

Auf der Suche nach den verborgenen Widerständen

Wenn die Persönlichkeit dem Wandel im Wege steht

Von Robert Kegan, Lisa Lahey und Jens Riedel

Woran liegt es, wenn viel versprechende Nachwuchskräfte offensichtlich hinter ihren Möglichkeiten bleiben, obwohl sie sich bewusst andere Ziele gesetzt haben? Wenn sie scheinbar resistent gegen Veränderungen sind? Die Harvard-Wissenschaftler Robert Kegan und Lisa Lahey machen dafür unbewusste widersprüchliche innere Verpflichtungen verantwortlich, die in Konkurrenz zu den eigentlich gesetzten persönlichen Zielen treten. Die Lösung des Problems beginnt mit dem Erstellen eines Immunitätskompasses. Ergänzt um diesen Kompass können in der Weiterentwicklung von Führungskräften innere Konflikte wirkungsvoll aufgedeckt und gelöst werden.

Die Forschung hat längst gezeigt, dass Erwachsene ihr ganzes Leben lernfähig bleiben und ihr Verhalten verändern können. Verantwortlich ist dafür die sogenannte „neurale Plastizität“ des Gehirns, die es erlaubt, auch in späteren Jahren neue Synapsen und Nervenverbindungen zu bilden und damit in einem sehr wörtlichen Sinn die gewohnten und ausgetretenen Pfade des Denkens zu verlassen und neue Wege einzuschlagen. Im gesamten Erwachsenenalter ist es also möglich, die eigenen Gedanken- und Verhaltensmuster wesentlich zu verändern.

Auf der anderen Seite haben Untersuchungen ergeben, dass es hierzu auch eine starke Gegenkraft gibt. So unterlaufen erwachsene Menschen oft unabsichtlich ihren eigenen Wandlungsprozess. Zwar brechen sie offenbar fest entschlossen zu neuen Ufern auf, konterkarieren aber mit ihren tatsächlichen Handlungen genau das, was sie eigentlich erreichen wollen. Wissenschaftler haben nun festgestellt, dass ein solches widersprüchliches Verhalten oft auf versteckten inneren Verpflichtungen der Probanden beruht, die diesen meist nicht bewusst sind.

Nehmen wir zum Beispiel die Managerin, die sehr wohl weiß, dass sie mehr delegieren müsste, um die erhoffte Beförderung zu erreichen. Eigentlich möchte sie auch delegieren. Dennoch hält sie weiterhin alles streng unter Kontrolle, denn

tief in ihrem Inneren befürchtet sie, ihr Team könnte nicht gut genug sein – das würde auf sie zurückfallen. Oder aber sie hat ganz im Gegenteil Angst, ihr Team könnte so gut sein, dass sie selbst an den Rand gedrängt würde und nicht mehr genügend Wertschätzung erführe. Ihre unausgesprochene Motivation, Schaden wegen schlechter Leistungen ihres Teams abzuwenden oder weiterhin unentbehrlich zu bleiben, konterkariert ihr angestrebtes Ziel.

Ein anderer Manager wiederum kommt bei einem Vorzeigeprojekt nur langsam voran, obwohl die Aufgabe ihn eigentlich reizt und er stolz war, als man ihm die Verantwortung für die Aufgabe übertrug. Doch im Stillen sieht er im Erfolgsfall schon das nächste, noch schwierigere Projekt auf sich zukommen, von dem er sich überfordert fühlen könnte. Also verschleppt er das laufende Projekt, denn sein Unterbewusstsein suggeriert dies als wirksame Schutzmaßnahme gegen künftige Gefahren. Es geht also nicht um willentlichen Widerstand gegen Veränderungen oder Heraus-

forderungen, sondern um einen verborgenen Konflikt zwischen der nach außen kommunizierten Haltung und dagegen widerstrebenden unbewussten Motiven einer Persönlichkeit.

