

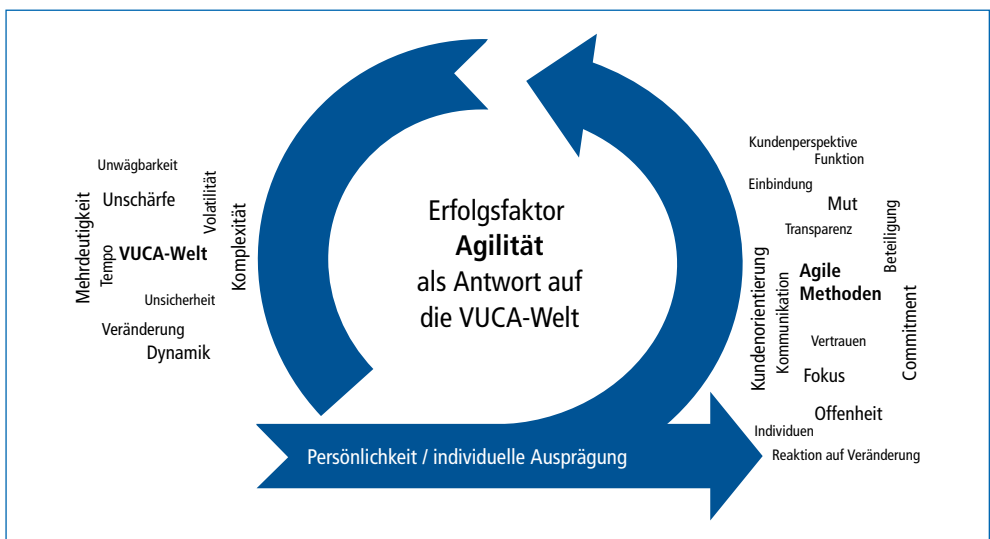
Persönlichkeitstendenzen in der VUCA-Welt

Individuelle Verstärker und Dämpfer

Die volatile, unsichere, komplexe und in sich widersprüchliche Welt stellt neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende. Im Bereich der Persönlichkeit werden dabei bestimmte Seiten bzw. Merkmale nachgefragt, die mit Erfolgswirksamkeit assoziiert sind. Andere Seiten bzw. Merkmale sind eher hinderlich – für den Einzelnen und für das Team.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Das «Ich» des Menschen bildet sich im Wesentlichen innerhalb der ersten drei Lebensjahre heraus. Spätere grundlegende Veränderungen finden dann nur noch durch besondere und tiefgreifende Ereignisse statt wie beispielsweise den Tod einer nahestehenden Person oder die Geburt eines Kindes. Ein wesentliches und charakteristisches Element dieses «Ichs» sind unsere Motive. Diese entscheiden darüber, ob sich das jeweilige Tun eines Menschen lohnt. Je nach Einschätzung der Situation durch den Einzelnen entstehen somit situationsspezifische Verhaltensweisen, die aber letztlich in der weitgehend stabilen individuellen Persönlichkeit des Einzelnen wurzeln. Nach aussen werden wir somit nicht nur als «eine» Person sichtbar – wir zeigen uns quasi als «Mehrere», also als Menschen mit vielfältigen Facetten. Wenn bestimmte Aspekte einer Situation im beruflichen Alltag immer beherrschender werden, taucht die Frage auf, welche Charakterzüge besonders gefragt und durch erlebte Erfolge auch verstärkt werden. Und umgekehrt: Welche Seiten der Persönlichkeit eher als hemmend wirken.

