

# Chef im eigenen Leben sein

Eine starke Persönlichkeit und ein souveränes Auftreten wünschen sich die meisten, gelten diese doch als Garant für Erfolg im Leben. Was man wirklich darunter versteht und wie man es erlangen kann, wo Stolpersteine und Grenzen liegen, erkundete [Christine Wirl](#).

Nichts kann ihn erschüttern, er bleibt gelassen – obwohl um ihn herum die Wogen hochschlagen. Er hat die Übersicht über alles, behält Ruhe und Gelassenheit, auch im größten Chaos. Mit den Mitmenschen geht er stets wertschätzend um, nie ist er anmaßend oder beleidigend, kann allerdings trotzdem seinen Willen durchsetzen.

Er geht seinen Lebensweg – ohne andere zu verletzen, zu missbrauchen, zu betrügen. Ein Traumbild? Eine Wunschvorstellung? »Eine Persönlichkeit ist der Ausgangspunkt und Fluchtpunkt alles dessen, was gesagt wird, und dessen, wie es gesagt wird«, erkannte der österreichische Erzähler, Dramatiker u. Essayist Robert Musil.

Eine starke Persönlichkeit, ein souveränes Auftreten ist etwas, das sich jeder wünscht. Ein Patentrezept oder eine Zauberlösung zur Erlangung einer starken Persönlichkeit gibt es nicht, und wird es, Gott sei Dank,

auch nie geben. Individualität bestimmt zum Glück noch immer die Person und die Persönlichkeit.

Wie auch immer die individuellen Merkmale eines Menschen gestaltet sind, eines steht fest: Sie sind immer vielgestaltig und zudem einem komplexen Wechselspiel und den unterschiedlichsten, sich fortwährend ändernden Einflüssen unterworfen. Und eine Einordnung der Eigenschaften eines Menschen in bestimmte Kategorien mag zwar vordergründig plausibel erscheinen, kann als Erklärungsmodell für weit verzweigte Konstellationen alleine jedoch nicht bestehen.

Entsprechend schwierig ist es, Persönlichkeit mit ganz eindeutigen Merkmalen zu belegen. Bestimmte Eigenschaften souveräner Persönlichkeiten lassen sich zwar durchaus separieren, doch sind es weniger diese Eigenschaften selbst, die zur Souveränität führen – vielmehr kommt es auf die





Johannes Praun



Ursula Autengruber



Robert Korp



Alexandra Kamper-Neulentner

jeweilige Ausprägung derselben und auf das Zusammenspiel aller Einzelaspekte an.

Allerdings lassen sich Eigenschaften und Verhaltensweisen herausarbeiten, die unentbehrlich sind, um individuelle Persönlichkeit entfalten zu können, andere wiederum sind absolut kontraproduktiv und verhindern ein souveränes Gesamtbild einer Person. Persönlichkeit erfordert dabei keineswegs Perfektion in allen Bereichen, vielmehr geht es darum, das harmonische Zusammenspiel mehrerer Qualitäten nicht durch ein großes Manko auf einer anderen Seite wieder zu sabotieren. Problemlos können wir uns einen Menschen denken, der – bspw.

im Berufsleben – ein akutes Problem insgesamt sehr weitsichtig und offensichtlich souverän meistert, dann aber an irgendeiner Stelle, verursacht durch eine Lappalie, doch wieder die Beherrschung verliert. Kommt es dann plötzlich zu einem cholertischen Ausbruch, der weit über das Ziel hinausschießt und jeglicher Objektivität entbehrt, bleibt nicht das vorherige souveräne Handeln im Bewusstsein – sondern letztlich nur die überzogene Folgereaktion.

Fast grundsätzlich kann jede gewonnene Persönlichkeit wie eine Seifenblase schnell wieder zerplatzen: Selbst wer zehnmals die Eigenschaften einer souveränen Persönlichkeit beweist, steht in der Eigen- und Fremdwahrnehmung doch wieder ganz anders da, wenn beim elften Mal die Fassung verloren geht.

Und selbstverständlich ist gerade ein gewollt zur Schau getragenes souveränes Verhalten exakt das Gegenteil von dem, worum es eigentlich geht. – Gerade bei Souveränität ist die Berücksichtigung der

Perspektive besonders relevant: Sie wird zwar auch von der Außenwelt wahrgenommen, wo sie oft eine große Anziehungskraft ausübt, kann in allen Fällen jedoch nur von innen kommen.

Eine allein der Außenwelt wegen aufgesetzte (Schein-)Persönlichkeit ist immer ein Widerspruch in sich, weil hier die Fremdbestimmung dominiert, wodurch die entsprechende Person ihre Autonomie verliert. Für den souveränen Menschen steht dabei niemals im Vordergrund, was andere von ihm denken. Er ruht quasi in sich und ist mit sich im Einklang. Durch die individuelle Unabhängigkeit, die Selbstbestimmung erst möglich macht, gewinnt eine souveräne Persönlichkeit ihren besonderen Stellenwert.

Eine starke Persönlichkeit lässt sich nicht allein durch das Vorhandensein bestimmter positiver Eigenschaften auf der einen Seite und das Fehlen negativer Eigenschaften auf der anderen Seite erklären. Zweifellos sind bei jeder souveränen Persönlichkeit bestimmte Kerneigenschaften besonders stark ausgeprägt. Aus der Summe dieser Kernelemente wird zumindest eine recht konkrete Annäherung an das Phänomen Souveränität möglich.

Jetzt erhebt sich die Frage, wie man eine souveräne Persönlichkeit erlangt. Ist dies schon in die Wiege gelegt? Vererbt vom souveränen, persönlichkeitsstarken Vater oder der selbstbewussten Mutter? Antrainiert in unzähligen Seminaren? Abgeschaut von anderen? Wahrscheinlich eine Summe von alledem.

Krise hin oder her – persönlichkeitsent-

wickelnde Seminare werden gebucht. Welche Inhalte erwarten einen Trainee in einem Seminar zur Persönlichkeitsentwicklung?

