

## Arbeitspapier / Abteilung Betriebswirtschaftslehre

Sabine Wesely

Authentische Führung und Persönlichkeit

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einführung: Was ist eine gute Führungskraft?	2
2. Authentizität	2
3. Persönlichkeit und Führung	3
3.1 Definition Persönlichkeit	3
3.2 Persönlichkeitseigenschaften und –typologien	5
3.2.1 Eigenschaftstheorien	5
3.2.2 Tiefenpsychologischer Ansatz	6
3.3 Theorien zum Selbstkonzept	7
3.4 Werthaltungen und Einstellungen	9
3.4.1 Werte	9
3.4.2 Einstellungen	10
3.5 Soziale Rollen, Rollenerwartungen und Rollenverhalten	11
3.6 Verhalten	15
4. Professionalität	15
4.1 Professionalität und Souveränität	16
4.2 Professionalität und Profil	19
4.3 Professionalität und Grundsätze, Aufgaben sowie Werkzeuge wirksamer Führung	20
4.3.1 Grundsätze wirksamer Führung	20
4.3.2 Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung	21
5. Persönlichkeitstests	22
5.1 Meyers-Briggs-Typenindikator (MBTI)	22
5.2 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)	27
6. Persönlichkeits-Entwicklung	29
6.1 Die nutzungsabhängige Entwicklung des Gehirns	29
6.2 Selbstmotivation und Erfolg	29
6.3 Glaubenssätze und Denkmuster	31
6.4 Selbstmanagement und Selbstcoaching	32
6.4.1 Zielfindung und Zielsetzung	32
6.4.2 Das Erfolgstagebuch	33
6.4.3 Stärken-Schwächen-Analyse	34
6.4.4 Entwicklungspotenziale und –möglichkeiten	34
7. Fazit: Was ist eine gute Führungskraft?	35
Literatur	36

## 1. Einführung: Was ist eine gute Führungskraft?

Führung ist notwendig, damit ein Unternehmen seinen grundsätzlichen Auftrag, Gewinn zu erwirtschaften, verwirklichen kann. Führung orientiert sich einerseits an der Aufgabe, andererseits an den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter/innen. Führen wird immer mehr zu einer Aufgabe der Komplexitätsbewältigung. Entsprechend kommt Führungskräften mit ihren Stärken und Schwächen eine herausragende Bedeutung zu. Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung, Selbstmotivation und Selbstmanagement. „Ein erfahrener Segler beschwert sich nicht darüber, woher der Wind kommt, sondern übernimmt die Verantwortung dafür, wie er die Segel setzt“<sup>1</sup>. Dies bildet die Basis für die erfolgreiche Mitarbeiter- und Teamführung.

Folgende **Fragen** werden nachfolgend geklärt:

Was macht gute Führung aus?

Was beinhalten die Begriffe Persönlichkeit, Authentizität, Professionalität?

Welche Aspekte kann man lernen?

Wie sieht ein Konzept zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Selbstcoaching aus?

Um sich dem Thema „Authentische Führung und Persönlichkeit“ zu nähern, ist eine interdisziplinäre Vorgehensweise hilfreich. Managementliteratur und Werke der Psychologie geben Aufschluss zu den oben genannten Fragen.

Im Gegensatz zum Psychologiestudium werden im Folgenden keine vollständigen Ausführungen zur Persönlichkeitspsychologie und Differenziellen Psychologie gemacht. Gewählt wurde eine eklektizistische Vorgehensweise mit dem Ziel, Führungspersönlichkeit zu reflektieren und auf die eigene Persönlichkeitsentwicklung als Führungskraft anzuwenden.

Verschiedene Werkzeuge für Selbstreflexion, Persönlichkeitstests, Selbstmanagement und Selbstcoaching werden vorgestellt.

Im zweiten Kapitel wird zunächst geklärt, was der Begriff Authentizität beinhaltet und was entsprechend authentische Führung bedeutet. Im dritten Kapitel geht es ausführlich um den Begriff der Persönlichkeit und ausgewählte Theorien der Persönlichkeitspsychologie. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit Professionalität und professioneller Führung. Anschließend werden die Ausführungen stärker auf die berufliche Praxis bezogen. Im fünften Kapitel werden zwei ausgewählte Persönlichkeitstests vorgestellt, die auch in Unternehmen im Recruitment von Führungskräften eingesetzt werden. Das sechste Kapitel befasst sich mit Konzepten und Techniken zur Persönlichkeitsentwicklung. Im siebten Kapitel wird noch einmal ein Fazit gezogen. Die in der Einleitung aufgeworfenen Fragen werden zusammenfassend beantwortet.

## 2. Authentizität

Was genau ist Authentizität? Und Ist Authentizität in der Führungsrolle überhaupt sinnvoll?

In der Zeitschrift Managerseminare zitiert BRODMERKEL eine Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Überlingen und Bad Harzburg. Über 60% der 267 Befragten halten Authentizität für die wichtigste Führungseigenschaft bei Managern. Damit steht

---

<sup>1</sup> Daigeler/Hölzl/Raslan, S. 11.

Authentizität auf Platz eins der Eigenschaftsliste. Was aber ist **Authentizität**? Der Begriff leitet sich aus dem griechischen *authentikós* her und bedeutet zuverlässig verbürgt. In der Kanzleisprache des 16. Jahrhunderts bedeutete „authentisch“ ebenfalls zuverlässig, verbürgt, urschriftlich, eigenhändig und bezog sich auf Schriften (lateinisch *authenticus*).

Wenn es um authentische Führung geht, lassen sich Für und Wider gegeneinander abwägen. Eine Führungskraft, die sich zeigt, „wie sie ist“ und handelt, wie es ihr gefällt, benimmt sich egoistisch. Das Verhalten könnte auch kontraproduktiv und karriereschädlich sein. In diesem Sinne macht Authentizität schutzlos. „Echt sein“ um jeden Preis verstößt gegen den gesellschaftlichen Konsens. (Stellen Sie sich z.B. vor, Ihr Chef fängt an zu weinen, weil ihm seine Entscheidung nicht leicht fällt.) Auf der anderen Seite kann man einwenden, dass Authentizität die eigenen Werte und Ziele mit den Rollenanforderungen verbindet. Die Rolle wird individuell bewusst ausgefüllt. In diesem Sinne verleiht Authentizität innere Stärke. Authentizität verleiht Individualität. Dies kann zu ablehnenden oder positiven Reaktionen der Umwelt führen. Bewusst eingesetzt hilft authentisches Verhalten also, das „richtige“ Umfeld zu finden.

NIERMEYER unterscheidet zwei Verständnisebenen von Authentizität<sup>2</sup>. Zum einen kann Authentizität verstanden werden als Ausdruckskategorie im Sinne von unverfälschtem Selbstaussdruck („sich so geben, wie man ist“, „zeigen, was in einem vorgeht“). Zum anderen ist Authentizität eine **Wirkungskategorie** im Sinne eines glaubwürdigen und konsistenten Auftretens (in den Augen anderer authentisch wirken“). Er weist nach, dass Authentizität als Wirkungskategorie zum Erfolg führt. Dies beinhaltet eine disziplinierte Selbstpräsentation und konsistentes, eindeutiges Verhalten. Dennoch führt er aus, dass Authentizität als Wirkungskategorie nur durchzuhalten ist, wenn die Rolle letztendlich zum eigenen Wertekontext und zur Persönlichkeit passt.

### Übung 1:

Was halten Sie von „Authentischer Führung“?

Welche Vorteile und Grenzen/Gefahren sehen Sie?

## 3. Persönlichkeit und Führung

### 3.1 Definition Persönlichkeit

Der Begriff **Persönlichkeit** lässt sich vom lateinischen Wort *persona* ableiten. Mit diesem Begriff wurden einerseits Masken bezeichnet, die im antiken griechischen Theater getragen wurden, um die jeweiligen Rollen zu typisieren. Andererseits diente diese Maske auch als Schallverstärker (*personare* = hindurchtönen, wiederhallen).<sup>3</sup> Der Begriff Persönlichkeit beschreibt die Gesamtheit der zur Entwicklung gelangten Anlagen eines Menschen, die dessen Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit ausmachen.<sup>4</sup> Persönlichkeit lässt sich in die Merkmalsdimensionen Selbstbild (wie Menschen sich selbst beschreiben), Verhaltens- und Erlebnisstil (z.B. Extraversion, emotionale Stabilität, u.a.), Gefühlsneigungen und Motive

<sup>2</sup> Niermeyer, S. 25.

<sup>3</sup> Vgl. Rammsayer/Weber, S. 12.

<sup>4</sup> Vgl. Wildenmann, S. 19.

unterteilen und ergänzen um den Bereich Kompetenzen (motorisch-physisch sowie kognitiv intellektuell<sup>5</sup>.