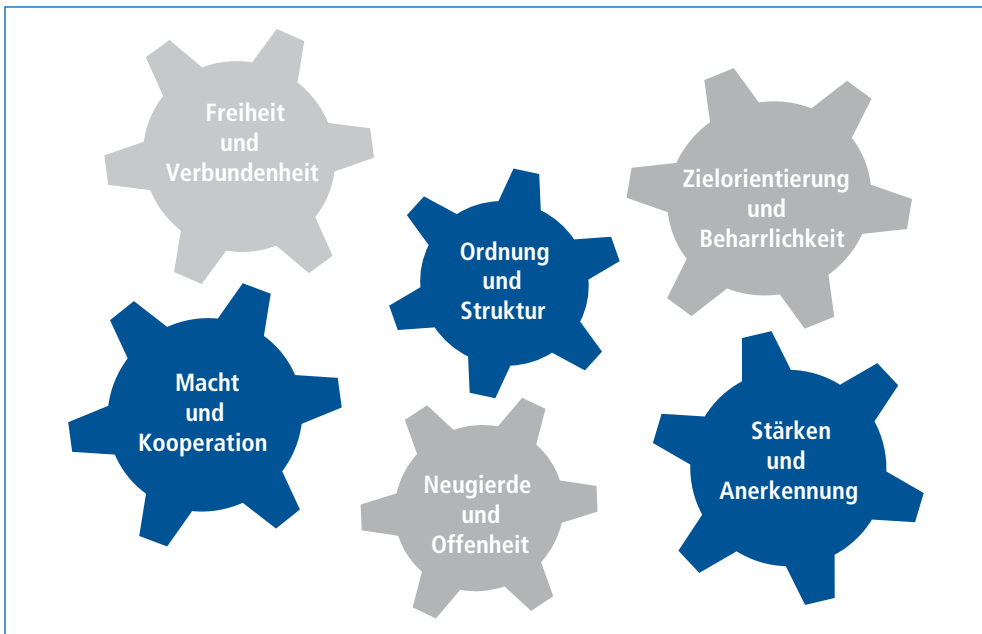


Die Persönlichkeit in der VUCA-Welt.

Welche Merkmale kennzeichnen typischerweise die gegenwärtigen Anforderungen im beruflichen Alltag? Aktuell werden sie durch das Akronym «VUCA» und den Begriff «Agilität» beschrieben. VUCA steht für «volatility», «uncertainty», «complexity» und «ambiguity». Agilität – ein zunehmend inflationär verwendeter und damit mittlerweile oft (über-)strapazierter Begriff – wird zumeist im Hinblick auf das Erfordernis verwendet, beweglich und schnell in der VUCA-Welt zu agieren. Agile Arbeitsmethoden zielen dementsprechend darauf ab, schnell Ideen zu entwickeln und diese zügig und merkbar umzusetzen. Die Interaktionen der handelnden Personen werden ebenso hoch gewichtet wie das Liefern funktionsfähiger Ergebnisse. Dabei gilt es, radikal vom Kunden her zu denken und schnell auf Veränderungen zu reagieren. Dies bedeutet eine weitreichende Veränderung – standen bisher doch eher Prozesse (statt Individuen), die Dokumentation (statt die Funktion), der Vertrag (statt die Kundenperspektive) und die Planung (statt die Reaktion auf Veränderung) im Zentrum. Im Kern geht es um eine neue Form der Strukturierung von Aufgaben, um messbare, schnelle Fortschritte zu erzielen und die permanente Anpassung an eine komplexe Umwelt sicherzustellen (vgl. das «Agile Manifest»).

Sechs Dimensionen für Erfolg und Misserfolg

Die äusseren Anforderungen in der VUCA-Welt lassen sich nach inneren Motiven und Bedürfnissen strukturieren (vgl. Heinz Heckhausen, Motivation und Handeln). So kann beschrieben werden, welche Konstellation in der VUCA-Welt hilfreich bzw. weniger hilfreich ist.



Innere Bedürfnisse und Motive in der VUCA-Welt.

Diese sechs Dimensionen bilden zum einen konkrete Anforderungen im Businessalltag ab, zum anderen aber auch spezifische Merkmale, mittels deren sich Persönlichkeiten beschreiben lassen.

1. Macht und Kooperation

Macht und Status werden im agilen Kontext stark relativiert. Anspruch ist es, auf Augenhöhe miteinander zu kooperieren. So kommt Führungskräften immer mehr die Rolle des Facilitators zu, der gelingende Zusammenarbeit moderierend möglich macht. Menschen mit einem hohen Bedürfnis nach Macht und Status hingegen haben reduzierte Chancen, die Zusammenarbeit wirksam zu unterstützen.

Statusgehabe oder ein Agieren aus der Funktionsmacht heraus werden von Mitarbeitenden eher wenig akzeptiert oder gänzlich abgelehnt. Umgekehrt bedeutet dies für Personen, die in diesem Bereich eine geringere Motivausprägung haben und die damit unabhängig von kurzfristigen Erfolgen und äusserem Feedback sind, einen Vorteil: Oft sind sie Kooperationsbereiter.

Beispiel: Kreditentscheidung im Bankengeschäft

Kreditentscheidungen werden aufgrund von staatlichen Regulierungen und aufgrund des vielfältigen Zusammenspiels mit verschiedenen Vertriebspartnern in Banken immer komplexer.

