

Persönlichkeitsentwicklung und Leadership für „High-Potentials“

Dietmar Hansch, Oktober 2010

Wir leben in einer Zeit, die auf vielen Ebenen durch eine Verflüssigung ehemals stabiler Strukturen gekennzeichnet ist. Technologien, Lebensformen und Werte wandeln sich immer schneller. Die lebenslange Berufslaufbahn in ein und demselben Betrieb und Beruf wird immer seltener. Je mehr in dieser Weise „äußere Geländer“ wegbrechen, desto wichtiger ist es für Glück, Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Einzelnen, dass er „innere Geländer“ im Sinne einer gefestigten Persönlichkeit ausbilden kann. Das ist der beste Schutz vor Stresserkrankungen, Burnout oder Schlimmerem.

Aber auch für die Unternehmen und die Gesellschaft als Ganze gewinnt Persönlichkeitsbildung eine immer größere Bedeutung. In wachsendem Umfang werden Spezialkompetenzen von Computern und Automaten übernommen. Was für den Menschen bleibt, sind die Kompetenzen des Generalisten, insbesondere Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Kreativität und Systemkompetenz (Wirklichkeitssinn, Intuition, Urteilskraft und spontane Handlungsfähigkeit in Bezug auf hochkomplexe Situationen). Das in unser aller Erbe liegende „Primaten-Ego“ sorgt in Unternehmen für Grabenkämpfe und immense Produktivitätsverluste (und in politischen Konfliktzonen für Gewalt und Krieg). Souveräne Persönlichkeiten haben ihr Primaten-Erbe im Griff – sie sind fähig, ihr Ego den sachlichen Erfordernissen im Interesse des Ganzen unterzuordnen.

Kann man das lernen? Heißt es nicht immer, die Persönlichkeit verändere sich nach dem 30. Lebensjahr kaum mehr. Nun, dies ist zum ersten eine statistische Aussage über große Menschengruppen, von denen sich ein nicht allzu großer Prozentsatz bewusst, nachhaltig und mit den richtigen Mitteln um persönliche Weiterentwicklung bemüht. Und zum zweiten bezieht sich diese Aussage lediglich auf die sehr grundlegenden Charakterzüge der wissenschaftlich-psychologischen Persönlichkeitsdefinition (etwa die „Big Five“). Die in unserem Kontext viel wichtigeren o.g. „Kompetenzen des Generalisten“ liegen auf einer anderen Ebene und sind der Veränderung durch Lernen und Erfahrung deutlich besser zugänglich. Gleichwohl ist es auch hier nicht leicht, durchgreifende Verbesserungen zu erreichen. Und in kurzer Zeit – etwa im Rahmen eines Wochenend-Seminars - ist dies schon gar nicht möglich. Was man in kurzer Zeit vermitteln kann – Konzepte, Einsichten, Tools und Methoden – kann seine persönlichkeitsbildende Wirkung nur entfalten als Verdichter und Katalysator von realer Lebenserfahrung, deren Kumulation sich aber unabwendbar auf Zeitskalen von Monaten und Jahren bemisst.

Dennoch: Das ist viel, und es lohnt sich, große Anstrengungen hierauf zu konzentrieren - weil große Hebelwirkungen von hier ausgehen können. Mittlere und höhere Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf Klima und Kultur in großen Unternehmen und Organisationen. Und in flachen Netzwerkorganisationen kann eine einzige geniale Idee eines jeden der kreativen Höchstleister den Durchbruch bringen.

Auf allen Ebenen kann Persönlichkeitsentwicklung den Schmetterling zeugen, dessen Flügelschlag dann den großen Umschwung bewirkt. Es gibt kaum eine lohnendere Investition, als möglichst viele Mitarbeiter mit dem Virus „Freude an der

Selbstentwicklung“ zu infizieren. Das gilt auch für Sie ganz persönlich, für uns alle. Lassen Sie uns darüber reden und daran arbeiten. Es ist zugleich eine der spannendsten Aufgaben, die man sich vorstellen kann.