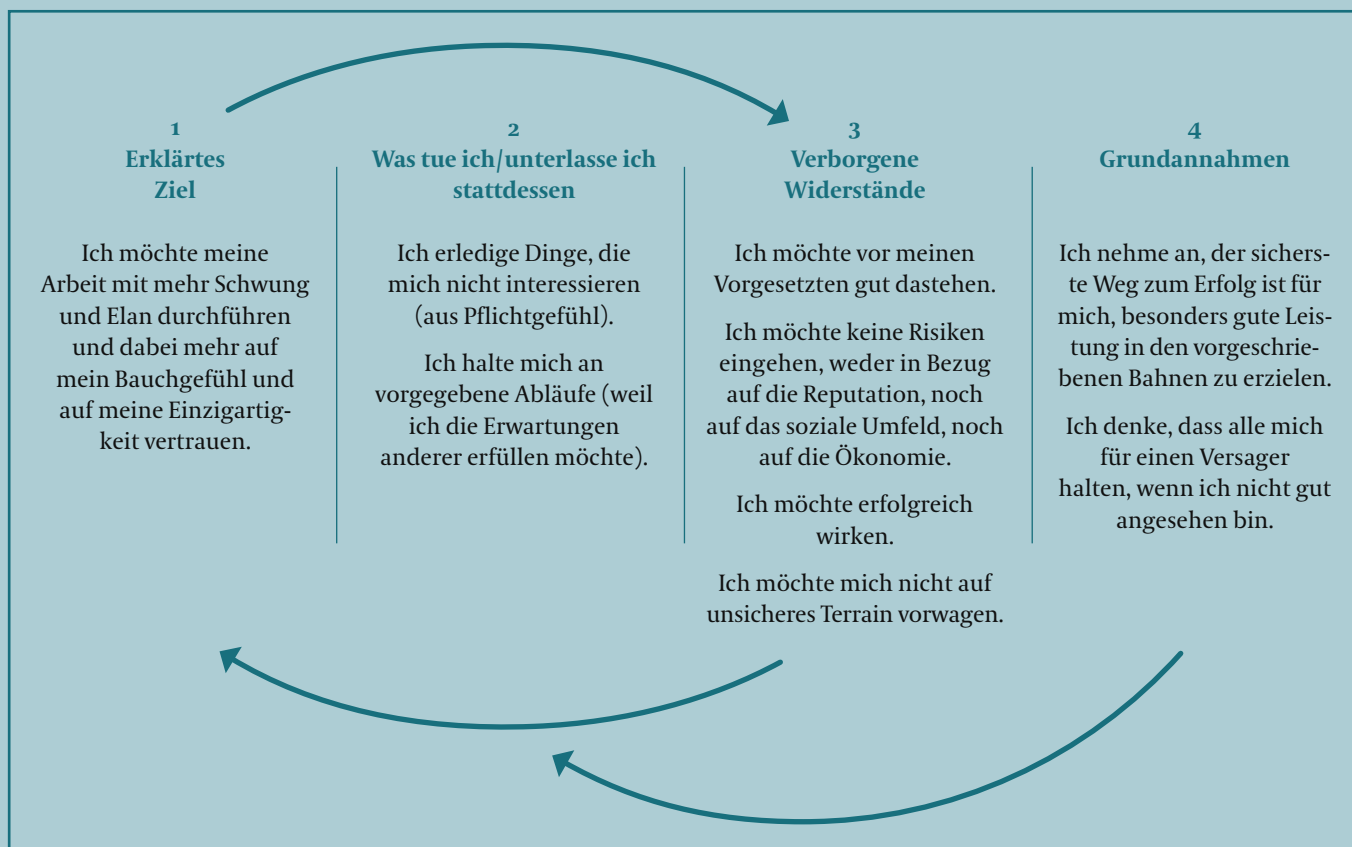
Was bedeutet dies nun für die Führungskräfteentwicklung und das Talentmanagement? Die gute Nachricht ist: Unternehmen können dieser scheinbaren Resistenz gegen notwendige Verhaltensänderungen und den damit verbundenen nachteiligen Effekten durchaus etwas entgegenzusetzen. Es gibt mittlerweile einfache und wirksame Ansätze, die wir im Folgenden vorstellen werden. Indem sie die wahren Gründe des Widerstands gegen Veränderungen erkennen, haben die Unternehmen den Schlüssel zu einer effizienten Entwicklung ihrer Führungskräfte in der Hand – und sie binden ihre Nachwuchstalente zugleich erfolgreich an die Organisation. Die Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern, ganz neue Sichtweisen auf die Themen Führung und Leistung zu entwickeln und ihr Potenzial weiter zu entfalten.

Jenseits von Können und Wollen

Führungskräfte müssen Entscheidungen treffen, die meist weitreichende Konsequenzen haben. Um hierfür gut gerüstet zu sein, sollten sie sich frühzeitig über ihre eigenen Beweggründe klar

werden, sich auch mit tiefer liegenden Gedankenmustern und Überzeugungen auseinandersetzen. Denn genau diese verborgenen und sehr mächtigen Kräfte sind es, die der persönlichen Weiterentwicklung und dem Betreten neuer Pfade oftmals entgegenstehen. Dieser Persönlichkeitsaspekt kommt aber gerade bei herkömmlichen Entwicklungsprogrammen für Nachwuchskräfte oft zu kurz. Auf den ersten Karrierestufen werden vor allem fachliches Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten trainiert. Junge Führungskräfte üben ihre Rolle und entwickeln die dazu nötigen Fertigkeiten. Erst wenn Manager verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, geht es nicht mehr um Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern um die Persönlichkeit. Nun erst rücken in den Entwicklungsprogrammen die Charakterzüge der jeweiligen Persönlichkeit in den Vordergrund. Jetzt geht es um das eigene Wertesystem, um die Selbsteinschätzung und um die Wahrnehmung der Welt.

