

## Unternehmensführung

# Würstchentyp oder Held?

**Persönlichkeit ist ein schillernder Begriff. Besonders im Kontext Führung feiert er fröhliche Urständ. Was ist dran an der Persönlichkeit, was ist gemeint, wenn davon die Rede ist, Führungskräfte müssen Persönlichkeit zeigen? Wie kann man seine Persönlichkeit entwickeln? Der Management-Coach und Führungstrainer Raimund Schöll hat dieses Thema genauer untersucht und gibt Ihnen in diesem Beitrag einige spannende Antworten.**



Raimund Schöll ist Geschäftsführer von Raimund Schöll Consulting Partner in Gilching bei München. Seit mehr als zehn Jahren coacht er systemische Managementberater und Buchautor Führungskräfte, Teams und Doppelspitzen in mittelständischen Unternehmen. Zudem hält er Seminare und Vorträge zu Führungs- und Organisations-themen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Haben Sie sich schon mal gefragt, wer Sie eigentlich sind, welche Persönlichkeit Sie haben und was genau sie auszeichnet? Dann befinden Sie sich in bester Gesellschaft: es gibt ganze Heerscharen von Experten, die sich mit dieser Frage bereits beschäftigt haben. Lexikalisch bezeichnet Persönlichkeit die Gesamtheit dessen, was Gemüt und Charakter eines Individuums ausmacht. Persönlichkeit kann einfacher ausgedrückt auch als Kennzeichnung menschlicher Einzigartigkeit und des menschlichen Eigenseins betrachtet werden.

Als ein wichtiger psychologischer Theoretiker der Persönlichkeit gilt Abraham Maslow. Maslow ging davon aus, dass der Mensch prinzipiell auf Selbstverwirklichung angelegt ist. Wie andere Denker vor und nach ihm auch war er davon überzeugt, dass sich Menschen vor allem über die Befriedigung von ideellen Bedürfnissen höher- und weiterentwickeln. Das zur Selbstentfaltung gelangte Selbst gilt im Gegenzug zum genormten Selbst - zumindest in der westlichen Welt - als Persönlichkeits-Ideal.

Eine andere Theorie des Selbst hat die Psychoanalyse entwickelt. Deren Erfinder, Sigmund Freud, proklamierte als Persönlichkeit eine Person, die sich von ihren Trieben und ungezügelten Affekten emanzipiert hat. „Wo Es ist soll Ich werden“ war das Credo Sigmund Freuds. Freud knüpfte hier an eine alte philosophische Auffassung an, dass das Anziehende an einer „echten Persönlichkeit“ sei, dass diese sich dem Mitmenschen als ein strukturiertes, fest gefügtes, durchsichtiges und emotional stabiles Wertreich eröffnet, wie in einem Lexikon zur Philosophie geschrieben steht.

Der Mainstream, der in Unternehmen angewandten Persönlichkeitsmodelle bringt Persönlichkeit gerne mit den sogenannten Schlüsselkompetenzen, das heißt mit den sozialen, kommunikativen und Selbstkompetenzen einer Führungskraft in Verbindung. In der Studie „Leadership Forecast 2005“ der DDI Development Dimensions International etwa befragte man weltweit 4561 Führungskräfte und 944 HR Verantwortliche zu Themen wie Führung, Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. Die Auswertung ergab: Manager scheitern in der Regel nicht an fachlichem Know-How,

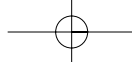
sondern meist wegen mangelnden sozialen Kompetenzen. Führungspersönlichkeiten sind, so das Fazit, Mangelware in den Unternehmen.

Viele populärwissenschaftliche Ratgeber geben hier vor, Abhilfe zu verschaffen. Daniel Goleman, der Erfinder des Konzeptes der emotionalen Intelligenz benennt in seinem Buch „Emotionale Führung“ insgesamt vier Dimensionen, die es als Führungsverantwortlicher auszubilden gelte, um eine effektive Führungspersönlichkeit zu sein: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement. Anschließend werden diese anhand von nicht weniger als 19 Fähigkeiten noch genauer beschrieben und erläutert. Goleman fordert zudem, dass Chefs unbedingt an einem „Idealselbst“ arbeiten sollten.

