

## **Die Fähigkeiten des Spitzenkönners**

*Psychologieoberrat, Dr. Uwe Füllgrabe,*

Landespolizeischule Niedersachsen, Hann. Münden  
Magazin für die Polizei, 25. Jahrgang, Nr. 218, Juni 1994, S. 21 - 27

### **1. Gute und schlechte Systemsteuerer**

Am 15. April 1912 fuhren zwei Kapitäne in das gleiche eisberggefährdete Gebiet: Kapitän Smith mit der TITANIC und Kapitän Rostron mit der CARPATHIA. Beide hatten aber unterschiedliche Motive. Kapitän Smith fuhr aus Leichtsinn in dieses extrem gefährliche Gebiet, ohne dabei die nötige Vorsicht walten zu lassen. Kapitän Rostron fuhr dagegen aus humanitären Gründen in das Gebiet, um die Überlebenden der TITANIC zu retten.

Man könnte diese unterschiedlichen Verhaltensweisen auch auf einer höheren Abstraktionsebene betrachten und ein Schiff nicht lediglich als schwimmendes Objekt ansehen, sondern im Sinne eines Gesamtsystems. Dementsprechend könnte man sagen: Kapitän Smith steuerte das System (sein Schiff TITANIC) in die Katastrophe, wobei der Zusammenstoß mit dem Eisberg lediglich alle Schwachstellen des Systems (zu wenig Rettungsboote, fehlende Ferngläser, mangelhafte Ausbildung der Besatzung, fehlende Kooperationsbereitschaft der Passagiere usw.) aufdeckte (s. Magazin für die Polizei, April 1994). Dagegen steuerte Kapitän Rostron „sein System“, sein Schiff, optimal auch in einer gefährlichen Situation. Dies hing mit seiner Persönlichkeitsstruktur zusammen: er war ein Mann rascher, klarsichtiger Entschlüsse, der planvoll vorging. Beispielsweise stellte er auf der Fahrt zu der gesunkenen TITANIC zusätzliche Wachen auf.

Es ist also nicht zufällig, daß manche Menschen ein System gut steuern und andere es in die Katastrophe führen. In der Realität, z. B. im Alltag, im Beruf usw., könnte ein solches System konkret völlig Unterschiedliches darstellen: ein Schiff, eine Dienststelle, ein Staat, eine Ehe, das eigene Leben usw.

Daß das Steuern eines sozialen Systems mit dem Steuern eines Schiffes verglichen wird, soll einen wichtigen Wirkungsfaktor aufzeigen, der oft übersehen wird: den Zeitpfeil.

Bei der Fahrt eines Schiffes von Hafen zu Hafen muß es ständig gesteuert werden, damit es nicht vom richtigen Kurs abkommt, damit „das Schiff nicht aus dem Ruder läuft“. Und genauso muß man auch bei der Führung einer Dienststelle, beim Regieren eines Staates, als Inhaber einer Firma oder als Mitglied einer Familie immer zeitliche Entwicklungen berücksichtigen. Wer dies nicht tut, dem geht es wie den Personen, die in den Computersimulationen von Dörner (1983, 1989) ein Entwicklungsland oder eine Kleinstadt in den Ruin steuerten. Diese schlechten Regierer sahen nicht, daß sich allmählich eine bedrohliche Lage aufbaute. Wenn man aber den Ernst der Lage erkannte, war man dann meist nicht mehr in der Lage, das System wieder aus der Gefahrenzone zu steuern.

Was macht nun konkret einen guten Systemsteuerer aus? Welche Fähigkeiten muß er haben? Wie kann man diese Fähigkeiten messen? Diese Fragen werden in einer Reihe von Artikeln beantwortet werden. Es wird dargestellt werden, daß diese Fähigkeiten bei der heutigen Personalauswahl kaum oder nur unzureichend erfaßt werden. Damit werden auch völlig neuartige Methoden zur Bestimmung dieser Fähigkeiten notwendig.

Diese Fähigkeiten ergeben sich aus drei Informationsquellen, die das Thema aus völlig unterschiedlichen Betrachtungswinkeln beleuchten:

- **Garfields (1986) empirische Untersuchung zu der Frage: Was macht einen Spitzenkönner aus?**

- **Potters (1986) RONIN-Prinzip, das die Fähigkeiten analysiert, in völlig veränderten Situationen, z. B. in Zeiten**

**sozialen Wandels, sein Leben optimal zu gestalten. - Dörners (1983, 1989) Computersimulation zur guten und schlechten Systemsteuerung.**

Weil diese Informationsquellen viele Überschneidungen und viele spezifische Faktoren liefern, formen sie ein umfassendes Gesamtbild und beantworten die Frage: Was macht einen guten Systemsteuerer aus?

### **II. Was macht einen Spitzenkönner aus?**

Als junger Programmierer bei der Apollo11-Mission begegnete der Mathematiker und Psychologe Charles Garfield zum ersten Mal dem Phänomen der Spitzenkönner. Beseelt von einer Vision, der Mission, einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen, schöpften Menschen gemeinsam alle ihre Fähigkeiten aus, um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Ausgehend von diesen Beobachtungen begann Garfield fast zwei Jahrzehnte lang, aus dem Verhalten von Spitzenkönnern das Typische herauszufiltern, was sie zu ihren Höchstleistungen befähigte. Diese Spitzenkönner stammten aus den unterschiedlichsten Berufen und Rängen in den Hierarchien, vom Direktor eines großen Konzerns bis zu Arbeitern, die die Rohrleitungen einer Fabrik warteten, vom Manager, Psychologen, Trainer für Computerbedienung bis zum Verkäufer.