## Unzählige Themen

Was alles in dem Begriff Persönlichkeitsentwicklung steckt, ist gar nicht so einfach zu erklären. Für Mag. Johannes Praun (Praun Consulting) gibt es eine eindeutige Definition von Persönlichkeitsentwicklung gar nicht: »Es scheint, als würden alle Trainings nur in zwei Hauptkategorien fallen: in die Kategorie Hard Skills, also Fachschulungen im weiteren Sinne und in die Kategorie der Soft Skills, also Persönlichkeitsentwicklung. Entsprechend weit ist der Themenkreis hier gesteckt: Kommunikation, persönlicher Erfolg, Zufriedenheit, Effizienz, Problemlösung, Selbstwertgefühl, Leadership, Inspiration, Gesundheit, Zielfindung, Zielerreichung, Kreativität, Motivation, gewinnen, Gleichgewicht Beruf/Familie; das sind die häufigsten Schlagwörter.«

Au weh – da haben wir noch viel zu lernen, bei dieser Unmenge an Themen. Treffend wäre für Johannes Praun daher eher die Bezeichnung »Lebensverbesserung«.

Mag. Ursula Autengruber (Autengruber Consulting) erweitert die Palette noch: »Für mich fällt alles darunter, das die Person dabei unterstützt, sich weiterzuentwickeln. Da zählen Themen wie Präsentationstechnik, Rhetorik, Kommunikation, Zeitmanagement dazu, aber auch Yoga, Meditation, Energie-Arbeit, Astrologie, Kochen und andere alternative Methoden.«

»Diese potenziell sehr lange Liste lässt sich auf ein Wort zusammenfassen: ein gesundes Selbstwertgefühl«, meint Ronny Holenstein (Ic2 concepts & trainings). »Das ist die Achtung, die man sich selbst ent-

»Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung.«  
Oscar Wilde

gegenbringt und die Gewissheit, wirksam sein Leben gestalten zu können. Wer sich selbst nicht achtet, wird sich nicht abgrenzen von schädlichen Einflüssen, seinen Gefühlen nicht vertrauen und sie als unwichtig degradieren. Da helfen dann auch keine teuren Uhren und schnellen Autos, wenn niemand mehr da ist, der sie bewundert. Wer seinem Verstand nicht vertraut und nicht mehr der Meinung ist, Chef im eigenen Leben zu sein, wird sich nicht durchsetzen können.«

## Die ersten Schritte

Wir beneiden oft Menschen mit einer ausgewogenen, starken Persönlichkeit ohne zu hinterfragen, wie er denn dazu gekommen ist. War er immer so? Was waren die auslösenden Faktoren in seinem Leben, die seine Persönlichkeit entwickeln ließen? Wann

beginnt der Mensch, sich selbst zu hinterfragen?

Wenn Ihnen jemand sagt, dass Sie Ihre Persönlichkeit entwickeln sollen, wie würden Sie denn reagieren? Normalerweise mit natürlicher Ablehnung. »Warum ich? Wer gibt Ihnen das Recht, das zu verlangen?« Robert Korp (Dale Carnegie GF und Mastertrainer) über die Motivation zur Persönlichkeitsentwicklung: »Mehr als sonst muss die Motivation dazu von innen kommen. Es geht hier um die Perspektive. Welche zusätzlichen Möglichkeiten stehen mir offen, wenn ich Bereiche meiner Persönlichkeit weiterentwickle? Welche Engpässe könnte ich ausweiten, und so z. B. als Führungskraft wesentlich mehr bewirken? Um wie viel schmerzfreier oder lustgewinnender könnten meine nächsten Jahre verlaufen, wenn nur ...? Wenn der lebhafteste Wunsch nach Entwicklung geweckt ist, kann sie auch stattfinden. Eines der Tools,

die hier unterstützen können, ist ein verantwortungsvoll begleiteter 360°-Feedbackprozess.«

»Es muss ein Problem so richtig unter den Nägeln brennen, und man nimmt es als eigenes wahr. Es gehört nicht jemand anderem, es ist niemand anderer schuld, es ist auch nicht Schicksal«, sagt Johannes Praun zur Motivation, mit Persönlichkeitsentwicklung zu beginnen. Er bringt ein Beispiel: »Eine Führungskraft, die behauptet, dass man ja keine guten Mitarbeiter bekomme oder dass die Krise an allem schuld sei, wird keine Schritte unternehmen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, um die Situation zu meistern.«

»Der erste Schritt ist immer die Achtsamkeit, der Realität wirklich Rechnung zu tragen mit einer (oft harten) Analyse der eigenen Verhaltens-Muster und des sozialen Umfeldes«, ist Ronny Hollenstein überzeugt, und metaphorisch ausgedrückt: »Wenn Sie auf ein Haus ein weiteres Stockwerk setzen möchten, müssen Sie die Träger und die Basis verstärken, sonst bricht es irgendwann auseinander. Das erfordert Ehrlichkeit zu sich selbst und den Mut, das Selbstbild immer wieder zu hinterfragen.«

Für Isabella Schnabel (Geschäftsführerin Easy Train Systemische Organisationsberatung, Training & Coaching) ist der erste Schritt jener, sich selbst zu befragen, wie man sich selbst erlebt und ob dies das gewünschte Erleben ist. »Wenn die Antwort positiv ausfällt, ist es ganz einfach: dann einfach mehr davon! Sollten wir allerdings feststellen, dass die Entwicklung in eine von uns nicht so positiv erlebte Richtung geht, ist es notwendig, sich damit auseinander zu setzen, was denn gewünschte Handlungen wären, was denn als positiv erlebtes Verhalten definiert werden kann, und sich dann damit auseinander zu setzen, wie man dorthin gelangen könnte. Kompetenzfokussierendes Persönlichkeitstraining und Coaching kann dabei sehr hilfreich sein, denn es unterstützt dabei, neue Sichtweisen und neue Verhaltensmöglichkeiten zu erkennen.«

## Entwicklung kann beginnen

Gut – der erste Schritt ist getan, das Problem ist als solches erkannt und wir ha-

