

## Kapitel 1

# Stabile Persönlichkeit

## Wir können nicht aus unserer Haut

»Das ist der absolute Wahnsinn, ich bekomme es einfach nicht weg.« Mir gegenüber saß zusammengesunken der Geschäftsführer eines mittelständischen Logistik-Unternehmens. Verzweiflung trat aus den Augen des Mannes, der ein bisschen wie Monty Burns aussah, der kaltschnäuzige Besitzer des Atomkraftwerkes in der Zeichentrickserie *Die Simpsons*. Sein Ruf war nicht weniger schlecht. Er war gefürchtet für seine emotionalen Ausbrüche und berüchtigt für seine ruppige Art, wenn er nicht bekam, was er sich vorstellte. Wenn jemand auf dem Weg zu einer Besprechung mit ihm war, begleiteten ihn mitleidige Blicke wie beim Gang zum Schafott. Jeder wusste, dass der Kollege beim Meinungs austausch so lange durch die Mangel gedreht wurde, bis er mit der Meinung des Geschäftsführers herauskam. Solch ein rhetorisches Martyrium konnte Stunden dauern. Bis weit nach Dienstschluss. Und nicht nur das: Einige wichtige Change-Projekte waren aufgrund seiner Art nicht erfolgreich verlaufen, weil die Akzeptanz fehlte. Der Firmenboss war – um es kurz zu sagen – in den Augen seiner Umwelt ein Monster. Und der Betriebsrat bekämpfte ihn bis aufs Messer. Man warf ihm vor, er sei der Untergang für das Unternehmen.

Was aber nur wenige wussten war, dass der Geschäftsführer unter seiner Art sehr litt. Mit Resignation in der Stimme erzählte mir der Sohn einer Unternehmerfamilie: »Wissen Sie, wie viele

Trainings und Coachings ich schon hinter mir habe? Ich habe mich komplett durchanalysiert. Ich weiß genau, warum ich so bin, wie ich bin, und wann welcher Film bei mir abläuft. Ich versuche immer wieder, es anders zu machen. Aber ich kann einfach nicht aus meiner Haut.«

Verständlich. Er ist ja keine Schlange. Die bekommt irgendwann trübe Augen und streift an irgendwelchen Baumstämmen ihre alte Haut ab. Aber wir Menschen können das mit unserer Persönlichkeit nicht tun. Wir sind damit zu sehr verwachsen. Unser Charakter resultiert aus Veranlagung, frühkindlichen Prägungen und wichtigen Lebenserfahrungen. Er ist ein filigranes System von Werten und Überzeugungen und spiegelt sich in unserer Wortwahl, Mimik, Stimme und unserem Körperausdruck wider. So erleben wir den einen als agilen, dominanten Marketingleiter oder den anderen als mausgrauen Sachbearbeiter in der Finanzbuchhaltung. Und jeder, wie er ist, hat für sich die Persönlichkeit ausgebildet, mit der er gelernt hat, am besten durch das Leben zu kommen. Die Hirnforschung hat nachgewiesen, dass sich unsere Erfahrungen, unser Denken und unsere Gewohnheiten auf neuronaler Ebene manifestieren. Deshalb lassen sich derartige »Programmierungen« auch nicht so leicht wieder auflösen. Kurzum, der Mensch als Persönlichkeit ist ein sehr stabiles System. Daher ist jeder Veränderungsprozess im besten Fall Millimeterarbeit. Doch in der Praxis wird diese Erkenntnis missachtet. Da übernimmt der mausgraue Sachbearbeiter die Führung des Kreditorenteams, obwohl er besser über Zahlen als mit Menschen reden kann. Und ein Programm zur Führungskräfteentwicklung soll es richten. Aber die menschliche Psyche lässt sich nicht beliebig frisieren, manipulieren oder umstrukturieren – es sei denn, Sie sind eine androide Lebensform wie Data, Crewmitglied der Enterprise aus *Star Trek, The Next Generation*. Und das Schlimmste ist – am Ende leiden alle unter der versuchten Gehirnwäsche.

