

Personalentwicklung

Wie verändern sich

Foto: Digital Vision



Menschen?

Alle Personalentwicklung handelt von Veränderung. Personalentwickler leben von der Hoffnung, Menschen durch ihre Aktivitäten reifer, kompetenter, souveräner, bewusster, wissender... zu machen. Aber ist die Hoffnung auch begründet? Wie stark lässt sich der Mensch überhaupt verändern? Und wodurch kann Veränderung stattfinden? Diplom-Psychologe Michael Paschen geht dieser Grundfrage der Personalentwicklung nach.



Die Frage nach der Veränderbarkeit von Menschen polarisiert nach wie vor stark. Auf der einen Seite stehen die Deterministen (meistens sind das Biologen), die uns erklären, dass wir eigentlich nur Ausführende unserer genetischen Programme sind und die meisten unserer Persönlichkeitsmerkmale bei unserer Zeugung schon feststehen. Auf der anderen Seite hören wir den optimistischer erscheinenden Standpunkt (meist von den Sozialwissenschaftlern), dass wir durch Erziehung, Umwelt, Kultur und die Menschen um uns herum geprägt werden und maßgeblich durch unsere Erfahrungen und unser Lernen zu dem werden, was wir sind. Wer hat nun Recht?

Natürlich ist an beiden Standpunkten etwas dran: Gene legen letztlich kein Verhalten fest – dazu sind viele Verhaltensweisen viel zu komplexe Programme –, sondern sie bestimmen die Synthese von Proteinen. Der Weg von einem Protein zum Verhalten ist lang, manchmal sehr lang. Untersuchungen an getrennt lebenden, eineiigen Zwillingen mit identischem Erbmateriale zeigen dennoch oft erstaunliche Übereinstimmungen, die allerdings abnehmen, je unterschiedlicher die Umwelt gewesen ist, in denen die beiden groß wurden.

Intellekt und Temperament bleiben ziemlich konstant

Grob gesagt gilt: Die Gene bestimmen einen Korridor, der unser Potenzial darstellt. Der Korridor ist vermutlich hinsichtlich bestimmter Verhaltensweisen recht breit, hinsichtlich anderer aber auch ziemlich eng. Nach dem, was man heute weiß, kann man sicher sagen, dass der Korridor hinsichtlich zweier wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale eher eng ist: Intellekt und Temperament. Diese beiden Eigenschaften bleiben über das Leben hinweg ziemlich konstant. Bei vielen anderen Eigenschaften hängt der Grad der Entwicklung maßgeblich von der Umwelt ab.

Beispiel: Es gibt verletzbare Kinder, die unter einer schwierigen Kindheit fast zerbrechen. Es gibt aber auch sehr stabile Kinder, denen selbst schlimmste Verhältnisse während der Kindheit dauerhaft nicht zusetzen scheinen und die als Erwachsene ein ausgeglichenes Leben führen. Wenn die verletzlichen Kinder allerdings in stabilen und geordneten Verhältnissen groß werden, kann es sein, dass ihre Verletzlichkeit in ihrer Entwicklung überhaupt keine Rolle spielt – die stabile Umwelt führt dann

Foto: comstock



Die meiste Personalentwicklung geschieht durch die Bereitstellung von Herausforderungen.

dazu, dass die genetische Anfälligkeit nicht relevant wird. Es kommt also im Wesentlichen darauf an, ob ein genetisch vorbereitetes Potenzial aktiviert wird oder nicht.

Übrigens, um mit einem weit verbreiteten Missverständnis aufzuräumen: Oftmals hört man, dass angeborene Eigenschaften bzw. Erscheinungen wesentlich schwerer veränderbar seien als durch Erfahrung erworbene. Das stimmt so nicht: Es gibt z.B. angeborene Stoffwechselerkrankungen, die durch eine einfache Diät ihren Schrecken verlieren. Alkoholismus hingegen ist erworben, aber ziemlich schwer zu verändern. Es geht also weniger um die Frage, was angeboren oder erworben ist, als vielmehr um die Frage, auf welche Aspekte sich der Wunsch nach Veränderung bezieht.