Seine Erkenntnisse stellte Garfield in seinem Buch „Peak Performers“ (New York, 1986) dar. Seine wesentlichsten Thesen sind:

Während viele Menschen unterhalb ihrer potentiellen Möglichkeiten bleiben, sei es körperlicher, intellektueller oder moralischer Art, schöpfen Spitzenkünstler ihre Möglichkeiten und Fähigkeiten voll aus und erzielen Höchstleistungen. Der Antrieb für ihr Handeln wird nicht äußerlich bestimmt, sondern kommt von ihnen selbst. Man findet bei ihnen Merkmale, die man beschreiben kann wie: innere Kontrollüberzeugung, Drang zur Selbstverwirklichung. Ihre Haltung ist: Entscheidend ist nicht, ein Mozart oder ein Einstein sein zu wollen, sondern eine weit produktivere Version von Dir selbst zu werden. Sobald Du eine Aufgabe gefunden hast, die Dich zur Tat auffordert, kannst Du Dich in den Fähigkeiten trainieren, um erfolgreich zu sein. Ihre Formel für ein interessantes Leben lautet:

Erwerbe Fähigkeiten und benutze sie - je mehr Fähigkeiten Du hast, desto interessanter ist Dein Leben. Fähigkeiten verleihen Dir Stolz und Selbstvertrauen und erweitern Deine Möglichkeiten. Was Personen, die Höchstleistungen erbringen, von Workaholics (Arbeitswütigen) unterscheidet, ist, daß sie ein bestimmtes Ziel ansteuern. Dagegen entwickeln Personen, deren Arbeit ohne tieferen Sinn, ohne ein Ziel abläuft, die nicht erkennen, daß ihre Fähigkeiten zu einem größeren Muster und einem übergeordneten Ziel beitragen, Langeweile und Berufsverdrossenheit. Sie sehen keine Selbstverwirklichung und keinen Wachstumsanreiz. Ihre Leistung verschlechtert sich immer mehr. Dagegen sind Personen, die Höchstleistungen erbringen, Menschen, die sich entwickeln, wachsen und sich verändern (Garfield 1986, S. 269).

Spitzenkünstler erzielen Höchstleistungen, weil in ihrem Verhalten folgende sechs Merkmale vorhanden sind:

1. **Eine motivierende Aufgabe, eine Vision, eine Mission.**
2. **Zielgerichtetes Handeln.**
3. **Selbstmanagement, Selbstbeobachtungen und wirkungsvolles Denken.**
4. **Kurskorrektur vornehmen können: einem „kritischen Pfad“ entlang navigieren.**
5. **Veränderungsmanagement: Unter Beibehaltung des übergeordneten Planes wichtige Veränderungen voraussehen und entsprechende Anpassungen vornehmen können.**
6. **Team aufbauen: andere dazu befähigen, Leistungen zu erbringen, Loyalität zu entwickeln.**

## 1. Die motivierende Mission

Personen, die Spitzenleistungen erbringen, haben alle etwas gemeinsam: das Gefühl, eine Mission zu haben. Aus einer Vision - dem inneren Bild eines gewünschten Zustandes - entwickelt sich die Mission, die Quelle der Spitzenleistung. Das Entwickeln einer Mission bedeutet, daß man ein Muster in den Dingen sieht; Gedanken und Strategien entstehen und setzen die Person in Bewegung. Dann werden die eigenen Ressourcen abgeschätzt. Schließlich werden die eigenen Empfindungen und Pläne in Worte umgesetzt. In dieser Mission werden gleichzeitig zwei Motive befriedigt:

- a) **Autonomie: Etwas Herausragendes, Einzigartiges leisten.**
- b) **Zugehörigkeit: Stolz der Zugehörigkeit zu einer guten Familie, einem gewinnenden Team, einer starken Nation, einem erfolgreichen Planeten.**

