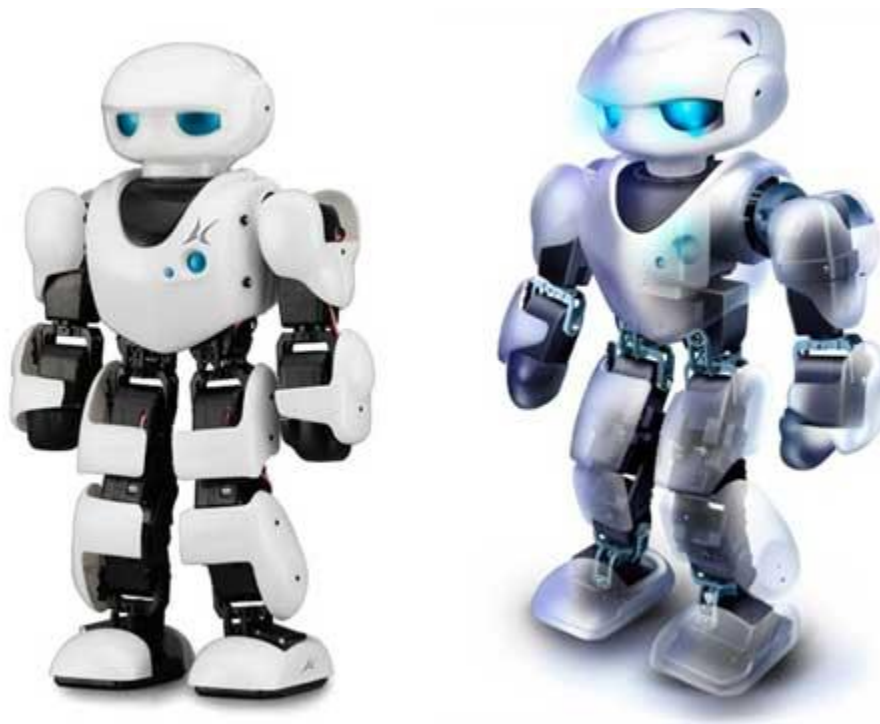


Wolfgang Hinz Dagmar Rabaschowsky

Die Führungsroboter



Eine Initiative gegen Führungsfehler

© 2014 Pbi Institut
Dr. Wolfgang Hinz
www.pbi-institut.org

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

- Kapitel 1: Einleitung
 - Kapitel 2: Studie: Häufigkeitsverteilung der Persönlichkeitstypen nach Führungsebenen
 - Kapitel 3: Attraktoren im Führungsverhalten
 - Kapitel 4: Das Führungsverhalten der Persönlichkeitstypen
 - Kapitel 5: Ein Frustrationstsunami kündigt sich an
 - Kapitel 6: Die Führungsroboter
 - Kapitel 7: Das Bermuda-Dreieck der Produktivität
 - Kapitel 8: Tabu: Misserfolgsquote von Projekten
 - Kapitel 9: Methodischer Fehler im Projektmanagement
 - Kapitel 10: Die volkswirtschaftlichen Schäden durch Führungsfehler
 - Kapitel 11: Konfliktbewältigung
 - Kapitel 12: Die Sonne dreht sich um die Erde und andere Irrwege
 - Kapitel 13: Manager kann jeder
 - Kapitel 14: Entwicklung ist jederzeit möglich
 - Kapitel 15: Eine Initiative gegen Führungsfehler
 - Kapitel 16: Der PbI-Ansatz
- Zum Abschluß
- Die Autoren
Literatur
Fußnoten

Kapitel 1: Einleitung

Der PbI-Ansatz ermöglicht uns im Bereich „Management“ einen bisher nicht verfügbaren Blickwinkel. Es ist so, als säßen wir in einem Theater, schauten uns das Stück auf der Bühne an und könnten gleichzeitig *hinter die Kulissen schauen*. Dieser erweiterte Blickwinkel führt uns zu Erkenntnissen und Einsichten, die ohne ihn nicht greifbar wären.

Unsere langjährige Arbeit mit dem PbI-Ansatz hat es ermöglicht, in einer Studie die Häufigkeitsverteilung der unterschiedlichen Persönlichkeitstypen nach Führungsebenen aufzuzeigen. Durch die Studienergebnisse wird der dramatische Unterschied zwischen Führungstheorie und Führungspraxis transparent. Hier erkennen wir – mit Zahlen unterlegt –, dass der Führungstheorie jeglicher Praxisbezug abhanden gekommen ist. Sie ist Selbstzweck geworden.

Wir erkennen drei für unser Thema wichtige Trends in Organisationen und Gesellschaft:

- *Führungsfehler nehmen dramatisch zu*
- *Die Frustrationstoleranz in unserer Gesellschaft sinkt signifikant*
- *Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung*

Aus diesen drei Trends können wir erkennen, dass sich ein *Frustrationstsunami* ankündigt. Hier übernimmt der PbI-Ansatz die Funktion eines Frühwarnsystems und zeigt Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten auf.

Längst haben die Führungsfehler in den Unternehmen in ihren Auswirkungen die Unternehmensgrenzen überschritten. Wir stellen deshalb nicht nur ihre betriebswirtschaftlichen Schäden beispielsweise durch innere Kündigung oder Fluktuation vor, sondern auch die *volkswirtschaftlichen Schäden*, die von ihnen verursacht werden.

Weiter räumen wir mit einer Reihe von Tabuthemen, Irrtümern, Irrwegen und blinden Flecken auf, welche uns als Kulissen den Blick verstellen. Wir können ja mit dem PbI-Ansatz hinter die Kulissen schauen.

Wenn uns Tabuthemen, Irrtümer, Irrwege und blinde Flecken nicht mehr den Blick verstellen, können wir mit Hilfe des PbI-Ansatzes innovative Lösungen erarbeiten. Es gilt dabei der Grundsatz: Entwicklung ist jederzeit möglich. Das bedeutet: *Fehlentwicklungen auf Unternehmensebene oder auf individueller Ebene sind korrigierbar. Aber es gilt auch: Gewusst wie!*

Dazu bietet der PbI-Ansatz für Unternehmen, aber auch für Berufsgruppen wie Manager, Verkäufer oder Projektleiter und auch im privaten Bereich maßgeschneiderte Lösungen an.

Diese ermöglichen es den interessierten Persönlichkeiten, mit der enorm gestiegenen sozialen Komplexität in unserer Gesellschaft angemessen umzugehen. Dieses ‚angemessen‘ bezieht sich

auf das bessere Verstehen von Partnern, Kindern, Eltern, Sports- und Vereinsfreunden, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern, aber auch auf ein **Wachstum** der eigenen Leistungsfähigkeit, der personalen Autorität¹, der Überzeugungskraft und der Qualität im Führungsprozess. Das ist es, was wir unter **sozialer Kompetenz** verstehen.

Kapitel 2: Studie „Häufigkeitsverteilung der Persönlichkeitstypen nach Führungsebenen“

Aus unseren dreitägigen PbI 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 hat 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 PbI.

Zum Einstieg: Der PbI-Ansatz in Verbindung mit der Systematik vom psychologischen Teil des Enneagramms ermöglicht eine neue Sicht auf das Führungsverhalten in Organisationen. Die neun Grundmuster des Enneagramms

EINS	Perfektionist	Prinzipienorientierung
ZWEI	Helfer	Liebesorientierung
DREI	Schauspieler	Erfolgsorientierung
VIER	Individualist	Selbstorientierung
FÜNF	Beobachter	Erkenntnisorientierung
SECHS	Der Ambivalente	Sicherheitsorientierung
SIEBEN	Lebenskünstler	Lustorientierung
ACHT	Machtmensch	Machtorientierung
NEUN	Der Friedliebende	Harmonieorientierung

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

entwickelt
normal
gestört

Die gestörte Entwicklungsstufe wird auch als krank bezeichnet, die normale als egozentrisch und die entwickelte als gesund oder integriert. Soviel in Kürze. Zur Vertiefung verweisen wir auf die aufgeführte Literatur.

Nachfolgend nun die statistischen Auswertungen von 200 Seminarteilnehmern.

GM	D/F/H	Alle	%	M 2/3	%	TM	%
ACHT	H	40	20,0	22	18,5	18	30,5
DREI	H	17	8,5	9	7,6	7	11,9
EINS	D	27	13,5	15	12,6	10	16,9
FÜNF	D	26	13,0	15	12,6	10	16,9
NEUN	F	4	2,0	0	0	2	3,4
SECHS	F	50	25,0	39	32,7	5	8,5
SIEBEN	H	12	6,0	7	5,9	2	3,4
VIER	D	1	0,5	0	0	1	1,7
ZWEI	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 SECHS (25,0 %) gefolgt von Grundmuster ACHT (20,0 %) überproportional vertreten, die Grundmuster VIER (0,5 %) und NEUN (2,0 %) sind unterproportional vertreten.

Bis auf das Grundmuster SECHS setzt sich diese Häufigkeitsverteilung auch in der Kategorie M 2/3 fort. Das Grundmuster SECHS 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 SECHS ausschließlich in der Kategorie M3. *Allerdings ist dabei bemerkenswert, 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 ACHT zu fast einem Drittel vertreten. Es folgt die EINS mit 16,9 % und die FÜNF mit 16,9 % sowie die DREI 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

Die *Balance 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 F überproportional und D unterproportional vertreten. Dies setzt sich auch in der Kategorie M 2/3 fort. In der Kategorie TM ist dann H mit fast 50 % vertreten und F deutlich unterproportional. Zusammen kommen die Basisorientierungen D und H hier auf 81 %.

Bleibt noch zu bemerken, dass rund 22 % der Persönlichkeiten aus der Kategorie TM in ihrer Entwicklung fortgeschritten waren.

Auffällig an der Stichprobe ist der sehr hohe Anteil des SECHSER-Aspektes in der dritten Managementebene – Gruppenleiter und Abteilungsleiter – mit knapp 60 Prozent. SECHSER 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 Selbstdarsteller (DREI), für den Denker (FÜNF) wie auch für den Perfektionisten (EINS). Auch hier finden wir eine *klare Diskrepanz zwischen der betrieblichen Praxis und den Voraussetzungen, auf denen die betriebswirtschaftliche Literatur und Ausbildung aufsetzt.*

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 Schäden, die sich aus dieser Situation ergeben, sind bisher nicht ernsthaft untersucht worden. Eine derartige Untersuchung wäre allerdings angeraten und lohnend. *Denn die Schäden für unsere Volkswirtschaft werden im dreistelligen Milliardenbereich (Euro) pro Jahr geschätzt.*

Kapitel 3: Attraktoren im Führungsverhalten

Wenn heute in einem Unternehmen ein Organisationsprojekt gestartet wird, dann tun 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 Attraktors oder Fixpunktes. Im Führungsverhalten haben wir es hauptsächlich mit zwei Attraktoren zu tun.

Um diese beiden Attraktoren im Führungsverhalten mit ihren Eigenschaften besser zu verstehen, leihen wir uns aus dem psychologischen Teil 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. Beide Begriffe sind in diesem Zusammenhang synonym.

Jetzt könne wir die beiden Attraktoren benennen. Den grösseren nennen wir Egozentrisches Führungsverhalten, den kleineren Entwicklungsorientiertes Führungsverhalten (siehe Abb. 3.1.).

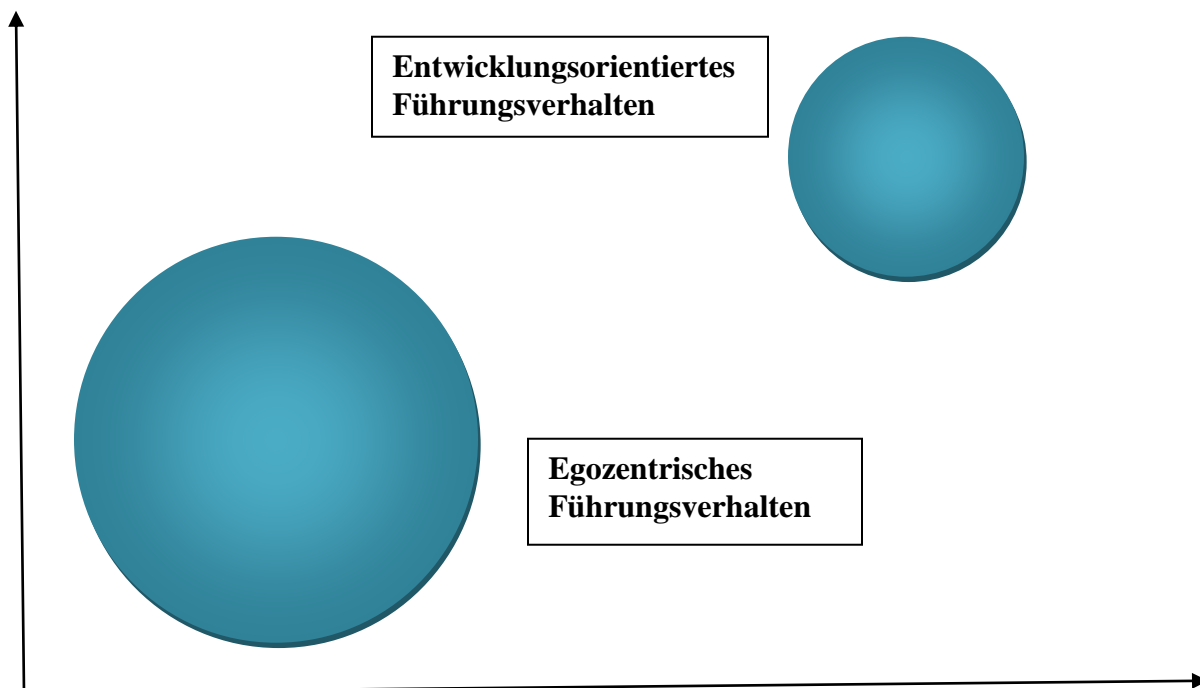


Abb. 3.1.: Attraktoren im Führungsverhalten

Um eine Idee für die Grössenordnung zu erhalten: Der grosse Attraktor liegt im Bereich 65 – 70 Prozent, der kleine im Bereich 20 – 25 Prozent.

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 Attraktors. E80 – Wirkungsgrad über 80 Prozent – zeigt auf das Zentrum des kleinen Attraktors. 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 Collins.

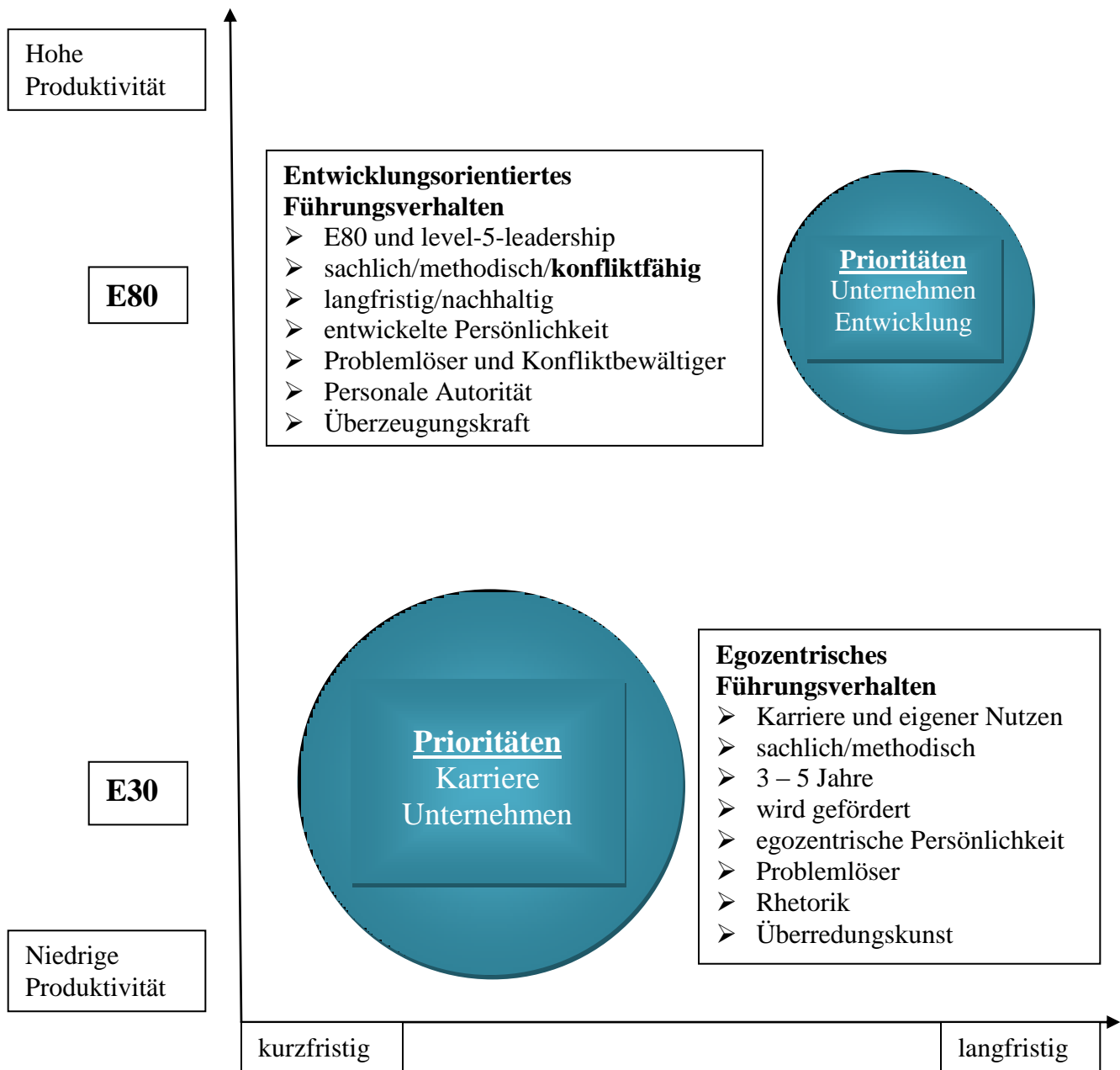


Abb. 3.2: Attraktoren mit Attributen

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 zu seinem Nutzen zu lösen.

