

Persönlichkeitsentwicklung

Die Persönlichkeit hat Einfluss auf den beruflichen Erfolg

ein Beitrag von Franz Arnold

Was hat Persönlichkeit mit dem beruflichen Erfolg zu tun?

Meine Erfahrung ist, dass die Persönlichkeit großen Einfluss auf unser Handeln und auf die Wirkung unserer Arbeit hat. Deshalb beschäftigt mich die Entwicklung der Persönlichkeit seit Jahren. Die spannende Frage ist, was wir tun können, um die Wirkung unserer Persönlichkeit zu optimieren. In diesem Artikel wird gezeigt, wie wir Einfluss auf die Entwicklung unserer Persönlichkeit gewinnen können.

I. Persönlichkeit im Beruf

Jeder erlebt es im beruflichen Alltag als Akteur und als Beobachter: Es kommt nicht nur darauf an, in der Sache richtig zu liegen und fachlich gute Leistungen zu erbringen, sondern die Wirkung des Handelns wird immer auch von Persönlichem bestimmt.

Dieser Einfluss der Persönlichkeit auf den beruflichen Erfolg ist unstrittig. So weiß zum Beispiel jeder aus eigener Erfahrung, dass unser Interesse und unsere Aufgeschlossenheit von der persönlichen Wirkung des Gesprächspartners abhängen.

Wir beobachten auch, dass unsere Resonanz bei anderen davon abhängt, in welcher Verfassung wir selbst sind. Aber auch gravierendere Folgen erlebt jeder. So zum Beispiel bei Entscheidungen, die vor allem aus persönlichen Motiven getroffen werden und für das Unternehmen schädlich sind.

Aber es ist erstaunlich, wie gering der Stellenwert des Themas Persönlichkeit im Geschäftsalltag ist. In der Ausbildung und in Seminaren wird inzwischen über soziale Kompetenz gesprochen. Aber dabei kommt es selten zu vertiefender Beschäftigung mit der Persönlichkeit. Überdies sind Trainings eine Ausnahmesituation und nur wenige haben Einfluss auf den Alltag.

Dabei führt eine aufmerksame Betrachtung zu der Erkenntnis, dass Wirkung und Erfolg beruflicher Tätigkeit maßgeblich von der Persönlichkeit bestimmt werden:

- Aufmerksamkeit und Interesse steuern die Wahrnehmung
- Einstellungen und Emotionen bestimmen, was akzeptiert wird
- Haltungen lenken die Beschäftigung mit Sachthemen
- Kreativität hängt von Stimmungen und persönlicher Offenheit ab
- Machtfragen beeinflussen Handeln und Verhalten
- Belastbarkeit und Frustrationstoleranz der Manager determinieren das Zustandekommen prekärer Entscheidungen

Diese Reihe ließe sich fortsetzen. Ein Aspekt soll an dieser Stelle noch vor Augen geführt werden. Jeder weiß, dass Emotionen großen Einfluss auf unser Verhalten haben. Dies lassen wir auch ohne weiteres für den Beruf gelten. Da sollten wir auch bedenken, dass Art und Wirkung unserer Emotionen von der Persönlichkeit bestimmt werden.

II. Verständnis von Persönlichkeit

Wenn wir beherzigen, dass die Persönlichkeit maßgeblichen Einfluss auf unser Berufsleben hat, dann liegt es nahe, sich darüber Gedanken zu machen, wie wir Persönlichkeit verstehen können.

Die Diskussion über Anlage und Umwelt soll an dieser Stelle unterbleiben; denn es ist gewiss, dass unsere Lebensgeschichte Einfluss auf die Entwicklung unserer Persönlichkeit hat – und damit haben wir die Sicherheit, dass Persönlichkeit nicht nur Schicksal ist. Wenn es überhaupt die Möglichkeit von Einflussnahme gibt, dann lohnt es sich, über die Bedingungen der Beeinflussung nachzudenken.

In diesem Sinne ist die erste wesentliche Feststellung, dass die Persönlichkeit sich aus dem gebildet hat, was wir im Verlauf unseres Lebens erlebt haben. Sie bildet sozusagen die Summe – oder besser die Mischung – all dessen, was in der Lebensgeschichte vorkam.