Deshalb sehen Spitzenkünstler ihre Mission als praktischen Ausdruck ihrer inneren Werte. Während viele Menschen die Bedeutungslosigkeit ihres Lebens befürchten, verleihen Spitzenkünstler ihrem Leben einen Sinn. Spitzenkünstler sehen, daß sie in einem großen Ausmaß Kontrolle über ihr Schicksal haben. Und selbst in Organisationen, die andere für hoffnungslos komplex und unbeeinflussbar halten, behält der Spitzenkünstler den Eindruck, daß er seine eigenen Handlungen kontrolliert. Garfield (1986) zitiert als Beispiel das Verhalten von Arbeitern eines Luftfahrtkonzerns. Diese hatten in der thermodynamischen Abteilung die Temperaturen und die Drücke zu überprüfen. Einerseits war dies eine verantwortungsvolle Arbeit, Fehlkonstruktionen in den Röhren hätten kostspielige Folgen gehabt. Andererseits war die Arbeit selbst mechanisch und monoton. Doch diese Arbeiter hatten hohe Motivation, gute Leistungen und von der ganzen Firma die geringste Rate an Personen, die ihren Arbeitsplatz wechselten. Der Vorarbeiter erklärte die hohe Arbeitsmotivation damit, daß sie sich wie Chirurgen fühlten. Sein Sohn war Herzchirurg. Und genauso, wie dieser die „Röhren“ im Körper (Arterien) behandelte, sorgten sie in der Fabrik für die Röhren. Deshalb trugen die Arbeiter auch grüne Chirurgenkittel, sprachen sich mit „Doktor...“ an und hatten auch entsprechende Titel auf den Schildern an ihrem Spind. Diese Mischung aus Humor und Stolz, mit dem sie die Chirurgen als Metapher, als Bild benutzten („Wir warten in dergleichen Weise diese Röhren, wie sich ein Doktor um dein Herz kümmert“) - verlieh ihrer Arbeit eine starke positive Bedeutung.

Eine „Mission“, ein Ziel vor Augen zu haben, ist also eine sehr machtvoll motivierende Motivation. Es ist eine innere Motivation, die keiner äußeren Lenkung bedarf. Dadurch sind Spitzenkünstler auf dem Wege zur Selbstverwirklichung, wobei sie verborgene Fähigkeiten aktivieren.

**Spitzenkünstler geben ihre persönliche Identität nicht zugunsten einer organisatorischen auf. Denn: das produktivste Team ist dasjenige, in dem jede Person wichtig ist und in dem jede Person gleichzeitig der gemeinsamen Mission des Teams verbunden ist. Und je mehr Möglichkeiten eine Organisation ihren Mitarbeitern liefert, ihre persönlichen Missionen mit denen der Organisation zu verbinden, um so eher wird die Organisation überleben und erfolgreich sein.**

## 2. Zielgerichtetes Handeln

Um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, ist notwendig:

1. **neue Fähigkeiten zu erwerben**
2. **neue Informationen zu suchen, auch durch Befragung anderer Menschen.**

Wichtig ist auch eine innere Einstellung: Orientierung auf ein Ziel und Risikobereitschaft hinsichtlich Innovationen, statt Angst vor Fehlern oder Versagen zu haben. Es liegt also folgende Einstellung vor: „Ein Fehler ist einfach eine andere Art und Weise, Dinge zu tun.“ Und man will aus Fehlern lernen.

Wenn hochleistungsorientierte Personen ihr Ziel nicht oder nur unzureichend erreichen, lassen sie zu, daß bei ihnen die in solchen Situationen normalen menschlichen Gefühle ablaufen: Enttäuschung oder Angst oder Müdigkeit. Dann beginnen sie zu analysieren:

3. **Wo stehen wir jetzt?**
4. **Was ging schief? Warum? - Wo steuern wir hin?**
5. **Wie gelangen wir ans Ziel?**

Bei allen untersuchten Personen existierten die bei Menschen üblichen Zweifel und Ängste. Aber wenn es darauf ankam, gelangten Spitzenkünstler zu Höchstleistungen, indem sie ihre Stärken aktivierten. Wichtig ist auch das richtige TIMING: Es gibt einen Augenblick, wo man, nach längerer Vorbereitung, durch Handeln das Ziel ansteuert. Die analytische Betrachtung der Situation zeigt aber Spitzenkünstlern auch, wann der richtige Zeitpunkt gekommen ist, eine Sache zu beenden.

## 3. Selbstmanagement

besteht aus drei Elementen:

1. **Selbstvertrauen**
2. **Bimodales Denken (Perspektivwechsel)**
3. **Geistiges Erproben (Imagination)**

### 3.1 Selbstvertrauen

Selbstvertrauen stammt aus dem Gefühl und der Gewißheit, daß man das Problem lösen kann, daß man weiß, was man tut und daß man es gut machen wird. Spitzenkünstler glauben an ihren eigenen Erfolg. Ihre früheren Erfolge bekräftigen ihren Glauben an sich. Dies unterscheidet Selbstvertrauen von Arroganz.

Von Arroganz unterscheidet sich ihr Selbstbewußtsein auch dadurch, daß es durch die Suche nach Selbsterkenntnis bestimmt wird. Spitzenkünstler sehen sich nämlich nicht als statische Einheiten oder fertige Menschen, sondern als ständig auf der Suche nach Selbstverwirklichung (definiert als: innerer Impuls zu wachsen). Deshalb sind sie ihr ganzes Leben lang Schüler. Sie finden es faszinierend, neue Gesichtspunkte ihres Potentials zu entdecken und zu entwickeln (s. a. RONIN-Prinzip). Das Streben nach lebenslangem Lernen und Sich-Verändern führt zur kritischen Selbstanalyse:

- **Worin bin ich wirklich gut?**
- **Was sind meine Stärken? (Fähigkeiten sind oft spezifisch!)**
- **Was sind die Hauptaktivitäten bei meiner Arbeit?**
- **Was muss ich lernen?**

Garfields Überlegungen entsprechen dem, was Dörner u. a. (1983) als **optimistisch - selbstkritisches Selbstvertrauen** bezeichnen. Die Auswirkungen des Selbstvertrauens auf verschiedene Lebensbereiche und damit Parallelen zu Garfield (1986) beschreiben Block und Petersen (1955). Sie charakterisieren das psychologische Muster des **realistisch Selbstsicheren** durch folgende Verhaltensweisen:

selbstsicher; geistig aktiv; unabhängig in seinem Urteil; fähig, für sich selber zu denken; flexibel; bewertet geistige Tätigkeiten hoch; sensibel im zwischenmenschlichen Bereich; nimmt Veränderungen der räumlichen und sozialen Realität wahr; respektiert andere; akzeptiert andere und läßt sie Die Auswirkungen des Selbstvertrauens auf verschiedene Lebensbereiche und damit Parallelen zu Garfield (1986) beschreiben Block und Petersen (1955).

