ruhe** bringen.

Friedfertigkeit ist mein Markenzeichen.

Manchmal wirke ich **bequem** und **träge**.

Ich bin ein guter **Friedenstifter**.

Ich vermeide es, Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.

Konflikte ignoriere ich oder **ich sitze sie aus**.

Es fällt mir schwer, Entscheidungen zu treffen.

Ich bin ein guter **Integrator, Vermittler** oder **Moderator**.

Ich erwecke **Vertrauen**.

Mit meiner **friedlichen Ausstrahlung** entwaffne ich so manche Konfliktpartei.

Lass mich doch ganz für Dich da sein.

Ich selbst bin unwichtig – nur im Einsatz für andere bin ich nützlich.

Maßgeblich bist Du.

Ich weiß, es ist eine dumme Frage, aber ich wollte mich mal erkundigen....

Leider bin ich schrecklich ungebildet.....

Es tut mir leid, dass ich Ihre kostbare Zeit....

Um Himmels willen nur **keinen Streit**.

Du bist großartig. Ich bin nur ein kleines Würstchen.

Ich bin ein **stilles Wasser** mit Tiefgang.

Ich habe ein tiefes Verlangen, **anderen Menschen nahe** zu sein.

Meine Mitmenschen scheinen mich ganz von selbst gern zu haben.

Ich denke mich oft in andere Menschen hinein.

Ich neige zur **Zurückhaltung**.

Auf den ersten Blick mache ich einen **sonnigen, unbekümmerten Eindruck**.

Ich will **zufrieden sein** und meine **Ruhe haben**.

Wer nur an sich denkt, wird einmal einsam und unglücklich sein.

Wenn mir etwas auf die Nerven geht, **schalte ich einfach ab**.

Ich fühle mich in Gesellschaft anderer Menschen wohl.

Manchmal hänge ich **Tagträumen** nach.

Ich habe Angst vor Konflikten.

Ich habe keine persönlichen Ambitionen, aber für meine Lieben arbeite ich hart.

In mir kann man lesen wie in einem offenen Buch.

Beispiele für Egozentriker mit dieser Interessenstruktur: Der Friedliebende, Integrator, Vermittler, Schiedsrichter, der Passive, der Fatalist, der Resignierte, der Harmoniesüchtige, Tagträumer.

Der Autor

Dr.-Ing. Dipl.-Math. Wolfgang Hinz

Wolfgang Hinz (Jahrgang 1948) hat an der TU Hannover Mathematik mit Nebenfach Informatik studiert. An der TU Braunschweig promovierte er im Fachbereich Maschinenbau der Ingenieursfakultät. Mehr als 30 Jahre war er in unterschiedlichen Führungsaufgaben tätig. Er war Geschäftsführer bekannter deutscher Familienunternehmen, bevor er sich auf Sanierungsaufgaben konzentrierte. Im Krisenmanagement weist er mit zehn Mandaten umfangreiche Erfahrungen mit einer hohen Erfolgsquote auf. In den Neunziger Jahren hat er sechs Bücher zur Personal- und Unternehmensentwicklung veröffentlicht. Sein siebtes Buch ‚Prozessorientiert FÜHREN‘ ist im Mai 2007 im Hanser Verlag München erschienen.



Literatur

Collins, Jim: Good to Great, New York 2001.

Hinz, Wolfgang: Prozessorientiert FÜHREN, München 2007.

Hinz, Wolfgang: Soziale Kompetenz, Kinsau 1998.

Kotter, John: Überzeugen und Durchsetzen, Frankfurt a. M. 1989.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, Reinbek 2014.

ⁱ Siehe **Hinz**, Prozessorientiert FÜHREN.

ⁱⁱ Siehe Publikation ‚Tabu: Misserfolgsquote von Projekten‘ auf www.pbi-institut.org

ⁱⁱⁱ Siehe **Collins**.

^{iv} Gallup-Studien der Jahre 2012 bis 2014

^v Gallup-Studien der Jahre 2012 bis 2014

^{vi} Manfred Gröger: Studie Projekte – Wertgewinner oder Wertvernichter?, München 2004.

^{vii} siehe Band 3 ‚Das Interessendiagramm‘ der Reihe ‚PbI-Ansatz‘

^{viii} Siehe ‚Neun Wege zu mentaler Gesundheit‘ auf www.pbi-institut.org

^{ix} Siehe ‚Vom kompetenten Umgang mit Egozentrikern‘ auf www.pbi-institut.org

^x Siehe www.pbi-institut.org

^{xi} Siehe **Schulz von Thun**, Miteinander reden.

^{xii} Siehe John **Kotter**: Überzeugen und Durchsetzen.

^{xiii} Siehe **Hinz**, Prozessorientiert FÜHREN.

^{xiv} Siehe **Hinz**, Prozessorientiert FÜHREN.