

## Persönlichkeitsentwicklung

# Selbstreflexion als Chance

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist eine der wichtigsten Führungs- und Managementkompetenzen der heutigen Zeit. Die Orientierung nach außen hin und dahingehend, immer mehr, schnellere, größere und bessere Leistungen zu erreichen, bringt die Unternehmen nicht wirklich weiter. Der Wirtschaftswandel fordert Entscheidungsträger zu einem Perspektivenwechsel auf. Christine Kranz, namhafte Trainerin und erfolgreiche Buchautorin, berichtet Ihnen in diesem Beitrag, wie auch Sie einen Perspektivenwechsel durchführen können.



Christine Kranz ist Gründerin der Symbolon AG sowie Beraterin und Trainerin in der Persönlichkeits-, Führungs- und Teamentwicklung. Sie entwickelte die weltweit einzigartige Symbolon-Methode®, die Potenzialentwicklung anhand von berühmten Kunstwerken fördert.

Wichtiger als je zuvor wird stehen bleiben und innehalten zu können, und die Hintergründe und Kernthemen der aktuellen Situation klar zu erkennen. Nur mit dem Fokus auf das Wesentliche ist eine gesunde und adäquate Konsolidierung möglich. Dazu ein interessantes Beispiel:

Herr P. ist seit sieben Jahren für ein internationales Telekommunikationsunternehmen tätig und wird mit 47 Jahren im Zuge einer Umstrukturierung in eine höhere Managementebene befördert. Trotz des erfolgreichen Aufstiegs im Unternehmen kann Herr P. sich nicht darüber freuen. Er fragt sich, warum dies so ist und er nicht wirklich motiviert ist, die aktuellen Herausforderungen, in Zeiten einer schwierigen Wirtschaftslage, anzunehmen und das Unternehmen dabei zu unterstützen, diese zu überwinden. In der Beratung erkennt er, dass er zwar eine erfolgreiche Karriere vorzuweisen hat, sich persönlich jedoch nicht damit verbunden fühlt. Trotz seiner Bilderbuchkarriere empfindet er seine berufliche Situation als leer und kann den Sinn in seiner Tätigkeit nicht finden.

Sinn- und Motivationskrisen kommen häufig vor und sind zumindest bis zu einem gewissen Grad ein wichtigerer Bestandteil unseres Lebens. Sie zeigen neue Lebensphasen mit veränderten Inhalten und Wahrnehmungen an. Werden diese Krisen und Veränderungen wahrgenommen und bearbeitet, bieten sie Chancen zur Bewusstseinsentwicklung und somit zur Persönlichkeitsstärkung. Die aufkommenden Fragen drängen nach Antworten, denn materielle Ersatzbefriedigungen oder die Verdrängung der inneren Leere funktionieren nur bedingt und kurzfristig. Denn latenter Unmut, Demotivation und Kraftlosigkeit nehmen immer weiter zu.

Herrn P., der genau diese Empfindungen an sich selbst wahrnimmt, entschließt sich, den Signalen zu folgen und nicht einfach in gewohnter Weise weiterzumachen. Im Rahmen der Beratung will er Antworten auf seine Fragen finden. Dabei setzt er sich mit sich selbst auseinander, reflektiert Themen, die seine inneren Persönlichkeitsebenen betreffen und mit denen er sich noch nie in dieser Form beschäftigt hat. Er zeigt die Bereitschaft, sich selbst ehrlich zu begeben.

