

## Wirksame Persönlichkeitsentwicklung

von Dr. Wolfgang Hinz



Vor einigen Jahren rief mich ein Verleger an und fragte, ob ich ein Buch für ihn hätte. Gerade hatte ich mein Manuskript über soziale Kompetenz fertig und bot es ihm an. „Persönlichkeitsentwicklung geht nicht“, war seine lapidare Antwort. Er hatte damals recht und das gilt auch heute noch. Allerdings liegt das nicht daran, dass es keinen Markt dafür gäbe. Im Gegenteil: Es gibt ein großes schlummerndes Potenzial. Eine altgediente Abteilungsleiterin sagte mir: „Ich habe seit über zehn Jahren keine Weiterbildung mehr besucht. Ich weiss, ich müsste das. Aber ich habe keine Zeit dafür“. Gemeint ist natürlich, dass so ein Seminarbesuch keine Priorität für sie hat, da sie keinen Nutzen für sich erwartet. Woran liegt das?

### Mainstream-Verhaltenstraining ist weitgehend wirkungslos

Alexandra ist Trainerin für Führungstraining, eine wirklich erfolgreiche. Rhetorisch brillant. Ihre Trainingsabläufe sind gut, spannend und anregend. Natürlich zertifiziert. Ihr Training kommt immer gut an. Das kann sie an den Feedback-Bögen erkennen, welche die Teilnehmer am Ende immer ausfüllen. Gerade ist sie sehr nachdenklich. Der Personalchef ihres größten Kunden hat ihr eine Auswertung vorgestellt. Danach gelingt es nur rund 15 % ihrer Seminarteilnehmer, das Erlernte tatsächlich in die betriebliche Praxis umzusetzen. Sofort wird bei Alexandra der Abwehrmechanismus „Rechtfertigung und Schuldzuweisung“ aktiv. An ihr liegt es nicht, wie man ja wohl an den Feedback-Bögen erkennen kann. Das liegt am Unternehmen und dessen Kultur. Tatsache bleibt aber, dass ihr Training nur wenig Wirkung in der operativen Praxis zeigt. Tatsächlich ist es Alexandra bisher nicht gelungen, die Eigenantriebe ihrer Teilnehmer zu aktivieren.

### K.O. – Kriterien im Mainstream-Verhaltenstraining

Alexandra hat zwei K.O.-Kriterien in ihrem Verhaltenstraining, welche den Transfer des Erlernten in den beruflichen oder persönlichen Alltag blockieren. Zum einen fordert sie von den Teilnehmern eine Verhaltensänderung. Altes Verhalten soll entlernt werden und durch neugelerntes Verhalten ersetzt werden. Weiter fehlt ihrem Konzept die Individualisierung. Lebenskünstler haben eine andere Interessenstruktur als Perfektionisten, Helfer, Sieger, Individualisten, Denker, Traditionalisten, Machtmenschen oder Friedenstifter. Beide K.O.-Kriterien führen dazu, dass Alexandras Training weitgehend wirkungslos bleibt und das Vorurteil gegen Persönlichkeitsentwicklung nur bestätigt. Natürlich wollen sich Trainer ein möglichst grosses Stück vom Kuchen ‚Persönlichkeitsentwicklung‘ abschneiden. Aber der Kuchen schrumpft.

## Wirksame Persönlichkeitsentwicklung

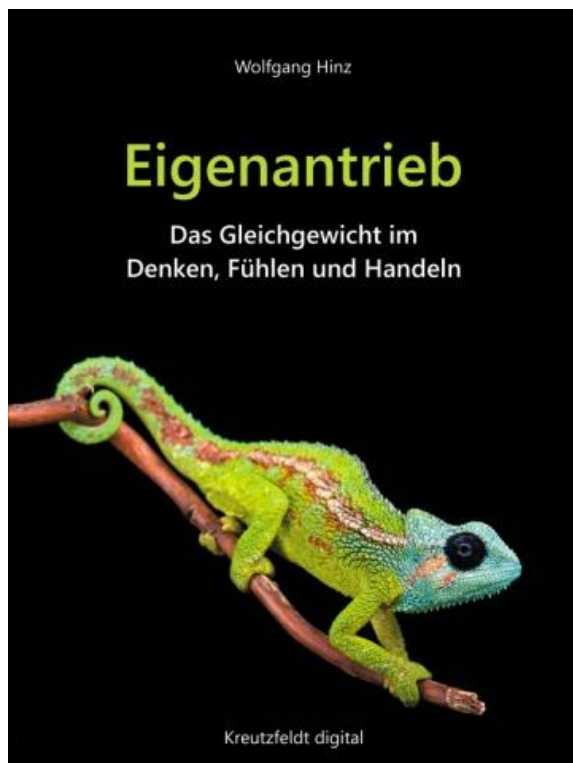
Die Frage, die sich jetzt aufdrängt: „Was können und müssen wir tun, damit der Kuchen sich wieder vergrößert?“. Offensichtlich hängt das davon ab, ob es gelingt, die Wirksamkeit des Persönlichkeitstrainings signifikant zu erhöhen. Wirksame Persönlichkeitsentwicklung eben. Dafür gibt es ein riesiges schlummerndes Potenzial.

Dazu müssen die Trainer aufhören, an der Persönlichkeit ihrer Teilnehmer herumändern zu wollen. Das ist ohnehin aussichtslos. Sie müssen ihren Teilnehmern individuelles Dazulernen im Sinne der Erweiterung ihrer Verhaltensbandbreite anbieten. Und sie müssen die Mitverantwortung für die Wirkung und Umsetzung ihrer Verhaltenstrainings in den beruflichen und persönlichen Alltag übernehmen. Das können sie erreichen, indem sie die Eigenantriebe ihrer Teilnehmer aktivieren. Denn wenn ein Mensch aus seinem Eigenantrieb heraus handelt, dann tut er das entsprechend seinen Fähigkeiten bestmöglich. Dabei braucht er keine Aufsicht. Diese Maßnahmen sind geeignet, der wirksamen Persönlichkeitsentwicklung den Stellenwert zu geben, den sie verdient.

Auf Dauer werden Teilnehmer, Personalentwickler und Personalchefs zwischen weitgehend wirkungslosem Verhaltenstraining und wirksamer Persönlichkeitsentwicklung unterscheiden lernen. Ersteres läßt den Kuchen weiter schrumpfen. Letzteres vergrößert ihn. Die entscheidende Frage ist: Wo positionieren Sie sich selbst? Wollen Sie sich ein möglichst großes Stück vom schrumpfenden Kuchen abschneiden oder wollen Sie an der Vergrößerung des Kuchens mitarbeiten?

## Den Eigenantrieb aktivieren

Zusammenfassend: Das Mainstream-Verhaltenstraining fühlt sich für gute, spannende und anregende Trainingsabläufe verantwortlich und ist zertifiziert. Es ist beim Transfer in den



betrieblichen oder persönlichen Alltag weitgehend wirkungslos. Daher schrumpft auch die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung, obwohl es dafür ein riesiges schlummerndes Potenzial gäbe. Wirksame Persönlichkeitsentwicklung legt gerade auf die Umsetzung in den Alltag größten Wert. Sie setzt auf Individualisierung und Erweiterung der Verhaltensbandbreite bei den Teilnehmern. Weiter wird der Eigenantrieb aktiviert. Gelingt dies, braucht sich die Trainerin keine Sorgen über den Transfer in den Alltag zu machen. Mit dem Buch ‚Eigenantrieb‘ kann das jeder Trainer in Eigenregie lernen. Train the Trainer.