Der Manager mit Entwicklungsorientiertem 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 Attraktor. Personale Autorität und Überzeugungskraft bewertet er höher als Rhetorik und Überredungskunst (siehe Abb. 3.2.).

Zwischen dem Egozentrischen und dem Entwicklungsorientierten Führungsverhalten liegt ein wesentliche Entwicklungsschritt, der heute von den Egozentrischen Managern nur noch selten vollzogen wird. Nicht das 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.

Kapitel 4: Das Führungsverhalten der Persönlichkeitstypen

In diesem Kapitel wollen wir Hinweise darüber erarbeiten, wie sich unsere neun Persönlichkeitstypen, auch Grundmuster oder vereinfacht Muster genannt, in unterschiedlichen Situationen als Mitarbeiter, speziell aber auch in Führungssituationen als Führungskraft und im Topmanagement verhalten. Dazu werden wir die neun Muster nacheinander in diesen jeweiligen Situationen betrachten.

Die hier vorgestellten Betrachtungen stellen Tendenzen bei normalem Verhalten der Persönlichkeitstypen dar. Generell gilt, dass entwickelte Muster mit beruflichen Situationen erheblich besser umgehen können, während gestörte Muster ihre Störungen auch in die Situationen hineinragen. Dies wirkt sich naturgemäß besonders stark in der Führungssituation und in der Zusammenarbeit aus.

Die **EINS** ist häufig als Staatsanwalt oder Richter tätig. Dort kann sie ihren urteilenden und richtenden Verstand zur Geltung bringen. Als Lehrer, Beamter oder Pfarrer findet man sie oft; als Buchhalter kommt ihre Ordnungsliebe zum Einsatz. Als Naturfreund blüht sie auf. In einer geordneten Arbeitsumgebung, in der es klare Ziele, Regeln und Zuständigkeiten gibt, kommt die normale EINS gut zur Entfaltung. Sie ist ordentlich, denkt logisch, geht systematisch vor, ist gut organisiert mit gutem Zeitmanagement, effizient, allerdings auch detailverliebt und sehr genau. Sie schätzt genaue Richtlinien, klare Arbeitsabläufe und festgelegte Verantwortlichkeiten. Sie kann hart arbeiten und stellt hohe Qualitätsansprüche an ihre Ergebnisse. Für ihren Einsatz und ihre Sachkompetenz erwartet sie die angemessene Belohnung, artikuliert das in der Regel aber nicht. Sollte diese jedoch ausbleiben, lässt sie ihren Groll darüber an Nebenkriegsschauplätzen aus. Sie arbeitet gut auf ein Ziel hin und setzt sich dafür auch ein. Aber sie ist auch intolerant gegenüber ihren Kollegen, wenn diese ihrer Meinung nach unrecht handeln, im Irrtum sind, schlampig arbeiten oder überfordert sind. Sie hält sich gern im Rahmen des Bewährten sowie des bekannten und gesicherten Wissens auf.

Der Führungsstil der normalen **EINS** ist besonders gut für Konsolidierungsphasen geeignet, in denen es gilt, eine Organisation auf Effizienz und Qualität zu trimmen. Sie ist in der Führungsrolle ausgesprochen effizient, wenn es um Planung und deren Umsetzung geht. Sie tut sich schwer mit schnellen Entscheidungen und mit gegensätzlichen Informationen, also auch mit Aufbau- und Wachstumsphasen, weil sie mit Komplexität nicht umgehen kann. Bei ihren Mitarbeitern achtet sie auf Ehrlichkeit, Loyalität zur Firma, Arbeitseinsatz, die äußere Erscheinung, Pünktlichkeit und Respekt vor Vorgesetzten, also mehr verhaltens- und weniger ergebnisorientierten Faktoren. Ihre Leitgedanken sind Qualität und Kontrolle. Daher tut sie sich auch schwer mit Delegation. Ihre Projekte haben die Tendenz, aufgrund ihres Qualitätsanspruchs länger zu dauern und teurer zu werden als vorgesehen. Eine normale EINS ist unnachsichtig gegenüber Lernkurven, menschlichen Schwächen und Beziehungsproblemen in der Organisation, die doch in komplexen Unternehmenssituationen immer wieder auftreten. Zu Konflikten hat die EINS ein angespanntes Verhältnis.

Die normale **EINS** ist besonders gut als Einzelentscheider in Konsolidierungsphasen oder in behördenähnlichen Organisationen geeignet. Auch in Managementteams kommen ihre Fähigkeiten in Verbindung mit einer ZWEI, FÜNF oder NEUN gut zur Geltung. Darüber hinaus

ist die entwickelte EINS für die meisten Führungsaufgaben gut geeignet. Sie ist ein vernünftiger, logisch denkender, maßvoller, urteilsfähiger und disziplinierter Manager mit hohen ethischen Wertvorstellungen. Durch ihre Integrität und ihr Verantwortungsbewusstsein übernimmt sie eine Vorbildrolle und wird zur anerkannten Leitfigur für ihre Mitarbeiter in ihrem Unternehmen.

Die **ZWEI** ist häufig in helfenden oder heilenden Berufen tätig. Im betrieblichen Umfeld finden wir sie oft nicht in der ersten Reihe, sondern als graue Eminenz oder als ordnende Hand im Schatten der Macht. Beispiel hierfür ist die tüchtige Sekretärin, die durch ihre Kompetenz ihren Chef organisiert, sich an alle Details erinnert und durch ihre starke Beziehungsorientierung ihren Einfluss im Unternehmen geltend macht. Die ZWEI weist eine hohe Beziehungs- wie auch Leistungsorientierung auf. Wirklich interessiert ist sie dabei an den Beziehungen. Leistung ist bei ihr Mittel zum Zweck, um Beziehungen zu gestalten, um zu gefallen und um Anerkennung zu bekommen. Eine ZWEI arbeitet unermüdlich, wenn sie sich mit einer Aufgabe verbunden fühlt. Sie will mehr als den Inhalt einer Arbeit. Sie will eine emotionale Beziehung zu ihr. Sie will bei Entscheidungen um ihre Meinung gefragt werden, sie ist sehr empfänglich für Lob und Ermutigung und anfällig gegen Tadel. Häufig ist sie Informationsdrehzscheibe in einem Betrieb. Durch ihre Beziehungsorientierung ist sie besser als andere in der Lage, mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten in ihrer normalen Ausprägung gut oder sogar sehr gut zusammenzuarbeiten. Solange man sie nicht unter Stress setzt, findet man in ihr einen angenehmen und leistungsfähigen Mitarbeiter.

Eine normale **ZWEI** ist oft eine effiziente Führungskraft, obwohl sie ungern aus der ersten Reihe heraus agiert. Für die Entwicklungsorientierte Führungskultur ist sie gut als Kulturträger geeignet und kann diese maßgeblich mitgestalten. In ihrem Führungsverhalten setzt sie mehr auf die richtigen Mitarbeiter als auf Struktur und Organisation. Sie kann die Bedürfnisse und Potentiale ihrer Mitarbeiter leicht erkennen und damit die Menschen in ihrer Umgebung entwickeln, fordern und fördern. Die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen ist häufig gut bis sehr gut, da sie es versteht, die Beziehungen zu ihnen zu pflegen. Schwächen hat die ZWEI in der Prioritätensetzung, da es ihr schwer fällt, nein zu sagen. Auch ihre Strategie, sich Lieblinge heranzuziehen, hat eine Schattenseite: Dieses Verhalten gilt als Motivationskiller bei den nicht zu ihrem Güntlingskreis gehörenden Personen. In einem wettbewerbsorientierten Umfeld muss die ZWEI stark unterstützt werden, da sie sich von Haus aus eher kooperativ verhält. Mit ihrer Begeisterung und ihrer Liebenswürdigkeit ist sie oft ein Vorbild für ein gutes Betriebsklima. Ihre Entscheidungen trifft sie gern im Konsens und bezieht dazu Mitarbeiter und Kollegen ein.

Im Topmanagement arbeitet die normale **ZWEI** gern aus dem Rückraum als graue Eminenz zusammen mit einer DREI oder einer ACHT in der ersten Reihe. Ihr Führungsstil ist mehr daran ausgerichtet, Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse zu befriedigen, als im Feuer des Wettbewerbs mit der Konkurrenz zu stehen. Sie schafft sich ein Netzwerk an inner- und außerbetrieblichen Unterstützern und festigt so ihre Machtbasis durch Beziehungsorientierung. In ihrer entwickelten Ausprägung kommen ihre Fähigkeiten als Topentscheider ausgezeichnet zur Geltung. Sie versteht es, die Bedürfnisse und Potentiale der Mitglieder ihrer Organisation besonders gut zu erkennen. Dies ermöglicht es ihr, eine leistungsfördernde Kultur in ihrem Unternehmen zu etablieren und prozessorientierte Entscheidungsabläufe unter Einbeziehung ihrer Mitarbeiter zu gestalten. Eine derartig aufgestellte Organisation verbindet innerbetriebliches Kooperationsverhalten mit außerbetrieblicher Wettbewerbsfähigkeit. Diese

durch die entwickelte ZWEI geführte Organisation ist meist sehr effektiv und effizient und kann schnell und flexibel auf die Anforderungen aus dem Umfeld reagieren.

Die **DREI** ist häufig in Berufen mit wettbewerbsorientierten Anforderungen anzutreffen, beispielsweise als Vertreter, Verkäufer, Manager und in allen Berufen, die mit Marketing und Werbung zu tun haben. Weiter ist sie stark in der Medienwelt beispielsweise als Schauspieler, Sänger oder Model anzutreffen. Die DREI identifiziert sich mit ihrer Aufgabe und ist sehr effizient und tüchtig. Es geht ihr mehr um die Ergebniserzielung und weniger um den Prozess, der dahin führt. Sie spricht auf Belohnungen für gute Arbeit an. Sie erzielt Ergebnisse für Prämien und kämpft um Prestige. Das klassische Beispiel dafür sind Verkäuferwettbewerbe, bei denen es um Geldprämien als Belohnung für gute Leistungen oder um den Champion geht. Die DREI achtet sehr auf Statusunterschiede. Am besten arbeitet sie in einem Umfeld, in dem Ziele definiert sind, Prämien für erbrachte Leistungen ausgelobt werden und in welchem reizvolle Aufstiegsmöglichkeiten erkennbar sind. Für einen hierarchischen Aufstieg tut sie alles; dafür kämpft sie mit allen Mitteln. Ihre Aufmerksamkeitsschwerpunkte sind Leistung und Erfolg. Sie liebt eine vielseitige und tempogeladene Aufgabe; sie handelt lieber, als dass sie nachdenkt oder plant. Für ihre beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten will sie anerkannt und respektiert werden. Sie achtet auf positives Feedback, hält ihr Image aufrecht, duldet keine Kritik und wälzt die Verantwortung für Misserfolge an andere Menschen ab.

Die normale **DREI** strebt nach einer Führungsaufgabe und zerreißt sich für sie. In expandierenden Unternehmen beziehungsweise in Wachstumsphasen ist die DREI der geborene Antreiber und kann seine Mannschaft mitziehen. In der Führungsaufgabe ist sie darüber hinaus sehr vielseitig, denn sie spielt auch hier ihre Rolle wie ein Chamäleon je nach Situation und Anforderung ausgezeichnet. Allerdings ist sie so sehr auf Zielerreichung fixiert, dass sie sich mit den notwendigen Abstimmprozessen mit Kollegen schwer tut. Ist sie einmal in Bewegung, geht sie mit enormer Geschwindigkeit, aber auch wie mit Scheuklappen auf ihr Ziel los und ist auch bei Umweltveränderungen kaum noch zu bremsen. Zeitwettbewerb, also schneller sein als andere, liegt ihr deshalb auch besonders. Sie hat einen Widerwillen gegen Unterbrechungen und Kurswechsel. Häufig opfert sie die Qualitätskontrolle, weil ihr Quantität vor Qualität geht. Der Ausbau neuer Gelegenheiten kann dann zu Lasten der Qualität eingegangener Verpflichtungen gehen.

Wegen ihrer Vielseitigkeit ist die normale **DREI** für die meisten Aufgaben im Topmanagement geeignet, wenn diese ihr nur image- und prestigeträchtig genug erscheinen. Speziell ist sie dabei für Wachstumsphasen prädestiniert. Ihre Führungsfähigkeiten kommen ganz besonders zur Wirkung, wenn sie in einer Partnerschaft mit einer FÜNF oder einer SECHS zusammenarbeitet. In einer Partnerschaft mit einer FÜNF übernimmt diese den analytischen und den planerischen Teil. In einer Aufstellung mit einer SECHS steuert diese kreative und originelle Ideen und Konzepte bei. Die DREI übernimmt in beiden Kombinationen Umsetzung und Außendarstellung. Die entwickelte DREI ist noch besser als die normale DREI für Aufgaben im Topmanagement geeignet. Sie hat die Sucht der normalen DREI nach Bewunderung überwunden und kann so die Erfolge mit ihren Mitarbeitern teilen. So kann sie besser auf die Menschen in ihrer Umgebung eingehen, kann sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen, dadurch gewaltige Energien bei ihnen freisetzen und sie zu einer erfolgreichen und leistungsstarken Zusammenarbeit führen. Bei der entwickelten DREI verteilt sich die Führungsaufgabe auf

mehrere Schultern; ihr Führungsteam wird dadurch leistungsstärker, die innerbetriebliche Zusammenarbeit produziert weniger Reibungen und das Betriebsklima ist besser.

Die **VIER** finden wir häufig in Tätigkeiten mit kreativem oder künstlerischem Anspruch, beispielsweise als Künstler, Musiker, Sänger, Dichter, Dramatiker, Tänzer oder Schauspieler. Theater und Film sind ihre Domäne, weil sie ihr ganzes Leben als eine große Bühne betrachten. Wir finden sie auch als Erfinder und Entwickler. Mit Routinetätigkeit oder mit normalen Aufgaben lockt man die VIER allerdings nicht aus ihrer Phantasiewelt heraus. Bei Aufgaben mit kreativem oder künstlerischem Anspruch oder bei außergewöhnlichen Aufgaben identifiziert sie sich so stark, dass sie unermüdlich und fleißig daran arbeitet. Dabei kommt nicht darauf an, wie die Aufgabe tatsächlich ist, sondern vielmehr, ob die VIER sie als interessant und außergewöhnlich ansieht. Sie will sich auch am Arbeitsplatz mit ihren Ideen und Vorstellungen respektiert fühlen. Gegenüber Kollegen und Konkurrenten, die im gleichen Arbeitsbereich tätig sind, verhält sie sich häufig aggressiv und bissig. Sie fühlt sich mehr als Individualist und bei Tätigkeiten, die häufige Abstimmungen mit Kollegen erfordern, eher eingeengt. Ihre Effizienz ist stimmungsabhängig; so wird ihre Aufmerksamkeit von der Aufgabe abgezogen, wenn ihr Gefühlsleben in Turbulenzen gerät. Die VIER will gehört und um ihre Meinung gefragt werden. Sie muss inspiriert werden, beispielsweise durch Anerkennung, damit ihr Interesse wachgehalten wird. Die Illusion der VIER, etwas Besonderes zu sein, hat bei ihr Priorität gegenüber ihrer Rolle als Mitarbeiter und Teammitglied.