Laut ZIMBARDO ist die Persönlichkeit das, was ein Individuum **charakterisiert** und was an einer Person über unterschiedliche Situationen und über die Zeit hinweg typisch und **einzigartig** ist<sup>6</sup>. „Der Begriff bezieht sich auf die einzigartigen psychologischen Merkmale eines Individuums, die eine Vielzahl von charakteristischen konsistenten Verhaltensmustern (offenen und verdeckten) in verschiedenen Situationen und zu verschiedenen Zeitpunkten beeinflussen“<sup>7</sup>. Die Person ist die Summe der verschiedenen Prozesse der Gefühle, Gedanken und Handlungen. Um die Persönlichkeit zu erforschen, gibt es unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze. ZIMBARDO unterscheidet Typologien und Eigenschaftstheorien (z.B. Eysenck, Allport) und auch das Paradox der Konsistenz, psychodynamische Persönlichkeitstheorien (Analytische Theorien, z.B. Freud, Adler, Jung), humanistische Persönlichkeitstheorien (z.B. Maslow, Rogers) sowie Lerntheorien (zu denen er Behaviourismus, Kognitivismus und Theorien zum Selbstkonzept zählt)<sup>8</sup>.

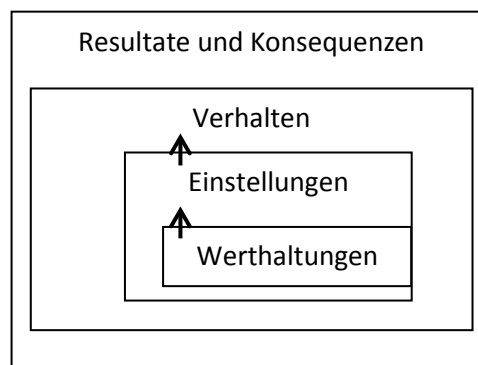
Grundsätzlich lassen sich laut ASENDORPF fünf Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie unterscheiden: Wissenschaftsparadigma, behavioristisches Paradigma, Eigenschaftsparadigma, Informationsverarbeitungsparadigma, dynamisch-interaktionistisches Paradigma. Laut FRIEDMANN/SCHUSTACK gibt es acht fundamentale Aspekte der Persönlichkeit, nämlich die psychoanalytischen, Ich-, biologischen, behavioristischen, kognitiven, eigenschaftstheoretischen, und situationalen sowie interaktionistischen Aspekte.

WILDENMANN beschreibt verschiedene **Stufen der Persönlichkeit**<sup>9</sup> (vgl. Abb. 3): 1. Dispositionen, 2. Selbstkonzept, 3. Rolle, 4. Einstellungen und Werte und 5. Verhalten. Die sichtbare Ebene der Persönlichkeit ist das Verhalten. HOSSIEP/MÜHLHAUS beschreiben die „**Wertezwiebel**“ (vgl. Abb. 3), mit deren Hilfe sich „unterschiedliche Schichten oder Ebenen der Persönlichkeit und das Zusammenspiel mit Verhaltensresultaten erläutern lassen“ (S. 102). Als zentraler Bestandteil der Persönlichkeit sind die Werthaltungen in der Mitte der Zwiebel angesiedelt. Darauf fußen die Einstellungen, die sich auf konkrete Sachverhalte beziehen, z.B. den beruflichen Bereich. Die nächste Schicht ist das sichtbare Verhalten, z.B. das konkrete Verhalten im beruflichen Kontext. Dies wird in Resultaten festgehalten und mit entsprechenden Konsequenzen bedacht. Entsprechend ist es wichtig, bei der Beurteilung und Bewertung von Personen nicht nur deren Verhalten zu beobachten, sondern auch die dahinter liegenden Einstellungen und Werte zu hinterfragen.

**Abbildung 1:** Modelle der Persönlichkeit



Vgl. Stufen d. Persönlichkeit, Wildenmann S. 47



Vgl. Wertezwiebel, Hossiep/Mühlhaus, S. 103

<sup>5</sup> Vgl. Nolting/Paulus, S. 105.

<sup>6</sup> Zimbardo, S. 430.

<sup>7</sup> Zimbardo, S. 398.

<sup>8</sup> Zimbardo, S. 398 bis 432.

<sup>9</sup> Wildenmann, S. 47.

Im Folgenden sollen beispielhaft Theorien anhand der oben stehenden Modelle der Persönlichkeit von WILDENMANN und HOSSIEP/MÜHLHAUS dargestellt werden<sup>10</sup>, um darauf aufbauend dann wiederum zwei ausgewählte Persönlichkeitstests zu beschreiben.

Auf der Ebene der Dispositionen lassen sich eigenschaftstheoretische und psychodynamische Persönlichkeitstheorien ansiedeln. Beispielhaft für die Eigenschaftstheorien soll das Konzept der „Big Five“ als gängige Theorie erläutert werden. Als Beispiel für einen tiefenpsychologischen Ansatz soll die Jungsche Typenlehre kurz erläutert werden. Auf der Ebene des Selbstkonzeptes werden ausgewählte kognitive Theorien dargestellt. Darauf aufbauend beschäftigen wir uns mit Werthaltungen und Einstellungen als wichtige Voraussetzung für das wirksame Handeln als Führungskraft. Die theoretische Basis bilden hier die lerntheoretische Ansätze, Kognitivismus und neueste neurobiologische Erkenntnisse. Anschließend wird auf Soziale Rollen und Rollenerwartungen eingegangen. Aus diesen Stufen ergibt sich das Verhalten. Hier stellt sich auch die Frage nach Authentizität und authentischer Führung sowie Charisma. Besteht Konsistenz auf den einzelnen Ebenen, wird ein professionelles Verhalten im Sinne des vierten Kapitels vereinfacht, wenn nicht gar erst ermöglicht.

## 3.2 Persönlichkeitseigenschaften und -typologien

### 3.2.1 Eigenschaftstheorien

Das Eigenschaftsparadigma entwickelte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Persönlichkeit wird in diesem Ansatz als geordnete Gesamtheit aller individuellen Besonderheiten verstanden. Das Verhalten der Menschen ist eine Reaktion auf Situationen. Das spezifische Verhalten der Person wird, neben Situationseinflüssen, durch ihre Eigenschaften erklärt. Von einer stabilen Eigenschaft kann gesprochen werden, wenn eine Person auf ähnliche Situationen in ähnlicher, vergleichbarer Weise reagiert. „Fokus der so genannten differentiellen Psychologie ist, wie bestimmte Eigenschaften, die alle Personen besitzen, individuell unterschiedlich ausgeprägt sind“<sup>11</sup>. Die Stabilität von Persönlichkeitseigenschaften ist in der frühen Kindheit noch relativ gering und steigert sich bis zum Alter von etwa fünfzig Jahren auf ein sehr hohes Niveau. Auf der Ebene einzelner Personen bedeutet Stabilität die Beständigkeit eines Persönlichkeitsprofils. Die **Messung der Eigenschaften** erfolgt meist durch die Zuordnung von Zahlen zu Eigenschaftsbegriffen. Der errechnete individuelle Gesamtwert der Eigenschaft wird verglichen mit den Werten einer **Vergleichsgruppe**. Dadurch ergibt sich die relative Position innerhalb der ausgewählten Referenzgruppe.

Ein zentraler Diskussionspunkt in der Persönlichkeitspsychologie war die Bestimmung der Anzahl basaler Eigenschaften. In den 1980er Jahren entwickelte sich das in der Forschung inzwischen weitgehend akzeptierte „**Big Five**“ **Modell** mit fünf basalen Persönlichkeitseigenschaften.

---

<sup>10</sup> Einen guten umfassenden Überblick über Persönlichkeitstheorien geben Rammsayer/Weber: Persönlichkeitstheorien, Friedmann/Schustack: Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie sowie Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit.

<sup>11</sup> Hossiep/Mühlhaus, S. 17.

**Abb. 2:** Big Five Persönlichkeitsfaktoren

Persönlichkeitseigenschaften	Beispielhafte Bedeutungsinhalte
Neurotizismus - Emotionale Instabilität	Nervosität, Reizbarkeit, Ängstlichkeit, Unsicherheit, Besorgtheit, Verlegenheit
Extraversion	Gesprächigkeit, Geselligkeit, Impulsivität, Frohsinn, Aktivität, Dominanz
Offenheit für Erfahrungen - Kultur - Intellekt	Originalität, Aufgeschlossenheit, Kreativität, Vielseitigkeit, Gebildetheit, Kultiviertheit
Verträglichkeit - Soziabilität - Liebenswürdigkeit	Freundlichkeit, Wärme, Hilfsbereitschaft, Kooperation, Toleranz, Bescheidenheit
Gewissenhaftigkeit	Selbstdisziplin, Verantwortungsbewusstsein, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Beharrlichkeit

Laut HOSSIEP/MÜHLHAUS wird bei Studien zur Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften für den beruflichen Erfolg häufig auf die Big Five Bezug genommen<sup>12</sup>. Gewissenhaftigkeit und Emotionale Stabilität haben beispielsweise über alle Berufsgruppen auch in Europäischen Ländern ihre Gültigkeit bewiesen<sup>13</sup>.

Auf den eigenschaftstheoretischen Ansatz nehmen viele Persönlichkeitstheorien Bezug, u.s. auch das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP).

### 3.2.2 Tiefenpsychologischer Ansatz

Ähnlich wie der eigenschaftstheoretische Ansatz entwickelte sich das psychoanalytische Paradigma zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Es geht zurück auf die Arbeiten von Sigmund Freud. Carl Gustav Jung entwickelte aus den Freudschen Theorien die Analytische Psychologie. Auf den Annahmen von Jung basiert der Meyers-Briggs-Indikator (MBTI). Jung entwickelte ein Modell zur psychologischen Charakterisierung des Individuums, welches die allgemeinen Einstellungsweisen (Introversion und Extraversion) sowie die vier Bewusstseinsfunktionen (Denken, Fühlen, Empfinden, Intuieren) unterscheidet. Jung differenziert die **Einstellungstypen** durch ihre spezifische Einstellung zum Objekt.