Sie charakterisieren das psychologische Muster des **realistisch Selbstsicheren** durch folgende Verhaltensweisen: selbstsicher; geistig aktiv; unabhängig in seinem Urteil; fähig, für sich selber zu denken; flexibel; bewertet geistige Tätigkeiten hoch; sensibel im zwischenmenschlichen Bereich; nimmt Veränderungen der räumlichen und sozialen Realität wahr; respektiert andere; akzeptiert andere und läßt sie gewähren; wertet andere Menschen nicht ab.

Es wird hier deutlich, daß wahrhaftes Selbstvertrauen nicht in einem lautstarken Auftreten oder in demonstrativ gezeigter Überlegenheit über andere (bis hin zur Arroganz) zum Ausdruck kommt. **Psychologisch begründetes Selbstvertrauen äußert sich vielmehr in einer nachdenklichen Betrachtungsweise der Umwelt, der**

**Wahrnehmung von Mustern und Zusammenhängen im Verhalten von einzelnen Menschen oder ganzen Organisationen, der Fähigkeit, dabei Veränderungen zu erkennen!** Im Vordergrund des Handelns steht also nicht eine Überlegenheit, die auf Kosten anderer erzielt wird! Vielmehr werden andere Menschen nicht abgewertet, sondern eher akzeptiert.

Garfield (1986) weist auf einen wichtigen Unterschied zwischen dem Selbstbewußtsein des Spitzenkonnners und dem Denken des Egozentriker hin: Die egozentrische Person hält sich für den Mittelpunkt des Universums. Sie kann ihren eigenen Standpunkt nicht verlassen, um etwas so zu sehen, wie andere es sehen. Die zu Höchstleistungen befähigte Person kann dagegen jeden Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Dadurch kann sie auch widersprüchliche Informationen zu einem sinnvollen Muster zusammensetzen. Das egozentrische Denken ist dagegen ein geschlossenes System ohne alternative Informationen oder Feedback aus der Realität. Dies führt langfristig, wie die Dörner-Studien zeigen, zum Zusammenbruch eines derart schlecht gesteuerten Systems.

### 3.2 Bimodales Denken (Perspektivwechsel)

Garfield (1986) weist wie Dörner (1989) auch auf den unterschiedlichen „Auflösungsgrad“ bei der Betrachtungsweise eines Problems hin: Mikroperspektive („Froschperspektive“) und Makroperspektive („Vogelperspektive“). Die Mikroperspektive des Denkens beinhaltet logisches, analytisches Vorgehen, Ursache und Wirkung in methodischen Schritten sehen („wenn ich A tue, wird B geschehen“). Die Makroperspektive ist wichtig, um aus vorliegenden Informationen ein gemeinsames „Thema“, ein Muster zu erkennen. Man kann dies auch intuitives, holistisches, gesamtheitliches Denken nennen. Ein derartiges Denken befähigt, ein Muster sogar dann zu sehen, wenn einige der Teile fehlen. Kreatives Problemlösen verbindet das Mikro- und Makrodenken. Garfield (1986, S. 147) schildert dies aus der Sicht eines Verkäufers und Beraters. Die Makroperspektive: „Was geht hier vor? Wo liegt der Fehler in diesem System?“ Die Mikroperspektive: „Welches Produkt bzw. Dienstleistung sind genau für diesen Kunden geeignet? Welche Schritte müssen wir unternehmen, um sie (in das System) einzuführen?“

### 3.3 Imagination

Typisch für Personen, die Höchstleistungen erbringen, ist das Benutzen von geistigen Bildern (=Imagination; Phantasie). Von Albert Einstein wird berichtet, daß er zunächst eine Art muskulärer Erregung oder Spannung empfand, was ihm anzeigte, daß er auf der richtigen Fährte war. Dann tauchten geistige Bilder auf wie das des kleinen Jungen, der auf einem Lichtstrahl ritt -was ihn dann zu den Abstraktionen der speziellen Relativitätstheorie führte (Garfield 1986, S. 146).

Daß Imaginationen auch im Alltag problemlösend wirken, zeigt Garfield (S. 159) am Beispiel eines Geschäftsmanns, der sich in der Phantasie in das Innere von Maschinen versetzte, sich vorstellte, wie die inneren Teile sich gegenseitig stützten und herauszufinden suchte, wo die Belastungsstellen waren.

Das bildliche Sichvorstellen von sportlichen u. a. Abläufen, Tätigkeiten und Erfolgen wird unter dem Begriff „Mentales Training“ in sportlichen u. ä. Bereichen verwendet.