Die normale **VIER** ist besonders gut für Führungsaufgaben in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. Dort wirkt und handelt sie wie die DREI. Allerdings ist ihre Motivation eine andere: Sie erreicht Ziele und erzielt Ergebnisse, um sich von anderen zu unterscheiden. Sie hat die Gabe, ihre Mitarbeiter besonders in der Phase der geschäftlichen Expansion dazu zu bringen, ihre beste Leistung zu geben. Hier ist die VIER an vorderster Front und sehr belastbar. Sie führt mit viel Energie und sehr wettbewerbsorientiert. Wenn es um Risiken geht, um einmalige Präsentationen oder um originelle Beiträge, ist die VIER in ihrem Element. Im Gegensatz dazu fühlt sie sich in Konsolidierungsphasen nicht wohl. Den Tanz ‚Vor und Zurück‘, den die VIER in in ihrem Privatleben tanzt, überträgt sie auch auf das Geschäftsleben. Sie engagiert sich beim Anstreben schwer erreichbarer Ziele, tut sich dann aber schwer mit der Durchführung. Die normale VIER als Führungskraft ist sich sehr der Maske bewusst, die sie im Geschäftsleben trägt und dem Unterschied zu ihrer wirklichen Persönlichkeit.

Die normale **VIER** ist im Topmanagement besonders für Aufbau- und Wachstumsphasen als Einzelentscheider geeignet. Sie verhält sich dort wettbewerbsorientiert ähnlich wie die DREI. Mit viel Energie und mit hoher Identifikation kommen ihre Führungsqualitäten in den dramatischen Phasen einer geschäftlichen Expansion gut zur Wirkung. Sie hat dabei die außergewöhnliche Gabe, ihre Mitarbeiter mitzureißen und zu besonderer Leistung anzuspornen. Sie ist bereit und in der Lage, geschäftliche Risiken einzugehen und Chancen auch zu nutzen. Wenn dann in einer Konsolidierungsphase ihr Interesse erlischt, ist sie für diese Phase auch nicht mehr geeignet. Anders ist dies bei der entwickelten VIER zu sehen. Diese ist ausgeglichener und auch bereit, sich den praktischen Angelegenheiten des Lebens zu stellen, auch den alltäglichen. Sie verkörpert Synthese, Vermittlung und Ausgleich und ist daher auch in Konsolidierungsphasen und auch in Managementteams wirkungsvoll tätig.

Die **FÜNF** ist häufig in technischen oder wissenschaftlichen Berufen oder in solchen, die hohe intellektuelle Anforderungen stellen, tätig. In der Beratung, aber auch als Künstler oder Schriftsteller findet man sie oft. Der normale FÜNFER ist nicht für Aufgaben geeignet, die schnelles Handeln oder Kontaktfähigkeit erfordern. Die FÜNF arbeitet in erster Linie, um sich ihre Unabhängigkeit zu erhalten. Sie kann sich gut konzentrieren und hart arbeiten, ist aber mehr an abstrakten, theoretischen Themen interessiert und nicht so sehr an praktischen Ergebnissen. Daher ist auch die Zusammenarbeit mit den normalen Mustern SECHS, SIEBEN und NEUN schwierig, da Ergebnisse eher unwahrscheinlich sind. Die FÜNF arbeitet gern allein und selbständig, am besten ohne Zeitdruck und mit möglichst wenigen Vorgaben. Sie hat unkonventionelle Ideen, aber auch eine sehr hohe Schwelle zur Handlung. Dies bedeutet, dass sie nur handelt, wenn sie alles gründlich durchdacht und bedacht hat. Sie ist diskussionsfreudig und misstraut dabei Regeln und Autorität. Daher ist im Umgang mit ihr Zeit und Auseinandersetzung erforderlich. Die FÜNF liebt eine sichere Arbeitsumgebung, geplante Abläufe, möglichst wenig Außenkontakte und sie hasst Störungen, Unterbrechungen und Aufdringlichkeit. Leider neigt sie auch zur Informationshamsterei. Entsprechend dem Motto „Wissen ist Macht“ genießt sie es, wenn ihre Kollegen zu ihr kommen, weil sie Kenntnisse besitzt, die andere brauchen. Weiter neigt sie dazu, Konflikten auszuweichen.

In einem klar strukturierten Umfeld kommen die Eigenschaften der **FÜNF** auch in der Führungssituation gut zur Geltung. Besonders in einer guten Zusammenarbeit mit handlungsorientierten Führungskräften ergeben sich gut durchdachte Ergebnisse und Problemlösungen. Ihre intellektuelle Neugier und ihre Fähigkeit als Zuhörer, aber auch ihre taktvoll-vorsichtige Gesprächsführung machen es selbst zurückhaltenden Mitarbeitern möglich, sich ihr anzuvertrauen. Andererseits ist ihr Kommunikationsverhalten bekannt problematisch. Dies wirkt sich speziell auch im Entscheidungsprozess aus. Hier trifft die FÜNF häufig ihre Entscheidungen im stillen Kämmerlein, ohne Einbindung von Kollegen oder Mitarbeitern mit all den Folgeproblemen, die dieses Verhalten mit sich bringt.

Eine **FÜNF** im Topmanagement ist besonders gut geeignet, langfristige Strategien umzusetzen. Sie ist geduldig, verhältnismäßig unempfindlich gegenüber den Aufregungen des Geschäftsalltags und der kurzfristigen Zyklen. Sie kann, immer der ursprünglichen Idee folgend, enorme Schwierigkeiten überwinden und neue Erkenntnisse immer wieder in den ursprünglichen Plan integrieren. In einem Managementteam mit einem außenorientierten DREIER kommen die positiven Führungseigenschaften der FÜNF besonders gut zum Ausdruck. Auch eine Zusammenarbeit mit der handlungsorientierten ACHT ergibt ein gutes Managementteam, wobei hier die FÜNF mehr als graue Eminenz zur Wirkung kommt. Entwickelt sich die FÜNF in Richtung ihrer Integrationslinie hin zu den Eigenschaften der entwickelten ACHT, so kann sie Denkfähigkeit mit Handlungsorientierung und Durchsetzungsstärke kombinieren. In dieser Entwicklung der FÜNF über das Normalverhalten hinaus verbinden sich starke Führungseigenschaften.

Das Muster **SECHS** sucht klare Strukturen und Hierarchien. Diese findet sie beispielsweise im Militär oder auch in Behörden. Weiter beeindruckt die SECHS das Gesetz und alles, was damit zusammenhängt. Häufig sucht sie deshalb Aufgaben in diesem Bereich. Dabei ist es gleichwertig, ob sie das Gesetz schützt oder herausfordert. Zu den bevorzugten Berufsgruppen der SECHS gehören deshalb Richter, Staatsanwälte, Rechtsanwälte, Detektive, Polizisten,

Kriminalkommissare, Krimischreiber und auch Kriminelle. Darüber hinaus ist das Muster SECHS auch ausgesprochen häufig in den deutschen Unternehmen vertreten. SECHSer sind entweder kreative, hart arbeitende und loyale Mitarbeiter oder, wenn sie sich benachteiligt fühlen, Störenfriede, Rebellen und Querulanten. Wenn sie sich in einer vertrauten Umgebung sicher und geborgen fühlen, sind sie die geborenen Teamspieler, sind in hohem Masse kreativ, geben Anstöße und Ideen, sind großartig darin, Störungen vorherzusehen und zu beseitigen. Aber in der Umsetzung und im Fertigstellen von Aufgaben sind sie eher schwach. Durch ihre Autoritätsfixierung sind sie auf Machtbeziehungen ausgerichtet und spielen gern das Spiel ‚wir gegen die anderen‘. Bevorzugte Konstellationen sind dabei ‚Unser Team gegen anderes Team‘ oder ‚Unser Team gegen Management‘. Die SECHS fühlt sich sicher, wenn sie akzeptiert und gut informiert ist. Dies ist ihr genauso wichtig wie die Arbeit selbst. Sicherheit ist ihr Hauptthema im beruflichen Umfeld. Persönlicher Wettbewerb mit Einzelpersonen ist ihr ein Graus. Lieber projiziert sie diesen auf ‚Team gegen Team‘, so dass sie nicht in einen Einzelwettbewerb eintreten muss. Daher fühlt sie sich in einer wettbewerbsorientierten Arbeitsumgebung auch nicht wohl und weicht ihr aus. Allenfalls stellt sie sich einer kontrollierten Konkurrenzsituation, wenn dafür klare Grundregeln bestehen und sie ausreichend Vorbereitungszeit hat. Beispielsweise kann sie als Rechtsanwältin bei Gerichtsverhandlungen in einer reglementierten und höchst aggressiven geistigen Wettbewerb eintreten.

Der augenfälligste Aspekt der **SECHS** im Führungsverhalten ist ihre Entscheidungs- und Umsetzungsschwäche. Insofern ist die normale SECHS auch nicht für eine Führungsaufgabe geeignet, in der eine Vielzahl von schnellen Entscheidungen unter Unsicherheit gefordert ist. Dies trifft zu auf Umbruchzeiten im Unternehmen oder auch bei starken Marktveränderungen. Auch für ‚normale‘ Unternehmenssituationen ist die SECHS in ihrem Führungsverhalten zu zögerlich. Erstaunlicherweise läuft die SECHS aber in der Krise zu Höchstform auf. Wenn es gilt, Störungen und Hindernisse zu erkennen und zu beseitigen, kann die SECHS als Führungskraft mit Klarheit, Kraft, Ausdauer und enormem persönlichen Einsatz führen. Sie brennt darauf, Probleme anzugehen und zu lösen. Sie ist auf Mängel fixiert und kann Abläufe und Organisationen immer wieder verbessern und verfeinern.

Eine normale **SECHS** im Topmanagement ist hervorragend geeignet, Turnaround-Situationen zu bewältigen. Wenn die Situation schwierig aber klar ist, wenn die notwendigen Entscheidungen alternativlos durch die Situation vorgeprägt sind, wenn es gilt, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, dann ist die SECHS in ihrem Element. Ansonsten hat sie große Mühe, selbst in die Rolle der Autorität hineinzuschlüpfen. Dies gelingt ihr nur in ihrer entwickelten Stufe, in der sie die Begrenzungen des Musters bereits überwunden hat. Die entwickelte SECHS ist ein guter Menschenführer, Integrator und Entscheider. Erfolgreich kann die normale SECHS auch als graue Eminenz in einem Managementteam zusammen mit einer umsetzungsstarken Führungspersönlichkeit, beispielsweise Muster DREI, agieren.

Am liebsten arbeitet die **SIEBEN** freiberuflich oder in einem gut funktionierenden Team. Oft verbindet sie Beruf und Reiselust, beispielsweise als Pilot, als Stewardess oder als Fotograf. Sie ist von Haus aus antiautoritär eingestellt und es geht ihr gegen den Strich, wenn Optionen und Freiheiten von Vorgesetzten beschnitten werden. So sucht sie Situationen, in denen niemand Anweisungen erteilt, weil es jeder dann so machen kann, wie es ihm beliebt. Mit einer SIEBEN in einem Projekt zusammenzuarbeiten kann viel Spaß machen. Sie entwickelt kreative Ideen und

kann diese wunderbar in Pläne übertragen. Mit der Umsetzung tut sie sich allerdings schwer und es ist besser, ihr diese auch nicht zu überlassen. Eine **SIEBEN** ist aus sich heraus motiviert und holt sich die notwendige Anerkennung bei sich selbst. Besonders motiviert ist die **SIEBEN** in den frühen Phasen eines Projektes, in denen es um Ideenfindung und Übersetzung der Ideen in Pläne geht. Planen kann die **SIEBEN**, das entspricht ihren Stärken. Für Routineaufgaben ist sie dagegen nicht geeignet. Die **SIEBEN** ist wortgewandt und überzeugend und können gut Unterstützung für ihre Ziele aktivieren. In einer sich schnell verändernden Umwelt, in der das Verknüpfen von Detailinformationen und Planung notwendig sind, ist sie in ihrem Element. Sie kann auch unter Druck schnell denken und reagieren. Sie ist eher Planer als Umsetzer. Daher sollte man ihre Ideen und Pläne immer auf Durchführbarkeit überprüfen.

Zunächst bleibt festzuhalten, dass eine **SIEBEN** nicht gerne führt, da sie antiautoritär eingestellt ist. Autorität ist aber eine Schlüsseleigenschaft im Führungsprozess. Der Druck, Macht ausüben zu müssen, könnte zu schmerzhaften Konflikten bei der **SIEBEN** führen. Und diesen weicht sie ja bekanntlich bereits im Vorfeld aus. Als Führungskraft ist die **SIEBEN** am effektivsten in der Planungsphase und tut gut daran, die weiteren Aktivitäten zu delegieren. Ihre Entscheidungsfindung ist in der Regel chaotisch und nicht nachvollziehbar. Man muss bei ihr mit widersprüchlichen Anweisungen und mit mangelnder Überwachung rechnen.

Die normale **SIEBEN** ist von ihrer ganzen Verhaltensweise für eine Topmanagementaufgabe eigentlich nicht geeignet. Unter Umständen kann sie in einem gut funktionierenden Managementteam gute Wirkung entfalten, wenn ein Unternehmen in einem sich dynamisch verändernden Umfeld operiert. Wenn es darum geht, unter äußerem Druck sehr schnell und immer wieder Ideen und Optionen zu entwickeln und in brauchbare Pläne zu übersetzen, dann läuft die **SIEBEN** zur Höchstform auf. Sie ist einfallsreich und erfinderisch, benötigt aber gute Umsetzer im Team. Besser stellt sich die Situation für die entwickelte **SIEBEN** dar. Sie ist ein geborener Unternehmer, erfolgreich, kreativ und durchsetzungsstark; besonders natürlich dann, wenn sie einen ausgeprägten Flügel zur **ACHT** aufweist.

Die **ACHT** hat ihre Vorliebe für Berufe, in denen sie eigenständig entscheiden und handeln kann. Oft finden wir sie als Geschäftsmann, Industrieller oder Finanzier, manchmal auch als Therapeut. Jäger, Angler, Sportler und Bergsteiger weisen häufig Eigenschaften unseres Musters **ACHT** auf. Die normale **ACHT** ist für Aufgaben, die enges Abstimmen und Kooperation mit anderen erfordern, nicht geeignet. Die **ACHT** führt sich als eigentlicher Boss am Arbeitsplatz auf und dieses Anspruchsdenken belastet alle Beziehungen. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf der Machtstruktur. Junge **ACHT**er neigen zu Übertreibungen und zum Raubbau an ihren Kräften. Dieses selbstschädigende Verhalten kann ihre langfristige Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen. Andererseits sind sie großartige Wettkämpfer und arbeiten unermüdlich, wenn sie interessiert sind. Die **ACHT** bevorzugt Aufgaben, die ihr ihre Unabhängigkeit lassen. Je weniger sie dabei mit komplexen Abstimmvorgängen zu tun hat, desto besser fühlt sie sich. Sie wird aber unangenehm und aggressiv, wenn sie sich unter Druck gesetzt fühlt oder eine andere Autorität anerkennen soll. Wenn sie Ressourcen wie Raum, Gerätschaften oder Informationen teilen soll, verhält sie sich sehr revierorientiert.

Das genaue Gegenteil zur **SIEBEN** ist die **ACHT**. Sie ist der geborene Anführer. Sie ist sicher in ihrer Führungsrolle und fühlt sich darin wohl. Allerdings lebt sie auch ihr Machtstreben aus. Sie

zentralisiert Macht lieber auf ihre Person, anstatt sie zu delegieren. Delegieren ist für sie schwer, weil sie Kontrolle will. Und Kontrolle ist bei ihr immer direkt. Das Kontrollbedürfnis erstreckt sich auf alles. Daher ist sie in Konsolidierungsphasen und auch in komplexem Umfeld nicht sehr effizient. Tägliches Routinemanagement ist für sie weniger spannend als der offene Wettkampf. Auch geht sie sehr sparsam mit Komplimenten und Lob um. Kompromisse kommen ihr wie Kapitulationen vor. Diplomatisches Verhalten ist ihr suspekt.