Hohes Machtmotiv, niedrige Kooperationsbereitschaft: Als Entscheider suche ich mit dem Vertrieb, dem an der Realisierung des Kredits mit dem Kunden gelegen ist, keinen Kontakt. Ich entscheide nach Aktenlage und kommuniziere ausschliesslich per E-Mail.

Mittleres Machtmotiv, hohe Kooperationsbereitschaft: Als Entscheider sage ich im Telefonat mit dem Vertrieb: «Ich denke auch, dass wir alles tun sollten, um den Kredit möglich zu machen. Nur sind im Moment die Voraussetzungen dafür noch nicht gegeben. Hätten Sie mir noch einen Hinweis, welche Möglichkeiten evtl. noch bestehen? Sie kennen den Kunden ja gut.»

2. Freiheit und Verbundenheit

Freiheit und Verbundenheit bilden ein in der Praxis nicht immer produktives Spannungsfeld: Freiheit, Autarkie und Selbstbestimmung stellen für viele Menschen immer wichtigere Werte dar. Im agilen Arbeitsumfeld kommt es andererseits aber auch darauf an, dass jeder verantwortlich und verbindlich liefert. Dafür braucht es Verbundenheit und ein Füreinander-Dasein (Altruismus) statt das alleinige Kreisen um sich selbst (Egoismus). Sheryl Sandbergs berühmter Satz bringt das sehr zugespitzt auf den Punkt: «Schätzchen, es geht hier nicht um dich ...» Die dialektische Spannung aus Freiheit und Verbundenheit, die den Teamzielen dient, kann und soll nicht aufgelöst werden, sondern ist immer wieder neu zu balancieren: Ich entscheide mich aus freien Stücken, für das Team und die gemeinsame Aufgabe da zu sein.

Beispiel: Zusammenarbeit im Marketingteam

Einem Marketingteam kommt die Aufgabe zu, Produktinformationen verkaufswirksam für die Online- und Printvermarktung aufzuarbeiten sowie dabei die sich stetig weiterentwickelnde Positionierung des Unternehmens zu berücksichtigen.

Hohes Bedürfnis nach Freiheit: Ich verhalte mich vom Team unabhängig, kommuniziere wenig und nehme mir Zeit, wenn es gilt, die Höhe des Engagements im Hinblick auf zeitliche Planung oder auch die Entscheidung über Konzepte zu planen.

Hohes Bedürfnis nach Verbundenheit: Ich strebe nach viel Feedback und Rückkoppelungen. Das gemeinsame Teamergebnis und der Erfolg aller sind mir wichtig. Ein hoher Wert ist dabei Authentizität.

3. Neugierde und Offenheit

Anwendungsorientierung, Umsetzung und Praktikabilität gewinnen an Bedeutung. Der hohe Anspruch, Dingen in ihrer Tiefe auf den Grund zu gehen, die Suche nach «Wahrheit» und umfassendem Wissen treten im Internetzeitalter in den Hintergrund. Ist Pragmatismus das Gebot der Stunde, dann markieren die Fragen des «Wie» und des «Wozu» die Ausrichtung von Neugierde und Offenheit, weniger die Frage nach dem «Was».

Beispiel: Umstrukturierung im Klinikum

In einem Klinikum soll der Pflegebereich umstrukturiert werden. Niemand wird in Zeiten grössten Arbeitskräftemangels entlassen, aber viele erhalten eine neue Aufgabe. Die Eingriffe in die bestehenden Prozesse und damit in die wissenschaftlich definierten Pflegestandards sind weitreichend.

Niedrige Offenheit: Ich stelle das Projekt infrage und empfinde dieses eher als bedrohlich. Die neuen Standards sind mir suspekt. Mein Wissen organisiere ich von den wissenschaftlichen Fundamenten der Pflege her.

Hohe Offenheit: Ich verschaffe mir Informationen zu den Hintergründen und setze mich interessiert mit der Frage auseinander, wie ich in Zukunft arbeiten werde. Mein Wissen organisiere ich anwendungsbezogen.

4. Stärken und Anerkennung

Der Kampf um Anerkennung gehört zu den zentralen Wirkfaktoren in der Persönlichkeitsentwicklung. Anerkennung ist abhängig von Aufmerksamkeit, die wiederum ein knappes Gut darstellt, das nicht beliebig vermehrt werden kann. Wenn Hektik und die volatilen Anforderungen in der VUCA-Welt das Geschehen bestimmen, dann kommen Würdigungen und Anerkennung leicht zu kurz. Menschen, die in hohem Masse von sozialer Akzeptanz, Zugehörigkeit und einem von aussen verstärkten Selbstwert abhängig sind, kommen hier leicht unter Druck. Gleichzeitig gilt es für den Einzelnen, die eigenen Talente sowohl engagiert als auch mit Gelassenheit einzubringen, um sichtbar zu werden und die gewünschte Anerkennung zu erhalten.