„**Extravertierte** leben dabei aus dem positiven Bezug zur Umwelt und zum Objekt, was die Grundlage für ihr Urteilen und ihr Verhalten bildet“<sup>14</sup>. Ihre psychologische Energie fließt nach außen. Sie suchen den Kontakt zu Menschen und Dingen, sind offen, flexibel und abhängig von ihrer Umgebung. Sie ziehen Energie aus dem Kontakt mit anderen.

**Introvertierte** hingegen ziehen die Energie aus ihrem Inneren, dem Kontakt mit sich selbst. Sie verteidigen sich tendenziell gegen äußere Ansprüche und entnehmen Motive für ihr Urteilen und Verhalten ihrem eigenen Inneren. Entsprechend sind sie von ihrer Umwelt unabhängiger, haben einen festen Standpunkt. Ihre psychologische Energie fließt nach innen. Weiterhin unterscheidet Jung **Funktionstypen**<sup>15</sup>. Diese haben eine Bewusstseinsfunktion und bestimmen die Art und Weise, wie Eindrücke aufgenommen, geformt und verarbeitet werden.

<sup>12</sup> Vgl. Hossiep/Mühlhaus, S. 21.

<sup>13</sup> Vgl. Hossiep/Mühlhaus, S. 109.

<sup>14</sup> Wildenmann, S. 71.

<sup>15</sup> Vgl. Wildenmann, S. 72ff.

Hierbei handelt es sich nach Jung um angeborene Potenziale. Die irrationalen **Wahrnehmungstypen Empfindung** und **Intuition** sind nach Jung diejenigen Funktionen, mit denen wir die Welt erfassen. Diese Funktionen arbeiten nicht mit Bewertung oder Zuordnung, sondern mit der bloßen Wahrnehmung. Die Empfindung beinhaltet den Sinn für die Realität, die Wahrnehmung der Dinge wie sie sind. Die Intuition hingegen ist die Fähigkeit zur Wahrnehmung der Möglichkeiten, die in den Dingen liegen. Es ist eine Art Erfassen der Zusammenhänge. Die rationalen **Verarbeitungsfunktionen Denken** und **Fühlen** ordnen und bewerten die aufgenommenen Inhalte. Die Bewertung geschieht beim Denktypus auf der Basis von intellektuellem Erkennen und logischen Schlussfolgern und beim Fühltypus auf der Basis von subjektivem Annehmen oder Zurückweisen (Lust oder Unlust). Die Einstellungsweisen und die Funktionen sind als Gegensatzpaare zu verstehen. Die Kombination der beiden Einstellungsweisen mit den vier Bewusstseinsfunktionen ergibt acht mögliche Persönlichkeitstypen.

**Abb. 3:** Persönlichkeitstypen nach C.G. Jung<sup>16</sup>

Extravertierter Denktypus	Introvertierter Denktypus
Extravertierter Fühltypus	Introvertierter Fühltypus
Extravertierter Empfindungstypus	Introvertierter Empfindungstypus
Extravertierter intuitiver Typus	Introvertierter intuitiver Typus

Jeder der acht Typen weist eine **Präferenz** in einer der beiden Einstellungen und in einer der vier Funktionen auf. Jeder Typ weist also gemäß seiner Präferenzen Stärken auf. Doch „die übersteigerte Ausprägung einer Stärke (ist) zugleich auch eine Schwäche und die übersteigerte Ausprägung der größten Stärke kann somit zur größten Schwäche werden“<sup>17</sup>. Es geht darum, die vorhandenen Positionen positiv zu nutzen, sie zu entwickeln und zu lernen, mit den Defiziten umzugehen.<sup>18</sup>

### 3.3 Theorien zum Selbstkonzept

Das **Selbstkonzept** ist eine kognitive Theorie, welche sich aus der humanistischen Tradition entwickelt hat. Das Selbstkonzept strukturiert die Wahrnehmung und Interpretation selbstbezogener Informationen. Diese sind Grundlage für Bewertungen, Folgerungen, Entscheidungen oder Vorhersagen bezogen auf die eigene Person. Das Selbstkonzept lässt sich in bereichsspezifische Selbstschemata untergliedern, die eine kognitive Generalisierung des eigenen Erlebens und Verhaltens in einem abgegrenzten Inhaltsgebiet darstellen.

Fünf Merkmale charakterisieren das Selbstkonzept<sup>19</sup>: 1. es stimmt Verhaltensabläufe aufeinander ab und reguliert sie, 2. es ist dynamisch, fähig zu Veränderungen, 3. es interpretiert und organisiert persönliche Erfahrungen und Handlungen, 4. es hat einen motivationalen Einfluss auf das Verhalten, indem es Scripts, Anreize, Regeln und Pläne

<sup>16</sup> Die ausführliche Beschreibung der Typen erfolgt ausführlicher im Rahmen der Erörterung des MBTI.

<sup>17</sup> Wildenmann, S. 74.

<sup>18</sup> Auf Haupt- und Hilfsfunktionen, Gegentypus und den Schatten, das kollektive Unbewusste, u.a. Aspekte kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Vgl. hierzu Wildenmann.

<sup>19</sup> Vgl. Zimbardo, S. 426.



bereitstellt, 5. es passt sich in Reaktion auf Rückmeldungen und Anforderungen aus der Umwelt an.

Ein Gefühl der Identität beinhaltet, dass das eigene Selbst als verschieden von anderen Menschen wahrgenommen wird sowie dass andere Dinge als dem Selbst zugehörig oder ihm fremd bewertet werden. „Es ist Kernstück des Gefühls, eine einzigartige Persönlichkeit zu sein. Das Selbstwertgefühl einer Person ist die generalisierte wertende Einstellung dem Selbst gegenüber. Sie beeinflusst sowohl die Stimmung als auch das Verhalten“<sup>20</sup>.

Carl R. Rogers (1902 – 1987) bezeichnet die Art und Weise, wie ein Individuum seine Umwelt wahrnimmt und erlebt, als das phänomenologische Feld bzw. Erfahrungsfeld. Hierzu zählen bewusste Erfahrungen durch Reize von außen und auch Erfahrungen durch Prozesse innerhalb des Körpers (erlebte Zustände, Befindlichkeiten). Das Selbst ist nach Rogers ein Muster an Wahrnehmungen, welches durch eine interne Struktur charakterisiert ist. Rogers geht von einer angeborenen **Selbstaktualisierungstendenz** (1959, 1969) aus. Lebenswichtige Bedürfnisse sollen befriedigt, neue Erfahrungen sollen gemacht werden, um das Wachstumspotenzial zu realisieren. Positive Selbsterfahrungen werden angestrebt, negative werden vermieden. Dabei handelt es sich um positive Selbsterfahrungen im Zusammenhang mit der Befriedigung positiver Wertschätzung durch andere einerseits und mit der Befriedigung des Bedürfnisses nach positiver Selbstachtung andererseits. Er unterscheidet zwischen **Real-Selbst** und **Ideal-Selbst**. Das Real-Selbst ist das Selbstkonzept, wie es von der Person als tatsächliches Selbst erlebt wird. Das Ideal-Selbst ist das Selbstkonzept, welches die Person am liebsten besitzen möchte. Bei gesunden Personen ist die Diskrepanz zwischen Real-Selbst und Ideal-Selbst deutlich geringer als bei gestörten oder fehlangepassten Personen.<sup>21</sup>

Epstein (1993) vergleicht das Selbstkonzept mit einer **Theorie über sich selbst**. Die Funktion liegt darin, dass die Person im Hinblick auf die eigene Identität Stabilität herstellt. Selbstschemata beeinflussen die Verarbeitung selbstbezogener Informationen. Es besteht eine starke Neigung zur Bestätigung bestehender Schemata. „Es ist ganz einfach unser geradezu zwanghaftes Bestreben, *konsistent* (oder konsequent) zu sein oder zu erscheinen, d.h. in Übereinstimmung mit unserem früheren Verhalten zu handeln“<sup>22</sup>. Sobald wir eine Entscheidung treffen, entstehen intrapsychische Kräfte, die uns dazu drängen, uns konsistent mit dieser Festlegung zu verhalten. Menschen bilden sich auf Grundlage des eigenen Verhaltens eine Meinung über sich selbst. „Das eigene Verhalten liefert wichtige Informationen über die eigenen Überzeugungen, Werte und Einstellungen“<sup>23</sup>. Auch, was andere von uns denken, hat enormen Einfluss darauf, was wir selbst von uns denken. Das Selbstkonzept entsteht in erster Linie aus der Interaktion mit anderen. Wir sehen uns so, wie wir vermuten, dass andere uns sehen. Das Selbstkonzept speist sich auch aus sozialen Vergleichen, direkten Rückmeldungen und eigenen Verhaltensbeobachtungen (Selbstwahrnehmung). Wichtig ist auch die **Selbstwertschätzung**. Häufig ist Personen nicht bewusst, dass und wie sie sich selbst bewerten. Die Selbstbewertung kann sich auf die gesamte Person oder auch auf einzelne Facetten des Selbstkonzeptes beziehen. Zahlreiche Studien bestätigen, dass „eine positive Selbstbewertung im Allgemeinen mit einem höheren psychosozialen Wohlbefinden und mit einer adaptiven Stress- und Emotionsregulation einhergeht“<sup>24</sup>. Nicht nur die Höhe der Selbstwertschätzung ist relevant, sondern auch ihre Stabilität. Die Kenntnis des Selbstkonzepts ist Voraussetzung für erfolgreiche Interventionen, wenn eine Verhaltensänderung gewünscht ist.

