

Die Verbindung von Innen und Außen

Die inneren Ebenen der Persönlichkeit sind nicht konkret greifbar, können jedoch anhand des Symbolon-Reflexionsmodells dargestellt und mit Arbeitsprozessen in Verbindung gebracht werden. Das Modell unterteilt die unterschiedlichen inneren und äußeren Qualitäten der Persönlichkeit in sechs Ebenen und veranschaulicht nicht nur die Differenzierung der Persönlichkeitsebenen, sondern auch, wie diese miteinander in Verbindung stehen. Die Auflistung der Qualitäten könnte beliebig ergänzt werden, die im Folgenden angeführten Qualitäten repräsentieren jedoch in treffender Weise die entsprechenden Ebenen.

Stellen Sie sich diese unterschiedlichen Ebenen wie die einzelnen Schichten einer Zwiebel vor. Schicht für Schicht decken Sie beim Schälen der Zwiebel auf, wie es um die Qualität und Gesundheit der Zwiebel bestellt ist. Auf den ersten Blick sind immer nur die äußeren Schichten sichtbar. Wenn Sie die Zwiebel in die Hand nehmen, können Sie feststellen, ob sie fest oder eher schwammig ist und so deren Qualität prüfen. Wie die inneren Schichten der Zwiebel zusammengesetzt sind, können Sie erst dann feststellen, wenn Sie die äußeren Hüllen entfernt haben. Wenn die Zwiebel von außen gesund und stark aussieht, können Sie bei genauem Hinsehen trotzdem Überraschungen erleben und im Inneren der Zwiebel faulige Stellen entdecken.

Um solche Stellen zu erkennen, müssen Sie sich jedoch Zeit nehmen und sich genauer mit der Zwiebel auseinandersetzen. In welcher Schicht auch immer sich die problematischen Stellen befinden, sie wirken sich auf die gesamte Zwiebel aus und schwächen sie. Im übertragenen Sinne kann diese Betrachtungsweise auch auf wirtschaftliche Zusammenhänge übersetzt werden und auf die einzelnen Mitarbeitenden, eine Abteilung oder eine gesamte Organisation umgelegt werden. Denn auch Menschen bestehen aus verschiedenen inneren «Schichten». Um zu erkennen, ob die Schichten gesund sind, oder ob bei genauerer Betrachtung nicht etwa doch geschwächte oder erkrankte Stellen entdeckt werden können, ist die individuelle Auseinandersetzung mit den eigenen unterschiedlichen inneren Schichten unvermeidbar.

Dasselbe gilt auch für eine gesamte Organisation: Je höher die Qualität der einzelnen Bestandteile, also der Mitarbeitenden, Teams und Abteilungen ist, umso gesünder ist sie. Geschwächte oder «erkrankte» Stellen gefährden nicht nur die einzelnen Bereiche, sondern das Unternehmen als Ganzes. Bei erfolglosen Übernahmen von sanierungsbedürftigen Betrieben ist dies sehr gut beobachtbar. Die gesunde Organisation überfordert sich mit der Integration der kranken, wird dadurch auf jeder Ebene geschwächt und kann sich dann oft über Jahre nur langsam oder gar nicht von der Mehrbelastung erholen. Der übliche Zugang in der Wirtschaft ist jener, dass bei auftretenden Problemen in erster Linie an den konkreten und messbaren äußeren Ebenen (konkrete Situation und Fachkompetenzen) gearbeitet wird. Manchmal werden auch die inneren sichtbaren Ebenen (Handlungs- und Umgangsqualitäten) hinterfragt. Die nicht sichtbaren inneren Ebenen (Einstellung und Essenz) dagegen werden üblicherweise nicht in Betracht gezogen. Das Ergebnis ist, dass auf diese Weise lediglich eine