Die normale **ACHT** ist besonders gut als Einzelentscheider in Aufbau- und Wachstumsphasen geeignet. Beachten wir, dass das Grundmuster ACHT signifikant häufig in Topmanagement-Positionen vorkommt. In bestimmten Märkten tummelt sich die ACHT ganz besonders: Beim Immobilienmakeln, in der Schwerindustrie, bei großen Ölgesellschaften. Darüber hinaus ist die entwickelte ACHT vom Grundsatz her für die meisten Führungsaufgaben ausgezeichnet geeignet. Sie kann ihre Mitarbeiter mit geradezu charismatischer Kraft begeistern und zur engagierten Leistung motivieren. Sie besitzt die Gabe, die Menschen in ihrer Umgebung an deren Potenzial heranzuführen und ihre volle Leistungskraft zu entwickeln. Sie kann konstruktiven Einfluss auf das Leben vieler Menschen nehmen. Achtung aber: Die Kehrseite der Medaille bedeutet auch, dass kein anderes Muster Macht so stark missbrauchen kann und so rücksichtslos destruktiv werden kann wie die gestörte ACHT. Beide Ausprägungen sind im Muster ACHT angelegt.

Die **NEUN** ist häufig in Organisationen tätig, die gut durchstrukturiert sind und in denen festgelegte Arbeitsroutinen abgearbeitet werden müssen. Dies sind beispielsweise Behörden oder behördenähnliche Institutionen. Sie mag routinemäßiges Vorgehen und festgelegte Dienstwege. In einem solchen Umfeld kann sie sehr produktiv sein. Abweichungen von dieser Routine, plötzliche Veränderungen oder auftretende zwischenmenschliche Probleme belasten sie und führen zu starker Leistungsminderung. Sie scheut Risiken, bleibt gern beim Bewährten und kann somit auch keine Chancen wahrnehmen. Es fällt ihr schwer, bei der Arbeit Prioritäten zu setzen und Wichtiges von Dringendem zu unterscheiden. Deswegen neigt sie in kritischen Situationen auch dazu, die Routine abzuarbeiten und das Wesentliche hinauszuzögern. Sie möchte Harmonie unter den Kollegen, erwartet auch Anerkennung für ihre Leistung, ohne das aktiv zu äußern. Gern lässt sie sich auch von der Begeisterung anderer für Projekte und Aktivitäten mitreißen.

Der Führungsstil einer normalen **NEUN** funktioniert gut in Organisationen, die klare Strukturen aufweisen, mit gut ausgebildeten Mitarbeitern, welche nicht viel Anleitung benötigen und auch mit groben Zielvorstellungen umgehen können. Im komplexen Umfeld und in Situationen, welche schnelle Entscheidungen und das Einstellen auf Veränderungen im Umfeld erfordern, ist die Führungsfähigkeit der normalen NEUN überfordert. Sie tut sich schwer mit Entscheidungen, ist konfliktscheu und hat auch Schwierigkeiten mit der offenen Kommunikation. Dies führt oft zu Engstirnigkeit, bürokratischen und langsamen Abläufen sowie Minderung des Leistungsniveaus in ihrem Verantwortungsbereich.

Die normale **NEUN** ist als Einzelentscheider im Topmanagement eher nicht geeignet. Durch ihre Konfliktscheu und ihre Entscheidungsschwäche provoziert sie Engstirnigkeit, bürokratischen Kleinkrieg und Unzufriedenheit der Mitarbeiter in der Organisation mit der Folge von Ineffizienzen und Potentialverlusten. Am ehesten ist sie in der Lage, in einem Managementteam zusammen mit einer normalen ZWEI Wirkung zu entfalten. Allerdings auch hier bestenfalls in

einer übersichtlichen und klar durchstrukturierten Umgebung mit einem starken und selbständig agierenden Unterbau. Ganz anders stellt sich die Lage bei einer entwickelten NEUN dar, welche ihre Entscheidungsschwäche und Konfliktscheu überwunden hat. Diese ist in besonderem Maße in der Lage, ein Unternehmen mit stark divergierenden Zielsetzungen zu führen. Dabei wirken sich ganz besonders ihre integrativen Fähigkeiten aus, da sie in besonderem Maße fähig ist, unterschiedliche Interessen zu verstehen, zu akzeptieren und auch unter einheitlicher Strategie und Zielsetzung zu bündeln und auszurichten. Die Fähigkeiten der entwickelten NEUN als Verhandlungspartner, als Vermittler und als Integrator kommen gerade im schwierigen Umfeld ausgezeichnet zur Geltung.

Darwin E. Smith, der langjährige CEO von Kimberly-Clark, ist die Führungspersönlichkeit, welche von Jim COLLINS als Paradebeispiel für Level-5-Leadership aufgeführt wirdⁱⁱⁱ. Wir erkennen sein Verhalten in unserem Grundmuster FÜNF in seiner entwickelten Ausprägung wieder. Darüber hinaus erkennen wir in der vorstehenden Aufstellung aber auch, dass jeder unserer neun Archetypen in der entwickelten Stufe herausragende Führungseigenschaften aufweist. Es gibt demzufolge nicht nur einen Weg zum exzellentem Führungsverhalten (E80 beziehungsweise Level-5-Leadership), sondern deren neun.

Halten wir als Zwischenergebnis fest: Jeder unserer neun Persönlichkeitstypen weist in seiner entwickelten Stufe exzellente Führungseigenschaften auf. Jeder Persönlichkeitstyp hat einen eigenständigen Zugang zum exzellenten Führungsverhalten. Der Weg führt immer vom normalen zum entwickelten Verhalten der Persönlichkeit. Der Ansatz „Ein Anzug für alle“ greift jedenfalls entschieden zu kurz und verfehlt die erwünschte Wirkung.

Kapitel 5: Ein Frustrationstsunami kündigt sich an

In den Unternehmen, Organisationen und in der Gesellschaft können wir drei für uns wichtige Trends erkennen:

1. Die Führungsfehler häufen sich. In der Folge steigt der Frustrationspegel in den Unternehmen dramatisch an.
2. Die Frustrationstoleranz in den Unternehmen, Organisationen und in der Gesellschaft nimmt signifikant ab.
3. Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung.

Diese drei Trends prallen in Unternehmen derzeit ungehindert aufeinander. *Es sind gegenläufige sich verstärkende Trends, welche die Monsterwellen eines Frustrationstsunami ankündigen.*

Trend 1: Die Führungsfehler häufen sich!

Über Führungsfehler wird in Unternehmen kaum gesprochen. Das liegt zum einen daran, dass die Verursacher kein Interesse an einer derartigen Diskussion haben. Zum anderen erscheint es den Betroffenen als nicht sozialverträglich und so sprechen sie derzeit lieber über Burnout.

Wenn wir uns dem Thema nähern wollen, dann müssen wir die Folgen von Führungsfehlern betrachten. Diese drücken sich in Demotivation, innerer Kündigung, Fluktuation und psychosomatischen Erschöpfungszuständen aus, welche heute nicht immer berechtigt als Burnout-Syndrom benannt werden.

Aus dem Jahr 2007 liegt uns eine Studie von Towers Perrin^{iv} vor, welche den Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland mit innerer oder bereits vollzogener Kündigung mit 36 % beziffert: schlimm genug! Die Studie von Gallup aus dem Jahre 2013 spricht bereits von 50 % - 25 % innere Kündigung und 25 % Fluktuation.

Aus der ZEIT Online vom 26. November 2013 erfahren wir, dass seit Jahren die Krankschreibungen und Frühverrentungen wegen psychischer Störungen steigen. Von der Krankenkasse DAK werde gemeldet, dass inzwischen jede achte Krankschreibung diesen Hintergrund hat: ein Anstieg um 74 % seit 2006. Arbeitsausfälle und Berufsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen nehmen zu. Krankheitskosten für psychische Störungen betragen derzeit mehr als 28 Milliarden EURO pro Jahr in Deutschland.

Aus dem Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2013 geht hervor, dass die Menschen am längsten wegen Depressionen an der Arbeit fehlen. Die psychischen Krankheiten tragen zu knapp 7,5 % aller Fehltag bei.

Lassen wir nun als Nächstes zu diesem Themenkreis einige Pressestimmen auf uns wirken.

Schlechte Führung, wenig Karrierechancen,
hoher Leistungsdruck: Jeder zweite Arbeitnehmer
würde gern den Arbeitsplatz wechseln.
(SZ vom 25. April 2013)

Jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland hat inner-
lich gekündigt, fand kürzlich das Beratungsunternehmen
Gallup heraus.
(SZ vom 25. April 2013)

Keine Perspektive zu haben ist ein Motivationskiller.
Schlechte Führung ebenso.
(SZ vom 25. April 2013)

Stattdessen bekommen immer mehr Angestellte psych-
somatische Probleme wie Boreout oder Burnout.
(SZ vom 25. April 2013)

Wenn Arbeit krank macht: Immer mehr Menschen
geraten in die Burnout-Falle. Sie fühlen sich im Job
gestresst, überfordert und nicht geschätzt.
(Focus Magazin Nr. 24)

Die Digitalisierung verstärkt auch die
bürokratischen Zwänge.
(Focus Magazin Nr. 24)

Laut Stressreport 2012, für den die Bundesanstalt für
Arbeit bundesweit mehr als 17500 Arbeitnehmer befragte,
klagen 52 Prozent der Beschäftigten über Termin- und
Leistungsdruck, 43 Prozent sind davon überzeugt, ihr
Arbeitsstress habe in den letzten Jahren zugenommen.
Für Arbeitsministerin Ursula von der Leyen sind die
59 Millionen Krankentage, die Arbeitnehmer im Jahr
2011 wegen psychischer Belastung an häuften, mehr als
nur ein Alarmsignal. Die Burnout-Epidemie kostet
Unternehmen und Sozialversicherungen Milliarden.
(Focus Magazin Nr. 24)

Es erwische jetzt die Fachkräfte und Experten,
die ihre Arbeit immer gern und gut gemacht
hätten.
(Focus Magazin Nr. 24)

Schlechte Chefs lassen ihre Leute ausbrennen.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Der Burnout gilt immer noch als typische Managerkrankheit. Eine Legende! Tatsächlich leiden nicht Chefs, sondern Untergebene.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Ulrich Hegerl, Direktor der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie an der Universität Leipzig, vermutet, dass 80 Prozent der angeblich Ausgebrannten an einer Depression leiden. Die Ergebnisse unserer systematischen Auswertung zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen den psychosozialen Arbeitsbedingungen und dem Ausbruch von Burnout, depressiven Beschwerden bis hin zu einer schweren Depression.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Insbesondere die Kombination von hohen Arbeitsanforderungen und niedrigem Tätigkeitspielraum gefährdet die mentale Gesundheit.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Eine Lektion für gute Chefs lautet: Lerne Deine Mitarbeiter gut kennen. Interessiere Dich für sie – nicht nur für ihre Arbeitsergebnisse.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Nach wie vor wird in vielen deutschen Unternehmen noch der direktive Führungsstil angewendet. Ego manen und Narzisten werden als Leader vorgezogen.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

Erfahrungsgemäß sind viele fachlich sehr kompetent, jedoch für eine Führungsposition nicht geeignet.
(*Handelsblatt vom 29. Juni 2013*)

900.000 Österreicher von psychosozialen Erkrankungen betroffen. Burnout, ein Wirtschaftsfaktor.... 10 Milliarden Euro Schaden 2012 im Vergleich zu 4,8 Milliarden 2007.
(*Wiener Zeitung vom 11. Juli 2013*)

Die häufigsten auf Führungsfehler zurückzuführenden Konfliktsituationen sind derzeit Überforderung, Unterforderung, fehlende Wertschätzung und unangemessene Kontrolle. Alle vier sind gleichzeitig auch Motivationskiller. Diese Konfliktsituationen, durch Egozentrische Manager verursacht, können von ihnen aber nicht bewältigt werden. Damit entsteht nach einigen Wochen und Monaten *Dauerstress und Dauerfrustration*.

John Kotter liefert uns den Schlüssel zur Beurteilung dieser Situation. Er zeigt auf, dass durch die enorm gestiegene soziale Komplexität in den Unternehmen das Konfliktpotenzial und in der Folge auch der für die Konfliktlösungen notwendige Aufwand bei einer Führungspersönlichkeit erheblich vergrößert ist. Er zeigt weiter, dass die Konsequenz von nicht befriedigend gelösten Konflikten bürokratischer Kleinkrieg, Engstirnigkeit und destruktive Machtkämpfe sind mit der Folge von Produktivitätsminderung, Erhöhung der Kosten, gebremster Innovation und *Mitarbeiterfrustration*. Genau das beobachten wir derzeit.

Trend 2: Die Frustrationstoleranz nimmt signifikant ab!

Beginnen wir mit der Klärung einiger zentraler Begriffe und Zusammenhänge.

Stress und Frustration sind individuelle Phänomene. Sie sind nicht einer Situation zugeordnet, sondern einer Person, obwohl sie im ersteren Sinne heute häufig missbraucht werden. So wird aus Arbeitsbelastung und mangelhaftem Zeitmanagement oft Stress, aus Langeweile oft Frust. Frustration und Stress sind die Folgen nicht verarbeiteter Konflikte. Der Begriff ‚Stress‘ erhält je nach PBI – korrelierend mit dem Grundmuster – unterschiedliche inhaltliche Bedeutung.

Bei der EINS löst jede Unvollkommenheit Stress aus. Außerdem gerät die EINS in Stress, wenn ihr jemand einen Fehler nachweist. Die ZWEI gerät unter Stress, wenn ihre Hilfe abgelehnt wird oder ihr der Dank für ihre Hilfsbereitschaft verweigert wird. Die DREI gerät unter Stress, wenn ihr die Menschen ihrer Umgebung Bewunderung und Applaus verweigern. Die VIER fühlt sich gestresst, wenn sie mit aggressivem Verhalten konfrontiert wird oder wenn sie sich selbst eingestehen muss, dass sie nur Gewöhnliches zustande bringt. Für die FÜNF ist Stress eine zu starke Einbeziehung oder eine emotionale Überforderung. Für die SECHS bedeutet es Stress, wenn sich ihre vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen als nicht wirkungsvoll erweisen oder sie mit unerwarteten Veränderungen konfrontiert wird. Die SIEBEN gerät unter Stress, wenn sie Schmerz, Verlust oder Langeweile ertragen muss. Stress bedeutet es für die ACHT, wenn ihre Durchsetzungskraft keine Wirkung zeigt. Konflikte aller Art bedeuten für die NEUN Stress.

An der vorstehenden Aufstellung erkennen wir, dass Stress keine Qualität einer Situation, sondern ein individuelles Erlebnis einer Persönlichkeit ist. Grundsätzlich versucht jede Persönlichkeit, Stress zu vermeiden. Gelingt das nicht, dann steigt der Frustrationspegel an und die Abwehrmechanismen setzen ein (siehe Tabelle 5.1.).