---

<sup>20</sup> Zimbardo, S. 425.

<sup>21</sup> Vgl. Rammsayer/Weber, S. 147ff.

<sup>22</sup> Cialdini, S. 90.

<sup>23</sup> Cialdini, S. 111.

<sup>24</sup> Rammsayer/Weber, S. 141.

## 3.4 Werthaltungen und Einstellungen

### 3.4.1 Werte

**Werte** können definiert werden als etwas, das der Einzelne als wichtig und lohnend einzuschätzen lernt. Dies kann ein Lebensprinzip sein oder etwas, das man erreichen oder erhalten möchte<sup>25</sup>.

Werte sind **gesellschaftlich verankerte Konstrukte** und auf individueller Ebene **gedankliche Leitvorstellungen**, die in persönlichen Veranlagungen und individuellen Lebenserfahrungen wurzeln. Werte sind ein wichtiger Teil der Persönlichkeit und sind meist relativ stabil. Sie leiten die inneren Einstellungen und das Handeln.

Grundsätzlich lassen sich universelle Werte (z.B. Freiheit) und instrumentelle Werte (z.B. Ehrlichkeit, Pünktlichkeit, Pflichterfüllung) unterscheiden.

Um ihre Führungsrolle aktiv, dauerhaft und stabil ausfüllen zu können, brauchen Führungskräfte ein Bewusstsein für ihre Werte. Werte sind gedankliche Leitvorstellungen. Sie bestimmen, was wir für wesentlich halten. Sie prägen unsere Urteile und unser Verhalten. Nur wenn man die eigenen Werte kennt, kann man bewusst Optionen abwägen und Handlungen ausrichten.

Die Kenntnis der eigenen Werte verleiht Kraft. Wer die eigenen Werte lebt, kann mehr Energien mobilisieren. „Sich der eigenen Werte bewusst zu sein – zu wissen, welche in der persönlichen Wertehierarchie an der Spitze stehen –, ist der Schlüssel zu einem erfüllten Leben“<sup>26</sup>.

**Elf Kernwerte**<sup>27</sup> lassen sich unterscheiden:

#### Unabhängigkeit

Selbstbestimmt denken und handeln, sich eigene Ziele wählen, diese verwirklichen können. Persönliche Autonomie. Freiheit, Eigenverantwortung, Selbstgenügsamkeit.

#### Stimulanz

Suche nach neuen Reizen und Abwechslungsreichtum. Bereitschaft, neue Risiken einzugehen. Offenheit für neue Erfahrungen, Neugier, Mut.

#### Anerkennung

Gute Beziehungen, soziale Akzeptanz, von anderen geschätzt werden. Zugehörigkeit, Verträglichkeit, Respekt.

#### Hilfsbereitschaft

Verantwortung für das Wohl anderer. Persönliche Integrität wahren. Hilfsbereitschaft üben. Toleranz, Engagement, Gerechtigkeit.

#### Konformität

Respekt vor gesellschaftlichen Konventionen, Befolgen allgemein akzeptierter Regeln. Eingliederung, Höflichkeit, Selbstdisziplin.

<sup>25</sup> Corsini, zitiert nach Zimbardo, S. 399.

<sup>26</sup> Niermeyer, S. 191.

<sup>27</sup> Vgl. Rainer Niermeyer: Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen. Sonderausgabe Führung als Erfolgsfaktor, Camus Verlag und Handelsblatt GmbH, 2010, S. 193ff.

**Sicherheit**

Wertschätzung geregelter Abläufe und Stabilität, Minimierung von Risiken, alles im Griff haben wollen. Berechenbarkeit, Ordnung, Tradition.

**Erfolg**

Sich ehrgeizige Ziele setzen und diese konsequent anstreben. Sozial anerkannte Erfolge erzielen wollen. Leistung, Ehrgeiz, Wohlstand.

**Macht**

Soziales Ansehen und Autorität genießen. Sich mit anderen messen und eine dominante Position einnehmen wollen. Einfluss, Status, Wettbewerb.

**Sinnlichkeit**

Schönheit, Kunst, das Leben genießen, Sexualität. Genuss, Erotik, Ästhetik.

**Körperlichkeit**

Vitalität und sportliche Aktivität, gesund, fit, attraktiv sein wollen, Harmonie von Körper, Geist und Seele. Fitness, Ernährung, Lebendigkeit.

**Transzendenz**

Streben nach Wissen und Spiritualität. Beschäftigung mit Fragen, die über das Alltagsleben hinausweisen. Weisheit, Erkenntnis, Bildung.

**Übung 2: Wertereflexion**

1. Gehen Sie den Wertekatalog durch. Welche Werte würden Sie spontan unterschreiben?
2. Nun ermitteln Sie Ihre 5 wichtigsten Kernwerte. Welche bleiben übrig, wenn Sie sich auf 5 beschränken müssten?
3. Welche Werte bleiben übrig, wenn Sie nur 3 umsetzen könnten?
4. Und der Extremfall: was wäre, wenn Sie in einer bestimmten Situation nur einen Wert retten könnten?

Wer seine Kernwerte ausleben kann, handelt im Einklang mit sich selbst. Werteklarheit hilft, die Führungsrolle souverän auszufüllen und in unsicheren oder komplexen Situationen zu entscheiden.

**3.4.2 Einstellungen**

George Kelly (1955) entwickelte eine Theorie der Persönlichkeit, die der aktiven kognitiven Konstruktion der Welt durch die Person einen großen Stellenwert einräumt. Alle Ereignisse sind offen für alternative Interpretationen. Alle Menschen entwickeln Theorien, um die Welt zu verstehen und Vorhersagen zu machen. „Ein **persönliches Konstrukt** ist definiert als die Überzeugung einer Person darüber, wie zwei Dinge einander gleichen und wie sie sich von einem dritten unterscheiden“<sup>28</sup>. Persönliche Konstrukte beeinflussen, was wir sehen, wenn wir die Welt betrachten und wirken sich darauf aus, wie wir reagieren. Das **Überzeugungs- oder Glaubenssystem** einer Person legt fest, wie sie denkt, fühlt, handelt und wie sie neue Situationen definiert. Die Persönlichkeit eines Menschen ist nach Kelly dessen gesamtes System persönlicher Konstrukte. Bandura entwickelte in den 1980er Jahren das Konzept der Selbstwirksamkeit als zentralen Bestandteil der sozialen Lerntheorie. **Selbstwirksamkeit** ist

<sup>28</sup> Zimbardo, S. 421.

die Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation eine angemessene Leistung erbringen kann. Die Gefühle einer Person bezogen auf ihre Fähigkeiten beeinflusst ihre Wahrnehmung, Motivation und Leistung. Wenn wir glauben, dass uns das Nötige fehlt, nehmen wir eine Handlung nicht in Angriff bzw. führen sie nicht zu Ende, obwohl wir dazu fähig wären. Die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten beinhaltet eine Menge spezifischer Bewertungen und ist nicht gleichzusetzen mit dem Gefühl des Selbstvertrauens oder der Selbstwertschätzung. Die Beurteilung der Selbstwirksamkeit hängt von folgenden Faktoren ab: 1. Tatsächliche Leistungen, 2. Unsere Beobachtungen der Leistungen anderer, 3. Soziale und selbstgesteuerte Überzeugungen, 4. Beobachtung unseres emotionalen Zustandes, wenn wir über eine Aufgabe nachdenken. Das Gefühl der Selbstwirksamkeit bewirkt eine bestimmte Erwartungshaltung in neuen Situationen. Es beeinflusst, welche Aktivitäten, Aufgaben, Situationen, Gefährten wir auswählen und nimmt Einfluss darauf, wie viel Anstrengung wir aufwenden und wie lange wir „dranbleiben“, wenn Schwierigkeiten auftreten. Das heißt letztendlich auch, dass die Personen, die von ihrer Selbstwirksamkeit überzeugt sind, auch mehr unternehmen bzw. Rückschläge überwinden, um zum Erfolg zu gelangen!

### 3.5 Soziale Rollen, Rollenerwartungen und Rollenverhalten

Eine **Gruppe** verfügt üblicherweise über eine besondere Struktur, über ein kommunikatives Netzwerk und Führung.

Gibt es spezifische Rollen-Eigenschaften von Führungskräften? Gibt es so etwas wie eine Führerpersönlichkeit („Great Man Theory“)? Dies versuchten Sozialpsychologen in den 1950er Jahren herauszufinden. Mann analysierte 1400 verschiedene Studien über die Korrelate zwischen Persönlichkeit und Führungsqualitäten. Keine Eigenschaft korrelierte durchgängig mit Führungsfähigkeit. Die am häufigsten damit verbundenen Eigenschaften waren Intelligenz (50% der Studien), Dominanz (42% der Studien) und Extraversion (37% der Studien)<sup>29</sup>. Eine Führungsrolle entwickelt sich durch die Interaktion zwischen der Person und der Situation. Verschiedene Situationen erfordern deshalb verschiedene Typen von Führern. Die Forschungen von Bavelas, Hastorf, Gross und Kite zeigten allerdings, dass der (zugewiesene) Redeanteil eine große Rolle spielt. Gruppenführer sprechen mehr als die anderen<sup>30</sup>.