## Die eigene Persönlichkeit kennenlernen, dann weiterentwickeln

Dr. Maximilian Koch (Leitung der Reiss Profil Akademie Österreich) auf die Frage, was zu Erfolg führt:

»Das ist eine Frage, die viele beschäftigt und mitunter zu waghalsigen Thesen hinreißen lässt. Manch einen führt diese Frage zu sündteuren Seminaren, deren Erfolg sich dann leider doch nicht einstellt. Dabei wäre der Weg in den Erfolg gar nicht so schwierig. Das Konzept heißt – Individualität. Nicht jeder kann alles erreichen – aber jeder kann seines erreichen. Die Voraussetzung ist, sich mit den eigenen Potenzialen und Möglichkeiten zu befassen. Das heißt auch, sich selbst kennen zu lernen. Das zu erkennen, was einen glücklich macht, was dazu führt, etwas gerne zu tun und dann auch gut zu tun.



Die eigene Persönlichkeit kennen lernen – bevor wir uns deren Entwicklung stellen – das ist der Schlüssel. Dabei hilft eine umfassende und treffsichere Persönlichkeitsanalyse. Und dabei unterstützt die Motivationsanalyse mittels Reiss Profil. Als Persönlichkeitsanalyse begleitet es Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen. Ob Sportler, Führungskraft oder einfach Mensch in individueller Lebenssituation – das Wissen um die eigene Persönlichkeitsausstattung hilft.

Das Reiss Profil beschreibt die individuelle Persönlichkeit durch 16 Lebensmotive. Dazu gehören wesentliche Aspekte wie Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Kampfgeist oder auch Kreativität, Idealismus und Mut. Ja, wir alle tragen diese Lebensmotive in uns – aber eben unterschiedlich stark ausgeprägt. Und das macht uns auch zu individuellen Persönlichkeiten – die eben alle auch ihre Eigenheiten, Potenziale und Besonderheiten aufweisen. Je nach Umfeld, in dem wir uns bewegen und leben – beruflich und privat – schlägt dann auch unsere individuelle Veranlagung zu – manchmal unterstützend, manchmal aber auch nicht. Wir müssen es nicht exklusiv dem Zufall überlassen, ob wir zufrieden, glücklich oder erfolgreich durchs Leben zu gehen. Wenn wir uns die Chance geben, uns selbst besser kennen zu lernen, dann können wir dadurch eine Basis für weitere Entwicklungsschritte schaffen. Man muss es einfach nur tun.

Unterstützen können dabei die Reiss Profil Akademie Österreich und die zertifizierten Reiss Profil Master.

[www.reiss-profil.at](http://www.reiss-profil.at)



Ronny Hollenstein



Isabella Schnabel



Günther Mathé



Romy Faist

ben verstanden, dass es etwas mit uns zu tun hat. Die Motivation blüht auf, etwas zu verändern.

Prinzipiell ist es im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung so, wie in vielen anderen auch – zuerst muss man die Ist-Situation betrachten und dann überlegen, wo man gerne hin kommen möchte und auch kann. Reinhard Sprenger sagt, dass Selbstbewusstsein aus der wiederholten Erfahrung entsteht, mit Schwierigkeiten aus eigener Kraft fertig zu werden. Dieser Satz lässt sich sowohl im Trainings- als auch im Führungskontext praktisch umsetzen. Robert Korp: »Unsere Verantwortung besteht darin, Trainees wohl dosiert und nach einem Ziele-Plan ausgerichtet zu fordern, sodass sie – mit genügend Vorbereitung und Unterstützung – erfolgreich sein können. Dieses Prinzip nennen wir Lernen durch Versuch und Erfolg im Unterschied zu Lernen durch Versuch und Irrtum. Ersteres ist wenigstens vier Mal effizienter.«


»Die wichtigsten Fähigkeiten, um Persönlichkeit zu entwickeln sind die kommunikativen Fähigkeiten«, erklärt Johannes Praun. Denn »ein Mensch ist in dem Maße lebendig, wie er kommunizieren kann. Unsere Sinne sind Kommunikationskanäle, die trainiert und geschärft werden können. Nervenstärke, Wachheit, Interesse, persönliche Präsenz, Einfühlvermögen, Reaktionsgeschwindigkeit, Entscheidungsfreude können damit definitiv verbessert werden. Man kann und soll jedoch nicht alles gleichzeitig trainieren, da dies verwirrend wirkt. Am besten man trainiert jeweils eine einzelne Sache, in aufbauender Reihenfolge, wobei man sehr einfach und grundlegend anfangen sollte. Ich halte nichts von eingelernten Automatismen, die man geistesabwesend abspult. Das ist wie ein aufgewärmtes Fertiggericht. Besser ist es Geistesgegenwart zu schulen, also frisch zu kochen.«

»Ich lerne gerne mit meinen Kunden die Fähigkeit, zu vergeben, nämlich sich und anderen«, schneidet Ronny Hollenstein ein selten erwähntes, heikles Thema an. »Und zwar eine einseitige Vergebung, die unabhängig vom Verhalten des anderen ist. Also nicht: Wenn X sich entschuldigt, dann ..., sondern: Ich verzeihe ihm, weil er mich dadurch gelehrt hat, ... Man kann die Realität im Moment nicht ändern, aber man kann lernen, aus ihr die richtigen Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Ganz praktisch hilft hier Meditation. Leider ist nicht jeder dafür zugänglich. Sehr oft hilft das Simulieren von realen Situationen mit einer anschließenden Analyse. Wir werden oft auch sehr konkret, indem wir ganz praktische Formulierungen und Argumentationen trainieren, die z. B. helfen sollen, freundlich nein zu sagen.«

## Sichtbare Ergebnisse

Worin unterscheiden sich nun die Menschen, die an sich gearbeitet haben von solchen, die sich noch nie selbst hinterfragt haben, die auch noch nie an Weiterentwicklung gedacht haben?