Veränderbar sind im Wesentlichen drei Bereiche

Die Tatsache, dass Intellekt und Temperament kaum veränderbar sind, hat jeder irgendwie intuitiv schon gespürt. Aber was ist denn nun veränderbar? Für den Personalentwickler gibt es drei wesentliche Bereiche, auf die sich gewünschte Veränderungen beziehen können:

1. Wachstum im Sinne der Verbreiterung der Verhaltensmöglichkeiten.
2. Veränderung von Sichtweisen und Einstellungen.
3. Vollzug eines echten Wandels: Bisherige Verhaltensmuster werden abgelegt und durch neue ersetzt.

Natürlich ist diese Aufstellung weder komplett noch in der Praxis immer scharf voneinander zu trennen. Dennoch hilft es, sich diese drei Muster vor Augen zu führen.

Punkt 1 bezieht sich auf das Erlernen zusätzlicher Verhaltensmöglichkeiten. Das ist oft ein Ziel der Personalentwicklung. Es geht nicht dar-

um, dass sich jemand grundsätzlich anders verhalten soll, sondern nur darum, dass er in seinen Strategien breiter und variabler werden muss. Beispiel Führungsnachwuchsentwicklung: Oft sind junge Führungskräfte in der Lage, mittels ihrer Erfolgsfaktoren mit bestimmten Mitarbeitern sehr erfolgreich zusammenzuarbeiten. Plötzlich kommt ein neuer Mitarbeiter ins Team, und die junge Führungskraft kommt mit diesem gar nicht zurecht bzw. erlebt ihre persönlichen Grenzen. Jetzt braucht sie neue Strategien und Handlungsoptionen. Hier hilft das Bild des Pianisten, der in bestimmten Tonarten sehr virtuos spielt, in anderen aber etwas mehr Schwierigkeiten hat. Der Pianist soll sein bisheriges Spiel nicht verändern, nur weitere Möglichkeiten „anbauen“.

Einstellungen lassen sich verändern

Bei *Punkt 2*, dem Verändern von Einstellungen, geht es nicht einfach nur um das Hinzufügen neuer Verhaltensstrategien, sondern um eine andere Sichtweise auf die Dinge. Beispiel Zeitmanagement: Die meisten Menschen, die ein wirkliches Zeitmanagement-Problem haben, brauchen nicht zusätzliche Handlungsstrategien (z.B. lange Checklisten führen). Ihr Problem besteht eher darin, dass sie die Welt in einer sie einschränkenden Art und Weise sehen.

Wer z.B. davon überzeugt ist, für alles verantwortlich zu sein und keine Fehler machen zu dürfen, der wird sicherlich mit seiner Arbeit nicht fertig. Dementsprechend stöhnen diese Leute, wenn man ihnen eine neue Prioritätenliste vorschlägt („Wann soll ich das denn auch noch machen?“). Das ist übrigens auch der Grund dafür, dass in vielen instrumentenorientierten Zeitmanagement-Seminaren präzise das falsche Problem gelöst wird: Den Teilnehmern fehlt nicht das Wissen oder die Methodik in der Führung von Listen oder Kalendern, sie sehen schlichtweg die Welt durch eine ungünstige Brille.

Während es im zweiten Aspekt um die Veränderung einzelner, klar beschriebener Sichtweisen geht, steht bei *Punkt 3* die Frage im Vordergrund, wie ein umfassender und grundlegender Wandel im Verhalten und im Denken gefördert werden kann. Diese anspruchsvolle Frage könnte beispielhaft lauten: Wie bringe ich die Mitarbeiter dieses unlängst privatisierten Staatsunternehmens dazu, unternehmerischer, kundenorientierter, vertrieblicher und leistungsorientierter zu denken und zu handeln? Fast alle Unternehmen, die rasante Veränderungen durchmachen, müssen sich diese Frage in der einen oder

anderen Form stellen. Diesen Wandel zu unterstützen ist der schwierigste Auftrag, den die Personalentwicklung erhalten kann.