Das Muster funktionaler Beziehungen der Gruppenmitglieder, die unterschiedliche Positionen einnehmen, bildet die Gruppenstruktur. Die Regeln darüber, wer wann was tut, werden von den Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern geformt. Sie sorgen für die Erwartungen bezüglich der Handlungen jeder Person. Die **Rolle** wird konstituiert durch die mit ihr verknüpften Erwartungen. „Eine Rolle ist ein sozial definiertes Verhaltensmuster, das von einer Person, die eine bestimmte Funktion in einer Gruppe hat, erwartet wird“<sup>31</sup>.

Rollenverhalten wird manchmal explizit verlangt und manchmal implizit vorausgesetzt. Rollen sind größtenteils von dem innehabenden Individuum unabhängig. Die Erwartungen leiten das Verhalten der Person, es ist das Ergebnis eines rollengeleiteten Scripts. Dennoch wird nehmen wir häufig an, die Person verhalte sich nach einem eigenen, personengesteuerten Script. Der Einfluss anderer Menschen kommt aber häufiger vor und ist viel wirkungsvoller, als wir im Allgemeinen bemerken. Der Begriff der Rolle beinhaltet also **Rollenerwartungen** (was von Rolleninhabern erwartet wird), Rollenattribute (wie die Rolleninhaber aussehen und sein sollen) und Rollenverhalten (wie sich Rollenträger tatsächlich verhalten). Dahrendorf

<sup>29</sup> Vgl. Krech/Crutchfield, u.a., Band 7, S. 109.

<sup>30</sup> Vgl. Krech/Crutchfield, u.a., Band 7, S. 110.

<sup>31</sup> Zimbardo, S. 594.

(2006) differenziert zwischen **Muss-Erwartungen, Soll-Erwartungen** und **Kann-Erwartungen**.<sup>32</sup> Muss-Erwartungen sind der absolut verbindliche, justiziable Kern einer Rolle. Soll-Erwartungen beschreiben sozial erwünschtes Verhalten, das als selbstverständlich vorausgesetzt wird (auch wenn es nicht gerichtlich einklagbar ist). Kann-Erwartungen beziehen sich auf Vorstellungen darüber, was die wirklich gute Verkörperung der Rolle ausmacht. Während bei Muss- und Soll-Erwartungen bei Nichterfüllung negative Sanktionen drohen, folgen bei Erfüllung der Kann-Erwartungen positive Konsequenzen. Kann-Erwartungen sind in der Regel implizit, also nicht schriftlich festgehalten. Sie sind erfolgsentscheidend.

Neben Rollenerwartungen entstehen auch **Gruppennormen**, also Erwartungen in Bezug auf angemessene Verhaltensweisen und Einstellungen ihrer Mitglieder. Manchmal existieren explizite Maßstäbe, doch häufig funktionieren sie als informelle, verdeckte „Verhaltensregulatoren“. Normen haben die Funktion der Orientierung und Regulation der sozialen Interaktion. Ein gewisses Maß an Toleranz für Abweichungen gehört ebenfalls zur Norm. Wird die Norm missachtet, erfolgen Sanktionen z.B. in Form von Spott, Unterdrückung und Ablehnung. Wenn in der Gruppe einmal Normen aufgestellt wurden, dann neigen diese dazu, sich selbst zu erhalten. „Gruppennormen verfügen folglich über die Macht, fundamentale Veränderungen in unseren Einstellungen und unserem Verhalten herbeizuführen. Tatsächlich wird der soziale Druck, den wir auszuhalten bereit sind, umso größer je mehr wir uns auf die sozialen Belohnungen verlassen, mit denen eine Gruppe unseren Selbstwert und unser Gefühl der Berechtigung unterstützt“<sup>33</sup>. Grundsätzlich lässt sich festhalten: Soziale Rollen sind ein Bündel normativer Verhaltenserwartungen, die sich an das Verhalten der Rolleninhaber richten. Rollen sind nicht statisch, sie entwickeln sich im Laufe der Zeit. Einerseits schränken Rollen ein. Sie verlangen ein bestimmtes Verhaltensrepertoire und verbieten andere Verhaltensaspekte. In diesem Sinne können soziale Rollen als Zwang, als Zumutung an das Ich erlebt werden. Das Beispiel homosexueller Fußballer demonstriert, „welche psychischen Kosten damit verbunden sein können, sich auf Rollen einzulassen, die nicht von der eigenen Persönlichkeitsstruktur gedeckt sind“<sup>34</sup>. Andererseits wirken die Rollen, die wir einnehmen, auf unsere Person zurück. Jede neue Rolle verlangt neue Verhaltensweisen und bietet daher potenziell die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung. Jede neue Rolle ist für das Individuum auch ein Sich-Ausprobieren in neuen Kontexten und damit eine Lernmöglichkeit. Rollen eröffnen die Möglichkeit, bestimmte Seiten der Persönlichkeit auszuleben und schaffen Erfahrungsräume. Unterschiedliche Bedürfnisse können in unterschiedlichen Rollen ausgelebt werden. „Rollen zu spielen ist nicht per se gut oder schlecht, sondern schlicht unvermeidbar. Entscheidend ist vielmehr, ob die Rollenangebote, aus denen wir wählen, zu uns passen – und wie wir sie mit Leben füllen, was wir daraus machen“<sup>35</sup>.

Wunderer unterscheidet verschiedene **Rollen-Konflikttypen**<sup>36</sup>. Durch die Differenzierung der verschiedenen Konflikttypen wird es möglich, die Konfliktursachen zu reflektieren und zu präzisieren sowie die eigenen Handlungsmöglichkeiten auszuloten.

---

<sup>32</sup> Vgl. Niermeyer, S. 85. Vgl. auch Dahrendorf, 2006.

<sup>33</sup> Zimbardo, S. 597.

<sup>34</sup> Niermeyer, S. 73.

<sup>35</sup> Niermeyer, S. 78.

<sup>36</sup> Vgl. Niermeyer, S. 90ff.

**Abb. 4: Rollen-Konflikttypen**

<b>Intra-Rollenkonflikte</b> entstehen, wenn verschiedene Gruppen unterschiedliche Ansprüche an den Rollenträger stellen. Wichtig ist hier, sich darüber klar zu werden, mit welchen Erwartungen die eigene Rolle primär verbunden ist. Dies kann reflektierte Entscheidungen fördern.
<b>Inter-Rollenkonflikte</b> <sup>37</sup> wurzeln darin, verschiedenen Rollen gleichermaßen gerecht werden zu wollen. Je mehr Rollen jemand versucht einzunehmen, desto höher das Konfliktpotenzial.
<b>Intra-Sender-Konflikte</b> resultieren aus widersprüchlichen Erwartungen des Rollenträgers an sich selbst. Hier ist die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses hilfreich.
Bei <b>Person-Rollenkonflikten</b> passen Selbstbild und Rollenerwartungen nicht zusammen. Hier ist zu klären, ob der Rolleninhaber die Rollenerwartungen erfüllen kann und will.
Sind Rollenerwartungen nicht eindeutig, führt dies zur <b>Rollen-Mehrdeutigkeit</b> . Dies beinhaltet vage und lückenhafte Ansprüche oder Diskrepanzen zwischen formalen und informellen Rollenerwartungen. Eine Rollen-Überlastung liegt vor, wenn die mit einer Rolle verbundenen Erwartungen im Moment oder dauerhaft nicht einzulösen sind.

**Übung 3: Rollenreflexion**

1. Welche „Lebensrollen“ füllen Sie derzeit aus?
2. Beschreiben Sie eine Rolle ausführlich (z.B. die Rolle „Student/in“).
3. Wo gibt es Rollenkonflikte (bzw. könnte es Rollenkonflikte geben)? Können Sie diese in das Schema Rollenkonflikte einordnen?

Wie aber kann sich eine Führungskraft auf die ihr zuge dachte Rolle vorbereiten? Was kann eine Unternehmerpersönlichkeit tun, um die ihr zuge dachte Rolle professionell auszufüllen? Zwei Dinge sind entscheidend: 1. **Umfeldkompetenz** und 2. **Selbstkompetenz**. Für den ersten Aspekt sind die Antworten auf zwei Fragen wichtig; Was charakterisiert mein Umfeld? Was erwartet mein Umfeld von mir? Wichtig ist die Fähigkeit, mit unauflösbaren Widersprüchen zu leben (Ambiguitätstoleranz). Dies gelingt am besten mit einer gewissen **Rollendistanz**. „Wer sich seiner Rolle bewusst ist und sie gezielt gestaltet, ist in der Lage, die Vogelperspektive einzunehmen. (...). Bewusste Rollengestaltung erlaubt Rollendistanz und umgekehrt“<sup>38</sup>. Für den zweiten Aspekt sind die Antworten auf drei Fragen wichtig: Wie bin ich? Was kann ich leisten? Was sollte ich noch lernen? Das Austarieren von Selbst und Führungsrolle bleibt eine dauerhafte Herausforderung. Das eigene Persönlichkeitsprofil bildet die Grundlage für jede aktive Rollengestaltung. Die Kenntnis der eigenen Werte, Visionen, Stärken und Schwächen ist wichtig. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch ein hohes Maß an Selbstreflexion aus und durch die Bereitschaft, immer wieder dazuzulernen.