Muster	Stressauslöser	Abwehrmechanismen
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 für die EINS 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.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdrängung ➤ Reaktionskontrolle ➤ Reaktionsbildung
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 und Wertschätzung für ihre Hilfe. Kleine Gesten wie ein anerkennendes Wort oder ein Blick zur Bestätigung sind dabei bereits ausreichend.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdrängung ➤ Verleugnung
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.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifikation mit einer Rolle ➤ Verdrängung
VIER	Menschen mit Muster VIER geraten in Stress, wenn sie sich selbst eingestehen müssen, dass sie nur Gewöhnliches zustande bringen. Oder wenn sie mit Konfrontation und aggressivem Verhalten in Berührung kommen. Schlimm 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.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdrängung ➤ Rückzug ➤ Introjektion
FÜNF	Stress entsteht für die FÜNF bei zu starker Einbeziehung oder emotionaler Überforderung. Damit ist zu große persönliche Nähe und der Verlust der für sie notwendigen Minimaldistanz gemeint.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rückzug
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. Ernst wird es für sie, wenn sie von Menschen oder Gruppen, denen sie sich zugehörig fühlen, zurückgewiesen werden. Ganz ernst wird es, wenn sie sich von ihrer Autoritätsperson verraten fühlen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projektion
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. Weiter versetzen sie das Abschließen von Verträgen sowie Detailarbeit unter Stress.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdrängung ➤ Rationalisierung ➤ Idealisierung
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. Auch die Ausführung von Anordnungen und Befehlen versetzt sie in Stress. Noch kritischer wird es für sie, wenn sie sich von Menschen, die sie für Freunde hielt, hintergangen oder menschlich enttäuscht fühlt.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verleugnung

NEUN	Druck von außen, eine eigenständige Position beziehen zu müssen und daraus Handlungskonsequenzen abzuleiten, bedeutet für die NEUN Stress. Darüber hinaus Veränderungen jeglicher Art, Konflikte und Auseinandersetzungen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verdrängung ➤ Verleugnung ➤ Betäubung
------	--	---

Tabelle 5.1: Stressabwehr der Grundmuster

Die **Hauptabwehrmechanismen der EINS** sind Verdrängung, Reaktionskontrolle und Reaktionsbildung (siehe Tabelle 5.1.). Die EINS verdrängt gern alle Tatsachen und Ereignisse, die nicht in ihr Weltbild passen. Sie kontrolliert ihre Reaktionen, um ihren Ärger und ihre Wut nicht zu zeigen. Reaktionen finden daher nicht direkt statt, sondern der Impuls durchläuft einen blitzschnellen Zensurprozess, ob er sich manifestieren darf. Wenn nicht, sorgt die Reaktionsbildung dafür, dass der unerwünschte Impuls in sein Gegenteil umgewandelt wird. Dies bedeutet, dass der aufgestaute Groll und der aktuelle Zorn mittels Reaktionsbildung in zwanghafte Ersatzhandlungen umgewandelt werden und damit nicht selbst nach außen treten.

Die **Hauptabwehrmechanismen der ZWEI** sind Verdrängung und Verleugnung. Sie verdrängt ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse, um sich besser auf die Nöte und Bedürfnisse ihrer Mitmenschen einstellen zu können. Sie verleugnet die Erkenntnis, dass ihre Hilfsbereitschaft nicht uneigennützig ist, sondern nach Gegenleistung verlangt und ihre eigene Bedürftigkeit nach Liebe und Anerkennung erfüllen soll.

Die **Hauptabwehrmechanismen der DREI** sind Identifikation und Verdrängung. Sie identifiziert sich so stark mit der jeweiligen Rolle, dass sie ganz in ihr aufgeht und die Schattenseite und somit die Realität ausblendet und verdrängt. Sie identifiziert sich mit Wettbewerb und verdrängt dabei Kooperation, sie identifiziert sich mit Erfolg und verdrängt Misserfolg und Versagen. Wie aber will sie nachhaltigen Erfolg in ihrem Leben haben, wenn sie die wichtigen Erfahrungen aus Misserfolgen nicht zulässt?

Die **Hauptabwehrmechanismen der VIER** sind Verdrängung, Rückzug und Introjektion. Sie verdrängt das reale Leben und zieht sich in ihre Traum- und Phantasiewelten zurück. Introjektion bedeutet, dass die VIER fremde Negativität verinnerlicht und sie zu ihrer eigenen umwandelt. Es kann auch passieren, dass sie eigene Überlegenheit in Minderwertigkeit umpolt.

Der **Hauptabwehrmechanismus der FÜNF** ist Rückzug. Damit reagiert sie, wenn sie unter Stress gerät. Stress ist für David eine zu starke Einbeziehung oder emotionale Überforderung. Damit ist zu große persönliche Nähe und der Verlust der für ihn notwendigen Minimaldistanz gemeint. Hier ist die Reizschwelle für David sehr niedrig. Sein Verhalten entspricht im Verhaltensspektrum Flucht/Angriff klar der Flucht.

Der **Hauptabwehrmechanismus der SECHS** ist Projektion. Das, was im eigenen Inneren unbewältigt oder konfliktträchtig ist, wird nach außen auf das Umfeld oder die Mitmenschen übertragen. Dort kann es dann so herrlich bekämpft werden. Tieferer Sinn der Projektion ist es nach Auffassung von NARANJO^v, sich selbst zu entlasten oder Kritik zu vermeiden. Man muss davon ausgehen, dass die SECHS den Mechanismus ‚Rechtfertigung und Schuldzuweisung‘ durch permanente Übung ausgezeichnet beherrscht. Misserfolg und Versagen sucht sie nicht bei sich selbst, sondern bei anderen Menschen oder noch besser bei den Umständen. Als ‚Opfer der Umstände‘ ist sie nicht verantwortlich

Die **Hauptabwehrmechanismen der SIEBEN** sind Verdrängung, Rationalisierung und Idealisierung. Sie ist darauf fokussiert, Schmerz, Mangelsituationen und alle Anzeichen von 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 **Hauptabwehrmechanismus der ACHT** ist Verleugnung. Sie leugnet alles, was nicht in ihr Konzept von Wahrheit und Gerechtigkeit hineinpasst. Es ist aber immer ihre eigene, subjektive Wahrheit und Gerechtigkeit mit dem Anspruch auf Objektivität. In erster Linie wird sie ihre eigenen Schwächen und die Grenzen ihrer Macht leugnen und verdrängen.

Die **Hauptabwehrmechanismen der NEUN** sind Verdrängung, Verleugnung und Betäubung. Auftretende Probleme und Konflikte werden von ihr verdrängt, indem sie diese unter den Teppich kehrt und die weitere Entwicklung abwartet oder stur aussitzt. Sie kann Probleme aber auch schlicht leugnen, indem sie diese schönredet oder gar idealisiert. Wenn die vielen Anforderungen, welche das Leben an sie stellt, übermächtig werden, flieht die NEUN in die Betäubung. Sie greift nach Alkohol oder Drogen oder sie kann plötzlich mitten am Tag einschlafen und sich so den Anforderungen der Außenwelt entziehen.

Der Frustrationspegel steigt, die Abwehrmechanismen setzen ein. Jetzt beginnt der Teufelskreis, aus dem ein Entkommen nur sehr schwer möglich ist. Die jeweiligen Abwehrmechanismen erschweren die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten. Zusätzlich verschärft sich die Situation, weil die Arbeitsleistung und die Arbeitsqualität abnehmen. Trotz gleichbleibender Anforderung wird der Leistungsdruck in der individuellen Wahrnehmung immer stärker, bis die Anforderungen nicht mehr erfüllt werden können. Die Abwehrmechanismen versagen immer häufiger und es entsteht für die Persönlichkeit Dauerstress und Dauerfrustration. Wenn sich dieser Zustand über eine längere Periode von mehreren Wochen oder sogar Monaten hinzieht, dann bildet die Dauerfrustration einen Nährboden für gestörtes Verhalten und psychosomatische Störungen. **Beispiele dazu sind Erschöpfungszustände, die man heute nicht immer berechtigt dem Burnout-Syndrom zurechnet.**

Frustration entsteht durch tatsächliche oder vermeintliche Benachteiligungen, enttäuschte Erwartungen, und erlittene Ungerechtigkeiten. Sie äussert sich in einem Zustand der Enttäuschung. Unmittelbare negative Folgen können Aggressionen, das Burnout-Syndrom oder Depressionen sein.

Die **Frustrationstoleranz** ist eine angelernte Persönlichkeitseigenschaft, welche die Fähigkeit beschreibt, eine Enttäuschungssituation über längere Zeit auszuhalten, ohne die harten Fakten der Realität zu verzerren. Insofern ist die Frustrationstoleranz so etwas wie ein Puffer zwischen den Erwartungen, Vorstellungen und Wünschen eines Individuums und den harten Tatsachen der Realität. Je grösser dieser Puffer ist, desto unkomplizierter findet die Anpassung an die Realität statt. Ist dieser Puffer nicht gut genug ausgebildet, dann wird diese Anpassung an die Realität beliebig kompliziert, gelingt oft überhaupt nicht und endet dann in unterschiedlichen

psychischen oder psychosomatischen Störungen wie Depressionen, Burnouts oder psychosomatischen Erschöpfungszuständen. Diese Folgen erleben wir derzeit mit schnell steigender Tendenz. Lustorientierung ist angesagt. Frustrationstoleranz ist aus der Mode gekommen und sinkt signifikant.

Trend 3: Die Menschen wehren sich immer häufiger und entschiedener gegen Ausnutzung!

Seit der US-amerikanische Mathematiker und Biologe Anatoli Rapoport seine Strategie TIT FOR TAT veröffentlicht und der US-amerikanische Mathematiker und Politologe diese in mehreren Spielrunden getestet hat, sind nun schon viele Jahre ins Land gezogen. Zeit genug also, um ohne grossen Rummel Einfluss auf das Verhalten vieler Menschen zu nehmen.

Unser Prinzip Gegenseitig^{vi} basiert auf TIT FOR TAT und besteht aus den beiden Prinzipien

- Defektiere niemals als Erster!
- Beantworte Kooperation mit Kooperation und Defektion mit Defektion!

Das Prinzip Gegenseitig hat die Herstellung wechselseitiger Kooperation zum Ziel und besteht aus vier handlungsleitenden Elementen:

Es ist freundlich!

Freundlichkeit schützt vor überflüssigen Potenzialverlusten und erzeugt Vertrauen. Es beginnt niemals als Erster mit Defektion. Damit arbeitet es in erster Linie an kreativen Gewinner-Gewinner-Situationen. Es ist bestrebt, den gemeinsamen Nutzen zu mehren.

Es wehrt sich!

Es wehrt sich sofort nach einer Defektion der anderen Seite. Damit hält es die Gegenseite davon ab, Defektion ungestraft fortzusetzen. Das verhindert den Versuch der Ausnutzung durch die andere Partei. Es signalisiert die eigene Kampfbereitschaft, um eine Sieger-Verlierer-Situation zu vermeiden.

Es ist nachsichtig!

Nachsicht ist hilfreich bei der Wiederherstellung der wechselseitigen Kooperation. Ohne Beachtung der Anzahl vorausgegangener Defektionen vergibt es diese, sobald die andere Seite ihre Kooperationsbereitschaft zu erkennen gibt.

Es kommuniziert offen!

Dadurch ist es für die andere Seite berechenbar und verständlich. Offene Kommunikation verdeutlicht der Gegenseite sofort, dass der beste Umgang miteinander die wechselseitige Kooperation ist.

Immer häufiger und entschiedener handeln die Menschen in unserer Gesellschaft bewusst oder unbewusst nach diesem Prinzip. Speziell der Widerstand gegen Ausnutzung wird durch das Element „Es wehrt sich!“ adressiert.

Ein anschauliches Symbol für das Prinzip Gegenseitig finden wir auf jeder Dollarnote. Es ist der weissköpfige Seeadler, der Vogel des Zeus. Er kommt aus dem Himmel herab in die Welt der Gegensätze, in die Welt des Handelns. Die eine Handlungsweise ist Wettbewerb, die andere Kooperation. Der Adler hält in seiner einen Klaue dreizehn Pfeile – das Symbol des Krieges. Die Zahl dreizehn stellt die Anzahl der Gründungsstaaten der USA dar. In der anderen Klaue hält der Seeadler einen Lorbeerzweig mit dreizehn Blättern – ein Symbol für das friedliche Zusammenleben. Der Adler blickt in die Richtung des Lorbeerzweiges. Das ist die Richtung, welche er bevorzugt. Aber er hält in der anderen Klaue die Pfeile bereit für den Fall, dass der Lorbeerzweig nicht honoriert wird.

Kein Wunder also: Ausnutzung ist schwieriger geworden. Völlig konträr zu diesem Trend: Das Egozentrische Führungsverhalten nährt sich von Ausnutzung. Dieser Trend 3 bedeutet folglich, dass sich der Wirkungsgrad des Egozentrischen Führungsverhaltens weiter kräftig abschwächt.

Fazit:

Vermehrte Führungsfehler treffen auf eine *verminderte Frustrationstoleranz* und lösen häufiger und eher Frustration aus. Dazu kommt: Das Egozentrische Führungsverhalten stösst immer häufiger auf Widerstand, weil sich Mitarbeiter *gegen Ausnutzungsversuche zur Wehr setzen*. Da braut sich eine hochbrisante Mischung zusammen. Eben ein Frustrationstsunami. Seine Monsterwellen werden nicht an den Unternehmensgrenzen Halt machen.

Kapitel 6: Die Führungsroboter

Der Begriff „Führungsroboter“ ist ein Widerspruch in sich. Führung und Robotik passen nicht zueinander. Das gleiche gilt für den Personenkreis, auf den er sich bezieht: Auf den Manager mit Egozentrischem Führungsverhalten. Führung und Egozentrik passen nicht zusammen.

Entsprechend den drei Entwicklungsstufen entwickelt – normal – gestört fallen die Manager des grossen Attraktors – hier als Führungsroboter bezeichnet – in die Entwicklungsstufe „normal“. Das ist gleichbedeutend mit „egozentrisch“. Jeder dieser normalen Manager weist eine Interessenstruktur auf, welche seine Persönlichkeit massgeblich ausgebildet hat und in komplexen sowie konfliktbehafteten Situationen wie ein Roboterprogramm unbewusst und automatisch abläuft. Dieses Programm nennen wir *PbI* – Persönlichkeitsbestimmende Interessenstruktur. Es gibt neun unterschiedliche *PbI*.

Vertiefen wir dies einmal am Beispiel der vier Persönlichkeitstypen, welche in unserer Studie im Topmanagement besonders häufig vertreten waren:

- Die ACHT – Max Mächtig, der Machtmensch und Durchsetzungsstarke
- Die DREI – Willi Wichtig, der Selbstdarsteller und Imageorientierte
- Die EINS – Peter Perfekt, der Perfektionist und Besserwisser
- Die FÜNF – David Denk, der Denker und Beobachter

Beginnen wir mit den Persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen der ACHT. Die Darstellung findet in sieben Mosaiksteinen statt.

INTERESSENSTRUKTUR *PbI* ACHT MACHTORIENTIERUNG REPRÄSENTANT MAX MÄCHTIG

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 Weihwasser. 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.

Das ist das Programm, welches beim normalen Machtmenschen automatisch und unbewusst abläuft. Eben roboterhaft. Wenn man dieses Programm kennt und die richtigen Knöpfe findet, dann kann man der normalen ACHT diese Knöpfe drücken. Danach läuft das Programm ab. Auch die normale (sprich egozentrische) ACHT im Topmanagement hat keinen Einfluss darauf.

Gib der ACHT Macht und sie kontrolliert und dominiert die Beziehung zu den Menschen in ihrer Umgebung. Gib der ACHT eine Aufgabe und sie setzt all ihre Durchsetzungskraft in die Erledigung. Zeige der ACHT eine gerechte Sache und sie macht sie sich zu eigen. Gib ihr die Gelegenheit, sich für Schwache einzusetzen und sie wird diese Schwachen mit all ihrer Kraft schützen. Zeige der ACHT ihr Revier und sie wird um jeden Quadratzentimeter ihres Reviers kämpfen. Das sind Knöpfe, welche das Programm der ACHT auslösen.

Schauen wir uns diese Programme auch für die anderen drei oben erwähnten Persönlichkeitstypen an.

INTERESSENSTRUKTUR *Pbi DREI* ERFOLGSORIENTIERUNG REPRÄSENTANT WILLI WICHTIG

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

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.

INTERESSENSTRUKTUR *Pbi EINS* PRINZIPIENORIENTIERUNG REPRÄSENTANT PETER PERFEKT

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 verdammen, 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. Musterkinder 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.*

**INTERESSENSTRUKTUR *PbI* FÜNF ERKENNTNISORIENTIERUNG
REPRÄSENTANT DAVID DENK**

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

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

Vermeidung:

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

Grundbedürfnis:

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

Grundnot:

Irgendwie fühlt sie sich auf dieser Welt nicht sicher.

Grundangst:

Die FÜNFE 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.

Das ist die Software, welche die Führungsroboter steuert. **PbI – Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen.** Wir kennen noch fünf weitere Programme. Aber mit den vier vorgestellten haben wir bereits 75 % der Führungsroboter im Topmanagement aus unserer Studie behandelt. Im Sinne der Prioritätensetzung wollen wir es hier dabei belassen^{vii}.