Bevor man überhaupt ansetzt, seine Persönlichkeit zu entwickeln, kann man sich natürlich auch einer Persönlichkeitsdiagnostik unterziehen. Der Managementberater und Psychoanalytiker Kets de Vries führt in seinem Buch „Das Geheimnis erfolgreicher Manager“ vor, welche Spielarten charakterlicher Störungen es bei Managern geben kann. Ein Schelm, wer sich Böses dabei denkt. Er konstatiert den narzisstischen, den paranoiden, den zwanghaften, histrionischen, dependenten, depressiven, schizotypischen, Borderline, selbstunsicheren, schizoiden, antisozialen, sadistischen, masochistischen, passiv-aggressiven und zyklotymischen Persönlichkeitstyp. Alles klar bei Ihnen?

### KONZEPT DER EINZIGARTIGKEIT

Zugegeben. Solche und andere Persönlichkeitskonzepte mit entsprechenden Anleitungen und Erste-Hilfe-Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung haben ihren Reiz. So praktisch oder plausibel verschiedene Persönlichkeitsmodelle mit den entsprechend dazu gehörigen Tests und Trainingsprogrammen auf der einen Seite sind, es stellt sich dennoch die Frage, ob diese eben nicht paradoxerweise auch verunmöglichen, wozu Sie uns auffordern: nämlich unser Eigensein zu erkennen und unseren Eigensinn zu entwickeln. Wenn Persönlichkeit als Konzept der Einzigartigkeit, Einmaligkeit und Individualität eines Men-



## UNSERE INDIVIDUALITÄT IST VIELSCHICHTIG, KONTEXTABHÄNGIG UND WANDELBAR



schen gelten soll, wie ist dies mit der Tatsache vereinbar, dass uns Persönlichkeitsexperten nicht nur sagen, welcher Persönlichkeitstyp wir sind, sondern uns auch noch ein Rezept auf den Weg geben, wie wir eine „richtige Persönlichkeit“ werden können.

Seine Persönlichkeit zu entwickeln ist unbestritten eine nicht unanspruchsvolle Aufgabe. Die Frage aber ist: wieviel Rezeptwissen muss wirklich sein? Brauchen Manager nicht persönlichere Formen der Auseinandersetzung mit der eigenen Person, anstatt irgendwelchen Trainingsprogrammen, Normenkatalogen oder Diagnostika zu folgen. Der Wissenschaftler Alexander Schieffer hat in einer Studie zum Thema „Führungspersönlichkeit von Top-Managern“ Führungskräfte direkt zur Frage ihrer Persönlichkeitsentwicklung interviewt. Die Frage war, welche persönlichkeitsorientierte Entwicklungsansätze Führungskräfte als prinzipiell hilfreich empfinden.

Unterschieden wurden Ansätze, die sich auf die Auseinandersetzung mit der eigenen Person beziehen (Selbst-Ebene), auf Reflexionsförderung durch die zwischenmenschliche Ebene (Interpersonale Ebene) und Ansätze zur Reflexion der eigenen Person, die mit Prozessen auf der Unternehmensebene verknüpft sind (Unternehmens-Ebene). In unserem Zusammenhang besonders interessant ist: Auf der Selbst-Ebene stand vor allem die Reflexion der eigenen Person im Vordergrund. Diese wurde von den Top-Führungskräften als besonders wichtig angesehen, weil die Möglichkeit Reflexion durch andere zu erhalten, in hohen hierarchischen Positionen als sehr limitiert empfunden wird. Mit Instant-Rezepten zur xy-Persönlichkeit hat dieses Bedürfnis nach Kommunikation herzlich wenig zu tun.

Unsere Individualität ist kontextabhängig, vielschichtig und durchaus wandelbar. Mal sind wir als Chef vielleicht ein „Würstchentyp“, das andere mal aber vielleicht ein „Held“. In dem Maße wie wir in unterschiedliche Dynamiken zwischenmenschlicher Prozesse geraten, verändert sich unser Selbst also auch. Oder wie der Schriftsteller Martin Walser es in Messners Gedanken anmerkt: Du gehörst nicht zu denen, zu denen du dich zählst. Wo du angetroffen wirst, dahin gehörst du. Anstatt Persönlichkeit als etwas Eindeutiges im Sinne einer Entweder-Oder-Logik fest-

zulegen, wäre die Alternative sie in ihrer Vielheit, Pluralität und Kontextabhängigkeit zu erkennen und zu belassen. Anstatt ein unteilbares oder ideales Selbst zu proklamieren oder Führungskräfte in reduktionistische Typologien zu zwingen, könnte man sie frei nach dem Psychotherapeuten Gunther Schmid auch fragen: „Wer Sind Sie und wenn ja wie viele?“