**NIERMEYER entwickelt eine Anleitung zum gelungenen Rollenspiel im Führungsalltag**<sup>39</sup>:

1. Finden Sie heraus, was das Umfeld von Ihnen erwartet. Dies beinhaltet offizielle Erwartungen wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzprofile, Stellenausschreibung, Führungsgrundsätze, etc. sowie beobachtete ungeschriebene Regeln und Erfolgsfaktoren (z.B. Kommunikationsverhalten, Kontakte, (Status-) Symbole, etc.).

<sup>37</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Schulz von Thun zum inneren Team. Schulz von Thun, miteinander Reden, Band 3 und Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann, S. 45 – 51.

<sup>38</sup> Niermeyer, S. 163.

<sup>39</sup> Niermeyer, S. 178.

2. Loten Sie aus, welche dieser Erwartungen Sie problemlos erfüllen können und wo Sie Anpassungsbedarf haben. Eignen Sie sich die noch fehlenden Fertigkeiten an.

3. Werden Sie sich klar darüber, wie Sie die Rolle „anlegen“ wollen. Entwickeln Sie Ihr eigenes Rollenskript (Verhalten, Symbole, Kleidung, Ausschnitte aus der Biografie, Geschichten über Sie).

4. Holen Sie regelmäßig Feedback ein. Beobachten Sie, wie Ihr Umfeld auf Ihr Auftreten reagiert. Bleiben Sie sensibel für sich wandelnde Situationen und neue Erwartungen.

Wer seine Kernwerte in den sozialen Rollen ausleben kann, handelt im Einklang mit sich selbst. Lebensbalance bedeutet u.a., Werte und Rollenanforderungen auszutariieren. Werteklarheit hilft, die Führungsrolle souverän auszufüllen. Hierbei hilft die Werte- und Rollenmatrix.

#### Übung 4: Werte- und Rollenmatrix:

Zentrale Lebensbereiche	Kernwerte					
	Rollen					
Beruf / Karriere						
Freunde / Familie						
Gesundheit						
Ich selbst						

Die Werte-Rollenmatrix kann Ausgangspunkt einer jährlichen „Rollenbilanz“ sein. Notieren Sie zunächst Ihre 5 Kernwerte in der Horizontalen. Listen Sie anschließend Ihre aktuellen Lebensrollen in den vier wichtigsten Lebensbereichen auf. Markieren Sie in der Tabelle, in welcher Rolle Sie welchen Wert ausleben (ein Kreuz) oder sehr stark ausleben können (zwei Kreuze). Je mehr Kreuze verschiedene Felder der Matrix markieren, desto ausbalancierter und vielfältiger ist Ihr Leben. Wenn Sie Werte nicht ausleben können oder Rollen nicht zu Ihren Werten passen, besteht Handlungsbedarf (Rollen uminterpretieren oder reduzieren, evtl. neue Rollen annehmen).

Wie viel Authentizität Sie sich in der Führungsposition leisten können und wollen, entscheidet eine Frage: Passen Ihre Werte und die Subrollen, die im aktuellen Führungskontext besonders gefordert sind, zusammen?

### 3.7 Verhalten

„Durch die Verschlankung der Hierarchie muss die zukünftige Führungskraft ihren Arbeitsbereich entwickeln zu:

- Einer zielkongruenten Selbststeuerung
- Einem inneren Verbesserungsgedanken
- Einer leistungsorientierten Grundhaltung
- Einer hohen Serviceorientierung“<sup>40</sup>.

Da Professionalität eine Souveränität zweiter Ordnung beinhaltet, ist das Bewusstsein wichtig, dass „der alles im Griff hat, der weiß, dass er nichts im Griff hat“. Deshalb werden folgende Verhaltensweisen wichtig: Impulse geben, Feedback wahrnehmen, Feedback reflektieren sowie neue Impulse aus der Reflexion zu geben.<sup>41</sup>

In der Managementliteratur werden folgende Verhaltensweisen als hilfreich benannt<sup>42</sup>: Zielorientierung, Vertrauensbildung, professionelle Delegation, situativer Führungsstil, wertschätzende Kontrolle, wertschätzende und klare Kritik sowie ehrliche Anerkennung, professionelle Gesprächsführung. Die Kenntnisse der Aufgaben und Werkzeuge nach MALIK sind ein wichtiger Bestandteil.

## 4. Professionalität

Was macht eine gute Führungskraft aus? Ist die Persönlichkeit oder die Führungs-Technik entscheidend? Diese Fragen lassen sich nicht einfach beantworten. Erfolgreiche Führungskräfte sind ganz verschiedene Persönlichkeiten. Manager können auf ganz unterschiedliche Weise erfolgreich sein. Es geht weniger um die Frage, ob jemand extro- oder introvertiert, detailverliebt oder strategisch-kreativ ist<sup>43</sup>, sondern um die Führungs-Wirkung und wie diese am besten erreicht wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang nicht das Sein (Persönlichkeitsmerkmale), sondern das Tun. Laut MALIK ist das Maß für gute Führung die **Wirksamkeit**.<sup>44</sup> Eine gute Führungskraft muss (die gewünschte) Wirkung erzielen und die anvisierten Ergebnisse erreichen (unabhängig davon, ob sie dies ruhig oder lebhaft, kreativ oder strukturiert tut). Dafür gibt es kein Patentrezept, sondern nur **Grundprinzipien**, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

Dennoch sind je nach Kontext bestimmte persönliche Merkmale wichtig, um spezifische Führungsaufgaben und Rollen ausfüllen zu können. WILDENMANN bilanziert: „Es gibt (...) nicht den erfolgreichen Managertyp, sondern unterschiedliche erfolgreiche Konstellationen, die in unterschiedlichen Kontexten sich bewähren“.<sup>45</sup> Nicht jede Führungskraft passt zu jeder Führungsrolle. Hier spielen die Persönlichkeit und die individuellen Stärken eine wichtige Rolle. Ein wichtiges Instrument professioneller Führung ist deshalb die **Selbstreflexion**, das Selbst-Bewusst-Sein und in diesem Zusammenhang das Selbstmanagement und Selbstcoaching. Dies führt zu innerer Klarheit, bewusst eingesetzter Authentizität und

---

<sup>40</sup> Wildenmann, S. 29.

<sup>41</sup> Vgl. Wildenmann, S. 38.

<sup>42</sup> Vgl. Hartmut Laufer, Niermeyer/Postall.

<sup>43</sup> Diese Fragen werden gemessen an den spezifischen Führungsaufgaben interessant, vgl. auch Hossiep 2003, S. 9 und 10.

<sup>44</sup> Vgl. Malik 2002 S. 18ff.

<sup>45</sup> Wildenmann 2000, S. 28.





dadurch zu äußerer Klarheit<sup>46</sup> und klarer Kommunikation<sup>47</sup>. Dies geschieht durch Techniken der Selbstführung und der Mitarbeiterführung.

Elemente des Management-Berufs sind die Einhaltung von Grundsätzen, das Erfüllen spezifischer Aufgaben, die Beherrschung der Führungs-Werkzeuge und – nicht zuletzt – die Übernahme von **Verantwortung** (Entscheidungen treffen und für das, was man tut, einstehen). Das kann man lernen.<sup>48</sup>

Bei der Beantwortung der Frage, was **gute Führung** ausmacht, werden Sie feststellen, dass eine Mischung aus **Eigenschaften und Techniken entscheidend** ist. Bevor wir fortfahren, fangen wir an dieser Stelle mit Ihren eigenen Erfahrungen an:

**Übung 5:** Denken Sie an eine Führungskraft, die Ihnen gut bzw. nicht gefallen hat.

	
1 a. Was hat die FK getan? Wie ist sie vorgegangen?	1 b. Was hat die FK getan? Wie ist sie vorgegangen?
2 a. Welche Eigenschaften hatte sie?	2 b. Welche Eigenschaften hatte sie?
3. Welche Eigenschaften braucht eine gute FK?	
4. Welche Verhaltensweisen / „Techniken“ braucht eine gute FK?	

#### 4. 1 Professionalität und Souveränität

Was ist Professionalität? SCHULZ VON THUN / RUPPEL/STRATMANN unterscheiden die Souveränität erster und zweiter Ordnung<sup>49</sup>. Die **Souveränität erster Ordnung** beinhaltet Professionalität, Perfektion und durchgehende Kontrolle. Dies ist das Ideal einer Führungskraft – aber im Führungsalltag nicht zu leisten. Menschen haben Schwächen und machen Fehler, sind manchmal gut in Form und manchmal eben nicht. Die **Souveränität zweiter Ordnung** beinhaltet Professionalität und Menschlichkeit, angepasst an die konkrete Situation. Das Wertequadrat (siehe Abb. 1) verdeutlicht, dass Effektivität und Humanität nicht nur Gegensätze sind, sondern auch Gegenpole, die sich ausgleichen, wenn sie in einer dynamischen Balance gehalten werden. Wenn eine Seite zu stark betont und ausgelebt wird, wird sie zu einer Schwäche, die den Gegenpol als Entwicklungsaufgabe braucht. Je nach individueller Disposition, Situation und System braucht es mehr von der einen oder anderen Seite. Je nach Vorgeschichte und Veranlagung ist eine Seite die „Lernaufgabe“ der Führungskraft. Professionalität beinhaltet also die Balance von Effektivität und Humanität, eine Souveränität zweiter Ordnung.