Aber auch ohne vorheriges formales Training benutzen Spitzenkonnner geistige Bilder für spezifische Situationen: Rede vor einer größeren Gruppe, Verkaufsgespräch mit einem schwierigen Kunden. Das Erzeugen innerer Bilder von erfolgreichen Handlungen beseitigt Angst, Streß und stärkt das Selbstvertrauen.

## 4. Kurskorrektur

### 4.1 Der kritische Pfad

Angesichts des weit verbreiteten Ideals, perfekt zu sein, Fehler unbedingt zu vermeiden und der Neigung, gemachte Fehler um jeden Preis zu vertuschen, weist Garfield (1986) auf eine wichtige, aber unbeachtet gebliebene Fähigkeit hin: Kurskorrektur vornehmen zu können. Garfield (1986, S. 199) bezeichnet Kurskorrektur als eine **Meisterfähigkeit**, die es ihrem Besitzer erlaubt, seine anderen Fähigkeiten wirkungsvoller einzusetzen. Garfield, der selbst an der Mission der „Apollo 11“-Raumkapsel beteiligt war, berichtet, daß die Apollo-Raumkapseln bei ihren Flügen zum bzw. vom Mond in mehr als 90% der Zeit vom festgelegten Kurs abgewichen waren. Deshalb mußte der Kurs mehrfach korrigiert werden. Die Kapseln waren nur in 10% der Fälle auf dem mathematisch berechneten idealen Pfad. Aber sie erreichten trotzdem das Ziel, weil sie ständig die Kontrolle darüber hatten, wiederauf den richtigen Pfad zu gelangen. „Sie waren nicht auf einem perfekten Pfad, sondern auf einem **kritischen Pfad**.“ (Garfield 1986, S. 199).

Der Begriff des „kritischen Pfades“ zeigt den angemessenen Weg zu einem Ziel auf. Dabei ist Raum für Fehler und Korrekturen/Verbesserungen gelassen. Auf Kurs zu sein, bedeutet nicht, perfekt zu sein. Auf Kurs zu sein, bedeutet, daß man selbst dann, wenn die Dinge nicht perfekt laufen, in die richtige Richtung geht. Wenn Garfield (1986, S. 200) darauf hinweist, daß es immer Unvorhersehbares, Überraschendes und Veränderungen gibt, was Kurskorrektur erfordert, spricht er damit eine wichtige These der „Chaosforschung“ (Davies 1988) an: Selbst kleine situative Veränderungen können gewaltige Auswirkungen auf das Gesamtsystem haben. Personen, die Höchstleistungen erreichen, können dann Kurskorrekturen besser bewirken. Aber nicht, weil sie mehr Glück haben, sondern weil sie sorgfältiger Risiken eingehen und kühner planen. Sie benutzen nämlich Hilfsmittel wie

wissenschaftliche Untersuchungen, strategisches Planen und Katastrophenszenarios (der schlimmste Fall, der eintreten kann) (Garfield 1986, S. 200).

Personen, die Höchstleistungen erzielen, besitzen zwei Fähigkeiten:

- 1) **Fähigkeit, Veränderungen auszulösen**
- 2) **Fähigkeit, von Veränderungen zu profitieren, denen sie ausgesetzt sind.**

Diese Fähigkeiten entsprechen dem, was Potter (1984) in ihrem RONIN-Prinzip darstellt. Sowohl Garfield (1986) als auch Potter (1984) betonen, daß wir in einer Welt mit großen Veränderungen leben. Es gibt zwei Arten von Veränderungen (Garfield 1986):

- **Schneller Wandel**, in dem vertraute Elemente ihre Beziehung zueinander verändern

- **Radikaler Wandel**, bei dem vollkommen neue Elemente erscheinen.

*Spitzenköpfer verwirklichen dann die Erkenntnis: „Die Zukunft gehört Menschen, die Möglichkeiten erkennen, bevor sie offensichtlich werden“: (Garfield 1986, S. 222). Sie können nämlich Muster in einer sich rasch verändernden Umwelt sehen. Dies entspricht der durch den langjährigen Erwerb von Fähigkeiten bewirkten Intuition (Trotter 1986).*

Wichtig für das angemessene und rechtzeitige Korrigieren des Kurses ist die Fähigkeit, Anomalien im Muster zu erkennen. Dies heißt, daß man die Bedeutung von Tatsachen erkennt, die nicht in das übliche Mosaik von Informationen passen. Im wissenschaftlichen Bereich sind es gerade ungewöhnliche Beobachtungen und Untersuchungsergebnisse, die nicht als „er“ abgetan werden, die eine „wissenschaftliche Revolution“ (Paradigmawechsel) bewirken.

Wenn man sinnvolle Muster erkannt hat, gibt es bestimmte Zeitpunkte, wo man besser als vorher oder nachher einflußreiche Maßnahmen ergreifen kann (= „Window of opportunity“) und dadurch eine Kurskorrektur einleiten kann.