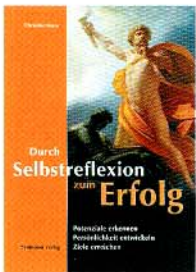
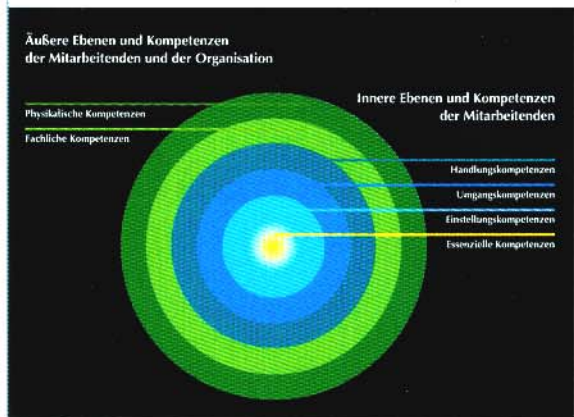
Das Symbolon-Kompetenzen-Modell erklärt im Zusammenhang mit zielorientierter Selbstreflexion die Relevanz der Arbeit an der eigenen Persönlichkeit und den inneren Ebenen und ermöglicht dem Betroffenen dadurch, die eigenen Entwicklungspotenziale zu erkennen. Das Modell untergliedert die inneren Ebenen der Persönlichkeit in äußere und innere Kompetenzen. Der übliche Zugang in der Wirtschaft ist jener, dass bei auftretenden Problemen in erster Linie an den konkreten und messbaren äußeren Ebenen (physikalische und fachliche Kompetenzen) gearbeitet wird. Manchmal werden auch die inneren sichtbaren Ebenen (Handlungs- und Umgangskompetenzen) hinterfragt. Die nicht sichtbaren inneren Ebenen (Einstellungs- und essenzielle Kompetenzen) dagegen werden üblicherweise nicht in Betracht gezogen. Das Ergebnis ist, dass auf diese Weise lediglich eine oberflächliche Problembearbeitung stattfindet, konfliktbehaftete Themen aber nicht wirklich an der Wurzel gepackt werden.

Wenn Entscheidungsträger und Mitarbeitende den Sinn oder die Essenz ihrer Aufgabe kennen, verändern sich ihre Einstellung, ihr Umgang und ihre Handlungsweise im Arbeitsalltag und sie legen mehr Wert auf fachliche und physikalische Kompetenzen! Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, nach der Bearbeitung der konkreten äußeren Ebenen nicht stehen zu bleiben, sondern sich aktiv den inneren Ebenen zuzuwenden und sowohl sich selbst als auch dem Umfeld mit der Bereitschaft zur Reflexion zu begeben.

### SELBSTREFLEXION SETZT KRÄFTE FREI

Herr P. erkennt in der Reflexionsarbeit mit dem Symbolon-Kompetenzen-Modell, dass er in den äußeren Kompetenzen den Anforderungen seiner Aufgabenstellung genügend und zum Teil sogar überqualifiziert ist. Er hat sich innerhalb der letzten 20 Jahre laufend weitergebildet und ist körperlich und geistig fit. Bezüglich seiner inneren Kompetenzen erkennt er, dass er ein eher vorsichtiger Mensch ist und wenig Selbstvertrauen hat. Diese Erkenntnis überrascht ihn, da er sich immer betont selbstbewusst gibt und fühlt. In der weiteren Reflexion seiner Einstellungskompetenzen spürt er den mangelnden Mut zur Veränderung, was sich in seinem Umgang mit anderen durch eine zu-

DAS MODELL ZEIGT DIE INNEREN UND ÄUSSEREN KOMPETENZEN DER PERSÖNLICHKEIT AUF. BEIDE SIND FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG WICHTIG.



Christine Kranz, *Durch Selbstreflexion zum Erfolg: Potenziale erkennen, Persönlichkeit entwickeln, Ziele erreichen*, Symbol Verlag 2008

rückhaltende Entscheidungsbereitschaft zeigt. Herr P. selbst und seine Mitarbeitenden werden dadurch in ihrer Umsetzungskraft gebremst. Auch in seiner jetzigen Situation im Zuge der Umstrukturierung hemmt ihn seine innere Vorsicht, neue Möglichkeiten mit Elan und voller Begeisterung zu nutzen. Im Laufe der Beratungsgespräche wächst sein Selbstvertrauen und es gelingt ihm, sein Selbstbild und das Fremdbild anzugleichen. Mehr und mehr kann er sich über seinen beruflichen Erfolg freuen. Er gewinnt dementsprechend an charismatischer Ausstrahlung und Überzeugungskraft. Seine innere Motivation überträgt sich auf sein Team und setzt neue Kräfte frei.