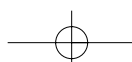
### ERGEBNISOFFENE SELBSTREFLEXION

Im folgenden sei Ihnen ein Persönlichkeitsmodell, das sich an das Modell des Familientherapeuten, systemischen Beraters und Wissenschaftlers Helm Stierlin anlehnt, vorgestellt. Freilich ist auch dieses nur ein Modell, wie die oben genannten auch. Allerdings vermag es meiner Erfahrung nach, Persönlichkeit in seiner Komplexität zu erfassen. Es ermöglicht im Austausch mit Führungskräften, die gegenüber dem eigenen Selbst hin und wieder eine beobachtende Perspektive einnehmen wollen, eine eigensinnige und vor allem ergebnisoffene Selbstreflexion.

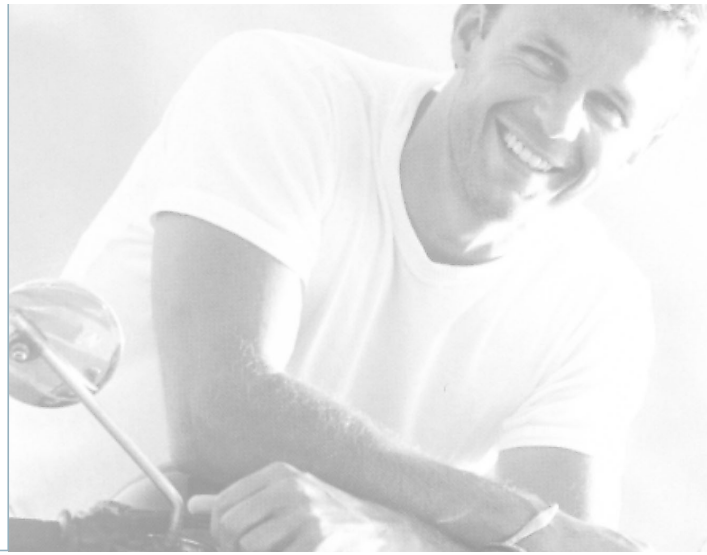
Damit Sie die Nützlichkeit dieser Form der Reflexion zur Persönlichkeit testen können, stelle ich Ihnen nach einer kurzen Erläuterung der „Selbste“ ein paar Fragen zur Verfügung. Es geht im einzelnen um sechs Selbste. Sie heißen:

■ **Das identitätsverbürgende Selbst:** Menschen nehmen sich in der Regel in einer Kontinuität wahr. Wir können nur dann sinnvoll über uns selbst sprechen, wenn wir davon ausgehen, dass wir immer noch irgendwie dieselben sind wie die, die wir vor 10, 20 oder 30 Jahren waren. Einige Fragen dazu: Woran merken Sie, dass Sie immer noch derselbe sind wie vor 10, 20 oder 30 Jahren? Was sagen alte Freunde über Sie, wenn sie Sie als Typ beschreiben sollen? Über welche zeit- und kontextunabhängigen Eigenschaften glauben Sie jederzeit verfügen zu können? Gibt es einen thematischen Schwerpunkt in Ihrem Leben?

■ **Das Selbst als Subjekt und Objekt von Geschichten:** Geschichten sind Sprachkonstruktionen, die Lebenserfahrung bändigen, ordnen und aufbewahren. Sie stiften Sinn und leiten uns im Lichte dieses Sinnes zum Handeln an. Sie sind ein Stoff – vielleicht auch der Stoff, der es einem Menschen ermög-



## MANAGER BRAUCHEN PERSÖNLICHE FORMEN DER AUSEINANDERSETZUNG MIT DER EIGENEN PERSON



licht, sich der Dauer seiner Identität zu versichern. Geschichten über sich selbst oder ein Teil einer Geschichte zu sein regen dazu an, sich hin und wieder durch neue Erfahrungen auch in Frage zu stellen. Die möglichen Fragen lauten etwa: Wieviele und welche Geschichten sind über Sie im Betrieb im Umlauf? Welche Geschichte über sich erzählen Sie am liebsten in Vorstellungsrunden von Seminaren oder Meetings? Welche würden Sie einem Urlaubsflirt erzählen? Welche Geschichte drückt Ihre Körpersprache aus, wenn Sie etwa in der Fußgängerzone unterwegs sind? Wie könnte Ihre Biographie in Märchenform erzählt werden?