## 4.2 Fähigkeiten zur Kurskorrektur

Die Möglichkeit, eine Kurskorrektur vornehmen zu können, hängt von drei grundlegenden Fähigkeiten ab:

- 1) Geistige Beweglichkeit
- 2) Konzentration
- 3) Aus Fehlern lernen

### 4.2.1 Geistige Beweglichkeit

Garfield (1986, S. 210) versteht untergeistiger Beweglichkeit, daß man die eigenen Gefühle, Gedanken, Positionen und die der anderen Personen in einer Situation genau erkennt. Man kennt die eigenen und fremden Standpunkte. Spitzenköpfer sagen in solchen Situationen: „Wenn ich Sie recht verstehe, dann meinen Sie, daß ... Was Sie wünschen, ist... Dies entspricht dem „einfühlenden Verstehen“ der Gesprächspsychotherapie. Spitzenköpfer betrachten einen Sachverhalt aus einem Dutzend verschiedener Blickwinkel, suchen Argumente für und gegen eine Sache und sehen, was geschieht. Sie führen eine „Kraffeldanalyse“ durch (Garfield 1986, S. 211). Sie analysieren die antreibenden und hemmenden Kräfte, die bei Veränderungen eine Rolle spielen. Diese können jeweils von innen (z. B. aktives Interesse einer wichtigen Person) oder außen kommen (z. B. Rechtsprechung, ein Wettbewerber).

### 4.2.2 Belastbarkeit

Das, was Garfield (1986, S. 212) „concentration“ nennt, besteht aus drei Elementen:

**+ Ausdauer:**

längere Zeit bei der Arbeit aushalten, auch unter starkem Streß hohe Leistungen erbringen können.

**+ Anpassung:**

auf Veränderungen mit angemessenem Verhalten, mit Imagination und Selbstvertrauen reagieren.

**+ Streßbelastbarkeit (Härte):**

Menschen können Streß besser bewältigen, leiden weniger unter Krankheiten und psychosomatischen Störungen u. a., wenn sie eine Reihe von Einstellungen haben, die unter dem Begriff „Hardiness“ (Härte) von Kobasa (1979) ermittelt wurden.

- Eindruck, Kontrolle über das eigene Leben zu haben,
- Offenheit gegenüber Veränderungen; Veränderungen werden nicht als Bedrohung sondern als Herausforderung gesehen,
- Meinung, daß das Leben einen Sinn hat,
- Vorhandensein von Bezugspersonen.

Offensichtlich ist das, was Garfield „Ausdauer“ und „Anpassung“ nennt, ein Ausdruck dieser Haltungen des Hardiness-Faktors.

### 4.2.3 Aus Fehlern lernen

Garfield (1986) destillierte aus den Lebensgeschichten erfolgreicher Menschen folgende Thesen heraus:

- So unerfreulich Fehler sind, man kann aber daraus lernen (S. 216).
- Fehler sind nicht nur unvermeidbar, sie können auch nutzbar gemacht werden (S.215).
- Der Mut zur Wahrheit beinhaltet, daß man sich ohne Beschönigung mit allen gemachten Fehlern auseinandergesetzt. „Fehler sind nur denn Sünden, wenn sie nicht eingestanden werden.“ (S. 216).
- Man sollte vorsichtig gegenüber Menschen sein, die behaupten, keine Fehler zu machen (S. 216).
- Viele Fehler können auf eine einzige Ursache zurückgeführt werden: ungenaue oder veraltete Informationen (S. 217).

Diese Thesen entsprechen den Erkenntnissen von Dörner (1989): Zum Zusammenbruch sozialer Systeme kommt es dann, wenn man nicht vorher ein realitätsnahes Informationsnetz über die Lage, das System o. ä. aufgebaut hat. Und gerade das Eingestehen von Fehlern ist das Zeichen von echtem Selbstvertrauen und die Voraussetzung von Erfolg. Dörner (1983) zeigte nämlich, daß die erfolgreichen Systemsteuerer ihre eigenen Techniken analysierten und kritisierten. Z. B. „Damit hatte ich bisher wenig Erfolg, ich muß wohl meine Fragetechnik ändern“. Sie zeigten also **optimistisch - selbstkritisches Selbstvertrauen**.

Schlechte Systemsteuerer erkannten dagegen Mißstände seltener, weniger und schotteten sich gegen die Konfrontation mit Fehlern und der Realität ab.

### **Zusammenfassung:**

Die Fähigkeit zur Kurskorrektur besteht darin, den Unterschied zwischen dem gegenwärtigen Pfad und dem optimalen („kritischen“) Pfad zu verringern. Personen, die Höchstleistungen erzielen, können dies besser als andere Menschen. Sie besitzen auch das Selbstvertrauen dazu, weil sie in früheren Situationen gelernt haben, auf

- ihre geistige Beweglichkeit,
- ihre Belastbarkeit und Beharrlichkeit  
und
- die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, zu zählen.