***Erblast aus früheren Tagen:***  
**Mit dem Klammerbeutel gepudert**

Immer wieder wird versucht, aus Menschen etwas zu machen, was sie nicht sind. So geschehen bei einer Mitarbeiterin, 28 Jahre. Sie war der eben erwähnte Typ Mäuschen und lebte zurückgezogen in ihrem Loch, sprich an ihrem Schreibtisch hinten links in der Finanzbuchhaltung. Die spindeldürre Dame mit dem Kurzhaarschnitt hatte sich durch ihre Emsigkeit im Kreditorenbereich hervor getan. Sie war ein »fleißiges Bienchen«. Ruhig und nett. Sie war so unscheinbar, dass dem Chef nicht auffiel, dass sie ständig Überstunden anhäufte, um einen guten Job zu machen. Als es einmal offensichtlich wurde, waren es fast 500. Eines Tages hatte ihr Abteilungsleiter eine gute Idee: Aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz beförderte er sie zur Gruppenleiterin. Sie war fortan für die sechs Debitorenmitarbeiterinnen verantwortlich. Sie war hocheifrig, aber noch unsicher angesichts dieser Herausforderung. Deshalb bekam sie eine zweitägige Fortbildung mit dem Titel »Gestern Kollege, heute Chef«. Danach arbeitete sie weiter wie ein Berserker. Die Kollegen im Team beklagten zunehmend, dass sie ihre Führungsaufgabe nicht wahrnahm. Das führte naturgemäß zu Konflikten zwischen ihr und dem Team. Sie sah es als konzertierte Aktion einer speziellen Kollegin an, die auf ihren Job erpicht sei. Sie verstand nicht, was kritisiert wurde. Sie wollte doch keinem etwas Böses. Als jüngstes von drei Geschwistern hatte sie gelernt, zurückhaltend und nicht fordernd zu sein. Mittlerweile hatte sie einen neuen Chef, der seine Erwartungen von Ownership, Durchsetzungsfähigkeit und Selbstständigkeit klarer adressierte als der alte Chef. Sie verstand es nicht, sondern rief nach weiteren Führungstrainings. Dabei hatte sie mittlerweile ein weiteres Programm absolviert und erhielt angesichts ihrer Führungsschwäche ein Einzelcoaching. Dort traf ich sie. Sie fand es ungerecht, was mit ihr geschah. Und Gerechtigkeit wurde in ihrer Familie großgeschrieben. Sie hatte das Gefühl, alle seien gegen sie. Sie meinte,

alles zu geben. Und sämtliche Versuche, ihr in Zusammenarbeit mit ihrem Chef aufzuzeigen, was die Führungsrolle von ihr erforderte, endeten in der Sackgasse. Da sich die Dame seit einiger Zeit auch im Betriebsrat engagierte, traute sich niemand, das Wort gegen sie zu erheben – zumal sie dies als Angriff gegen ihre wichtige Betriebsratsarbeit werten würde. Das Ende vom Lied war nach etwa zwei Jahren eine geschickt eingefädelt interne Umstrukturierung in der Abteilung, bei der die nunmehr 30-Jährige eine Spezialistenfunktion bekam und ihrer Führungsrolle enthoben wurde. Böse Gemüter hofften, dass sie sich möglichst schnell in die Mutterrolle verabschieden möge.

Solche Entwicklungen habe ich oft erlebt. Einen Gefallen tut man damit keinem. Verschiedene psychologische Ansätze erklären, warum solche Personalentwicklungsmaßnahmen zum Scheitern verurteilt sind. So beschreibt die in den 1950er Jahren begründete Transaktionsanalyse<sup>13</sup> recht gut, wie sich unsere Kindheitserfahrungen bis ins hohe Erwachsenenalter auswirken. Es ist also etwas Wahres an dem Sprichwort: »Du bist als Kind wohl mit dem Klammerbeutel gepudert worden.«

Der Begründer der Transaktionsanalyse, der amerikanische Arzt und Psychiater Eric Berne, beschreibt in seinem Ansatz<sup>14</sup>, dass wir in den ersten fünf Lebensjahren am stärksten für unser Leben geprägt werden. Wir erleben das Vorbild unserer Eltern, hören Sätze und Regeln, speichern alles unreflektiert ab und wundern uns Jahrzehnte später, was uns innerlich reitet. Eine Freundin unserer Familie berichtete, ihr Vater habe daheim ein strenges Regiment geführt. Eine eherne Regel lautete: Es darf im ganzen Haus nur ein einziges offenes Paket Papiertaschentücher herumliegen. Und wenn dann doch mal ein zweites oder gar drittes Paket sichtbar wurde, wackelte bei seinem Wutausbruch der Schornstein. Sie selbst bekommt heute noch feuchte Augen, wenn sie mehr als ein Paket offen herumliegen sieht. Oft kennen wir gar nicht bewusst die Hintergründe und Zusammenhänge, die uns als Erwachsene auf bestimmte Weise denken und fühlen lassen. Manche ur-