»In der Regel gehen diese Menschen bewusster durchs Leben«, ist Robert Korp überzeugt. »Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit besser in der Lage sein, kritische Situationen in ihrem Beruf zu meistern. Die Entwicklung von Persönlichkeit ist ja im Grunde genommen nie abgeschlossen. Erfahrungen prägen unsere Persönlichkeit, ob wir wollen oder nicht. Die Frage ist: Lassen wir es einfach mit uns geschehen, oder nehmen wir bewusst das Steuer in die Hand? Selbstgesteuerte Menschen werden nicht nur Trainings besuchen, sondern nach vielfältigen Erfahrungen suchen, wie z. B neue Herausforderun-

PRAUN Consulting 


## Wie fit ist Ihr Unternehmen für die Zukunft?

Machen Sie jetzt die kostenfreie

# Unternehmensanalyse

unter

[www.praun-consulting.at](http://www.praun-consulting.at)



gen in der Firma annehmen, interessante Auslandsaufenthalte buchen, Sport betreiben, besondere Urlaube machen, sich mit interessanten Menschen umgeben, von denen sie Neues lernen können. Wer bewusst mit sich selbst umgeht, wird es in aller Regel auch mit anderen tun und dadurch eine effektivere Führungskraft sein, ein besserer Verkäufer, ein aufmerksamerer Mensch. Diese Menschen freuen sich über Gelegenheiten der Weiterentwicklung und sind daher auch in der Lage, mit unterschiedlichsten Herausforderungen fertig zu werden um daran weiter zu wachsen.«

Ursula Autengruber kurz und bündig: »Diese Menschen spielen keine Rollen (mehr), sie handeln authentisch.«

Personen, die sich mit sich selbst schon viel auseinandergesetzt haben, werden dadurch auch ihr Umfeld besser kennen lernen. Ganz einfach gesagt, lernt man die »Augen offen zu halten« und unterschiedlichste Dinge wahrnehmen zu können. Alexandra Kamper-Neulentner (Geschäftsführerin

und Trainerin Seminar DMC): »Persönlichkeitsentwicklung endet jedoch nicht mit einem bestimmten Tag oder einem bestimmten Training – Persönlichkeitsentwicklung ist ›life long learning‹ pur!«

Ein gelassener, in sich ruhender Mensch wird auch im Beruf besser sein, weil er zu Fehlern stehen kann, Kritik annehmen kann, die Konzentration nicht sofort verliert, Änderungen bewusst wahrnimmt und seinem eigenen Verstand vertraut. Ronny Hollenstein: »Die Trennung von Beruf und Privat ist überholt. Wir verhalten uns zwar anders und sind natürlich in der Lage, unterschiedliche Rollen einzunehmen, aber die Persönlichkeit muss die gleiche bleiben. Sonst leiden Authentizität, das Gewissen und die Konzentration.«

Johannes Praun fasst zusammen: »Jemand, der viel an seiner Persönlichkeit gearbeitet hat, wird wesentlich besser in der Lage sein, eine gewisse Balance zwischen Berufsleben und Privatleben zu wahren, ja sogar aus der Kombination zusätzliche Kraft schöpfen.«

## Erfolgreiches Selbstmanagement

Viel wird über Verbesserung der Kommunikation gesprochen, über Einfühlungsvermögen, Entscheidungsfreudigkeit und Zeitmanagement als Teile der Persönlichkeitsentwicklung. Etwas weniger wird über Selbstmanagement gesprochen. Viele siedeln diesen Bereich ausschließlich beim Zeitmanagement an und übersehen, wie viel noch dazu gehört. Selbstmotivation, ein selbstbestimmtes Handeln und eine klare Zielvereinbarung mit sich selbst gehören dazu. Gerade Ziele, die man sich selbst setzt, gehören ganz genau definiert.

Was macht man mit einem Mitarbeiter, dessen Name »Chaos« ist, der sich absolut nicht selbst managen kann, der dadurch anderen schadet und sie blockiert? Ursula Autengruber sagt: »Hier ist die wichtigste Frage: Warum ist er so chaotisch? Möglicherweise ist er am falschen Platz, möglicherweise kommen hier Widerstände zum Ausdruck, die sicher nicht durch ein Zeitmanagement-Seminar gelöst werden können! Gibt es keine Widerstände und sein Job macht ihm Spaß, würde ich mit ihm in einem individuellen Coaching seine Aufgaben besprechen, sowie die Bereiche, bei denen er mit anderen zu tun hat und hier gemeinsam mit ihm geeignete Abläufe und Hilfsmitteln überlegen.«

Alexandra Kamper-Neulentner: »Der erste Schritt muss darin liegen, dass diese Person ihr ›Wenig-Vorankommen‹ und ›Anderen-Schaden‹ erst einmal selbst erkennt und daran arbeiten möchte. Der zweite Schritt liegt dann darin, gemeinsam Methoden zu erarbeiten, die sie in ihrem Rahmen tatsächlich einsetzen kann und will und die ihr helfen, sich zu organisieren. Es bringt beispielsweise wenig, einem Menschen, der kaum Zugang zu einem PC hat oder nicht sehr gut im Umgang damit ist, krampfhaft eine Terminorganisation mit MS Outlook einzutrichtern. Es muss das Ziel sein, etwas zu finden, dass er tatsächlich einsetzen kann und mit dem er auch arbeiten möchte. Dann kann man den Einsatz dieses Tools auch aktiv trainieren und beginnen, Organisation in sein Chaos zu bringen – was übrigens auch wieder im Auge des Betrachters liegt!«

»Diese Frage geht von Defiziten aus«, bemerkt Isabella Schnabel und meint weiter: »Wir setzen uns mit Menschen nicht in diesem Rahmen auseinander. Vielmehr



### Motivation mit FISCH!

Tauchen Sie ein in die wunderbare Welt von Motivation und erleben Sie wie neue positive Ansätze und gemeinsame Energien für Ihre Mitarbeiter entstehen.