Ebenso wichtig ist aber die Ergänzung, dass die Persönlichkeit von dem abhängt, wie wir die Ereignisse, Erlebnisse und Erfahrungen unseres Lebens aufgenommen und verarbeitet haben. Wir sind also nicht nur ein Gefäß für die Inhalte der Lebensgeschichte, wir sind nicht nur Spiegel, sondern wir geben jedem durch Interpretation und Bewertung auch eine persönliche Bedeutung.

Dieser Punkt ist von enormer Bedeutung; denn wenn wir alles was geschieht persönlich aufnehmen und einordnen, dann gibt es für uns die Möglichkeit, auf die Entwicklung unserer Persönlichkeit Einfluss zu nehmen. Das ist die Feststellung, dass Menschen zur Freiheit und zur Verantwortung in der Lage sind.

Diese Aussage ließe sich mit Nutzen vertiefend diskutieren. Halten wir an dieser Stelle nur fest, dass jeder erlebt und weiß, dass er auf Möglichkeiten und Ereignisse unterschiedlich reagieren kann – und damit sind wir auf dem Weg, durch persönliche Entscheidungen Einfluss auf die weitere Entwicklung unseres Lebens und unserer Persönlichkeit auszuüben.

Darauf aufbauend wird hier vertreten, dass wir die Entwicklung unserer Persönlichkeit zur eigenen Chefsache machen sollten. Wir sollten die Chance erkennen, auf die Entwicklung unserer Persönlichkeit Einfluss zu nehmen, und wir sollten diese Chance mit Konzept nutzen.

III. Gedanken zu Entwicklung

Wenn wir Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen wollen, müssen wir uns nicht nur über Persönlichkeit, sondern auch über die Eigenart von Entwicklung eine Vorstellung bilden. An dieser Stelle sollen dazu vier Gedanken eingebracht werden.

Entwicklung – angelehnt an unsere Beobachtungen in Natur und Leben – folgt immer einem Plan; es sieht sogar so aus, als entwickele sich alles einem Ziel zu. Die Entschlüsselung des menschlichen Erbgutes hat uns deutlich vor Augen geführt, wie viel in der Natur von vorgegebenen Programmen der Entwicklung bestimmt ist.

Aber wir wissen auch, dass sich nichts isoliert und nur aus sich allein heraus entwickelt. Alles existiert in einem Umfeld (Umwelt) und wird von diesem Umfeld begrenzt oder gefördert, beeinflusst und vielleicht sogar geprägt. Die Entwicklung erscheint somit als Synthese – oder auch bildhafter ausgedrückt – als Kompromiss aus Eigenem und Fremdem.

Die Herstellung dieses Kompromisses verdient besondere Aufmerksamkeit. Wir stellen bei der genaueren Beobachtung fest, dass der zur Synthese führende Prozess das eigentlich spannende Geschehen ist. Die Dynamik im Verhältnis zwischen Eigenem und Fremdem ist nicht nur ein Abgleich und hat nicht den Charakter einer mathematischen Rechnung, sondern hier spielt die Musik, hier findet wie bei jedem Kompromiss etwas Lebendiges und Unvorhersehbares statt, aus dem etwas Neues und Besonderes entsteht.

Damit dieses Spiel der Kräfte stattfinden kann, sind immer auch bestimmte Voraussetzungen und Regelungen (in der Natur: Entwicklungsgesetze) erforderlich. Hier sollten wir an Boden und Ernährung denken, ohne die nichts stattfindet; aber jeder weiß auch, dass sich mit Boden und Nährstoffen noch keine Pflanze entwickelt. Ebenso gilt, dass für Pflanzen bestimmte Temperaturen wichtig sind, aber die Temperatur macht keine Pflanze.

So können wir zum Verständnis von Entwicklung zusammenfassen, dass es sich lohnt, stets vier Themen zu betrachten: Ziel und Plan, Umgebung und Rahmenbedingungen, Dynamik und Kräftespiel, Voraussetzungen und Regelungen.