sprünglich sinnvollen Regeln sind sogar längst überholt. Genauso prägen uns nach Berne bestimmte Erlebnisse und Erfahrungen, die wir als Kind machen. Als kleiner Junge beobachtete ich, wie sich meine Eltern davon gestört fühlten, wenn jemand aus dem Verwandten- und Freundeskreis anrief. Sagte ich Freundeskreis? Sie hatten in Wirklichkeit keine Freunde, weil sie keine Kontakte pflegten. Smalltalk nervte meinen Vater. Er sagte: »Da wird nur der Kümmel aus dem Käse gequatscht.« Bis heute hängt mir nach, dass ich fürchte, Bekannte und Freunde zu stören, wenn ich sie zum Pläuschchen anrufe. Deshalb rufe ich oft gar nicht erst an. Die Geschichte wiederholt sich. Auch wenn ich heute ein Verständnis dafür habe, warum besonders mein Vater so reagierte. Er war im Außendienst und das Büro war zu Hause. Folglich hatte er mit sehr vielen Leuten beruflich Kontakt. Ihm reichte der Sozialstress, und er wollte Zeit für die Familie. Warum er Verwandten gegenüber Antipathien hegte, ist historisch nicht ganz durchschaubar. Ich hatte Glück, dass ich einen guten Diplom-Psychologen kannte, bei dem ich angesichts dieser Erfahrungen auf die Couch durfte. Mich.

In der Kombination von Anlage und eigener Biografie entwickeln wir mit der Zeit überdauernde, stabile Merkmale. Die Persönlichkeitspsychologie unterscheidet in diesem Zusammenhang Temperament, Charaktereigenschaften und Motive. Der Motivationsforscher Steven Reiss, Professor für Psychologie und Psychiatrie an der State University in Ohio, nennt in seiner im Jahr 2000 veröffentlichten Untersuchung 16 Lebensmotive, die das menschliche Verhalten beeinflussen. Diese Grundmotive isolierte er auf der Basis einer Befragung von über 20 000 Männern und Frauen aus den USA, Kanada und Japan.<sup>15</sup> Menschen unterscheiden sich im Vorhandensein und der Ausprägung dieser Motive. Besonders häufig werden in der Motivationspsychologie das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv und das Machtmotiv untersucht. Wenn nun jemand ein gering ausgeprägtes Machtmotiv besitzt, fehlt ihm der Antrieb, Führung, Verantwortung und Kontrolle über

andere anzustreben. Es fällt ihm nicht leicht, sich in Machtkämpfen zu behaupten oder gegenüber Widerständen durchzusetzen, geschweige denn, dass es ihm Spaß macht. Jemanden mit gering ausgeprägtem Machtmotiv in eine Führungsrolle zu bringen ist folglich nicht nur seelische Grausamkeit, sondern auch nicht von Erfolg gekrönt. Motive lassen sich nämlich nicht trainieren, auch wenn Motivationstrainings zu diesem Eindruck verleiten.

Ebenfalls nicht an- oder wegtrainierbar sind Charaktereigenschaften. Die Persönlichkeitspsychologie beschreibt mit Charaktereigenschaften lang überdauernde, stabile Merkmale, wie zum Beispiel Großzügigkeit, Geselligkeit, Gewissenhaftigkeit, Impulsivität, Ich-Bezogenheit oder Zurückhaltung. Wie stabil menschliche Eigenschaften sind, weiß eigentlich jeder, der mit anderen Menschen unter einem Dach zusammenwohnt. Ganze Wohngemeinschaften zerbrechen daran, dass der eine stets picobello das Klo putzt und der andere das Badezimmer immer wie eine Mülldeponie hinterlässt. Und selbst intensivste Auseinandersetzungen führen nicht zum Erfolg. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass in der Wirtschaft mit diversen Personalentwicklungsmaßnahmen Eigenschaften verändert werden sollen. Besonders beliebt sind Teamtrainings, um das Miteinander im Arbeitsalltag wirkungsvoller zu gestalten. In solch eine Maßnahme kam auch ein 46-jähriger Ex-Vertriebsleiter. Ich geriet mit ihm zufällig bei einem Networking-Treffen ins Gespräch. Als ich ihm erzählte, dass ich Trainer bin, wich er nach hinten zurück, als hätte er einen Vampir vor sich. Eigentlich wäre an dieser Stelle das Gespräch zu Ende gewesen, wenn ich nicht gefragt hätte, was ihm passiert sei. Es stellte sich heraus, dass er von Trainern und Seminaren komplett »geheilt« war. Er arbeitete einst in einem Großkonzern im Bereich Telekommunikationstechnik. Der Jahresumsatz der Firma lag bei 100 Millionen Euro. Das Unternehmen wollte jedoch schnell weiter wachsen. Deshalb wurden für fünf neue Bereiche Leiter eingestellt. Einer davon war er. Psychologisch gesprochen waren es offenbar alle starke Individualisten mit Hang zur Egozentrik.