Jetzt neu: [www.careercenter.at](http://www.careercenter.at), +43 699 22 003 003

greisinger

ings-Coaching · Zeit- und Selbstmanagement · Persönliche Rhetorik · Präsentationstechniken  
 ie führen · Kooperatives Arbeiten · Effiziente Kommunikation · Moderationen · Korrekturen  
 Maßnahmen · **www.ic2.at** · Mentoring · Potenzialanalysen · Persönlichkeits-Coaching  
 ings-Coaching · Zeit- und Selbstmanagement · Persönliche Rhetorik · Präsentationstechniken  
 ie führen · Kooperatives Arbeiten · Effiziente Kommunikation · Moderationen · Korrekturen  
 h Bildungsmaßnahmen · Lehrgänge · **IHR EXPERTE FÜR SOCIAL SKILLS!** · Mentoring

**Bildungskonzeptionen · Trainings  
 Coachings · Moderationen**



fragen wir, wofür dieses als chaotisches Verhalten definierte Handeln Sinn macht. Offenbar für ein anderes Ziel, als das gewollte. Jedes Handeln eines Menschen macht grundsätzlich Sinn, die Frage ist nur: für welches Ziel? Also steht am Anfang dieser Frage: Was ist das Ziel der betreffenden Person? Strukturierter zu arbeiten, mehr Ordnung, mehr Überblick etc. Dann erarbeiten wir Lösungsstrategien für das neue Ziel. Beibringen ist nach systemischer Haltung nicht möglich. Lernen ist ein autonomer Prozess, der vom Individuum entschieden wird. Grundvoraussetzung dafür ist Sinnstiftung. Macht das neue Verhalten Sinn? Ja? Dann kann es losgehen.«

### Wohin geht der Trend?

Wodurch unterscheidet sich Persönlichkeitsentwicklung im Kommunikationszeitalter zu früheren Zeiten? Was hat sich verändert an den modernen, zeitgemäßen Persönlichkeiten? Wie reagieren die Unternehmen, welche Seminare werden gebucht?

Erkennbar ist, dass Unternehmen sich auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten bewusst sind, dass ihre Mitarbeiter Unterstützung in ihrer Entwicklung brauchen, um den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden. Also nicht jedes Unternehmen setzt sofort den Rotstift bei persönlichkeitsbildenden Maßnahmen an, wenn es darum geht, sparsamer zu wirtschaften.

Isabella Schnabel: »Es lässt sich nicht verbergen, dass Mitarbeiter heute größerem Druck, sei es emotional oder auch vom Arbeitspensum her, standhalten sollen. All jene Maßnahmen, die daher dazu führen, Mitarbeiter einen erfolgreichen Umgang mit herausfordernden Situationen zu ermöglichen, werden nach wie vor von Unternehmen bezahlt. Es wird viel Augenmerk auf Prävention gelegt. Prävention von Krankheit, Burn-out, Demotivation u.a.m.«

Eines ist klar, die alte psychologische Schule, die predigte, »der Mensch solle sich seiner Umgebung anpassen« ist eindeutig überholt. Die Wirtschaft braucht immer weniger die Gut-Angepassten.

Johannes Praun: »Wer die Umgebung sich selber anpassen kann, der wird erfolgreich sein.« Er erkennt den Trend, dass »Trainings mehr in Richtung bessere Kommunikation, Leadership, Durchsetzungsfä-

higkeit, Problemlösungsfähigkeit, Überzeugungskraft, kreative Gestaltung des Umfeldes etc. gewünscht werden. Die Unternehmer erwarten sich von den Trainings schließlich effektive und messbare Resultate. Ich erinnere mich an eine Akademikerin auf einem unserer Leadership-Seminare, die gerade ihren alten Job durch Mobbing verloren hatte und sehr verunsichert war. Durch das Seminar gewann sie Sicherheit und Selbstvertrauen zurück, sie lernte z. B. zwischen eigenen Fehlern und böswilligen Abwertungen durch andere

zu differenzieren. Ein paar Wochen später hatte sie ein Einstellungsgespräch, wo sie selbstbewusst Gestaltungsspielraum und Führungskompetenz forderte und den neuen Job genau damit bekam. Jetzt dreht sie dort sozusagen ihren eigenen Film und ist mit ihrem Team erfolgreich.«

Ursula Autengruber stellt fest, dass »es firmenintern eher um Themen, die die Fertigkeiten verbessern, geht, damit die Mitarbeiter ihre Leistung besser und schneller abrufen können. Privat geht es eher um

**OPWZ**  
Wissen, das Sie an Ihr Ziel bringt

**60 Jahre voraus**

**Top-Tagung: Forum für Human Resource Management 2010**

**Performance und Mitarbeiter-Motivation steigern!**

- Leistung und Führung
- Leistung und Motivation – auch ohne Prämien und Boni
- Best Practice: Performance Management bei Borealis und der BAWAG P.S.K.
- Workshop: Leistung ≠ Anwesenheit

**14. – 15. Oktober 2010 in Salzburg**

Programme zum Download auf [www.opwz.com](http://www.opwz.com)

**Informationen und Kontakt** | Mag. Armand Kaáli-Nagy | +43 1 533 86 36-54  
armand.kaali-nagy@opwz.com | [www.opwz.com](http://www.opwz.com)

**Frühbucherbonus bis 24. September 2010**

**TRINERGY INTERNATIONAL**  
**EUROPAS No. 1**  
FÜR COACHING & NLP

**NLP**

**Akademisches Coaching & NLP**

Die NLP-Grundausbildung an zwei Tagen:  
**NLP - Kompakt & Trinergy®**  
mit Roman Braun

**- das erfolgreichste NLP-Seminar Europas !**

**2. + 3. Oktober 2010 / Wien**  
Seminarbeitrag € 180,- inkl. USt.

Infos und Anmeldung [www.trinergy.at](http://www.trinergy.at)



**Nicht jede Entwicklung ist möglich,  
aber Möglichkeiten schaffen Entwicklung**  
human assets - wir entdecken Möglichkeiten

Management- und Organisationsberatung  
www.humanassets.at

## kreinerhütte

te Nachfrage in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Kommunikation und interkulturelle Kommunikation.«