Auch hier wird erkennbar, dass Entwicklung nichts durchgängig Geregelteres und unveränderlich Ablaufendes ist. Das Zusammenwirken von Plan und Umgebung bringt auch in der Natur in einem Wechselspiel etwas Individuelles hervor – und wie das jeweils ausgeht, ist zuvor stets offen.

IV. Persönliche Entwicklung

Wenn wir nun von der allgemeinen Betrachtung zur Entwicklung zur Beschäftigung mit der persönlichen Entwicklung kommen, dann müssen wir die Freiheit des Menschen zusätzlich in die Überlegung aufnehmen. Wir müssen bedenken, dass der Mensch im Unterschied zur übrigen Natur über sich selbst nachdenken kann, dass er sich selbst betrachten kann und dass er auf Beobachtungen und Erkenntnisse reagieren kann.

Wir kommen damit zum Ausgangspunkt dieses Textes zurück: Wir stellen fest, dass Persönlichkeit aus der Fülle und Vielfalt unserer Lebensgeschichte entsteht, und dass dabei aber eine maßgebliche Rolle spielt, wie wir auf unsere Lebensgeschichte reagieren.

An dieser Stelle sollten wir die zunehmende Entwicklung von persönlicher Autonomie im Lebensverlauf in unseren Gedankengang aufnehmen. Während das Kleinkind völlig von den Eltern abhängig ist, entwickelt schon das Kind eigene Vorstellungen und es versucht, das Geschehen zu bestimmen. Der Jugendliche sucht nach eigenen Positionen und ihm werden wesentliche Weichenstellungen im persönlichen Leben selbst überlassen. Dem Erwachsenen trauen wir zu, dass er selbstbestimmt und souverän sein eigenes Leben führt.

Diese Sicht der Lebensentwicklung mündet wieder in das Plädoyer für eine aktive und selbstbewusste Persönlichkeitsentwicklung. Wir dürfen in unserer Gesellschaft als autonome Persönlichkeiten existieren. So sollten wir auch die Verantwortung für die Art und Weise unserer persönlichen Existenz in die Hand nehmen. Wir sollten nach wachsender persönlicher Souveränität streben und aus unserer Persönlichkeit machen, was wir für richtig und wünschenswert halten.

V. Konzept zur Entwicklung von Persönlichkeit

Ein Konzept zur Entwicklung von Persönlichkeit kann kein Rezept liefern, dem man dann nur zu folgen brauchte, um das erwünschte Ergebnis zu haben. Dieses Konzept ist stattdessen so angelegt, dass es mit einer bestimmten Sichtweise und einigen wesentlichen Orientierungspunkten dabei hilft, die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit stärker im Sinne eigener Vorstellungen zu beeinflussen.

1. Geliebte Identität

Der erste Schritt besteht darin, dass wir uns klar machen, welche Identität wir lieben können. Die geliebte Identität als oberste Orientierung zu sehen, ist der Schritt, in der Persönlichkeitsentwicklung so etwas wie ein Ziel und einen Plan allem anderen voranzustellen. Die geliebte Identität entspricht im Individuellen dem, was wir in Unternehmen als Leitbild formulieren.

Wir sprechen von geliebter Identität, um damit zweierlei zum Ausdruck zu bringen. Zum einen bezeichnet der Begriff Identität viel von dem, was wir auch mit Persönlichkeit meinen: das Individuelle, das Unverwechselbare an uns, das Einzigartige. Aber während der Begriff Identität zunächst neutral ist, wollen wir mit dem Attribut „geliebte“ das herausrücken, was uns an uns selbst wertvoll, zukunftsfähig und liebenswert erscheint.

Die Klärung unserer geliebten Identität ist also der Schritt, sich überhaupt mit der eigenen Identität zu beschäftigen und dabei festzustellen, dass es schöne Seiten und Schattenseiten gibt. Indem wir uns dann die positiven Züge und Möglichkeiten vor Augen führen, beginnen wir bereits, unsere Persönlichkeitsentwicklung zu beeinflussen, weil wir für unser Handeln und Verhalten ein Kriterium, einen Maßstab, ein Vorbild schaffen.