Die Ebenen im Symbolon-Reflexionsmodell®

Äußere Ebenen

Konkrete Situation

Fachkompetenz

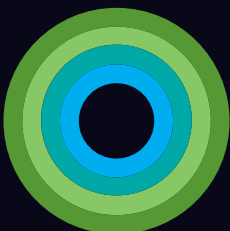
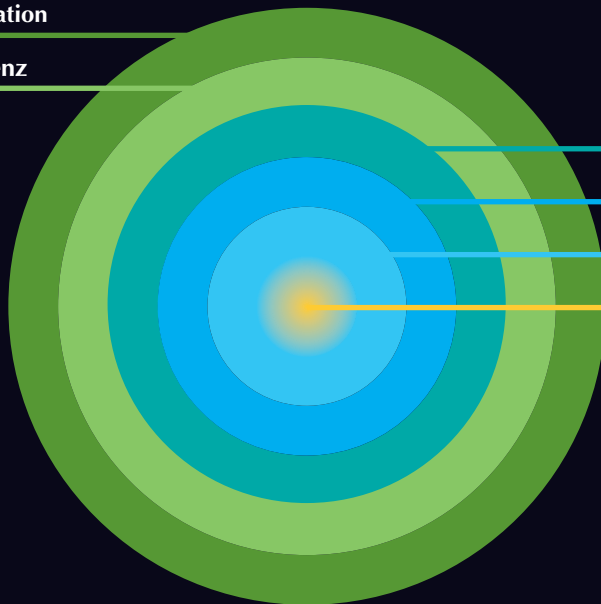
Innere Ebenen

Handlung

Umgang

Haltung

Essenz



sichtbare Ebenen



nicht sichtbare Ebenen

oberflächliche Problembearbeitung stattfindet, konfliktbehaftete Themen aber nicht wirklich an der Wurzel gepackt werden.

Dies gilt im Kleinen wie im Großen, vom einzelnen Mitarbeitenden bis hin zur gesamten Organisation. Jede einzelne Qualität ist wichtig, um erfolgreich zu sein. Wenn Sie den Sinn oder die Essenz Ihrer Arbeitsaufgabe kennen, verändern sich Ihre Einstellung, Ihr Umgang und Ihre Handlungsweise im Arbeitsalltag und Sie legen mehr Wert auf Fachkompetenzen, auf Ihre konkrete Situation und jene der Organisation. Mangelnde oder nicht ausreichend entwickelte innere Qualitäten zeigen sich in sämtlichen Bereichen der Wirtschaft. Sie haben direkte Auswirkungen auf die Zielerreichungen der Mitarbeitenden und die wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens. Sind die inneren Qualitäten nicht genügend entwickelt, entstehen Mängel, die oft durch eine verstärkte Konzentration auf messbare, materielle Faktoren kompensiert werden. Trotz vollem Einsatz der Mitarbeitenden wird so der gesamte Erfolg eingeschränkt oder blockiert. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, nach der Bearbeitung der konkreten äußeren Ebenen nicht stehen zu bleiben, sondern sich aktiv den inneren Ebenen zuzuwenden und Mitarbeitende in ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen. Es gilt, das große Persönlichkeitspotenzial, das in den inneren Ebenen der Mitarbeitenden schlummert, zu entdecken, zu fördern und zu stärken. Für einen langfristigen Erfolg ist es wichtig, die inneren Ebenen der Mitarbeitenden und deren Auswirkungen auf die äußeren Prozesse zu erkennen. Mitarbeitende können in ihrer Persönlichkeit mit wenig Aufwand für die wirtschaftlichen und zwischenmenschlichen Herausforderungen ausgerüstet und gestärkt werden.

Um die inneren Ebenen aufzuzeigen, ist das Symbolon-Reflexionsmodell ideal. Die konkreten äußeren Faktoren können Sie dabei sowohl bei der Organisation als auch bei den Mitarbeitenden messen. Die sichtbaren und nicht sichtbaren inneren Qualitäten werden durch die Mitarbeitenden repräsentiert und in die Organisation eingebracht und beeinflussen die gesamte Organisationskultur. In den folgenden Erläuterungen wird deshalb zwischen der konkreten Situation und den Fachkompetenzen der Organisation und der Mitarbeitenden unterschieden. Bei den inneren Qualitäten beschränken sich die Erläuterungen auf die Mitarbeitenden.