»Der Trend ist kein Trend, sondern ein neuer Wein in alten Schläuchen«, behauptet Ronny Hollenstein und er erklärt weiter: »Eher der naive Glaube an uns Trainer und Coachs, wir könnten teilweise die Arbeit für unsere Kunden machen. Wir können aber nur durch einen guten Dialog helfen, die Situation zu analysieren und gemeinsam Optionen entwickeln, wie man sich und seine Umgebung so gestalten kann, dass man ein gesundes Selbstwertgefühl entwickeln kann.«

**»Egal ob du denkst, du  
kannst etwas, oder ob du  
denkst, du kannst etwas  
nicht, du wirst immer Recht  
haben!« Henry Ford**

Beim Floßbau oder High-Element-Bereich stoßen viele Teilnehmer an ihre Grenzen und können eine Fassade oder eine Rolle nicht aufrecht erhalten. Beim Beobachten der Kollegen bei einer Übung bzw. beim Reflektieren des eigenen Mitwirkens werden den Teilnehmern Verhaltensmuster aufgezeigt, die ihnen im Job bisher noch

nicht bewusst waren. Bei den Folgeübungen sollten die Teilnehmer ihre neu gewonnen Erkenntnisse einsetzen und in Folge in der Arbeit langfristig umsetzen. Die angenehme Atmosphäre in der Natur abseits vom Arbeitsplatz und die dafür notwendige Zeitressource bietet entspannte Feedback-Möglichkeiten für die Mitarbeiter.

## Einige Tools

Viele Metaphern wurden in den letzten Jahren verwendet, um im Rahmen der Seminare Abwechslung einzubringen, wenn es um Persönlichkeitsentwicklung geht. Da gab es Seminare wie »Golf und Persönlichkeit«, »Segeln und Führungskompetenz«, Fechten, sämtliche, zur Zeit etwas hintangestellte Outdoor-Aktivitäten wie z. B. der Hochseilgarten, alte Gemälde mussten mithelfen, die Persönlichkeit zu entdecken, genauso wie Pferde, Lamas, ja sogar Hunde wurden und werden in Seminaren als Co-Trainer miteinbezogen, nicht zu vergessen Astrologie, Grafologie und dgl. Das alles ist Geschmacksache, was für den einen der Erkenntnisweg schlechthin ist, ist für den anderen lächerlicher Kinderkram. Aus allem kann man lernen, alles kann man genauso gut ablehnen. Es lebe wieder einmal die Individualität.

Günther Mathé (Geschäftsführer careercenter) zum Nutzen von Outdoor-Übungen: »Outdoorübungen bilden das unternehmerische Setting nach. Durch das Tun werden komplexe Change-Prozesse, Team- und Führungsthematiken deutlich. Erlebnispädagogische Outdoor-Übungen eignen sich vor allem für tiefenwirksamere und langfristige Veränderungsprozesse in der Persönlichkeitsentwicklung. In einem theoretischen Trainingssetting sind die Teilnehmer nicht immer authentisch.

Ursula Autengruber: »Ich arbeite gerne mit dem Structogram-Trainingsinstrument. Der Teil ›Schlüssel zur Selbstkenntnis‹ bietet jedem Teilnehmer rasch die Möglichkeit, die eigenen Stärken zu erkennen, aber auch die Fallen, in die sie immer wieder tappen. Sie bekommen dabei ein Verständnis für ihr Verhalten und ihre Motivation in unterschiedlichen Situationen, erkennen ihr Potenzial und lernen dieses individuell zu nützen. Die Selbstanalyse ist einfach, die Umsetzung sofort möglich. Besonders bei internationalen Gruppen hat sich dieses Instrument bewährt. Trainiert wird in der Business-Sprache (meist Englisch), die Analyse selber können die Teilnehmer in ihrer Muttersprache machen.«

Alexandra Kamper-Neulentner: »Um sich selbst zu erkennen bedarf es viel Selbsterkenntnis, Übung und Feedback durch andere – sozusagen den eigenen Spiegel vor Augen haben. Wir verwenden hierzu u. a. unsere Seminare mit Pferden als Co-Trainer. Pferde nehmen aufgrund ihrer Sensibilität jede Verhaltensweise auf und reagieren darauf in jeder Situation vorurteilslos, authentisch und klar – dadurch stellen sie den perfekten Spiegel dar.«

Auch Golfen kann ein perfekter Spiegel der Persönlichkeit sein. Ein Manager stellte fest: »Wenn ich mit einem Partner 4 bis 5 Stunden über den Platz gehe, dann weiß ich um seine Persönlichkeit, seine Ehrlich-

alternative Themen, darum, nicht auszubrennen und Unterstützung bei Entspannung zu bekommen.«

»Wir haben die Erfahrung gemacht, dass im Bereich der Persönlichkeitsentwicklungs-Trainings der Trend immer mehr in Richtung firmeninterner, langfristiger und modulartig aufgebauter Programme geht«, sagt Alexandra Kamper-Neulentner. »Die Teilnehmer solcher Programme sollen durch mehrere Monate begleitet und bei ihren Problemstellungen unterstützt werden. Im Mittelpunkt stehen hier die Umsetzbarkeit in den Arbeitsalltag und dadurch erzielbare Performancesteigerungen. Wir erkennen bei den Themen eine erhöh-

keit, sein Selbstmanagement, seine Souveränität, sein Krisenmanagement, sein Durchhaltevermögen, seine Fähigkeit zur Konzentration, sein Verhalten sich selbst und anderen gegenüber.«

Für Romy Faisst (Geschäftsführerin Business Circle) bedeutet es ein Glück, wenn jemand überhaupt ehrliches Feedback von außen – also einen Spiegel vorgehalten – bekommt. »Dann folgt die Auseinandersetzung mit sich selbst als eine Art Standortbestimmung, die Stärken und Schwächen aufdeckt – das A und O der Persönlichkeitsentwicklung. Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Handelns ist das Zauberwort. Die meisten Menschen üben sich alleine, der Idealfall ist sicher jener mit einem Coach als Visavis. Wer um seine blinden Flecken weiß, ist schon auf der Siegerstraße. Die Bewusstseinsbildung ist der wesentlichste Schritt, danach geht es um das ›Wie verändern?‹. Das erfordert Einsicht, an zweiter Stelle Techniken zur Veränderung und viel Disziplin.«

### Wo liegen die Grenzen?

Was kann entwickelt werden, was bleibt so wie es ist?