Herausforderungen sind das A und O der PE

Wie und wodurch vollziehen sich aber nun Veränderungen in den drei genannten Punkten? Am pointiertesten lässt sich die Antwort zum ersten Punkt zusammenfassen: Die **Verbreiterung von Verhaltensmöglichkeiten** geschieht durch *Herausforderungen*. Überpointiert könnte man sogar sagen, dass die meiste Personalentwicklung durch die Bereitstellung von Herausforderungen geschieht. Fast alle Menschen sagen rückblickend, dass sie persönlich die größten Wachstums- und Reifungsschritte gemacht haben, als sie vor Aufgaben standen, die zunächst zwei Schuhnummern zu groß erschienen. Die Betonung liegt auf *zwei* Schuhnummern, denn das ist wichtig: Wenn die Schuhe schon passen, dann gibt es nichts zu lernen. Wenn die Schuhe vier Nummern zu groß sind, dann stolpert man.

Es geht also bei den Herausforderungen um die richtige *Dosis*, damit diese wachstumsförderlich sind. Das ist übrigens der Grund, warum ein wesentlicher Auftrag an die Personalentwicklung darin besteht, Instrumente der Potenzialanalyse bereitzustellen. Diese Instrumente beschreiben, welche Dosis an Herausforderungen (z.B. die Übernahme einer neuen Funktion und Verantwortung) für jemanden noch tragbar erscheint. Damit die Herausforderungen zu raschem Wachstum führen, können flankierende Maßnahmen wie Seminare und Trainings unterstützen. Doch Personalentwicklung selbst geschieht durch den Job. Personalentwickler können dabei helfen, dass jemand mit den Herausforderungen des Jobs schneller klarkommt, und hier leisten Trainings ihren Beitrag. Menschen aber wachsen nicht durch das Training selbst, sondern durch das Erleben und Überwinden ihrer persönlichen Grenzen.

Das Bewusstsein des Problems ist die halbe Miete

Punkt 2, die **Veränderung von Einstellungen und Sichtweisen** ist schon deshalb ein deutlich schwierigeres Unterfangen, weil den meisten Menschen nicht bewusst ist, dass bestimmte Probleme durch die Art ihrer Sichtweise verursacht werden. Es gilt sogar das Gegenteil: Die meisten Menschen machen eher die Verhältnisse verantwortlich (in dem obigen Zeitmanagementbeispiel: „Ich habe einfach zu viel zu tun“), als ihre Einstellung und Haltung zu hinterfragen. Wie aber kann man in einem solchen Fall eine



Der Autor: Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Remscheid. Der Diplom-Psychologe ist spezialisiert auf die Konzeption und Durchführung von Assessment Centern, auf Führungskräfteentwicklung und -training, Personalauswahl sowie den Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung. Kontakt: michael.paschen@profil-m.de

Veränderung unterstützen? Die Grundregel lautet, dass das Bewusstsein über das Problem schon fast der entscheidende Schritt zur Veränderung ist.

Einstellungen, die dazu führen, dass sich jemand selbst im Weg steht, sind meist sehr *rigide* und absolut formuliert. Wer zum Beispiel als Wert für sich verinnerlicht hat, niemandem weh tun zu dürfen, wird vor vielen Handlungen zurückschrecken, die wir im Berufsleben als wichtig ansehen. Er wird sich beispielsweise mit vielen Führungsaufgaben quälen und schwer tun. Er wird die Probleme allerdings auf alles Mögliche zurückführen und sicherlich nicht seine eigene Weltsicht als Grund erkennen. Er wird beispielsweise kaum jemals ein wirklich kritisches Feedback aussprechen, sondern Minderleistungen von Mitarbeitern vermutlich lieber selbst kompensieren. Er wird sich mit Fordern schwer tun, vor allen Dingen, wenn jemand erkennbar unter den Forderungen leiden würde.