In der Praxis haben manche verheißungsvollen Nachwuchstalente dann aber längst vollkommen entgegen ihren gesteckten Zielen gehandelt und sind in einer Sackgasse gelandet, aus der sie aus eigener Kraft kaum herauskommen. Und die herkömmlichen Entwicklungsprogramme bieten dafür kaum ein Gegenmittel. Manchmal sind mangelnde Kenntnisse oder fehlender Wille die Ursache, doch oft sind alle nötigen Voraussetzungen gegeben und der Manager steckt trotzdem fest. Jetzt ist es höchste Zeit, sich einer wesentlichen Dimension der Persönlichkeit des betreffenden Nachwuchstalents zu nähern. Haben Nachwuchskräfte ihre unbewussten Überzeugungen erst einmal entdeckt, dann sind persönlicher Wandel und Wachstum möglich.



Es bedarf keiner tiefgreifenden Psychoanalyse, um zu den verborgenen Verpflichtungen oder Commitments zu gelangen. Wir haben dazu den sogenannten Immunitätskompass entwickelt, der wie eine Röntgenaufnahme sichtbar macht, was unter der Oberfläche liegt. Damit kann ein versierter Coach die Führungskraft sehr einfach bei der Suche nach ihren inneren Widerständen unterstützen. Im zweiten Schritt werden Strategien aufgezeigt, mit denen man diese Widerstände überwinden kann, um in der eigenen Entwicklung voranzukommen. Der Immunitätskompass basiert zum einen auf psychologischer Grundlagenforschung. Er ist zum anderen das Ergebnis von empirischen Studien in den Bereichen Wirtschaft, Erziehung und Verwaltung. Daran mitgewirkt haben Führungskräfte aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Führungsebenen, die allesamt den Mut hatten, in sich zu gehen und nach ihren verborgenen Glaubenssätzen zu suchen. Gemeinsam haben wir untersucht, wie der Immunitätskompass herkömmliche Führungsprogramme bereichern könnte. Das Verfahren ist einfach und effektiv in der Praxis anzuwenden.

Unser Beispiel eines Immunitätskompasses (zuerst veröffentlicht in *Immunity To Change: How To Overcome It And Unlock The Potential In Yourself And Your Organization*, Harvard Business Press, 2009) veranschaulicht, wie die widerstreitenden Motive einer jungen Nachwuchsführungskraft diese daran hindern, sich zu der selbstbewussten und zupackenden Persönlichkeit zu entwickeln, die sie gerne wäre und die das Unternehmen benötigt. Sie möchte gerne unkonventionellere Wege einschlagen, bleibt aber stattdessen auf vertrautem Terrain. Warum? Weil es ihr sehr wichtig ist, von ihren Vorgesetzten gut beurteilt zu werden, sie ihr Ansehen, ihre soziale und wirtschaftliche Reputation nicht aufs Spiel setzen möchte und nicht erfolglos scheinen möchte. Das sind ihre verborgenen Motive. Dahinter stehen Grundannahmen, „big assumptions“: die Annahme, dass der sicherste Weg zum Erfolg der ist, auf akzeptierte und erprobte Weise sehr gute Leistungen zu zeigen, und die Angst, als Versager zu gelten, wenn sie nicht dauerhaft erfolgreich ist. Ihr tatsächliches Verhalten steht also in deutlichem Widerspruch zu ihren erklärten Zielen, nicht aber zu ihrer eigenen Überzeugung. Solange die „big assumptions“ – die tief verankerten Überzeugungen – nicht entkräftet sind, so lange ist eine Veränderung des Verhaltens schwer möglich.

Im Gespräch mit einem erfahrenen Coach kann sich der Nachwuchsmanager schrittweise an seine wahren Beweggründe und Motive herantasten und sein widersprüchliches Verhalten besser verstehen. Haben Führungskräfte erst einmal entdeckt,

welch enormen Einfluss ihre inneren Widerstände haben, werden sie zunächst neugierig. Wenn sie dann auch noch erkennen, dass diese frustrierenden inneren Konflikte lösbar sind und sie beruflich wie persönlich wachsen können, dann mobilisieren sie ungeahnte Kräfte.

Die Wahrnehmung verändern

Der Immunitätskompass veranschaulicht in einfacher Form, wie Führungskräfte Ängste in den Griff bekommen können, die sie, in vielleicht etwas abgewandelter Form, oft schon ihr Leben lang begleitet haben. Solche Ängste stellen eine Art Selbstschutz dar. Doch es kann gefährlich sein, wenn unser Immunsystem etwas abstößt – sei es ein neues Organ oder eine neue Überzeugung –, das wir zu unserer Genesung oder zu unserem Erfolg brauchen. Auch in dieser Situation will sich unser System schützen. Doch es macht einen Fehler, weil es nicht erkennt, dass es sich anpassen muss. Denn was bisher Schutzwirkung hatte, entpuppt sich nun als Gefährdung.