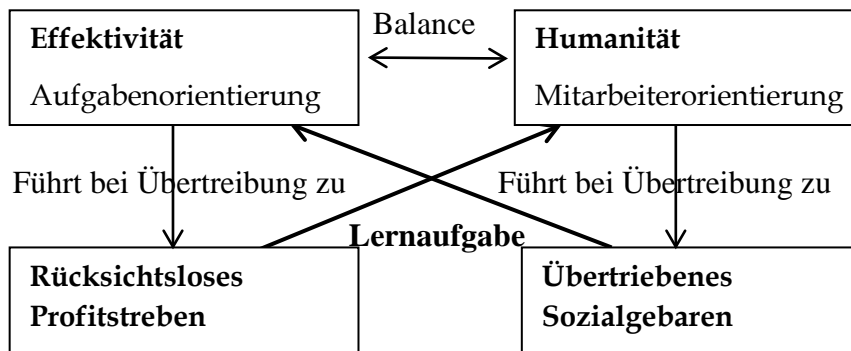
<sup>46</sup> Vgl. hierzu auch das Teilmodul „Unternehmerisches Entscheiden“.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu auch das Teilmodul „Führung und Zusammenarbeit“.

<sup>48</sup> Vgl. Malik: Führen, Leisten, Leben 2002, S. 58-61.

<sup>49</sup> Vgl. Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswita 2008, S. 13ff.

**Abb. 5: Das Wertequadrat: Ausbalancieren von Humanität und Effektivität<sup>50</sup> (Wo stehen Sie?)**

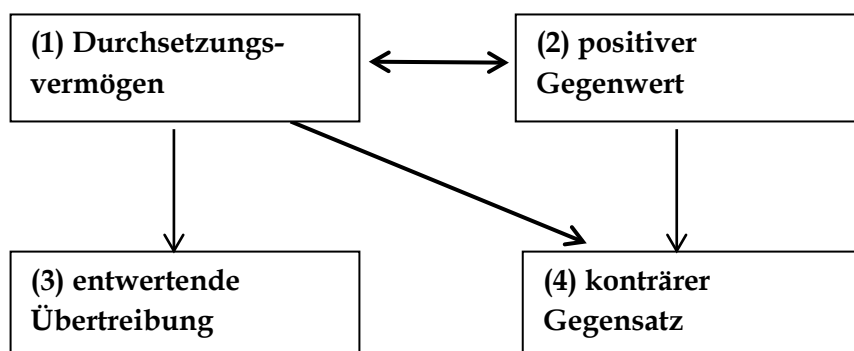


Für die dynamische Balance braucht die Führungskraft eine klare Bewusstheit über die Situation, das System und sich selbst. Im Folgenden wird besonders auf die Selbstreflexion und das Selbstmanagement eingegangen.

Das **Wertequadrat** ist eine gute Hilfe, um eine eigene Balance der benötigten Führungseigenschaften bezogen auf den konkreten Kontext zu entwickeln. Deshalb soll die Technik an dieser Stelle vorgestellt werden.<sup>51</sup>

Angenommen, Sie haben einen positiven Wert (Charaktermerkmal, Prinzip, Stärke) vor Augen, z.B. Durchsetzungsvermögen. Um das Wertequadrat zu erstellen schreiben Sie den positiven Wert in das Quadrat oben links (1). Nun können Sie entweder das Quadrat oben rechts ausfüllen (2), welches den positiven Gegenwert darstellt, oder in das Quadrat unten links (3) die entwertende Übertreibung des Wertes Durchsetzungsvermögen schreiben. Der konträre Gegensatz steht am Ende der Diagonalen (4). Auf diese Weise können Sie Ihre Stärken und Schwächen analysieren und persönliche Lernaufgaben generieren.

**Abb. 6: Erstellen eines Wertequadrats**



<sup>50</sup> Vgl. Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johannes/Stratmann, Roswita 2008, S. S. 15 f. Zum Wertequadrat vgl. auch S. 52 – 59 und Schulz von Thun: Miteinander reden Band 2, Rowohlt, Hamburg 1996, S. 38-54. Vgl. auch Wildenmann 2000, S. 14.

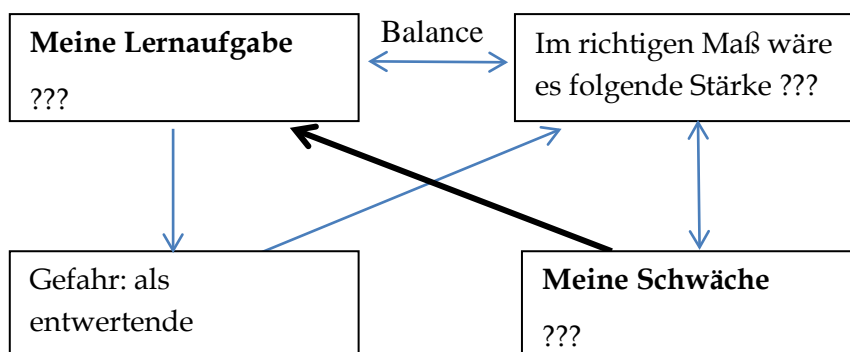
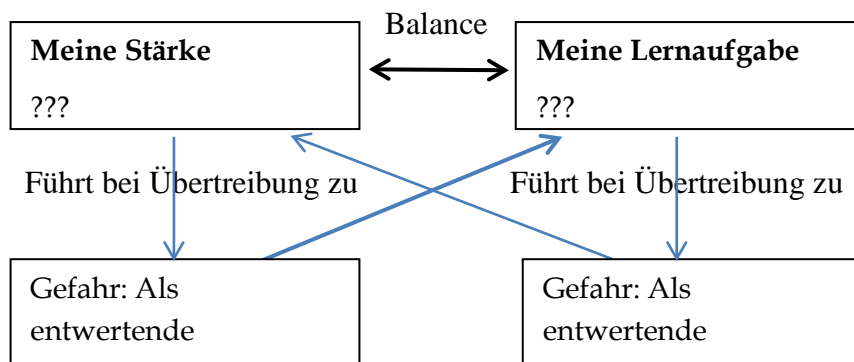
<sup>51</sup> Vgl. Schulz von Thun, S. 40 – 55.

Welche Begriffe können Sie nun für Durchsetzungsvermögen eintragen? Die entwertende Übertreibung von Durchsetzungsvermögen wäre eine rücksichtslose Ellenbogen-Mentalität (3). Der positive Gegenwert ist Rücksicht (2). Rücksicht kann bei einer entwertenden Übertreibung in Selbstverleugnung und mangelnde Selbstbehauptung ausarten. Dies wäre der konträre Gegensatz zu Durchsetzungsvermögen (4).

Das Wertequadrat ist ein Hilfsmittel, um die eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren. Bei den Stärken ist es hilfreich zu überdenken, welcher positive Gegenwert die Balance in der Führung fördert. Bei den Schwächen ist es sinnvoll, nicht am Abbau der Schwäche zu arbeiten, sondern eine konträre Stärke auf- und auszubauen. Dabei ist es manchmal schwierig, die passenden Begriffe zu finden. Manchmal handelt es sich um eine Umschreibung des Wertes, des Merkmals bzw. der Tugend.

An dieser Stelle können Sie es beispielhaft mit einer Stärke und einer Schwäche versuchen.

### Übung 6a: Wertequadrat: meine Lernaufgabe.



### Übung 6b: Konsequenzen aus dem Wertquadrat

Wie konkret können Sie die konträre Stärke auf- und ausbauen? Was könnten erste Schritte in den nächsten Wochen sein?

An dieser Stelle wird bereits eines deutlich: Schwächen sind umgedrehte Stärken und Stärken sind umgedrehte Schwächen.

Der Erfolg eines Menschen wird nach SIMON zu einem Großteil durch seine **emotionalen Fähigkeiten** bestimmt. Während im Rahmen des Berufseinstiegs ein hoher IQ als bedeutende Eintrittskarte dienen kann, ist für den weiteren Verlauf der Karriere nach Goleman der EQ, die emotionalen Fähigkeiten wesentlicher<sup>52</sup>. „Emotional intelligente Menschen kennen sich und ihre Gefühle gut und zeigen im Umgang mit anderen Personen große Begabung“<sup>53</sup>. Nach GOLEMAN sind fünf Kompetenzen entscheidend:

1. **Selbstwahrnehmung und Reflexion:** Emotional intelligente Menschen kennen ihre eigenen Gefühle und deren Auswirkungen auf andere. Sie haben ein realistisches Bild von ihren eigenen Stärken und Schwächen und können entsprechend einschätzen, welche Aufgaben ihren Fähigkeiten entsprechen bzw. welche Situationen sie überfordern.
2. **Selbstkontrolle:** Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle baut auf der Selbstwahrnehmung auf. Die Gefühle werden nicht unterdrückt, sondern durch einen inneren Dialog beeinflusst und gesteuert. In diesem Sinne sind emotional intelligente Menschen um innere Ausgeglichenheit bemüht.
3. **Selbstmotivation:** Selbstmotivierte Menschen suchen stets die Herausforderung und entwickeln aus sich selbst heraus Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit. In schwierigen Situationen hilft ihnen eine optimistische und ehrgeizige Einstellung.
4. **Empathie:** Emotionale Intelligenz bedeutet auch in der Lage zu sein, sich in andere Menschen hineinzusetzen. Achtsamkeit, Respekt und Verständnis für die anderen Denk- und Handlungsweisen spielen eine wichtige Rolle.
5. **Soziale Kompetenz:** Für den beruflichen Erfolg ist es wichtig, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und gezielt zu steuern, sodass ein sinnvoll geknüpftes Netzwerk entsteht.