Das Problem ist, dass die Einstellung einer solchen Führungskraft zu *rigide* ist. Sobald sie diese *Rigidität* erkannt hat, kann sie Bedingungen finden, unter denen sie doch jemandem weh tun darf. Zum Beispiel ist es einsichtig, dass Menschen durch kritisches Feedback wichtige Lernerfahrungen machen, die ihnen sonst vorenthalten blieben. Eine sinnvolle Bedingung könnte also sein, dass Kritik jemanden ruhig betroffen machen darf, wenn es seiner Weiterentwicklung dienlich ist.

Die Veränderung von Einstellungen und Werten erfolgt manchmal durch kritische Erfahrungen und Lebensereignisse – in der Personalentwicklung kann sie aber auch durch einen Mentor oder Coach gefördert werden. Ein Coach würde versuchen, die begrenzenden Einstellungen zu

finden, dem Teilnehmer behutsam die Begrenztheit dieser Weltsicht aufzuzeigen und beim Finden alternativer Sichtweisen zu helfen. Dieser Weg ist mühsam, kann aber, wenn er erfolgreich gegangen wird, neue Horizonte zeigen, die die Führungskraft aus ihrem engem Korsett befreien. Dieser Weg kann aber nur gegangen werden, wenn jemand selbst das Problem für sich erkennt – gegen den Willen eines Menschen lässt sich diese Veränderung nicht herbeiführen.

Leid ist eine Voraussetzung für Wandel

Der dritte Veränderungsbereich ist der schwierigste. Ein grundlegender **Wandel von Denk- und Verhaltensweisen** benötigt mehr als einen Coach. Die Bedingungen, unter denen er stattfinden kann, lassen sich sehr gut an einem Alltagslaster nachvollziehen, dem Rauchen. Unter welchen Bedingungen ist es wahrscheinlich, dass jemand mit dem Rauchen aufhört? Die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, wenn jemand beginnt, unter dem Rauchen wirklich zu leiden. Dieses Leiden könnte von körperlichen Beschwerden herühren, aber auch vom Druck durch Partner oder Umfeld.

Allerdings kennen wir jede Menge Beispiele dafür, dass das Leiden nicht ausreicht. Es braucht noch mehr: Man benötigt zudem ein erstrebenswertes Bild von einer Zukunft ohne Rauchen – ohne, dass die Enthaltensamkeit wirklich positiv besetzt ist, fehlt ein ganz wesentliches Element. Wer beim Gedanken an Nichtrauchen nur daran denkt, welche gemütlichen Abende im Freundeskreis ihm abhanden kommen, und wer sich nicht ausmalen kann, was er in den Raucherpausen mit den Fingern anstellt, wird sich auch bei hohem Leidensdruck schwerer tun. ▶

Ein grundlegender Wandel muss sich lohnen

Als Drittes ist konkretes Wissen darüber nötig, wie man bei der Entwöhnung vorgehen könnte. Je klarer und praktischer jemand den Weg vor sich sieht, umso leichter wird er sich tun. Diese drei Dinge (der Leidensdruck, das positive Bild der Zukunft und das Wissen um konkrete Schritte) müssen die erlebten Nachteile der Veränderung (hier die Entzugserscheinungen) aufwiegen. Sobald das so ist, wird die Veränderung erfolgen. Ulrich Dehner, Geschäftsführer des Weiterbildungsinstituts Konstanzer Seminare, hat aus diesen Aspekten eine Formel erstellt, die so genannte Veränderungsformel:

Leidensdruck x positive Vision x Wissen um konkrete Schritte > erlebte Kosten der Veränderung

Leidensdruck, positive Vision und Wissen um konkrete Schritte werden miteinander multipliziert, womit ausgesagt wird, dass keiner der drei Faktoren null sein darf, damit Veränderung stattfinden kann. Das Produkt dieser drei Faktoren muss größer sein, als die empfundenen Kosten der Veränderung (Kosten sind hier im übertragenen Sinn gemeint), damit etwas geschieht.