Die Führungsroboter sind regelrecht entmenschlicht. Sie weisen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Defizit bei der Basisorientierung ‚Fühlen‘ auf, d. h. das wichtige Gleichgewicht aus Denken, Fühlen und Handeln ist hier in Schieflage. Die Folge ist, dass sie sich entschieden zu wenig mit Menschen und deren Interessen auskennen und damit konfliktscheu oder sogar konfliktblind sind. Ihre Entmenschlichung wirkt sich besonders fatal in Krisensituationen wie

- Machtverlust
- Jobverlust
- Krankheit
- Scheidung
- Todesfall in der Familie

aus. Gern möchte man ihnen zurufen: „Laßt doch die Menschen wieder hinein in Euer Leben. Lernt sie kennen. Lernt Euch selber kennen. Das bereichert Euch“.

Kapitel 7: Das Bermuda-Dreieck der Produktivität

Natürlich gibt es für ein Unternehmen sehr viele Möglichkeiten, Produktivität zu verlieren. Die drei wichtigsten greifen wir mit dem Bermuda-Dreieck heraus: Führungskultur, Vertrieb und Projekte.

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**

Hier 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 Controllingssysteme helfen hier nicht weiter. Oder zeigt das Controllingssystem in Ihrem Unternehmen an, welche Wertschöpfungsverluste durch Qualitätsmängel im Führungsprozess, durch gescheiterte Projekte oder durch sach- und nicht interessenverhandelnde Verkäufer entstehen?

Wer die verborgenen Produktivitätspotenziale heben will, muss zunächst die Führungskultur im Unternehmen entwickeln: Von der Egozentrischen Kultur hin zur Entwicklungsorientierten Kultur. Der Weg dahin wird detailliert im Kapitel 12 ‚Entwicklung ist jederzeit möglich‘ beschrieben. Das Ergebnis ist eine leistungsfördernde Unternehmenskultur, in der mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter hochmotiviert sind.

Weiter kann das Interessendiagramm^{viii} 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 muss als Erstes vermittelt werden, dass ein Verkaufsgespräch eine Interessenverhandlung und keine Sachverhandlung ist. Jeder sachverhandelnde Verkäufer verliert gegen einen interessenverhandelnden Kunden. Das Verkaufen über den Preis, Produktvorteile und Rhetorik/ Gesprächsführung setzen erst ein, wenn die Interessenebene geklärt ist. Auf dieser Erkenntnisplattform kann dann der PbI-Ansatz 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. Es beginnt für alle Zielgruppen mit einem dreitägigen Intensivworkshop PbI und wird nach jeweils 4-6 Monaten von zwei je eintägigen Folgeseminaren – nach Zielgruppen getrennt – komplettiert. 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 8: Tabu: 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, so 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 Genauigkeitsgrad 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.

Jahr	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Erfolgsquote	16 %	27 %	26 %	28 %	34 %	29 %

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 Milliarden € wegen mangelnder Projektkompetenz in Deutschland 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 SUCESS 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.

Zusammenfassend müssen wir von der Tatsache ausgehen, dass Versagen in Projekten und damit Wertvernichtung der Regelfall ist und Projekterfolg die Ausnahme. Nach dem vorliegenden Zahlenmaterial müssen wir weiter davon ausgehen, dass mehr als 70 Prozent aller Projekte ein Misserfolg und weniger als 30 Prozent erfolgreich sind. Eher sind die 30 Prozent noch positiv verzerrt.

Welche Ursachen gibt es für diese erschreckend hohe Misserfolgsquote? In einer Organisation konkurriert ein Projekt immer mit der etablierten Aufbauorganisation. Natürlich entstehen dabei jede Menge Interessenkonflikte. Die Fähigkeit, mit diesen angemessen umzugehen, ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten. Fehlt diese Fähigkeit bei den Protagonisten, 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.

Interessant ist, dass immer wieder Persönlichkeiten und auch Organisationen eine signifikant höhere Erfolgsquote als die hier durchschnittlich dargestellte aufweisen. Nennen wir den Durchschnitt E30 – Erfolgsquote unter 30 Prozent. Dann erzielen die Ausnahmen Erfolgsquoten über 80 Prozent – also E80 in unserer Notation. Als Faustformel können wir davon ausgehen, dass rund 70 Prozent E30 und die restlichen 30 Prozent E80 erreichen. Weiter ist auch interessant, dass Persönlichkeiten mit E30 sich gern als E100 ausgeben. Da schlägt der Dunning-Kruger-Effekt wieder voll zu.

Fazit

Zwischen einer Idee und ihrer Verwirklichung liegt eine mächtige Barriere, welche die Verwirklichung der meisten Ideen – auch die Umsetzung der meisten Projekte – verhindert. Wir nennen sie die E30-Barriere. Sie wird aus entscheidungsschwachen, konfliktschuen oder sogar konfliktblinden Entscheidungsträgern gebildet. Diese E30-Barriere ist verantwortlich für gravierende betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Schäden.

Kapitel 9: Methodischer Fehler im Projektmanagement

Sie können entsprechend PM-Handbuch alles richtig machen und doch das Wichtigste versäumen. Die gängigen Projektmanagement-Systeme weisen alle den gleichen methodischen Fehler auf. Sie vernachlässigen die Bedeutung der Entscheidungsträger und deren Interessen im Projektumfeld. Die Einbindung dieser Entscheidungsträger mit ihren Interessenstrukturen ist jedoch von ausschlaggebender Bedeutung für den Projekterfolg.

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.*

Als ich vor einigen Jahren mit einem bekannten Protagonisten der Szene über dieses Thema diskutieren wollte, hat er den Termin mit der Begründung „*In soft skills war ich noch nie gut!*“ abgesagt. Es ist Aufgabe der Institutionen, diesen methodischen Fehler im Projektmanagement zu beseitigen. Zu lange ist er verdrängt und ignoriert worden mit erheblichen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schäden in der Folge.

Der herkömmliche Projektleiter kennt sich entschieden zu wenig mit Menschen und deren Interessen aus. Er müsste das aber, wenn er seine Umsetzungsquote an Projekten erhöhen wollte: Von unter 30 Prozent auf mögliche 70 bis 80 Prozent oder sogar darüber. Es liegt auf der Hand, dass die fehlenden 40 bis 50 Prozent eine enorme Produktivitätsreserve in den Unternehmen darstellen. *Zusammenfassend müssen wir von der Tatsache ausgehen, dass Versagen in Projekten und damit Wertvernichtung der Regelfall ist und Projekterfolg die Ausnahme.*

Nun hat es ein Projektleiter allerdings auch besonders schwer. Er steht immer in Konkurrenz zu den Linienmanagern und muss sich mit ihnen um seinen Ressourceneinsatz verständigen, ohne über deren Machtinstrumente zu verfügen. Während die Linienmanager üblicherweise in die vertikalen Führungsabläufe - mehr oder weniger gut – eingebunden sind, muss der Projektleiter seine Anforderungen lateral durchsetzen. Insofern wird sein Durchsetzungsvermögen mehr von seiner Überzeugungskraft als von funktionaler Amtsmacht gesteuert. Umso wichtiger sind für ihn die Kenntnis der Interessenstrukturen und ihre Anwendung. Ohne sie bleibt seine wichtigste Waffe stumpf: *Seine Überzeugungskraft. Denn überzeugen bedeutet, Interessenübereinstimmung herzustellen.*

Wie man die Entscheidungsträger mit ihren Interessenstrukturen in den Projektablauf einbinden kann, wird in unserer Publikation ‚Das Interessendiagramm‘ detailliert beschrieben. Dort sind auch die beiden *Fallstudien* ‚Mein Neffe macht das schon‘ und ‚Verfügbarkeit‘ zu finden.

Fazit:

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 ist in der Szene unterentwickelt. Sie wird von den Protagonisten weitgehend verdrängt und ignoriert. Die Folge ist eine erschreckend hohe Misserfolgsquote von Projekten.

Kapitel 10: Die volkswirtschaftlichen Schäden durch Führungsfehler

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^{ix}. 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 Management-Kunstfehler. 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 Softwareprogramm der Führungsroboter sind typenabhängige Führungsfehler quasi programmiert 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. Eine Quantifizierung dieser beiden Schadensgruppen liegt derzeit nicht vor, wäre aber sehr nützlich für eine Gesamtbetrachtung.

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 Milliarden Euro in Deutschland pro Jahr.

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

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.

Wenn uns derzeit auch keine genauen Nachkommazahlen vorliegen, können wir doch davon ausgehen, dass der volkswirtschaftliche Schaden durch Führungsfehler in dieser Kategorie ‚Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz‘ im zweistelligen Milliarden Euro Bereich pro Jahr in Deutschland liegt. Die Tendenz ist stark steigend. ***Diese Position wird derzeit nicht verursachungsgerecht zugeordnet, sondern den Beitragszahlern der Sozialsysteme aufgebürdet.***

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. Da erhebt sich die Frage: Wie lange können und wollen wir uns diese gigantische Verschwendung noch leisten? Bei der Bedeutung des Themas ist es an der Zeit, es nicht weiter zu ignorieren und zu verdrängen, sondern sich dieses Themas ‚Führungsfehler‘ anzunehmen. Das ist das Anliegen der Initiative gegen Führungsfehler.

Kapitel 11: Konfliktbewältigung

Der Ursprung der meisten Führungsfehler sind entscheidungsschwache, konfliktscheue oder sogar konfliktblinde Entscheidungsträger. Sie sind auch Verursacher der hohen Misserfolgsquote bei den Projekten. Denn das Erkennen und die Bewältigung von Interessenkonflikten (wir befinden uns auf der Beziehungsebene) ist die massgebliche Schlüsselqualifikation für jede Führungspersönlichkeit.

„Was ist das denn überhaupt: ein Konflikt?“ werden jetzt die vielen Führungsroboter fragen. Sie sind als Problemlöser ausgebildet und dort bewegen sie sich nur auf der Sachebene. Auf der Beziehungsebene kennen sie sich nicht aus, ignorieren diese sogar und projizieren jeden Konflikt in der Beziehungsebene als Problem in die Sachebene. Tatsächlich handelt es sich bei dieser Projektion um eine Kategorienverwechslung, welche ihnen aber nicht bewusst ist.

Beginnen wir also ganz vorn mit der Begrifflichkeit. Wikipedia spricht von einem Interessenkonflikt im weiteren Sinn, wenn eine Situation dem Einfluss von einander widerstrebenden Faktoren unterliegt und zwischen ihnen ausgewogen reguliert werden soll. Ein Interessenkonflikt im engeren Sinn ist eine spezielle Konfliktsituation, in der ein sachlicher Widerspruch nach Vermeidung verlangt. Er kann aus organisatorischen oder ethischen, meist berufsethischen Gründen, nicht hingenommen werden, da er sich kontraproduktiv im Sinne höher angesehener Werte, Interessen oder Ziele auswirkt.

Wenn wir hier über einen Konflikt sprechen, meinen wir einen Interessenkonflikt im weiteren Sinne. Dabei interessiert uns hier zunächst das Grundelement so eines Interessenkonfliktes: Es besteht aus zwei Personen und einer Situation. Die Bandbreite reicht dabei von einer Meinungsverschiedenheit bis zum handfesten Streit. Das Wesentliche so eines Konfliktes ist, dass beide Personen, auch wenn sie gegensätzliche Standpunkte vertreten, aus ihrer Interessenstruktur heraus recht haben! Insofern kann ein derartiger Konflikt auch nicht logisch/sachlich gelöst werden, sondern nur interessengerecht. Es gibt also nicht die eine logische Problemlösung auf der faktenorientierten Sachebene, sondern viele mögliche interessengerechte Bewältigungen eines Konfliktes auf der Beziehungsebene. Jede Lösung, bei der alle Beteiligten zustimmen, ist eine derartige Konfliktlösung. Voraussetzung für eine interessengerechte Lösung eines Konfliktes ist es, ein Verständnis für die eigene Interessenstruktur und für die des Gegenüber zu entwickeln.

Allerdings kann es auch sein, dass die Beteiligten keine derartige Lösung finden können oder wollen. Nicht jeder Konflikt ist lösbar, nicht jeder Streit kann interessengerecht beigelegt werden. Aber doch die grosse Mehrzahl.

Schauen wir uns ein Beispiel für einen Konflikt an.

Peter Perfekt ist Inhaber eines kleinen Bankhauses in Berlin. Es existiert bereits in der dritten Generation. Peter ist 68 Jahre alt. Sein Sohn Willi, 39 Jahre alt und bei einer Grossbank ausgebildet, ist seit einem Jahr Leiter des Firmenkundengeschäftes beim Bankhaus Perfekt. Der Generationenwechsel ist angesagt. Die Bilanzsaison naht. Peter verlangt von Willi, dass der sich

*über Ostern die eingegangenen Bilanzen ansieht. Das hat er auch immer gemacht. Willi will über Ostern mit seiner Familie in Urlaub fahren. Ausserdem will er die Bilanzdurchsichten delegieren. Das hat er während seiner Ausbildung gelernt. Dazu müsste aber jemand eingestellt werden. Das will Peter nicht. **Ein handfester Interessenkonflikt liegt vor: Selbermachen gegen delegieren.** An solchen oder ähnlichen Konflikten scheitern die meisten Generationenwechsel.*

Auf der Sachebene zeigt sich ein uraltes Thema: Delegieren versus Selbermachen. Durch die beiden beteiligten Personen, welche gemäss ihrer individuellen Interessenstruktur argumentieren und agieren, wird es zu einer völlig neuen Situation und ist damit immer wieder aufs neue brandaktuell. Beide Seiten haben recht. Nur: Das nützt ihnen nichts. Wenn Peter und Willi diesen Konflikt nicht interessengerecht beilegen, kann er eskalieren und den gesamten Generationenwechsel gefährden.

Schauen wir uns an, welches Instrumentarium der Problemlöser zur Verfügung hat. Er kann

- den Konflikt verdrängen oder ignorieren
- den Anderen dominieren
- dem anderen nachgeben
- ausgleichen führt zum faulen Kompromiss
- integrieren der anderen Meinung führt zum kleinsten gemeinsamen Nenner
- sachlich diskutieren führt zum Verstehen und schliesslich zur Problemlösung

Keine dieser sechs Vorgehensweisen kann den Konflikt zwischen Peter und Willi lösen. Für diesen uralten und ewig wieder jungen Konflikt gibt es nicht die eine Sachlösung. Es gibt viele mögliche Lösungen. Diese müssen nur die bewussten oder unbewussten Interessen (wir befinden uns auf der Beziehungsebene) der beiden beteiligten Personen befriedigen. Um eine derartige interessengerechte Lösung zu finden, muss sich mindestens einer der beiden Beteiligten oder ein Vermittler intuitiv oder bewusst mit den Interessenstrukturen von Peter und Willi auskennen.

Praktischerweise kennt sich Willi in unserer Situation gut mit dem PbI-Ansatz aus. Er führt ein verkürztes Interessendiagramm durch. Dazu spricht er mit seinem Vater, der ein Perfektionist durch und durch ist. Willi selbst ist mehr der Imageorientierte, der lieber einen Neukunden akquiriert als eine Bilanz liest. Danach führt er ein Gespräch mit seinem jüngeren Bruder, der noch in der Ausbildung steckt, aber nächstes Jahr auch in das Bankhaus Perfekt eintreten wird. Der Bruder ist wie der Vater: ordnungsliebend, genau und perfektionistisch. Er würde gerne das Bilanzlesen schon jetzt übernehmen und Willi dabei zuarbeiten. Als Willi seinem Vater diese Lösung vorstellt, ist Peter Perfekt sofort einverstanden. Willi hat damit eine interessengerechte Konfliktlösung gefunden. Alle Beteiligten sind mit der Lösung zufrieden.

Nun verstehen wir natürlich, dass diese Lösung nicht die Patentlösung zum Thema ‚Selbermachen versus delegieren‘ ist. Dennoch veranschaulicht die Vorgehensweise den Prozess beim Bewältigen von Konflikten gemäss PbI-Ansatz. Das Thema wird zunächst auf der Interessenebene behandelt und auftretende Interessenkonflikte werden gelöst. Dies ist dann die Voraussetzung für die Erarbeitung einer Lösung auf der Sachebene. Das Thema ‚Delegieren versus Selbermachen‘ ist nicht für alle Zeiten gelöst. Es wird mit neuen Personen und deren Interessenstrukturen immer wieder kommen und immer wieder neue Konflikte erzeugen.

