



## ProfiPower – Why personality matters

Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung, um sich in einer komplexen Welt gut selbst zu steuern - von Jutta Kreyenberg | September 2016

Schon seit über 20 Jahren erleben wir eine Zunahme von Komplexität und Dynamik in Gesellschaft und Wirtschaft, die sich in den letzten Jahren durch Digitalisierung und Globalisierung potenziert. Wir leben in einer Welt, die durch „VUKA“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) gekennzeichnet ist. In unseren Gesellschaften und in den Organisationen ist mittlerweile die Veränderungsgeschwindigkeit des Umfeldes vielfach größer geworden, als die Fähigkeit durch Lernen oder Anpassung damit Schritt zu halten.

Für Organisationen bedeutet das u.a.: Hierarchische Kontrolle, funktionale Trennungen oder sequenzielle Planung erzeugen mehr und mehr Verschwendung. Wir befinden uns in einem digitalen und Wissenszeitalter, in dem globale Märkte die Beherrschbarkeit von Unternehmen zur Illusion werden lassen. Insbesondere die Kombination von VUKA und Geschwindigkeit macht vieles unüberschaubar und sprengt die Lern- und Bewältigungskapazität von Organisationen und den darin tätigen Menschen, Mitarbeitern und oft in noch höherem Maße Führungskräften.

Organisationen reagieren auf VUKA mit neuen und sinnvolleren Organisationsmethoden und -prozessen wie z.B. Scrum, Agilität, Organizational Design Ansätze u.a. Immer stärker rücken auch Personen und Interaktionen wieder in den Vordergrund. Zu oft jedoch wird entweder an der Struktur, den Prozessen oder an der menschlichen Seite gearbeitet oder im Sinne von Lösungen 1. Ordnung, die das Problem nicht lösen. So stellen strukturelle Überforderungen eine große Herausforderung an die Menschen in Organisationen. Viel zu oft wird hier Ursache und Wirkung verwechselt, z.B. werden auf der persönlichen Ebene Schuldige gesucht, wenn Rollen- oder Interaktionsmuster unklar waren.

Es geht darum, auch beim Fokus auf den Menschen die Organisationswelt immer mitdenken. Deshalb sprechen wir von „ProfiPower“ – gemeint ist, den eigenen Platz im Unternehmen gut zu finden, die persönliche professionelle Kraft in die Organisation einzubringen, also um eine persönlich-professionelle Verstärkung, Entlastung und Entwicklung.

Entweder sind viele Mitarbeiter dem Druck nicht gewachsen und können dem vielen Wandel nicht mithalten. Andere, insbesondere die junge „Generation Y“, sind schlichtweg nicht mehr bereit, sich in traditioneller Weise vorangehender Generationen für eine Firma aufzuopfern und achten auf ihre Life-Balance. Die Stressspirale von viel Arbeit und wenig Einfluss führt nicht allzu selten auch zu Burn out, innerer oder äußerer Emigration oder teilweise auch zu Grandiosität, die Komplexität durch hierarchische Strukturen kontrollieren zu wollen. Diese Paradoxie erzeugt allerdings nicht mehr Kontrollierbarkeit, sondern höchstens mehr Bürokratie.

*Fallbeispiel: Herr Müller übernimmt eine Führungsfunktion in einer Versicherung nach einer Restrukturierung. Geprägt durch eine hohe Arbeitsmoral, hohe fachliche Kompetenz sowie die Fähigkeit, Mitarbeiter zu gewinnen scheint er allen die richtige Wahl, auch wenn er dabei eine Hierarchiestufe überspringt. Die Veränderungen überschlugen sich und man brauchte dringend fähige Leute für die neuen Aufgaben. Diese beinhalteten die Verarbeitung einer Gesetzesänderung, neue Mitarbeiter, die Integration von zwei Teams und die Erschließung eines neuen Marktes. Konfrontiert mit diesen Anforderungen, versuchte Herr Müller die anstehenden Probleme rasch und effizient zu lösen. Da die verschiedenen Themen z.T. jedoch nicht lösbar waren und außerdem miteinander vernetzt, hing vieles aufgrund noch nicht vollzogener Entscheidungen auf höheren Ebenen und Herr Müller kam sich vor wie ein Hamster im Laufrad, der viel tut ohne sich vom Fleck zu rühren. Er fühlte sich zunehmend gestresst durch die Unklarheit und Ungewissheit von Entscheidungen, was er mit noch mehr Arbeiten versuchte zu bewältigen. Bald schief er immer schlechter. Letztlich geriet er in eine typische Stressspirale, die im Burnout landete.*