Wenn man diese Faktoren genauer betrachtet, wird klar, warum sich Menschen mit Veränderungen so schwer tun. Schauen wir die typischen Veränderungen an, die Menschen bei rasanten strukturellen Veränderungen im Unternehmen abverlangt werden: Oftmals ist der Leidensdruck hoch, aber das allein reicht nicht.

Vielfach fehlt ein positives Bild der Zukunft. Viele Mitarbeiter sehen eher und sogar richtigerweise Leistungsverdichtung und zunehmenden Druck und Wettbewerb auf sich zukommen, wenn sie sich auf die Veränderungen einlassen. Erstrebenswert ist das nicht. Und auch wenn es die Führungskräfte manchmal anders wahrnehmen: Das Wissen um konkrete Schritte ist oftmals nicht so ausgeprägt, wie sie denken. Am schlimmsten wiegen aber die erlebten Kosten der Veränderung: der Verlust an Heimat, an Gewohnheit, an Sicherheit.

Den richtigen Hebel finden

Leicht lässt sich erkennen, dass die obige Gleichung so nicht aufgeht. Wer allerdings die Lage gut analysiert, findet durch diese Gleichung die Ansatzpunkte, an denen sich etwas beeinflussen lässt: Manchmal ist es dann doch der zu geringe Leidensdruck: Hin und wieder dürfen Führungskräfte Gefahren und Druck gerade nicht von den Mitarbeitern abschirmen, um für die Dramatik der Situation und die Veränderungsnotwendigkeiten wachzurütteln. Nicht selten fehlen die

konkreten Schritte: Wie genau soll sich die Veränderung praktisch vollziehen und welche Rolle wird der Einzelne dabei spielen? Oftmals fehlt die positive Vision: Warum hat der einzelne Mitarbeiter Vorteile von den Veränderungen? Und fast immer wird kaum darüber nachgedacht, die Kosten der Veränderung zu senken: Wie lässt sich der Verlust des Status quo erträglicher machen?

Veränderungen zu unterstützen ist und bleibt ein mühsames Unterfangen. Das Wichtigste ist allerdings, den *richtigen* Hebel zum Ansetzen zu finden. Und es lohnt sich daher für den Personalentwickler, intensiv zu untersuchen, an welcher Stelle Veränderungshürden und Schwierigkeiten lauern. Oftmals sollen Trainings Veränderungsprozesse fördern, obwohl bestimmte Rahmenbedingungen diese Veränderungen behindern und folglich mitbedacht werden müssten, wenn eine Maßnahme erfolgreich sein soll. Es ist wie in der Medizin: Je genauer die Diagnose, desto besser die Therapie.

Michael Paschen ■

Veränderungsmöglichkeiten durch die PE

Mögliche Veränderungsbereiche	Mögliche Interventionen	Mögliche helfende Instrumente
1. Wachstum des Mitarbeiters im Sinne der Verbreiterung seiner Verhaltensmöglichkeiten.	Bereitstellung von richtig dosierten Herausforderungen.	Potenzialanalysen zum Aufspüren der richtigen Dosis, flankierende Maßnahmen (Trainings etc.) beim Hineinwachsen in neue Herausforderungen.
2. Veränderung von Sichtweisen und Einstellungen des Mitarbeiters.	Bewusstmachung von zu rigiden und zu absoluten Einstellungen.	Bereitstellung von Coaches oder Mentoren, um begrenzende Einstellungen zu finden, die Begrenztheit aufzuzeigen und alternative Sichtweisen zu erarbeiten.
3. Vollzug eines echten Wandels: Bisherige Verhaltensmuster des Mitarbeiters werden abgelegt und durch neue ersetzt.	Leidensdruck erhöhen, positives Bild der Zukunft schaffen, über konkrete Schritte informieren und Kosten der Veränderung minimieren.	Genauere Analyse der Veränderungsproblematik und Finden des richtigen Hebels, z.B.: Verdeutlichung der Gefährlichkeit der Situation, Formulierung und Beschreibung einer verlockenden Zukunft, präzise Erklärung und Begründung der Maßnahmen, Angebot von Unterstützung während des Veränderungsprozesses.