Die Grundsituation mit zwei Personen ist für das Interessendiagramm eine ziemlich einfache Konfliktsituation. Nennen wir sie wegen der beiden beteiligten Personen zweidimensional. Im betrieblichen Alltag gibt es komplexere Situationen mit mehr beteiligten Entscheidungsträgern. Die Standardthemen hierzu sind Projekte. Immer wieder treten in Projekten Konfliktsituationen auf und wenn diese nicht zufriedenstellend gelöst werden, scheitern die Projekte an diesen ungelösten Interessenkonflikten. Wie wir an der hohen Misserfolgsquote von über 70 % erkennen können, geschieht das viel zu häufig.

Für den Einsatz in Projekten stellt der PBI-Ansatz das Interessendiagramm mit Machtprofil, Interessenprofil und Interessensynopse bereit^x. Die Erfahrung zeigt, dass mit dem Einsatz des Interessendiagramms die Misserfolgsquote auch in besonders komplexen und schwierigen Projekten^{xi} auf unter 20 % gedrückt werden kann. Betriebswirtschaftlich sprechen wir hier von einem Produktivitätspotenzial im dreistelligen Milliardenbereich (Euro) in Deutschland pro Jahr.

Kapitel 12: Die Sonne dreht sich um die Erde und ähnliche Irrtümer

Im Jahre 1882 schrieb der Engländer Edwin A. Abbott ein kleines Büchlein mit dem Titel ‚Flatland‘, das wir hier mit Flachland übersetzen.

Die Einwohner von Flachland sind Punkte, Striche, Dreiecke, Vierecke usw. Sie kennen nur zwei Dimensionen: Länge und Breite. Die Idee einer dritten Dimension Höhe ist ihnen fremd.

Erzählungen über eine solche dritte Dimension, wie sie in Raumland zu finden ist, glauben die Flachländer nicht. Sie werden ärgerlich und aggressiv, wenn jemand über diese dritte Dimension spricht, und sperren den Lügner sogar ein.

Ähnlich wie die Flachländer kennen die Egozentrischen Manager auch nur zwei Dimensionen: sachlich und methodisch. Eine dritte Dimension – konfliktfähig – ist ihnen fremd und suspekt. Sie sind tief im flachländischen Management verwurzelt.

Wie die Hohepriester in Flachland die Bewohner vor der Idee der dritten Dimension beschützen, tun dies auch die Protagonisten des Egozentrischen Führungsverhaltens.

Damit reiht sich das Egozentrische Führungsverhalten nahtlos in die Folge der menschlichen Irrtümer und Irrwege ein. Einige finden wir in der nachfolgenden Tabelle 13.1 aufgelistet.

Die Irrwege	Die Entwicklung
Flachland	Raumland
Erde als Scheibe	Erde kugelähnlich
Das geozentrische Weltbild	Das heliozentrische Weltbild
Das Egozentrische Führungsverhalten	Das entwicklungsorientierte Führungsverhalten
Ein Anzug für alle	Neun Entwicklungswege

Tabelle 13.1: Die Irrwege und ihre Entwicklung

Die ersten beiden Irrwege bedürfen wohl keiner Erläuterung. Aber das geozentrische Weltbild ist noch weit verbreitet. Die Sonne dreht sich um die Erde und die Erde dreht sich um das Ego. Egozentrisch eben. Zwischen GEO und EGO haben wir ja nur einen Buchstabendreher.

Es spricht ja auch Vieles für dieses Weltbild. Morgens sehen wir den Sonnenaufgang. Dann können wir den ganzen Tag die Drehung der Sonne um die Erde beobachten. Abends ist dann der Sonnenuntergang angesagt. Was wir so deutlich beobachten können, kann doch nicht falsch sein.

Deshalb haben unsere vier Grundmuster, aus denen sich überwiegend das Topmanagement rekrutiert, so grosse Schwierigkeiten mit der Einsicht, dass die Grundmuster alle gleichwertig

sind. Sie halten ihr Muster für ein Erfolgsmuster. Zu recht! Wie die anderen acht ihre Muster auch für Erfolgsmuster halten. Auch zu recht! Das glauben die Führungsroboter einfach nicht. Sie halten ihr eigenes Muster für überlegen. Denn ihr persönliches Erfolgsmuster, gleichbedeutend mit ihrem Grundmuster, hat sie ja in die Führungsposition gebracht. Im Kreis ihrer Kollegen Führungsroboter finden sie dann auch noch zusätzliche Bestätigung.

Ihnen fehlt einfach der Zugang zu der Erkenntnis, dass die Bewertung nicht zwischen den Mustern, sondern innerhalb des Grundmusters stattfindet: ***normales Verhalten ist dem gestörten Verhalten vorzuziehen, entwickeltes Verhalten dem normalen!*** Die Egozentrischen Manager haben mit ihrer Ernennung zum Manager ihre persönliche Entwicklung abgeschlossen, besitzen dazu aber kein Defizitbewusstsein. Die Sonne dreht sich um die Erde und die Erde dreht sich um das Ego.

Ähnliches gilt auch für die meisten Schulungs- und Ausbildungsaktivitäten. ‚Ein Anzug für alle‘ ist sowohl in der akademischen wie auch der betrieblichen Managementausbildung der Standard. Der Ausbilder, selbst ein Repräsentant eines der neun Grundmuster, stellt seine Erkenntnisse mustergefärbt den Teilnehmern vor und fordert sie auf, sein erfolgreiches Verhalten auch anzuwenden.

Jedes der neun Grundmuster hat aber einen eigenen Entwicklungsweg und individuelle Entwicklungspotenziale. ‚Ein Anzug für alle‘ bleibt deshalb auch zumeist nur ein sehr kurzes Strohfeuer. Der Ansatz geht am eigentlichen Entwicklungsbedarf vorbei und stellt sich als sehr kostspieliger Irrweg heraus.

Kapitel 13: Manager kann jeder

Manager ist bekanntlich kein Ausbildungsberuf. Bis auf die wenigen rechtlichen Restriktionen gilt in Deutschland: Manager kann jeder werden. Es braucht weder Fach- noch Führungsqualifikation, um Manager zu werden. Um Geschäftsführer, Vorstand oder Manager zu werden braucht es kein BWL-Studium und keine abgeschlossene Ausbildung.

Die mit Abstand wichtigste Voraussetzung für den Einstieg in das Management sind ‚die richtigen Beziehungen‘. Das Hauptkriterium für die Entscheidung zu einer Beförderung in das Management ist mit knapp 60 % der ‚treue und loyale Mitarbeiter‘. Dieser treue und loyale Mitarbeiter ist aber auch entscheidungsschwach und konfliktscheu. Das ist nun mal Bestandteil dieses Persönlichkeitstyps (Grundmuster SECHS). Im Klartext heisst das, dass dieser treue und loyale Mitarbeiter für Führungsaufgaben nicht geeignet ist. Er bringt nicht einmal die Eingangsvoraussetzungen dazu mit.

Die Beförderung in die Managementaufgabe wird in dieser Kategorie definitiv nicht nach Eignung und Qualifikation und damit im Sinne des Unternehmens getroffen. Sie wird eindeutig nach den machtpolitischen Interessen des Entscheiders getroffen; eben nach egozentrischen Gesichtspunkten. Der Entscheider befördert die Mitarbeiter, bei denen er am besten die Beziehung kontrollieren kann. Dabei nimmt er auch in Kauf, dass sich in der Folge dieser Entscheidung Führungsfehler aufgrund fehlender Qualifikation häufen, welche sowohl im Unternehmen wie zunehmend auch in der Volkswirtschaft enorme Schäden anrichten.

Eine weitere wesentliche Kategorie der Beförderung zum Manager ist nach wie vor gegen alle Warnungen die fachliche Qualifikation. Der beste Verkäufer wird zum Verkaufsleiter ernannt, der beste Einkäufer zum Einkaufsleiter und der beste Buchhalter zum Leiter der Finanzbuchhaltung. Auch hier spielt die Führungsqualifikation keine Rolle, obwohl die Führungsaufgabe einer anderen Kategorie angehört als die Sachaufgabe. Hinter dieser Beförderungskategorie finden wir zumeist Gesichtspunkte für die Bequemlichkeit des Entscheiders. Ein Konflikt mit dem besten Sachbearbeiter wird vermieden und es muss niemand eingearbeitet werden. Es ist so naheliegend wie falsch. Die sich daraus ergebenden Führungsfehler kann man ja leicht verdrängen und ignorieren.

Nach diesen beiden Kategorien verbleiben nicht mehr viele Entscheidungen zur Beförderung in eine Managementposition aufgrund der Führungsqualifikation. Ohnehin vermittelt ein BWL-Studium allenfalls die sachlich-methodische Seite der notwendigen Qualifikation. Die Studenten werden zu Problemlösern und Selbstdarstellern ausgebildet. Das Wichtigste wird nicht vermittelt. Mit Menschen umzugehen, ihre Interessen zu verstehen und Interessenkonflikte zu bewältigen ist in der Ausbildung nicht vorgesehen.

Ein norddeutscher Unternehmensberater hat es einmal wie folgt ausgedrückt:

„Technisch-wissenschaftliches Denken war für mich Garantie für den Fortschritt. Betriebswirtschaftliches Denken war Garantie für den Erfolg. Das Beweisbare, das Machbare

*war höchste Tugend. Die Zahl war die Königin, der Nutzen die Krone. So wurde ich erzogen und ausgebildet. Als ich vor mehr als 20 Jahren meine Karriere begann, glaubte ich, ich habe es nur mit solchen Problemen zu tun. **Ich habe mich geirrt.** Die menschlichen Konflikte überwiegen. **Darauf war ich nicht vorbereitet!!!**“*

Manche lernen das dann mühsam in der betrieblichen Praxis. Die meisten aber investieren viel Zeit und viel Geld, um dann ihre Karriere als Führungsroboter zu machen und in ihrer egozentrischen Managerwelt verhaftet zu bleiben. Mit diesem großen Aufwand, den sie erbringen, hätten sie Besseres verdient. Sie könnten führen lernen und dies mit ihrer eigenen Entwicklung zu einer win/win-Situation verbinden. Warum sagen ihnen die Protagonisten der Egozentrischen Führungskultur dies nicht und helfen ihnen bei ihrem Entwicklungsweg hin zum Entwicklungsorientierten Führungsverhalten?

Das erfolgreiche Egozentrische Führungsverhalten nährt sich von der Ausnutzung von Mitarbeitern und Kollegen zum eigenen Vorteil. Gegenläufig dazu erkennen immer mehr Menschen diese Ausnutzungsversuche hinter der geschliffenen Kommunikation und immer mehr wehren sich dagegen. Dieser Trend wird weiter zunehmen. Da die Machtverhältnisse allerdings ungleich verteilt sind, kommt der Widerstand in diffiziler Form daher: Unvollständige Aufgabenerfüllung, überflüssige Reibungen mit Kollegen, Rückdelegation, schlampige Arbeit, krank werden, blau machen, Burnout und vieles mehr. Was eben gerade in Mode ist oder sozialverträglich zu sein scheint.

Manager kann jeder werden. Für das Egozentrische Führungsverhalten braucht es keine Qualifikation. Für das Entwicklungsorientierte Führungsverhalten braucht es gute Kenntnisse über den Umgang mit Menschen und deren Interessen. Diese Qualifikation wird von den herkömmlichen akademischen und betrieblichen Ausbildungsstätten nicht vermittelt.

Die zukünftige Generation von Führungspersönlichkeiten wird mit der Egozentrischen Führungskultur nicht mehr auskommen. Der Frustrationspegel in den Unternehmen und auch in der Bevölkerung steigt. Die Ereignisse um die Globale Finanzkrise in den Jahren 2007/2008 waren nur ein erster Hinweis darauf. Ein Frustrationstsunami kündigt sich an. So ein Tsunami hat ungeheure Energie. Jedenfalls genug, um die Egozentrische Managerkultur wegzuschwemmen.

Fazit:

Im Führungsverhalten ist die betriebliche Praxis überwiegend^{xii} ganz weit weg vom Soll der Theorie. Das hat verheerende Folgen für Mitarbeiter, Unternehmen und Sozialsysteme. Unsere Prognose: Wer nicht gegensteuert, wird vom Frustrationstsunami überrollt.

Kapitel 14: Entwicklung ist jederzeit möglich

Die betriebswirtschaftliche Literatur ist vielfältig und anspruchsvoll, ebenso wie ein BWL-Studium zeitintensiv und anstrengend ist. Beide sind allerdings völlig nutzlos, wenn es die Schlüsselqualifikation ‚Umgang mit Menschen und deren Interessenstrukturen‘ geht.

Die meisten Entscheidungen im betrieblichen Alltag werden nicht logisch und rational nach betriebswirtschaftlichen Kriterien im Interesse des Unternehmens getroffen. Die meisten Entscheidungen werden nach den egozentrischen Interessen des oder der Entscheidungsträger – basierend auf dessen oder deren individuellen Persönlichkeitsstrukturen – zu ihrem eigenen Nutzen getroffen. Individuelle Machtpolitik, eigenes Karrieredenken und persönliche Bequemlichkeit sind die derzeit wichtigsten und häufigsten Entscheidungskriterien. Das liegt einfach daran, dass unter den Entscheidungsträgern die Führungsroboter dominieren. Was nützt uns in diesem Kontext die betriebswirtschaftliche Literatur oder ein BWL-Studium?

Ein Führungsroboter hat zu dem Zeitpunkt mit seiner eigenen Entwicklung abgeschlossen, zu dem er in die Führungsaufgabe befördert wurde. Seitdem ist er jemand. Quasi vollkommen. Er hat Macht und kann sie nach Gutdünken (mit kleinen Restriktionen) ausüben. Warum sollte er sich noch weiterentwickeln? Manche schaffen das trotzdem; die allermeisten aber nicht. Sie halten sich in ihrer jeweiligen Komfortzone auf, die sie ohne Not nicht verlassen. Anlässe zum Verlassen können beispielsweise Jobverlust, Machtverlust, Krankheit, Scheidung oder Tod eines Familienangehörigen sein.

Eine Entwicklung des Führungsroboters zur entwicklungsorientierten Führungspersönlichkeit ist jederzeit möglich. Er muss dazu nur seine vorhandenen Wahrnehmungs- und Verhaltenspotenziale weiterentwickeln. Diese Entwicklung geht in drei Schritten vorstatten:

- Schritt 1: Das eigene Defizit erkennen und akzeptieren!
- Schritt 2: Nachqualifizierung!
- Schritt 3: Persönliche Entwicklung!

Schritt 1: Das eigene Defizit erkennen und akzeptieren!

Dieser Anfangsschritt ist der wichtigste und schwierigste der drei Schritte. Der Führungsroboter hat keinerlei Defizitbewusstsein. Er hält sich für die Krone der Schöpfung: Quasi vollkommen. Dieser Blickwinkel ist die grösste Barriere für die eigene Weiterentwicklung. Wird die Barriere nicht überwunden, findet keine Entwicklung statt!

Schritt 2: Nachqualifizierung!

Eine Nachqualifizierung ist jederzeit möglich. Der Aufwand dafür ist mit dem Erwerb des Führerscheins in Deutschland vergleichbar: 5 Tage. In Kleinstgruppen von 1 bis 4 Teilnehmern (z.B. Topmanagement-Teams) oder in Arbeitsgruppen von 10 bis 15 Teilnehmern wird das

notwendige Wissen um den PbI-Ansatz erarbeitet. Zu Beginn steht ein Block von drei Tagen und danach folgen noch zwei Einzeltage zur Vertiefung im Abstand von einigen Monaten. Ziel ist es, die eigene PbI bewusst wahrzunehmen und die PbI der Mitmenschen zu erkennen und zu verstehen, um dann PbI in den Praxissituationen erfolgreich anwenden zu können.

Schritt 3: Persönliche Entwicklung!

Bereits bei der Nachqualifizierung wird auf die individuellen Entwicklungsziele je Persönlichkeit eingegangen. Schauen wir uns das am Beispiel von zwei der vier häufigsten Topmanager-Persönlichkeiten aus unserer Studie an. Wir erinnern uns, dass alle vier eine Schiefelage bei der Basisorientierung ‚Fühlen‘ aufweisen.