## ProfiPower – Why personality matters

Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung, um sich in einer komplexen Welt gut selbst zu steuern - von Jutta Kreyenberg | September 2016

Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, den Paradigmenwechsel von klassischen hierarchischen Organisationsstrukturen hin zum Ermächtigen selbstorganisierter Teams und der Verwirklichung von unterstützenden Gestaltungsspielräumen persönlich und organisatorisch zu vollziehen. Und das, obwohl sie selbst angesichts noch nicht vollzogener Systemveränderungen in alten hierarchischen Strukturen funktionieren müssen.

Auch im Lernen muss ein Paradigmenwechsel stattfinden. Glaubte man allzu lange im classroom learning sich linear auch Verhaltenswissen aneignen zu können, so geht es jetzt oft zusätzlich und immer stärker darum, eine reife, geklärte Persönlichkeit zu entwickeln.

Mit der Aussage „VUKA needs a new **FRAME**“ werden folgende Kernkompetenzen fokussiert:

**Flexibilität** bedeutet die Fähigkeit, die Probleme von morgen nicht mit den Erfolgsrezepten von gestern zu lösen. Schon 1998 von SENNET kritisch beleuchtet geht es um die Fähigkeit, sich auf VUKA einstellen zu können. Konkret verbirgt sich dahinter

- eine lernorientierte Haltung: Der schlimmste Fehler ist es, nicht aus Fehlern zu lernen.
- Überraschungskompetenz
- Infragestellen bisheriger Erfolgs, neue Wege beschreiten
- Infragestellen der inneren Konzepte von Kontrolle und Planungssicherheit
- Ambiguitätstoleranz – ein nichtdefensiver lernorientierter Umgang mit Ambiguität

**Resilienz** bedeutet, sich von Misserfolgserfahrungen zu erholen und Selbstwirksamkeit auch in offenen komplexen Situationen zu erleben. Der Mensch braucht dazu insbesondere folgende Fähigkeiten:

- Spannungen, Frustrationen bewältigen
- Umgang mit Stress, Überforderung, Niederlagen, zurückfedern können – von Rückschlägen schnell erholen
- Regenerationsfähigkeit, sich auch in stürmischen Zeiten stabilisieren – lieber antizyklisch, d.h. Erholen wenn es ruhig ist, statt mitten in der Krise
- Eine energetische Balance vergleichbar mit der Balance zwischen Sympathikus und Parasympathikus auf der körperlichen Ebene
- Ein reifer Umgang mit Scheitern und Grenzen

**Autonomie** bedeutet, sich auch in schwierigen Zeiten selbst und im Kontakt mit anderen steuern zu können. Dies erfordert eine erwachsene autonome Steuerung der eigenen Ich-Zustände durch:

- Bewusstheit von persönlichen Stärken, Schwächen, Geschichte, Gefühlen und Bedürfnissen
- Spontaneität statt Impulsivität
- Die Fähigkeit, sich zwischen Überblick und Handeln selbst steuern zu können Verabschieden von alten Gewohnheitsmustern
- Selbststeuerung, Sicherheit, Selbstsicherheit
- Verbundenheit, Kommunikation und Kontakt

**Metaperspektive** bedeutet, in eine gute Überblickshaltung gehen zu können und sich sowohl persönlicher als auch äußerer Reaktionen auf die VUKA-Welt gewahr zu werden. Man kann sozusagen mit dem Helikopter

- verschiedene Perspektiven einnehmen
- Metaperspektiven erzeugen Weitsicht, Gelassenheit und Ausgewogenheit
- Beobachten; die Fähigkeit zur Selbst- und Fremdwahrnehmung und Reflexion



## ProfiPower – Why personality matters

Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung, um sich in einer komplexen Welt gut selbst zu steuern - von Jutta Kreyenberg | September 2016

- wie bei einem Schieberegler den richtigen Zeitpunkt finden zwischen schnellem Urteilen, sich ein Bild machen, Handeln und zu vorsichtigem Abwägen und zu späten Entscheidungen.