2. Reflektierte Veränderung

Aber wie schon an einigen Stellen dieser Ausführungen müssen wir auch hier dem Gedanken der Bestimmung aus uns heraus das Wissen gegenüber stellen, dass wir von unserer Umwelt, von den Mitmenschen, von den Verhältnissen beansprucht und beeinflusst werden.

Deshalb gehört zur übergeordneten Orientierung der geliebten Identität als flankierende Orientierung die reflektierte Veränderung. Mit dem Begriff reflektierte Veränderung bezeichnen wir das Bewusstsein, dass wir uns stets verändern und entwickeln müssen, weil sich die Welt verändert und entwickelt. Wir werden nur bestehen können, wenn wir uns auf das Leben, auf die Menschen und auf die Verhältnisse einlassen.

ABER – heißt es da gleich; aber nicht im Sinne einer permanenten Anpassung an die sich jeweils ergebenden Verhältnisse, sondern als reflektierte Veränderung. Das bedeutet, dass wir unsere Umwelt aufmerksam wahrnehmen, dass wir für Impulse und Herausforderungen aufgeschlossen sind, dass wir aber bedenken und überprüfen, welche Veränderungen für uns im Sinne der geliebten Identität sinnvoll und wertvoll sind.

Reflektiert heißt natürlich auch, dass wir uns mit der Umwelt, mit der Gesellschaft, mit unseren Mitmenschen auseinandersetzen. Reflektiert heißt, nicht unbedacht Meinungen, Moden und Ansprüche hinzunehmen, sondern sich ein eigenes Urteil zu bilden. Damit kommen wir schließlich auch dahin, dass reflektierte Veränderung im Lichte unserer geliebten Identität bedeutet, Verantwortung zu übernehmen.

3. Dimensionen der Persönlichkeitsentwicklung

Der dritte Schritt des Konzepts führt uns auf das eigentliche Feld der Auseinandersetzung. Wir haben mit der geliebten Identität und der reflektierten Veränderung nun zwei Bezugspunkte. Zwischen diesen Bezugspunkten entwickelt sich die eigentliche Dynamik unserer Persönlichkeitsentwicklung. Wir erleben die vielfältigen Verlockungen, Herausforderungen, Verpflichtungen, Hoffnungen, Wünsche, Anliegen, Impulse, Ängste und Befürchtungen – und in diesem alltäglichen, manchmal dramatisch zugespitzten Geschehen entwickelt sich unsere Persönlichkeit.

Die Unterscheidung von sechs Dimensionen der Persönlichkeitsentwicklung hilft uns, in diesem dynamischen Prozess eigenen Einfluss im Sinne unserer geliebten Identität zu gewinnen. Diese sechs Dimensionen machen uns auf Themen, Aufgaben, Aspekte aufmerksam, die im Prozess der Entwicklung von Persönlichkeit eine Rolle spielen. Wenn wir uns diesen sechs Dimensionen widmen, wenn wir versuchen, diese sechs Dimensionen mit Leben zu erfüllen, gewinnen wir Einfluss auf die Entwicklung unserer Persönlichkeit.

Die erste Dimension heißt **Richtung** und bezeichnet, dass wir für unsere Entwicklung Ziele, Ideale und Wertmaßstäbe ausprägen sollten. Während es bei der geliebten Identität um das übergeordnete Gesamtbild geht, kommen bei der Beschäftigung mit der Richtung unserer Entwicklung auch Aspekte und wichtige Zwischenziele zum Tragen. Hier wären auch Vorsätze anzusiedeln, die wir fassen und denen wir nacheifern.

Strukturierung nennen wir die zweite Dimension. Alle Entwicklung braucht Gliederung, Phasen und Rhythmus. Keine Entwicklung verläuft gradlinig und beständig in eine Richtung. Die Dimension Strukturierung zu beherrschen heißt auch, sich auf Wendungen einzustellen und sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Zwischenziele zu planen, sich eines nach dem anderen vorzunehmen, ist hier unsere Aufgabe.