Beispiel: Hohe Arbeitsbelastung im Personalbereich

Der neue CEO hat gänzlich andere Vorstellungen von der Ausrichtung der Personalarbeit. Er erwartet neue Konzepte (Trainings, Mitarbeitergespräche, Werte, Employer Branding, Gesundheitsmanagement ...). Alles am besten sofort.

Niedriges Anerkennungsmotiv: «Die Sache ist das, was zählt. Wo gehobelt wird, da fallen Späne.»

Mittleres Anerkennungsmotiv: «Gerade in Zeiten des Drucks müssen wir darauf achten, miteinander gut in Kontakt zu sein. Der Beitrag jedes Einzelnen und die Tatsache, dass es gut ist, dass die Person unser Team bereichert, muss häufig und authentisch gewürdigt werden. Dabei geht es weniger um Lob, sondern um das Sichtbarmachen der Beiträge und die Profilierung jedes Menschen im Team. Wenn ich andere anerkenne, werde ich auch anerkannt.»

5. Struktur und Flexibilität

Wie schon «Freiheit und Verbundenheit» bilden auch «Struktur und Flexibilität» ein auszubalancierendes Spannungsfeld. Dem Wunsch nach Klarheit, Ordnung und Organisation steht die Forderung nach Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Anpassung gegenüber. Planung ist erforderlich, weil sie letztlich den Ersatz des Zufalls durch den Irrtum bedeutet (Albert Einstein). Es gilt also beides zu beherrschen. Der Stress des Alltags erzeugt jedoch häufig extreme Drifts in die eine oder die andere Richtung: Überstrukturierung, Inflexibilität oder Aktionismus ohne roten Faden.

Beispiel: Strategie im Grosshandel

Ein Grosshandelsunternehmen sieht sich einer sehr unklaren Marktsituation ausgesetzt. Manche Hersteller beginnen, direkt zu beliefern, am Grosshandel vorbei. In manchen Produktbereichen geht der Bedarf zurück, in anderen steigt er stark an. Die Investitionen, den Online-Handel auszubauen, sind extrem.

Hohe Ausprägung Struktur: «Ich plane als Bereichsleiter genau und gerate massiv unter Stress, wenn es anders kommt. Ich suche Abhilfe darin, dass die Steuerungssysteme optimiert werden, was aber von den Mitarbeitenden nicht umgesetzt wird.»

Hohe Ausprägung Flexibilität: «Ich plane kaum und handle spontan. Manchmal verliere ich den roten Faden. Zum Glück gibt es immer wieder neue Ideen, sodass wir neue Projekte starten können.»

6. Zielorientierung und Beharrlichkeit

Es braucht viel Energie, um in der VUCA-Welt durchzuhalten und angesichts «rauer See» beharrlich weiterzusegeln. Diese Beharrlichkeit wird idealerweise von einer Vision getragen, in die zu investieren es sich lohnt. Gleichzeitig benötigen wir die Fähigkeit, Regeln einzuhalten (bei gleichzeitiger Bereitschaft, diese anzupassen) und diszipliniert zu sein (d.h. verlässlich im Hinblick auf selbst getroffene Vereinbarungen).

Beispiel: Vertrieb – Neukundengewinnung

Ein Unternehmen vertreibt hochpreisige Software für kleine Unternehmen. Im Team des Aussenendienstes gibt es reine Neukundenakquisiteure (früher oft «Hunter» genannt). Diese haben die Aufgabe, ca. acht Neukundenbesuche pro Tag zu realisieren. Oft werden aufgrund der Wettbewerbssituation (Preiskampf, Qualitätsthemen) über Wochen keine Neukunden gewonnen.

Hohe Ausprägung Zielorientierung und Beharrlichkeit: «Ich bin sehr konsequent, bereite mich Schritt für Schritt vor, pflege mein CRM-System und halte den vorgegebenen Besuchsschnitt. Im Team berichte ich strukturiert und klar über meine Erfolgshebel.»

Geringe Ausprägung: «Acht Besuche sind einfach zu viel. Und dann noch das CRM-System. Ich bin doch keine Bürokräft.»