**Ethische Haltung:** Innovation und Veränderung brauchen Schutz- und Stützsysteme. Eine stabile Basis und Orientierung auch in unsicheren Zeiten bieten Werte. Das verbindende Element für die Teams in VUKA sind gemeinsam geteilte Werte und eine gemeinsame Vision. Eine ethisch reife Haltung bedeutet:

- Ein reifer und ethisch fundierte Umgang mit Verantwortung
- Im Spannungsfeld zwischen der Annahme des stetigen Wandels (panta rhei) und der Orientierung durch persönliche Werte die eigene Identität bewusst annehmen
- Antizyklisch Kultur aufbauen, so dass Werte wie Neugier, Wachstum und Verbundenheit auch in Stresszeiten zur Verfügung stehen. Das ist wie die Immunabwehr für kommende Grippezeiten stärken.

*Fallbeispiel: Bei Herrn Müller im obigen Beispiel, kristallisierten sich im Coaching durch Hinterfragen und Selbstreflexion folgende zentrale Wirkmechanismen heraus, mit denen er seine Krise bewältigen konnte:*

*Durch das Einnehmen einer **Metaperspektive** verschaffte er sich und seinen Mitarbeitern Entlastung. Wichtig waren hier vor allem*

- *die Fähigkeit und Gelegenheit, Abstand zu gewinnen und die vielfältigen Anforderungen in eine Zeitschiene zu bringen.*
- *die Einsicht, dass seine 150%-Ansprüche in dieser komplexen Führungsrolle nicht erfüllbar waren.*
- *die Erkenntnis, dass nicht er persönlich unfähig, schuldig o.ä. war, sondern viele seiner Kollegen ähnlich betroffen waren.*

**Flexibilität** und **Autonomie** wurden systematisch gefördert durch

- *das Erarbeiten verschiedener Perspektiven und Alternativen*
- *das Abwägen eigener Einflussmöglichkeiten*
- *die Konfrontation mit Unterschieden von Absicht und Wirkung und somit einer Erhöhung seiner Wirksamkeit.*

Natürlich passieren solche Entwicklungen nicht über Nacht. Um Impulse für die eigene Entwicklung zu erlangen, mögen Ihnen folgende **Reflexionsfragen** hilfreich sein:

- Wie gut komme ich mit unklaren und ungewissen Situationen zurecht?
- Wie schnell erhole ich mich von Frustrationen und Niederschlägen?
- Wie viel Freude habe ich an offenen Prozessen zu gestalten?
- Inwieweit erlaube ich mir Fehler?
- Was bringt mich in die Stresszone?
- Was raubt und was gibt mir Energie?
- Inwieweit kann ich meiner Intuition trauen?

Die ausführliche Fassung dieses Artikels können Sie bei der Autorin unter [j.kreyenberg@professio.de](mailto:j.kreyenberg@professio.de) erfragen.

# ProfiPower – Why personality matters

Konzepte der Persönlichkeitsentwicklung, um sich in einer komplexen Welt gut selbst zu steuern - von Jutta Kreyenberg | September 2016



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

## Über die Autorin:



### **Jutta Kreyenberg**

Gesellschafterin der PROFESSIO GmbH, Diplom-Psychologin, Weiterbildung zur lehrenden Transaktionsanalytikerin und systemischen Beraterin, lizenzierte TIFF©-Beraterin, zertifiziert für I-E-Profil™. 8 Jahre Beraterin, Trainerin und Führungskraft in einem Großkonzern. Schwerpunkte sind Coaching, Führung, Mediation und Konfliktmanagement, Team- und Kulturentwicklung. Sie berät Führungskräfte, Mitarbeiter und Firmen in der Weiterentwicklung ihrer Führungskultur und begleitet sie in ihren Veränderungsprozessen. Sie ist Expertin für die Ausbildung von Coachs und TIFF©-Coaching und arbeitet auch in englischer Sprache.

[j.kreyenberg@professio.de](mailto:j.kreyenberg@professio.de)