Glücklicherweise lässt sich unser psychisches Immunsystem neu justieren, indem man den Umgang mit Ängsten übt und dadurch gelassener wird. Wenn ein Executive sein ungünstiges Verhalten erkannt und durchschaut hat, dann kann er daran arbeiten – und damit schwindet auch der Widerstand gegen Veränderungen: Auf einmal sind die gesteckten Ziele sehr wohl erreichbar. Der Coach unterstützt den Manager dabei, seine verborgenen Überzeugungen zu erkennen, zu entschärfen und somit sein Weltbild neu zu ordnen. Das braucht seine Zeit, doch in der Regel verändern Führungskräfte ihr Immunsystem innerhalb einiger Monate und adaptieren ihre Grundannahmen an ihre formulierten Ziele.

Es geht aber nicht darum, das bestehende psychische Immunsystem zu zerstören. Es ist ein wesentlicher Teil der Persönlichkeit des Managers und muss als solches anerkannt und bei der weiteren Entwicklung berücksichtigt werden.

„Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ist der Einsatz des Immunitätskompasses deshalb so wirksam, weil er auf einer tieferen Ebene der Persönlichkeit ansetzt.“

Sinn und Zweck der Übung ist vielmehr, das Immunsystem so zu verändern, dass es der Führungskraft gleichzeitig psychischen Schutz bietet und die Erreichung ihrer Ziele erlaubt. Entscheidungen zu treffen bedeutet, sich im Spannungsfeld von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambivalenz zu bewegen. Umso wichtiger ist es deshalb für Führungskräfte, nicht schon in ihren inneren Konflikten stecken zu bleiben. Der Immunitätskompass bietet hierbei ein äußerst wirksames neues Instrument, das ihnen hilft, Blockaden zu überwinden und weiter zu wachsen.

Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass ihre Programme zur Führungskräfteentwicklung nicht die gewünschten Erfolge und Fortschritte bei der Leistungsverbesserung und der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Nachwuchstalente zeitigen. Genau hier passt der Immunitätskompass hinein. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen ist der Einsatz des Immunitätskompasses unserer Ansicht nach deshalb so wirksam, weil er auf einer tieferen Ebene der Persönlichkeit ansetzt. Damit kann er vorhandene Entwicklungsprogramme sinnvoll ergänzen und zu besseren Ergebnissen führen. Führungskräfte können sich erfolgreicher entwickeln und erleiden weniger Rückschläge. Künftigen Entscheidungsträgern bei der Auflösung ihrer inneren Widerstände zu helfen, bietet auch die Chance, Nachwuchstalente erfolgreich an Unternehmen zu binden: Denn wer nicht ständig mit sich selbst kämpft, der hat auch weniger Stress und erfährt mehr Erfüllung bei seinen Aufgaben.



Robert Kegan

ist Meehan Professor of Adult Learning and Professional Development an der Graduate School of Education der Harvard University. Er ist Mitautor von *Immunity To Change: How To Overcome It And Unlock The Potential In Yourself And Your Organization* (Harvard Business Press, 2009). Kegan forscht und schreibt über die Entwicklung von Erwachsenen. Eine wesentliche Erkenntnis dabei ist, dass sich die menschliche Psyche auch nach der Pubertät weiterentwickeln kann und dass dies in der heutigen Zeit unerlässlich ist. Für seine Arbeit hat er viele Auszeichnungen erhalten. Seine grundlegenden Werke *The Evolving Self* und *In Over Our Heads* wurden in vielen Sprachen veröffentlicht.



Lisa Lahey

ist Direktorin von Minds At Work, einer weltweit tätigen Unternehmensberatung, ist Fakultätsmitglied der Graduate School of Education der Harvard University. Lahey lehrt zum Thema Führungskräfte-Entwicklung und hält dazu auch weltweit Vorträge. Sie ist Mitautorin von *How The Way We Talk Can Change The Way We Work* (2001) und *Immunity To Change* (2009). Die Forscherin nahm mehrfach am World Economic Forum in Davos teil. Ihre Arbeiten wurden unter anderem in *Harvard Business Review* und *Fast Company* publiziert.



Dr. Jens Riedel

ist Partner bei Egon Zehnder, Berlin. Riedel leitet Projekte zur Auswahl und Bewertung von Führungskräften. Im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung ist er inhaltlich und beratend tätig. In seiner Dissertation über das Coaching von Führungskräften hat er betont, wie wesentlich die Auseinandersetzung mit Zielkonflikten ist. Riedel ist mit verantwortlich für das Risk Management innerhalb der Practice Group Financial Services.