## **5. Veränderungsmanagement**

### **5.1 Veränderungsbereite und veränderungsunwillige Personen**

Wir leben in einer Zeit großen sozialen und technologischen Wandels. Einige Personen ziehen weitaus mehr Nutzen aus diesen Veränderungen als andere, werden mit dem Wandel besser fertig als andere (s. a. RONIN-Prinzip von Potter, 1984). Der Wandel besteht nicht nur darin, daß vertraute Dinge schneller ablaufen und mehr und schnellere Entscheidungen getroffen werden müssen, sondern daß auch völlig neue Elemente (neues Wissen, neue Techniken, neue Materialien, neue Wahlmöglichkeiten, Verhaltensmöglichkeiten usw.) auftauchen. Vorherige Erfahrungen, Lösungen, Verhaltensweisen usw. sind immer weniger brauchbar. Personen, die Höchstleistungen erbringen, reagieren auf den Wandel nicht defensiv, sondern sehen ihn als Möglichkeit, als Herausforderung an (s. Hardiness, Kobasa, 1979; s. RONIN-Prinzip Potter, 1984). Sie sind, wie Beobachtungen im beruflichen Alltag zeigen, durch folgende Verhaltensweisen und Einstellungen erkennbar:

- Hören nie auf, neue Fähigkeiten zu lernen.
- Sehen das Training als Möglichkeit an, bessere Leistungen zu erbringen (motiviert durch Engagement für die Firma, ihre Karriere oder ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung).
- Personen mit grundsätzlich positiven Einstellungen, die im normalen Gespräch aktiv sind und frei miteinander kommunizieren.
- S. Bowers, eine Trainerin für technischen Wandel, erkennt Personen mit wirkungsvollem Veränderungsmanagement daran, daß sie zu ihr sagen: „Oh hallo! Ich benötige ein wenig Hilfe“: Sie stellen solange Fragen, bis sie sicher sind, daß sie die Antwort bekommen haben, die sie benötigen. (Garfield 1986, S. 239).

Bowers fand aber auch Personen, die unwillig waren, Neues zu lernen:

- Personen, die vor allem daran interessiert waren, jedes Nichtwissen vor sich selbst, Mitarbeitern und Vorgesetzten zu verbergen. Sie versuchen, die Illusion von Kompetenz aufrechtzuerhalten, was in den Dörner-Studien (1989) sehr rasch zum Zusammenbruch sozialer Systeme führte.
- Personen, die Training als Bürde ansahen, waren Menschen ohne klare Richtung; Menschen, die so handelten, als sei alles, was sie tun, für jemand anderen (Vorgesetzter, Familie), die sich aber für nichts engagierten. Wenn sie mit neuen Techniken und Ausrüstungen konfrontiert wurden, versteiften sie sich; und wenn sie dann doch um Hilfe baten, geschah dies gewöhnlich in negativer Art.

### **5.2 Fähigkeiten zum Veränderungsmanagement**

Zum erfolgreichen Veränderungsmanagement sind vier Fähigkeiten notwendig:

### 5.2.1 Lebenslanges Lernen

Wichtig dabei ist die Bereitschaft, kurzfristig unwissend zu erscheinen und keine Angst zu haben, dies auch zu zeigen. Das Aufgeben alter und das Erwerben neuer Gewohnheiten und Meinungen erzeugt eine starke Spannung und das Gefühl, aus dem Gleichgewicht zu sein. Man muß wissen, daß diese negativen Gefühle nichts Ungewöhnliches sind.

### 5.2.2 Erwartung, dass man Erfolg hat

Spitzenköpfe entwickeln machtvolle geistige Bilder (Imagination, Visualisierung) von dem Verhalten, das sie zu dem gewünschten Ergebnis führen wird. Wichtig sind jedoch auch konkrete Kenntnisse: Je besser eine Person die Arbeitsweise in allen Einzelheiten versteht, desto eher kann sie auf Erfolg hoffen. Spitzenköpfe beschäftigen sich nicht nur mit dem Überleben in der gegenwärtigen Situation, sondern auch mit der Formung der Zukunft. Sie sind keine Menschen des Zusammenbruchs, sondern Menschen des Durchbruchs (Garfield 1986, S. 246). (s. a. RONIN-Prinzip, Potter 1984).

### 5.3 Sich alternative Entwicklungen (Szenarien) vorstellen

Man kann sich unterschiedliche Zukunften vorstellen. Man kann sich vorstellen, wie das eigene Leben in der Zukunft durch die Entscheidungen beeinflusst wird, die man heute trifft. Man kann sich fragen: „Wie wird die Situation aussehen, wenn alles perfekt läuft? Welche Gedanken und Gefühle spielen dann eine Rolle? Welche Fähigkeiten werde ich dann benötigen?“

### 5.4 Das Ziel auf den neuesten Stand bringen

Inwieweit verändern die alternativen Zukunften die Art des Ziels / Projekts, der Mission oder den kritischen Pfad dahin?

#### Fazit

Um ein Projekt auf dem richtigen Kurs zu halten, ist notwendig:

- **Vorhersehen** von Schwierigkeiten und Gelegenheiten
- **Anpassung**
- **Handeln**: Bewahren, was gut ist, anderes ändern.