- Die ACHT: Der durchsetzungsstarke Machtmensch
- Die DREI: Der imageorientierte Selbstdarsteller

Das *Entwicklungsziel der ACHT* ist der Dienst an der Gemeinschaft. Auf diesem Weg überwindet die ACHT ihre Veranlagung, die Durchsetzungskraft nur für Eigeninteressen einzusetzen. Es geligt ihr, Macht und Stärke für die Gemeinschaft zu aktivieren, in der sie lebt. Dafür findet sie Respekt und Anerkennung bei den Menschen ihrer Umgebung. Sie wird grossmütig, fürsorglich und hilfsbereit und unterstützt die Bedürfnisse ihrer Mitmenschen, ohne ihre Autonomie aufzugeben. Sie lernt, sich einzufühlen und überwindet den Hang, ihre Mitmenschen zu beherrschen.

Das *Entwicklungsziel der DREI* besteht in der Ausbildung einer gesunden Selbstkritik als Gegengewicht zu ihrer Selbstüberschätzung. Sie interessiert sich mehr für ihre Mitmenschen und lernt es, die Erfolge mit ihnen zu teilen. Sie überwindet die Begrenzungen der ausschliesslichen Wettbewerbsorientierung und kann diese situativ durch Kooperationsverhalten ergänzen. Sie fühlt sich ihren Mitmenschen nicht mehr überlegen, sondern bewegt sich auf Augenhöhe. So kann sie ihre Mitmenschen respektieren und wertschätzen und bekommt dies auch wieder zurückgeschenkt.

Wie wir an diesen Beispielen sehen, geht es bei der persönlichen Entwicklung in erster Linie darum, bisher nicht genutztes Verhaltenspotenzial zu aktivieren. Dies geschieht dadurch, dass die Persönlichkeit ihre Verhaltensbandbreite durch Erfolgsmusterkomplettierung signifikant erweitert und damit ihre Begrenzungen, Behinderungen und Verengungen aufhebt.

Hier können wir mit einem weitverbreiteten Vorurteil aufräumen. Dieses äußert sich beispielhaft in der Frage eines Vaters: „Wie erreiche ich es, dass mein Sohn so wird wie ich?“ Warum will er wohl, dass sein Sohn so wird wie er? Weil er sein eigenes Verhalten für überlegen hält! Entgegen der landläufigen Meinung findet Wettbewerb allerdings nicht zwischen den Mustern statt. Es gibt keine besseren oder schlechteren Grundmuster. Sie sind gleichwertig und beinhalten Chancen und Risiken gleichermaßen.

Der eigentliche Wettbewerb findet innerhalb einer Persönlichkeit statt, nämlich zwischen der gestörten, der normalen und der entwickelten Ausprägung. Dabei ist die normale Ausprägung der

gestörten vorzuziehen. Entsprechend ist die entwickelte Ausprägung der normalen überlegen. In der Entwicklung bzw. Integration liegt die Chance, in der Störung das Risiko für jede Persönlichkeit. Diese Tatsache machen wir uns zu nutze.

Für Führungspersönlichkeiten bedeutet die persönliche Entwicklung, dass sie besser lateral – also mit Kollegen – zusammenarbeiten, eine höhere Verwirklichungsquote bei Projekten aufweisen und für exzellentes Führungsverhalten prädestiniert sind.

Für ein Unternehmen bedeutet dieser Weg eine verbesserte Zusammenarbeit auf allen Hierarchieebenen. Weniger Reibungen und ein effizienter Umgang mit Interessenkonflikten bewirken eine leistungsfähigere Unternehmenskultur auf der Basis einer Entwicklungsorientierten Führungskultur.

Noch eine kleine Geschichte.

Perfekte Karriere

Peter Perfekt war zu seiner Zeit mit 37 Jahren der jüngste Vorstand eines Dax-Unternehmens. Was für eine Karriere. Seinen Verantwortungsbereich hatte er voll im Griff; die Ergebnisse sprachen für ihn. Die Vertragsverlängerung stand an. Seine sechs Kollegen setzten den Aufsichtsrat unter Druck. Entweder er oder wir. Mit diesem Rechthaber und Besserwisser können sie nicht zusammenarbeiten. Peters Vertrag wurde nicht verlängert.

Hoppla, da ist wohl etwas bei der persönlichen Entwicklung missverstanden worden.

Kapitel 15: Eine Initiative gegen Führungsfehler

Der Begriff ‚Führungsfehler‘ wird in einigen Literaturstellen und in einigen Flyertexten von Unternehmensberatungen benutzt. Wikipedia kennt ihn nicht. In den Unternehmen und Organisationen wird dieser Begriff von den Verursachern weitestgehend ignoriert und verdrängt.

Das ist bei der Interessenlage der Beteiligten natürlich verständlich. Allerdings haben die psychischen, betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schäden, welche durch Führungsfehler verursacht werden, eine derartige Dimension angenommen, dass Ignorieren und Verdrängen nicht mehr hingenommen werden können.

Führungsfehler sind Management-Kunstfehler. Sie sind mit ärztlichen Kunstfehlern – auch Fehlbehandlungen, Behandlungsfehler oder Ärztepfusch genannt – vergleichbar. Auch diese waren bis vor wenigen Jahren noch sakrosankt. Dort hat sich das Bild gewandelt: Ärztliche Behandlungsfehler werden wahrgenommen. Das steht den Management-Kunstfehlern noch bevor.

Der Ursprung der meisten Führungsfehler sind entscheidungsschwache und konfliktscheue Manager, denen schlicht die Voraussetzungen für die Führungsaufgabe fehlen. Für ihre Beförderung in die Führungsposition sind egozentrische Machtpolitik oder Bequemlichkeit von Entscheidern verantwortlich. Die Folgen bleiben nicht innerhalb der Unternehmensgrenzen, sondern werden auch den Beitragszahlern der Sozialsysteme mit dramatisch steigender Tendenz aufgebürdet. Das ist im volkswirtschaftlichen Sinne nicht mehr akzeptabel und dagegen kann und muss etwas unternommen werden.

Das PBI Institut hat sich entschlossen, hierzu über dieses Werk hinaus eine Initiative gegen Führungsfehler zu starten. Diese Initiative wird im Sommer 2014 beginnen und sich aktiv für die Reduzierung und Vermeidung von Führungsfehlern einsetzen. Sie wird sich insbesondere an die folgenden Zielgruppen wenden:

- Firmeninhaber und Anteilseigner
- Verursacher von Führungsfehlern
- Betroffene von Führungsfehlern
- Beitragszahler der Sozialsysteme
- Interessierte Öffentlichkeit
- Medienvertreter

Zweck der Initiative ist es, im ersten Schritt das Tabuthema ‚Führungsfehler‘ als Management-Kunstfehler bekannt zu machen. Im zweiten Schritt werden wir dann zusammen mit den Zielgruppen an der Reduzierung und Vermeidung von Führungsfehlern arbeiten, um die psychischen, psychosomatischen, betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Folgeschäden abzubauen.

Kapitel 16: Der Pbl-Ansatz

Der Pbl-Ansatz ist in der betrieblichen Führungspraxis für die operativ tätigen Führungspersönlichkeiten aller Führungsebenen entwickelt worden. Es hat sich dann gezeigt, dass er auch für andere Berufsgruppen wie Verkäufer, Einkäufer oder Projektmanager anwendbar ist. Auch und gerade im privaten Leben ist er ausserordentlich nützlich.

Die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Menschen sind in vielfältigen psychologischen Systemen mehr oder weniger umfangreich katalogisiert. Gemeinsam ist allen psychologischen Systemen, dass sie den Weg in die operative Führung in der ökonomischen Praxis nicht geschafft haben. Sie sind in ihrer Komplexität und Kompliziertheit auf dem Weg von der akademischen Psychologie oder der Betriebswirtschaftslehre bei den Personalexperten, den Beratern und Coaches 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 und deren Interessenstrukturen. Andererseits können die Experten keine zuverlässigen Hilfsmittel für diese Aufgabe zur Verfügung stellen.

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

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

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

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

Auf der Grundlage des Enneagramms, genauer dessen psychologischen Teils, sind die neun Pbl – Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen – entwickelt worden. Sie sind Antwort auf die Frage „Was ruft die menschlichen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster hervor?“. Pbl sind der Ursprung der mentalen Persönlichkeitsmerkmale. Sie sind die Wurzeln für unser Denken,

Fühlen und Handeln; natürlich auch Ursprung für Schief lagen und Unwuchten in diesen Bereichen. *Es geht um das Gleichgewicht im Denken, Fühlen und Handeln.*

Sie entwickeln und bestimmen die Ausprägung der Persönlichkeit. Daher auch die Bezeichnung: Persönlichkeitsbestimmende Interessenstrukturen. *In Kurzform: Pbl.* Sie können sich an veränderte Lebenssituationen und –umstände anpassen, bleiben allerdings wie die Wurzeln des Baumes in ihrer Grundstruktur erhalten. Pbl bedeutet Menschenkenntnis für Praktiker.

Die Pbl reduzieren die Komplexität des psychologischen Systems Enneagramm auf das Wesentliche, auf eine operativ handhabbare Teilmenge. Sie fokussieren sich bei den Entwicklungsstufen auf das normale und das entwickelte Verhalten^{xiii}. Darüber hinaus interessiert im Pbl-Ansatz besonders der Weg vom normalen zum entwickelten Verhalten. Hier stellen wir fest, dass das entwickelte Verhalten im Führungsprozess und in der Zusammenarbeit signifikante Vorteile gegenüber dem normalen Verhalten aufweist.

Wissenschaft	Mathematik	Psychologie
Alltag	Rechnen	Menschenkenntnis

Tabelle 17.1: Analogie Mathematik/ Psychologie

Man braucht kein Mathematikstudium, um Rechnen zu lernen. Ebenso braucht man kein Psychologiestudium für das Erkennen, Verstehen und Anwenden der Pbl. Das Erlernen des Pbl-Ansatzes erfordert etwa soviel Zeit und Aufwand wie der Erwerb des Führerscheins in Deutschland. *Der Pbl-Ansatz verhält sich zu einem psychologischen System wie ein kleines Kompendium von 24 Seiten zu einem Bücherstapel von 100 Büchern.*

Zusammen mit einigen wenigen einfachen Instrumenten wie dem Interessendiagramm mit Machtprofil, Interessenprofil und Interessensynopse, dem Kompendium der Pbl und dem Zusammenarbeits-Navigator ist der betriebliche Praktiker im Management, Vertrieb und Projektmanagement arbeitsfähig. Seine Bedürfnisse, eine wirksame Methodik für den Umgang mit Menschen und deren Interessen zur Verfügung zu haben, werden durch den Pbl-Ansatz voll erfüllt.

Die vorliegenden Erfahrungen zeigen, dass der Pbl-Ansatz mit verhältnismäßig geringem Aufwand erlernt werden kann, ausreichend einfach zu handhaben ist und seine Anwendung exzellente Ergebnisse im Führungsprozess, im Vertrieb und im Projektmanagement ermöglicht.

Zum Abschluß

Ein chinesisches Sprichwort lautet: „Wer nicht auf die hohen Berge steigt, kennt die Ebene nicht“. Machen wir uns also auf und steigen zum Abschluß noch einmal auf die hohen Berge.

Das Enneagramm kennt drei unterschiedliche Entwicklungsstufen: entwickelt, normal und gestört. Zwei von ihnen spielen in unserem Kontext eine Hauptrolle: entwickelt und normal. Synonyme für ‚entwickelt‘ sind ‚integriert‘ und ‚gesund‘; für ‚normal‘ ist ein Synonym ‚egozentrisch‘. Diese beiden Entwicklungsstufen spiegeln sich naturgemäss auch im Führungsverhalten wider.

Wir müssen daher auch kein neues Führungsverhalten oder eine neue Führungsmode erfinden. Die beiden massgeblichen Führungsverhalten sind längst da. Sie waren schon immer da und sie werden auch immer da sein.

Ganz ohne Zweifel dominiert das Egozentrische Führungsverhalten die Szene. Wir denken, dass dies der Verteilung der beiden Entwicklungsstufen in der Bevölkerung entspricht. Auch da dominiert das egozentrische Verhalten.

Die Führungssituation ist eine besondere Situation für eine Persönlichkeit. Sie ist aber auch eine besondere Situation für die Geführten. Diese haben an eine Führungspersönlichkeit höhere Erwartungen als an andere Mitmenschen. Dieser Erwartungshaltung wird die Egozentrische Führungspersönlichkeit viel zu häufig nicht gerecht. Sie kennt sich entschieden zu wenig mit Menschen und deren Interessen aus, da sie sich nur im Käfig ihrer eigenen Interessen bewegt. Dazu kommt, dass ihre quasi programmierten Führungsfehler in der heute durch weiter steigende soziale Komplexität gekennzeichneten Gesellschaft volkswirtschaftliche Schäden mit steil steigender Tendenz anrichten.

Die entwickelte Führungspersönlichkeit entspricht der hohen Erwartungshaltung. Sie unterscheidet sich von der egozentrischen dadurch, dass sie ihr Wahrnehmungs- und Verhaltenspotenzial besser entwickelt hat als die egozentrische. Sie hat damit auch die programmhafte Steuerung durch die PBI überwunden und damit zugleich auch ihre eigene Egozentrik. Das gleiche Potenzial hat auch die egozentrische Führungspersönlichkeit; sie hat es bisher nur noch nicht erkannt und nicht entwickelt.

Nun kommt aber die gute Nachricht: Entwicklung ist zu jedem Zeitpunkt möglich. Entwickeltes Führungsverhalten ist eine Gewinnerstrategie für die Führungspersönlichkeit, ihr Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Darüber hinaus ist es auch durch die Reduzierung und Vermeidung von Führungsfehlern ein Gewinn für die Gesellschaft.

Schließen wir mit Hermann Hesse:

Was lange leben will, muss dienen.
Was aber herrschen will, das lebt nicht lange.

Die Autoren

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 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. Wolfgang Hinz ist Gründer und Direktor des Pbl Institutes.



Dagmar Rabaschowsky

Dagmar Rabaschowsky, Jahrgang 1970, ist gelernte Kauffrau. Vor 4 Jahren gründete sie ihre Vertriebsberatung goldmarie. Zuvor war sie über 20 Jahre in unterschiedlichen Vertriebspositionen tätig. Sie startete in einem großen deutschen traditionellen Familienunternehmen, danach war sie in leitenden Vertriebspositionen für internationale Firmen tätig. Ihr Know-How und ihre Erfahrungen zum Thema Führung im Vertrieb konnte sie während ihrer Tätigkeiten und ihren zahlreichen Beratungsmandaten sammeln. Sie ist mit internationalen und deutschen Führungsstilen bestens vertraut. Wertebasiertes Führen, persönliche Entwicklung und individuelle Entfaltung in Vertriebspositionen sind die Eckpfeiler ihrer Arbeit.

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.
Naranjo, Claudio: Erkenne dich selbst im Enneagramm, München 1994.

Publikationen auf der Website www.pbi-institut.org

Band 1: PBI Grundlagen
Band 2: Qualitätsstufen im Management
Band 3: Das Interessendiagramm
Band 4: Wie aus dem ICH und dem DU das WIR entsteht
Band 5: Persönliche Entwicklung
Die vernachlässigte Erfolgsdimension
Der Selbstdarsteller
Produktivitätsfallen
Reifeprüfung
Der E30-Manager
Verhalten ist eine Funktion der PBI
Der Nutzen von PBI
Es menschelt!
Das Führungsdilemma
Personale Autorität stärken
Tabu: Misserfolgsquote von Projekten
Methodischer Fehler im Projektmanagement

ⁱ Siehe Publikation 'Personale Autorität stärken'

ⁱⁱ Siehe Publikation 'Tabu: Misserfolgsquote von Projekten'

ⁱⁱⁱ Siehe Publikation 'Qualitätsstufen im Management'.

^{iv} Siehe Publikation 'Produktivitätsfallen'.

^v Siehe Naranjo im Literaturverzeichnis, Kapitel 9.

^{vi} Siehe "Soziale Kompetenz" und auch 'Prozessorientiert FÜHREN'.

^{vii} Eine vollständige Darstellung der PBI ist in 'Prozessorientiert FÜHREN' oder in 'PBI Grundlagen' enthalten.

^{viii} Siehe Band 3 'Das Interessendiagramm' der Reihe 'PBI-Ansatz'.

^{ix} Siehe Kapitel 3 von 'Prozessorientiert FÜHREN'.

^x Siehe Band 3 'Das Interessendiagramm'.

^{xi} Siehe Kapitel 1 von 'Prozessorientiert FÜHREN'.

^{xii} Das 'überwiegend' bezieht sich auf den grossen Attraktor.

^{xiii} Für das gestörte Verhalten bleibt die akademisch geschulte Psychologie zuständig.