■ **Das Selbst als Entdecker und Initiator von Überlebensoptionen:** Dieses Selbst meint, dass wir uns als Kraftquelle, Motor und Initiator von Handlungen, als Autor von Geschichten, als Opfer oder Täter, als Lebewesen mit Bedürfnissen, Wünschen, Antrieben, Motivationen verstehen können. Dabei entsteht die spezifisch menschliche Möglichkeit unvorhersagbar, überraschend, variabel und offen zu handeln und zu reagieren. Wenn wir uns in unserer Unberechenbarkeit besser verstehen wollen, könnten wir – wie der berühmte Psychotherapeut Milton Erickson es erwog – unsere inneren Antriebe beziehungsweise intrinsischen Motivationsbereiche erkunden. Erickson ging von folgenden drei Erkundungsfeldern aus: Neugier, Streben nach Erfolg und Kompetenz und das Streben nach Akzeptanz und Wertschätzung durch jeweils wichtige Bezugspersonen. Die Fragen dazu: Wann haben Sie sich das letzte Mal richtig kompetent gefühlt? Was motiviert Sie, jeden Tag aufs neue aus dem Bett zu steigen und in die Arbeit zu fahren? Welche Personen wertschätzen Sie besonders, unabhängig davon, was Sie leisten oder materiell haben?

■ **Das Selbst als inneres Parlament:** Wie schon bemerkt, das Selbst als psychische Einheit zu definieren erweist sich als mehr oder weniger aussichtsloses Unterfangen. Unser Selbst ist nicht immer köhären und geschlossen, auch wenn uns das hin und wieder suggeriert wird. Vielmehr eröffnen sich dem Blick auch „psychische Untersysteme“ oder „Sub-Selbste“ (Stierlin), die untereinander – wie in einem Parlament auch – komplizierte Beziehungen ein-

gehen. Dies schafft unter anderem das, was wir als innere Konflikte bezeichnen. Mögliche Fragen an Ihr inneres Parlament: Wer sind Sie und wenn ja wie viele? Wer ist bei Ihnen der „Top-Dog“, wer der „Under-Dog?“ In welchem Verhältnis stehen beide? Welchen Saboteur würden Sie lieber heute als morgen abwählen?

■ **Das Ressourcenselbst:** Damit ist das Selbst gemeint, das weniger von inneren Konflikten als von Ressourcen getragen ist. Wir können Probleme durchaus auch als vorläufige Lösungen oder Lösungsangebote ansehen. Auch so genannte „innere Widerstände“ sind aus diesem Blickwinkel heraus als Kooperationsangebot zu verstehen. Sie zeigen manchmal nur auf, dass unser Selbst gerade um eine beste anstatt um eine mittelmäßige oder schlechte Lösung ringt. Mögliche Fragen an Ihr Ressourcenselbst: Welche sind Ihre Stärken? Welche Fähigkeiten haben Sie heute schon bei sich abrufen können? Was macht Sie zum sympathischen Zeitgenossen? Welche selbstgesteckten Ziele gibt es in Ihrem Leben, die sie eigentlich nicht mögen und abschaffen könnten?

■ **Das Familienselbst/Gemeinschaftselbst:** Mit Blick auf sich selbst kann man sich schließlich auch fragen: Wie entwickeln sich all diese oben aufgeführten Selbste im Kontext postmoderner Beziehungsarchitekturen, wie wir sie heute vorfinden, wie da wären Eltern/Kind-, Paar-, Familien-, Kollegen- und anderen Konstellationen. Die möglichen Fragen: Wie entwickeln, behaupten und versöhnen Sie sich in all Ihren Beziehungen so, dass einerseits Ihre unverwechselbare Einzigartigkeit erhalten bleiben kann, sie andererseits sich in der Gemeinschaft aufgehoben fühlen? Welche Delegationen oder Aufträge, die Ihnen möglicherweise von Ihrer Kernfamilie (vielleicht unbeabsichtigt) mitgegeben wurden, erfüllen Sie? Welche würden Sie gerne ablegen? Möchten Sie gerne in einer Gesellschaft leben, in der der Sinn des Lebens aus ganz klaren, einfachen Handlungen bestünde – etwa dem Aneinanderreihen von Muschelstückchen, dem täglichen Singen eines Liedes oder dem Beten zu einem imaginären Wesen? Noch Fragen? Wenn sich bei Ihnen während des Lesens vielleicht weitere ergeben haben, sind Sie auf dem besten Weg eine Führungspersönlichkeit zu sein.