Ursula Autengruber unterscheidet Veränderbares von nicht Veränderbarem: »Wichtig ist es, vorab zu erkennen, welche genetisch veranlagten Verhaltensweisen eher stabil sind (biologische Ausstattung) und welche gut veränderbar sind. Immer wieder erzählen Führungskräfte, dass junge Mitarbeiter, die zu arbeiten beginnen, nicht einmal grüßen können – dieses Verhalten können sie ändern, sie können es lernen! Bin ich für meinen Arbeitsplatz zu klein (Maschine/Lager), hilft es nichts, wenn ich versuche zu wachsen. Ich muss die natürliche Grenze akzeptieren, kann mir aber Hilfsmittel organisieren und lernen, damit umzugehen.

Bin ich von meiner Grundstruktur ein vorsichtiger, skeptischer Mensch werde ich nie zu einem Draufgänger. Ich kann aber lernen, aufgrund meiner Skepsis nicht immer gleich alles abzulehnen. Ich kann lernen, mir Argumente und Meinungen anzuhören und erst danach zu entscheiden.

Die Veränderung von Gewohnheiten/Entwicklung von Fähigkeiten dauert meist mehrere Jahre. Anstoß kann während eines Trainings passieren, dann muss ich in Selbstverantwortung weiter dran arbeiten.

Die ersten Male ertappe ich mich ganz sicher selber meist im Nachhinein dabei, dass ich schon wieder in die alte Falle gegangen bin. Irgendwann merke ich es bereits kurz vor der Handlung und allmählich wird mein neues Verhalten automatisch.«

Alexandra Kamper-Neulentner: »Meiner Meinung nach liegen die Grenzen dort, wo es darum geht, eine Persönlichkeit tatsächlich völlig zu verändern oder zu verbiegen. Ich denke, in der Persönlichkeitsentwicklung geht es im Allgemeinen darum, seine eigenen Stärken auszubauen und an seinen Schwächen zu arbeiten. Es soll nicht das Ziel sein, seine eigene Persönlichkeit so zu ändern, dass man letztendlich einen anderen Menschen darstellt, der man gar nicht ist.«

Ronny Hollenstein sieht es ähnlich: »Die Grenze ist ganz einfach erreicht, wenn der Kunde sich in seiner Haut wohl fühlt. Das Wichtige daran ist, dass es SEINE Haut ist. Man kann sich nicht zu einem anderen Menschen machen. Man kann nur andere Einstellungen und daraus resultierend andere Verhaltensweisen erlernen.«

### Bevor man ein Seminar bucht ...

... sollte man doch einiges beachten und sich zuerst selber über seine eigenen Ziele klar sein. Was will ich denn erreichen? Wozu bin ich jetzt bereit? Was brauche ich jetzt?

Ursula Autengruber: »Danach kann ich mir die Anbieter herausuchen, die mein Thema anbieten. Informationen auf der Homepage, in Prospekten, bzw. persönlich am Telefon können das Bild abrunden. Eventuell können auch Referenzen oder Kontakte befragt werden.«



**STRUCTOGRAM®**

**Mit System zum Erfolg!**  
«Nützen auch Sie das STRUCTOGRAM®-Trainings-System in Ihren Seminaren!»

- **international** bewährt
- **schnell** zu lernen, sofort umzusetzen
- **individuell** in der Praxis

**die nächsten Termine der Trainerausbildung:**  
22. – 23.11.2010 NÖ  
14. – 15.12.2010 Linz  
21. – 22.02.2011 Wien

Mag. Ursula Autengruber  
**0699/ 1238 0238**  
www.structogram.at  
ursula.autengruber@structogram.at



Robert Korp gibt Tipps: »Ebenso wie Persönlichkeit am effektivsten durch gezielte Erfahrungen gewonnen werden kann, spielt auch die Erfahrung des Anbieters eine wichtige Rolle. Gibt es eine qualitätsgesicherte Trainerausbildung? In welchen Kulturkreisen gibt es relevante Erfahrungen? Welchen Erfahrungshintergrund haben die Trainer und Coaches? Befragen Sie andere Teilnehmer und Kunden nach Erfahrungen, die sie bereits vor etlichen Jahren mit dem Anbieter gemacht haben. Welche nachhaltigen Ergebnisse hat es gegeben? Passt die Ausrichtung des Anbieters zu meinem Wertesystem? Lernen Sie Trainer persönlich kennen! Und letztlich werden Sie Ihren Bauch entscheiden lassen, denn das Angebot muss ja zu Ihrer Persönlichkeit passen.«

Alexandra Kamper-Neulentner: »In erster Linie ist es wichtig, genau zu wissen wonach man sucht. Ich habe es beispielsweise erlebt, dass mich ein Interessent gefragt hat,

### Info

Autengruber Consulting	www.autengruber-consulting.at
Business Circle	www.businesscircle.at
careercenter	www.careercenter.at
Dale Carnegie Training	www.dale-carnegie.at
Easy Train System. Organisationsberatung, Training & Coaching	www.easytrain.at
Ic2 concepts & trainings	www.ic2.at
Praun Consulting	www.praun-consulting.at
SEMINAR DMC	www.seminardmc.at



welches unser bestes Seminar ist. Ich denke, das liegt immer im Auge des Betrachters und am gewünschten Ziel. Dann sollte man im Detail überprüfen, ob die Inhalte und die Methoden des Trainings wirklich dem entsprechen, was man möchte. Weiters sollte man sich den Trainer – dessen Berufs- und Trainingserfahrung – ansehen, um herauszufinden, ob diese Person auch den gewünschten Hintergrund mitbringen kann. Selbstverständlich sollte man auch Preisvergleiche durchführen – diese können Auskünfte über Zusatznutzen und das Angebot des Instituts oder des Trainers geben. Für Firmen ist es natürlich hilfreich, wenn sie einen Trainer vorher in einer kurzen Session ausprobieren können oder einen Testlauf im Rahmen einer Teilnahme an einem offenen Seminar starten können.«