## 6. Teamgeist (Kooperative Intelligenz)

### 6.1 Durch Kooperation können alle gewinnen (s.TIT for TAT-Prinzip, Füllgrabe 1993/94).

**Personen, die Höchstleistungen erzielen, sind keineswegs Einzelgänger. Vielmehr stellen sie ihr Ziel deutlich heraus, teilen es allen mit, mit denen sie in Kontakt kommen und stecken andere mit ihrer Begeisterung an.**

Dabei steht nicht die Person (und ein Image von absoluter Kompetenz), sondern das Ziel im Mittelpunkt. Die Haltung des Menschen, der Höchstleistungen erbringen will, ist nämlich: „Ich kann alle Hilfe gebrauchen, die ich bekommen kann“. (Garfield 1986, S. 122). Statt der Einstellung, unbedingt besser, erfolgreicher als andere sein zu wollen und von anderen Menschen bewundert und beneidet zu werden, steht das Gemeinsame im Vordergrund: Durch Kooperation können alle gewinnen. Die große amerikanische Werbefirma OGILVY & MATHER drückte dies so aus: „Wenn wir nur Menschen einstellen, die kleiner sind als wir, werden wir zu einer Firma von Zwergen, wenn wir aber Menschen einstellen, die größer sind als wir, wird OGILVY & MATHER eine Firma von Riesen werden“. (Garfield 1986, S. 194).

### 6.2 Team bilden und führen.

Drei wichtige Fähigkeiten hält Garfield (1986, S. 181) für den Aufbau eines Teams wichtig:

- Delegation
- Förderung der Fähigkeiten der anderen (Fähigkeiten entwickeln lassen und fördern. Belohnungen verschaffen; Anerkennung der Leistungen).
- Risikobereitschaft ermutigen (Angemessenes Risikoverhalten ist nur möglich, wenn die Person vorher genügend Fähigkeiten erworben und Ressourcen gebildet hat).

Um das Team zu führen, sind wichtig:

- **Idee**: Die Idee an das Ziel bzw. Gesamtprojekt lebendig erhalten.
- **Leistungsorientierung**: Höchstleistungen kann man nicht durch Einschüchterung oder Drohungen errei-

chen, sondern auch häufiges Erinnern an das Ziel und die damit verbundenen Normen und Werte. Langfristig sind positive Motivatoren wie Anerkennung, Belohnung und Selbstachtung wirkungsvoller als Einschüchterung. Dagegen verhindert Einschüchterung, daß die Person an das Ziel und an das Team denkt. Sie denkt und handelt vielmehr defensiv: wie man selbst sich am besten absichern kann; wie man unangreifbar werden kann; wie man am wenigsten negativ auffällt. Das Absichern der eigenen Person steht im Vordergrund und nicht das gemeinsame Lösen eines gemeinsamen Problems. Eine derartige defensive Haltung bewirkt nur ein Minimum an Leistung (man arbeitet so, daß man nicht negativ auffällt). Es fehlt aber das Engagement und die Bereitschaft, alles Mögliche zur Zielerreichung zu versuchen, was für Höchstleistungen notwendig wäre.

- **Kommunikation:** offen und eindeutig.

Erfolgreiche Kommunikation bedarf

- **Einfühlung**  
Einfühlung - die Wünsche, Bedürfnisse, Gefühle des anderen verstehen - könnte z. B. dadurch erreicht werden, daß man sich fragt: „Wenn ich in der Lage der anderen Person wäre, was würde ich am meisten benötigen?“ Wie Garfield (1986, S.189) beobachtete, stellen Spitzenkünstler den Personen, mit denen sie Kontakt haben, direkt die Frage: „Was wünschen und benötigen Sie?“. Überraschenderweise kommen Personen mit durchschnittlicher Leistung seltener auf den Gedanken, diese Fragen zu stellen.
- **Echtheit**  
Echtheit der Gefühle und des Verhaltens bedeutet, daß man sich nicht hinter einer Rolle versteckt. Eine Atmosphäre, die Höchstleistungen erzeugt, beinhaltet auch, daß die Bitte um Hilfe nicht als Schande angesehen wird, sondern sogar ermutigt wird. Wenn man eine Antwort nicht weiß, nützt es in einer solchen Atmosphäre nichts, sich herauszureden oder zu lügen. Garfield (1986, S. 196) gibt vielmehr folgenden Rat: Du sagst: „Ich weiß es nicht. Ich werde es herausfinden“, und Du findest es heraus.
- **Konkretheit**  
Die Ziele müssen konkret sein und deshalb leicht in Handlungen umgesetzt werden können.

## Literatur

Block, I. & Petersen, P. (1955): Personality Correlates of Confidence, caution and Speed in a decision situation. The Journal of Abnormal and Social Psychology. Vol. 51, July 1955, Nr. 1, S. 34 – 41

Davies, P. (1988): Prinzip Chaos, München, Bertelsmann

Dörner, D. u.a. (1983) Lohausen, Bern: Huber

Dörner, D.(1989): Die Logik des Mißlingens, Reinbek: Rowohlt

Füllgrabe, U. (1993/94): TIT FORTAT-Die Erfolgsstrategie im Spiel des Lebens. Magazin für die Polizei, Heft November 1993 bis März 1994

Garfield, C. (1986): Peak Performers, New York: William Morrow

Kobasa, S. C. (1979): Stressful live events, personality and health: an inquiry into hardiness: Journal of Personal and Social Psychology, 37, 1 – 11

Potter, B. (1984): The way of the ronin, New York: AMACOM

Trotter, R. J. (1986): Wissen, Erfahrung, Intuition, Psychologie Heute, Oktober 1986, S. 20-27