Neben der Richtung sehen wir die Dimension **Ambition**. Ambition bezeichnet unser Streben, Wollen und Verlangen. Ohne Ansprüche, Wünsche und Vorsätze wird unsere Entwicklung zum Spielball der Verhältnisse. Wir müssen unsere eigene Energie in den Prozess einbringen, müssen die Liebe zu unserer Identität in absichtsvolles Bemühen um die Verwirklichung unseres eigenen Bildes umsetzen.

Aber es reicht nicht, viel zu wollen; wir müssen auch etwas investieren. Die Dimension **Auseinandersetzung** bezeichnet die Aktivität, die Arbeit und die Beanspruchung, der wir uns stellen müssen, wenn wir unsere Persönlichkeitsentwicklung in unserem eigenen Sinne bewegen möchten, wenn wir Fortschritt und Veränderung erreichen wollen. Es geht hier um die Auseinandersetzung mit uns selbst, mit Kritik von anderen und mit den Herausforderungen, die uns das Leben täglich bietet.

Die Dimension **Kontinuität** erinnert uns daran, dass Persönlichkeitsentwicklung nicht sprunghaft und wechselhaft sein kann und sein darf. Identität heißt ja auch, sich treu zu bleiben. Kontinuität erinnert daran, dass wir eine Geschichte haben, und wir müssen unser Leben im Einklang mit dieser Geschichte leben. Wenn wir uns verändern wollen, gelingt uns dies nur, wenn wir uns auch mit unserer Vergangenheit beschäftigen – sonst wird diese uns immer wieder einholen.

Gegenüber der Kontinuität steht die Dimension **Wandel**. In dieser sechsten Dimension nehmen wir die Herausforderungen der Welt auf. Alles um uns herum entwickelt und verändert sich, und so können wir nur in dieser Welt sein und uns in ihr behaupten, wenn wir uns auch mit den Zeiten wandeln. Dieser Wandel beginnt damit, wahrzunehmen, was in der Welt geschieht; wenn uns dazu die Aufgeschlossenheit fehlt, werden wir den Anschluss verlieren und unsere Persönlichkeitsentwicklung gerät in die Krise.

4. Aktivitäten

Der Blick auf die drei Themen geliebte Identität, reflektierte Veränderung und Dimensionen der Persönlichkeitsentwicklung wird von einem vierten Thema ergänzt und abgerundet. Die Aktivitäten der Persönlichkeitsentwicklung sind wie in der Natur Boden und Nährstoffe auch hier die Basis und die praktische Ermöglichung aktiver, selbstbestimmter Persönlichkeitsentwicklung.

Aktivitäten sind alle konkreten praktischen Maßnahmen, die wir zum Zwecke und zum Nutzen unserer Persönlichkeitsentwicklung wahrnehmen. Das beginnt bei der Romanlektüre, in der wir oft viel über uns lernen können. Das wird ergänzt vom Tagebuch, in dem wir uns mit uns selbst auseinandersetzen. Das offene Gespräch mit Freunden kann wertvolle Impulse bringen. Selbstbild/Fremdbild-Vergleiche machen uns mit uns selbst vertrauter.

Diese Beispiele möglicher Aktivitäten lassen ahnen, dass es noch viele andere praktische Wege gibt, die eigene Persönlichkeitsentwicklung bewusster zu vollziehen und positiv zu beeinflussen. Es wird aber auch deutlich, dass es nicht reicht, ein Tagebuch zu führen, um damit Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung zu gewinnen. Alle Aktivitäten haben nur Sinn und Nutzen, wenn Sie den Dimensionen der Persönlichkeitsentwicklung dienen.

Unsere Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der eigenen Ideale auszurichten, gelingt somit nur dann, wenn wir alle vier Schritte durchlaufen und wenn wir im dynamischen Prozess allen sechs Dimensionen gerecht werden. Dazu kann über das Gespräch mit echten Freunden hinaus auch der Dialog mit einem kompetenten Berater hilfreich sein.

Franz Arnold
Executive Berater
EVOLOG Beratersozietät GbR
Else-Lang-Str. 1, 50858 Köln
Tel.: 0221 / 92 15 95 -0
f.arnold@evolog.de