Anforderungsspezifische Konstellation von Ausprägungen

Deutlich wird, dass die genannten Motive und Bedürfnisse situativ unterschiedlich angesprochen und «nachgefragt» werden. Hohe oder niedrige Ausprägung bedeuten niemals nur Vor- oder Nachteile. Auf den situationsgemässen Mix kommt es an.

Selbstbilder und die Entwicklung der Persönlichkeit

Wie kann ich aber meine eigene Persönlichkeit angesichts dieser Herausforderungen zielgerichtet entwickeln? Kann ich sie überhaupt entwickeln? Ein entscheidender Faktor dafür ist, ob ich über ein «statisches» oder ein «dynamisches» Selbstbild verfüge. Wenn ich glaube, dass meine Eigenschaften in Stein gemeisselt sind, wenn ich also an ein statisches Selbstbild glaube, dann verspüre ich immer wieder das Bedürfnis, mir und anderen meine vermeintlich fixierten Eigenschaften, insbesondere meine Talente, zu «beweisen». Die Kehrseite dieser Haltung besteht darin, dass Selbstentwicklung dadurch gebremst bzw. geradezu unmöglich wird. Wenn ich als Kind immer wieder gesagt bekomme, dass ich gut in Mathematik, aber schlecht in Sprachen sei, so wird dadurch im statischen Sinne ein Selbstbild verankert, welches mich wahrscheinlich mein ganzes Leben begleiten wird. Warum sollte ich mich für Sprachen anstrengen, wenn ich weiss, dass ich dafür nicht wirklich talentiert bin? Aber auch die verhauene Mathearbeit kann zum Problem werden, da durch das statische Bild quasi ein Persönlichkeitsmerkmal infrage gestellt wird. Hat sich die Lehrerein etwa geirrt?

Unser Gehirn spielt uns hier den einen Streich, dass wir die schlechte Mathearbeit höher gewichten als eine gelungene Französischarbeit, um die Aussage der Lehrerin infrage zu stellen. Was es also braucht, ist ein dynamisches Selbstbild: den Glauben daran, dass ich mich entwickeln kann:

- Schulkinder mit einem dynamischen Selbstbild melden sich auch dann, wenn sie etwas nicht genau wissen. Sie vertrauen darauf, dass die Lehrperson ihnen die richtige Antwort sagen wird und sie dadurch etwas lernen können.
- Mitarbeitende mit einem dynamischen Selbstbild riskieren sehr anspruchsvolle Projekte, auch wenn sie nicht sicher sind, dass sie damit Erfolg haben können. Sie ver-

trauen darauf, dass sie sich durch die Erfahrung weiterentwickeln können und die Breite ihrer Fähigkeiten erweitern.

- Führungskräfte mit einem dynamischen Selbstbild stecken ihre Mitarbeitenden nicht in Schubladen, sondern sind zu einer «Diagnose» des aktuellen Ist-Zustandes fähig. Sie geben Feedback und vertrauen darauf, dass der Mitarbeitende dieses nutzt, um sich weiterzuentwickeln.

Fazit

Vielleicht nicht grundsätzlich, aber doch im Hinblick auf wichtige Facetten meiner Persönlichkeit bestehen Entwicklungschancen. Es lohnt sich also ein Blick hinter die eigenen Kulissen, ein Blick auf die eigenen Bedürfnisse und Motive, um so auch die verschiedenen Möglichkeiten oder Potenziale in mir auszuprobieren und bewusst zu aktivieren. Dabei wird es mir nie ganz gelingen, aus einer ausgeprägten Schwäche eine herausragende Stärke zu machen. Stärken kann ich jedoch ausbauen und Schwächen in einer Weise weniger «schädlich» gestalten, um in der VUCA-Welt erfolgreich zu agieren.

CEVEYGROUP

Die CEVEYGROUP ist eine international tätige Unternehmensberatung (Europa, Nordamerika, Asien), die in den Bereichen Führung, Kommunikation, Change Management, kundenspezifische Trainingsprogramme und Coaching spezialisiert ist. In der Kombination von Beratung und web-basierten Systemen der Potenzialanalyse bietet die CEVEYGROUP sehr wirksame und intensive Entwicklungsprogramme für Kunden aus allen Branchen. CEVEYCONSULTING und SMARTinSALES sind Unternehmen der CEVEYGROUP. www.ceveygroup.com

Autoren



Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig sind Geschäftsführer der CEVEYCONSULTING GmbH. Sie beraten Unternehmen darin, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, und gehören seit über 15 Jahren zu den gefragtesten Trainern für Führung und Vertrieb.