#### IM STRUDEL DER SELBSTÜBERSCHÄTZUNG

Herr P. verbindet sein Arbeitsleben mit seinem inneren Erleben und umgekehrt, indem er sich in seiner Arbeitssituation reflektiert. Würde er sich weiterhin nur nach außen hin orientieren, würde die innere Leere ihn schlussendlich emotional aushöhlen. Kompensatorische Verhaltensweisen wie ein überhöhter Machtanspruch oder narzisstischer Geltungsdrang würden dadurch nur verstärkt werden.

Immer mehr Entscheidungsträger befinden sich im selbst gemachten Strudel der Selbstüberschätzung. Illusionen werden genährt und Probleme schön geredet. Die Quartalszahlen bestimmen die generelle Ausrichtung, Langfristigkeit verkommt immer mehr zum Alibithema. In kritischen Situationen werden die Vorteile herausgestrichen und wird ein Weg gefunden, sich aus der Verantwortung zu stehlen. Jede Lüge macht eine weitere Lüge notwendig. Der Ausstieg aus dem Lügenberg scheint oft unmöglich.

Dies bewirkt, dass Entscheidungsträger, sich für ihre Fehler rechtfertigen und der Bezug zum Wesentlichen nach und nach verloren geht. Der Werteverfall ist vorprogrammiert. Den Ausstieg aus der destruktiven Ego-falle kann jeder Entscheidungsträger für sich selbst beschließen. Indem er den Prozess der Selbstreflexion eingeht, gewinnt er an Klarheit, innerer Stärke und Authentizität. Ehrlichkeit beginnt bei sich selbst und heißt in erster Linie, sich selbst in gesundem Maße in Frage zu stellen. So lernen Leistungsträger, sich nicht nur über Leistung und Prestige zu definie-

ren, sondern auch, sich mit all ihren Stärken und Schwächen anzunehmen.

Je selbstsicherer ein Entscheidungsträger ist, umso bewusster kann er sich selbst kritisch hinterfragen. Je unsicherer er ist, umso mehr muss er sich rechtfertigen und sein Umfeld schwächen. Egozentrisches Denken und Handeln der Mitarbeitenden bringen den Unternehmen nur kurzfristige Erfolge, da diese auf die Gewinne einzelner Personen abgestimmt sind. Die wahre Stärke kommt jedoch von innen. Die Wirtschaft ist auf starke Persönlichkeiten angewiesen, die die aktuellen Herausforderungen mit menschlicher Größe und Entschlossenheit, zum Nutzen für die überpersönlichen Belange, in Angriff nehmen.

In Bezug auf die fachlichen Kompetenzen wurde und wird in den meisten Unternehmen laufend optimiert, dort finden sich kaum Defizite. Es gilt aber, die Motivation und Handlungsweisen der Entscheidungsträger zu prüfen und sich nicht von äußerem Verhalten blenden zu lassen. Entscheidungsträger brauchen persönliche Unterstützung meist mehr als sie es sich selbst eingestehen. Dazu gehört, Fragen stellen zu dürfen oder gestellt zu bekommen, die konstruktiv und kritisch reflektiert werden. Vorbilder schaffen eine starke Unternehmenskultur, denn die vorgelebten Werte wirken in alle Richtungen. Die Stärkung und Stabilisierung von Unternehmen ist über die Mitarbeitenden möglich und das beginnt bei jedem Einzelnen.

Gerade die jetzige Wirtschaftslage bietet ideale Voraussetzungen, sich den essenziellen Unternehmenswerten zuzuwenden. Wenn die Gewinne nicht über die Menge gemacht werden können hilft es die Qualität zu erhöhen. Zum einen bezüglich der Prozesse und der Qualität der Produkte und Dienstleistungen zum anderen menschliche Komponenten wie Persönlichkeitsstärke und Zusammenarbeit. Wirtschaftliche Krisen bringen bestehende persönliche und zwischenmenschliche Kernprobleme an die Oberfläche. Werden diese unter den Teppich gekehrt ändert sich nichts zum Besseren. Die Chance nutzen heißt durch Selbstreflexion und in Eigenverantwortung die jetzigen Herausforderungen zu meistern und das Unternehmen wie auch die Kunden konstruktiv weiterzuentwickeln.