»Wichtig bei der Wahl eines Anbieters ist die Haltung, die hinter sogenannten persönlichkeitsbildenden Maßnahmen steckt«, sagt Isabella Schnabel. »Suchen Sie einen Guru, der Ihnen sagt, was Sie zu tun haben, um anschließend draufzukommen, dass es so doch nicht in Ihrem Leben funktioniert? Oder entscheiden Sie sich für einen Anbieter, der durch seine Seriosität, Kompetenz und nicht zuletzt auch die Ausbildung der tätigen Trainer, Coachs und Berater Sie selbst dazu ermutigen kann, eigene, passgenaue Lösungen für Ihr Leben, das ja nur Sie leben, zu finden? Sicherlich ist der Weg, sich an Ratschlägen zu orientieren, vorerst der bequemere. Aber in der Umsetzung ist er meist zum Scheitern verurteilt.«

Romy Faisst bringt es auf den Punkt, wenn sie sagt: »Ob ein Training erfolgreich werden wird, hängt zu 90 % von der Expertise und der Erfahrung des Trainers ab, daher sollte man sich nur für Trainer, die äußerst zufriedene Kunden vorweisen können, entscheiden.«

## Fazit

Wie man sieht, ist das mit der Persönlichkeitsentwicklung so eine Sache. Gar nicht so einfach, selbst herauszubekommen, was man eigentlich will und vor allem braucht. Unterstützung in jeder Hinsicht gibt es genug, wahrscheinlich ist hier die größte Schwierigkeit, den am besten geeigneten Partner, Trainer, Coach zu finden. Andererseits wieder – der passende Lehrer

kommt dann, wenn der Schüler bereit ist – wenn es so sieht, kann es nie den falschen Lehrer/Trainer geben. Er kommt immer der Richtige zum rechten Zeitpunkt. Vertrauen wir darauf, dann kann an sich gar

nichts mehr schiefgehen. Und das ist die gute Nachricht – und die schlechte, die gibt's nicht. □

## Zwei Fragen zu Zeitmanagement und Persönlichkeit

Österreichs führender Zeitmanagement-Experte Peter Gall (metacom) über den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Zeitmanagement: »Im Zusammenhang mit Zeitmanagement und Persönlichkeit sollten wir uns zwei Fragen stellen:

- Hat die Persönlichkeit eine Auswirkung auf unser Zeitmanagement?
- Beeinflusst und erweitert gutes Zeitmanagement die Persönlichkeit?



Wir werden geboren mit unseren Talenten, Motivatoren

und den daraus resultierenden Motiven. In späterer Folge kommen als weitere Faktoren zur Entfaltung unserer Persönlichkeit unsere Erziehung, Vermittlung von Werten, Ausbildung und Lebensstil dazu. Das alles hat natürlich auch einen Einfluss auf unser gelebtes Zeitmanagement.

Wenn ich zum Beispiel dem ›Laissez-faire-Stil‹ fröne, dann werde ich eventuell anderen oder mir schaden, weil ich nicht nach bestimmten Regeln oder Abläufen handle. Ich komme häufig zu spät oder erreiche vorgegebene Ziele nicht. Um dies zu ändern, werde ich meinen Lebensstil an ein gutes Zeitmanagement anpassen müssen. Ich muss erkennen, dass es dabei nicht nur um Anstrengung, Ehrgeiz oder operative Hektik geht, sondern um eine sinnvolle und möglichst selbstbestimmte Zeiteinteilung. Vorrangig werde ich mich um eine Prioritätensetzung bemühen, die auch meinem Stil entspricht und daher auch Auszeiten beinhaltet.

Im Gegensatz dazu könnte ich eine Persönlichkeit sein, die schwer mit Flexibilität und ungeplanten Situationen umgehen kann oder sich selbst wenig Freiraum gönnt. Sobald ein unvorhergesehenes Ereignis auftritt, gerät meine Gedankenwelt durcheinander und ich kann vielleicht nicht schnell genug reagieren. Ich treffe keine oder falsche Entscheidungen und ›stecke den Kopf in den Sand‹. Oder ich werde unsicher und kann mich für keine Alternativen entscheiden. Meine Aufgabe liegt dann darin, Unvorhergesehenes zu planen, um für mich nicht erwartete Zustände vorzubereiten.

Damit sind wir schon bei der Beantwortung der zweiten Frage, ob erfolgreiches Zeitmanagement die Persönlichkeit beeinflusst und erweitert. Zugegebenermaßen sind die oben angeführten Beispiele zwei sehr gegensätzliche Ausprägungen einer Persönlichkeit. Es soll aber zeigen, dass gut angewandtes Zeitmanagement als Mittel zur Bewältigung von Defiziten hilft.

Natürlich wird unsere Persönlichkeit durch Aneignen von Techniken des Selbstmanagements, und dazu gehört Zeitmanagement, nachhaltig beeinflusst. Dabei darf man aber bestimmte Vorgaben, Methoden oder Anregungen nicht als starres Konzept sehen, dem ich mich zu unterwerfen habe. Sondern als Anleitung, meine Zeit besser zu nutzen und einzuteilen, ohne auf meine Bedürfnisse oder Neigungen zu verzichten. Gebote sind kein adäquates Mittel, denn sie können meinem Stil auch zuwider laufen. Aber sie können Hilfe sein, mit meiner Persönlichkeit, das heißt mit mir, besser umzugehen, um mein Leben nicht ge-füllt, sondern er-füllt zu sehen. Zusammenfassend meine ich, dass die beiden gestellten Fragen nicht getrennt zu sehen sind, sondern sich im Wechselspiel miteinander ergänzen müssen und daher meinen persönlichen Stil und mein Zeitmanagement entscheidend beeinflussen.

www.metacom.com