Zur Professionalität gehört auch die Verhaltensweise eines **Intrapreneurs**. Einerseits sollen Manager heutzutage Grundsätze vertreten, müssen aber andererseits in der Lage sein, die sich öffnenden Freiheitsgrade auszufüllen. Ein Intrapreneur ist sozusagen Unternehmer im eigenen Betrieb, ist zielorientiert und selbstmotiviert, weiß, wie man delegiert, tut aber notfalls selbst, was getan werden muss. Ein Intrapreneur ist kunden- und mitarbeiterorientiert, liebt ein mäßiges Risiko, führt eigene Marktforschung und intuitive Marktbewertung durch. Er nutzt Freiheitsgrade und löst Probleme im bestehenden System.<sup>54</sup>

## 4.2 Professionalität und Profil

Typisch für die Führungsposition sind die **unterschiedlichen Rollenanforderungen**, die Anforderungen von verschiedenen Seiten, von „oben und unten“ sowie die Erwartungswidersprüche, in der Fachsprache „**Intra-Rollenkonflikt**“ genannt. Hinzu kommen verschiedene Gesprächspartner mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen, sowie dynamische, sich ändernde Situationen und häufig noch innere Unklarheit. Die Führungskraft befindet sich in einer „Sandwich-Position“. Wichtig ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit, mit der Führungsrolle und den Anforderungen, um nicht als „armes Würstchen“ zu enden.

Führungsaufgabe ist deshalb, ein **eigenes Führungsverständnis** zu entwickeln und sich aktiv zu eigen zu machen, eine **eigene, klare Linie** zu entwickeln. Geschieht dies nicht, endet die Führungskraft als „Spielball“, wird getreten und durch die unterschiedlichen Anforderungen

<sup>52</sup> Vgl. Simon, S. 165.

<sup>53</sup> Simon, S. 162.

<sup>54</sup> Vgl. Wildenmann, S. 20 – 24.

in verschiedene Richtungen geworfen. Ohne klare Vorstellungen und mit dem Bemühen, es allen Recht zu machen, besteht die Gefahr, zum „multiplen Prügelknaben“ zu werden<sup>55</sup>. Zur Führungsaufgabe gehört also im ersten Schritt, Stellung zu beziehen, sich abzugrenzen, zu entscheiden und für diese Entscheidung die Verantwortung zu übernehmen. Im zweiten Schritt geht es in die Kommunikation, um die Position auszutauschen, auszufechten und zu vermitteln.

## Übung 7: Das eigene Profil

**Anforderungen.** Suchen Sie sich eine Stellenanzeige, die Sie interessiert. Versuchen Sie, so viel wie möglich herauszufinden. Welche Anforderungen werden an Sie als zukünftige Führungskraft gestellt? Welche widersprechen sich/könnten sich widersprechen? Wie würden Sie Ihre zukünftige Position, Ihre Hauptaufgabe beschreiben? Was werden Sie tun, was sollen Sie bewirken?

**Eigene Linie entwickeln.** Bitte ergänzen Sie folgende Sätze mit jeweils mindestens 3 Statements.

Ich bin... Besonders wichtig ist mir... Das geht bei mir nicht... Meine Grenzen... Meine Regeln... Ich gebe Anerkennung für... Ich dulde nicht... Besonders wertschätze ich... Ich gebe... Ich verlange...

## 4.3 Professionalität und Grundsätze, Aufgaben sowie Werkzeuge wirksamer Führung

### 4.3.1 Grundsätze wirksamer Führung<sup>56</sup>

Die Grundsätze „sind das Fundament der Professionalität von Management. Sie regeln, wie die Management-Aufgaben erfüllt und die Management-Werkzeuge eingesetzt werden“<sup>57</sup>. Die Anwendung der Grundsätze ist laut MALIK einfach, aber nicht leicht. Einfach, weil es sich um akademisch wenig differenzierte, leicht zu verstehende Prinzipien handelt, aber nicht leicht, da die Anwendung dieser Prinzipien Disziplin erfordert. Nützlich sind die Grundsätze insbesondere in schwierigen Situationen und komplexen Fragen, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Sie haben die Funktion von regulativen Ideen, von Standards und Maßstäben.

An erster Stelle der Prinzipien steht die **Resultatorientierung**. „Management ist der Beruf des Resultate-Erzielens oder Resultate-Erwirkens. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben“<sup>58</sup>. Entsprechend ist Verantwortungsbewusstsein und Pflichterfüllung ein wichtiges Element. Entscheidend ist auch die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf jene Dinge, die *gehen* „statt auf das, „was *nicht* geht, *nicht* möglich ist, *nicht* funktioniert“<sup>59</sup>.

Weiterhin kommt es darauf an, einen **Beitrag zum Ganzen** zu **leisten**. Hierzu gehört auch das Bewusstsein, dass die Führungsposition nicht in erster Linie als eine Position verstanden wird (z.B. „Geschäftsführer“ oder „Abteilungsleiter“), sondern als ein konkreter Beitrag zum

<sup>55</sup> Vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2008, S. 17ff.

<sup>56</sup> Vgl. Malik 2002, S. 65ff.

<sup>57</sup> Malik, S. 65.

<sup>58</sup> Malik, S. 73.

<sup>59</sup> Malik, S. 75.

Ganzen. Dieser Beitrag besteht aus Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Handlungen (z.B. „Ich Sorge in dieser Organisation dafür, dass...“). Dieses Bewusstsein hat die Führungskraft nicht nur für die eigenen Aufgaben, sondern vermittelt dies auch den Mitarbeitenden.

**Konzentration auf Weniges** ist typisch für Wirksamkeit und Erfolg. Das Wesentliche ist, sich auf Weniges zu beschränken, auf eine kleine Zahl von sorgfältig ausgesuchten Schwerpunkten. Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis. Hierbei spielt Zeitmanagement eine wichtige Rolle.

Professionalität und Wirksamkeit entsteht auch durch den Grundsatz, bereits vorhandene **Stärken zu nutzen** statt Schwächen abzubauen. Spitzenleistungen entstehen durch das Erkennen der eigenen Stärken und die kompromisslose Konzentration darauf. Eine Stärke wird daran erkannt, dass der entsprechenden Person etwas **leicht** fällt. Professionalität beinhaltet, die erkannten Stärken und die Aufgaben zur Deckung zu bringen. Folgende Defizite müssen allerdings beseitigt werden: 1. Fehlendes Wissen, 2. Fehlende Fertigkeiten (z.B. ein Computerprogramm), 3. Mangelndes Verständnis für und Einsicht in andere Aufgaben und Fachgebiete, 4. Schlechte Gewohnheiten. Weitere Schwächen abzubauen, ist laut MALIK nicht sinnvoll, da die Führungskraft dort nie die gleichen Leistungen erbringen kann wie im Bereich der Stärken.

Ein weiteres Prinzip lautet **Vertrauen**: „Es kommt auf das gegenseitige Vertrauen an“<sup>60</sup>. Für die Souveränität zweiter Ordnung ist es wichtig, eine robuste, belastbare Führungssituation herzustellen, die auch die unvermeidlichen Führungsfehler aushält. Dies beinhaltet folgende Regeln: Die Führungskraft sollte 1. Eigene Fehler als eigene Fehler benennen. 2. Nach außen und nach oben für die Fehler der Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und nach innen entsprechend mit dem Mitarbeiter umgehen. 3. Erfolge der Mitarbeiter als deren Erfolge anerkennen. Wichtig ist außerdem das bewusste, konzentrierte Zuhören als vertrauensbildende Maßnahme. MALIK plädiert außerdem für Echtheit: „Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen und nicht Rollen zu spielen“<sup>61</sup>. Weiterhin betont MALIK, dass der konkrete Führungsstil weniger wichtig ist als ein Minimum an elementaren Manieren, Höflichkeit und Anstand. Konsistenz und Prognostizierbarkeit ist ebenfalls ein wichtiges Element. Die Führungskraft muss meinen, was sie sagt und so handeln. Sie gibt Spielregeln vor die gelten.

Für wirksame Führung ist es wichtig, **positiv zu Denken**. Hierbei geht es um das Erkennen und Nutzen von Chancen und die Fähigkeit, Probleme zu lösen. Zu professioneller Führung gehört die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren. Dies erfordert häufig eine pragmatische Vorgehensweise und das Bewusstsein, dass die Führungskraft einfach nur ihr Bestes geben bzw. aus dem Vorhandenen machen kann, auch wenn dies selten dem Optimum entspricht.

#### 4.3.2 Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung<sup>62</sup>

Auf die Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung soll an dieser Stelle nur kurz verwiesen werden. Die zentralen Aufgaben von Führungskräften sind nach MALIK 1. Für Ziele sorgen, 2. Organisieren, 3. Entscheiden, 4. Kontrollieren und 5. Menschen entwickeln und fördern. Zur Bewältigung dieser und anderer Sachaufgaben stehen dem Manager sieben zentrale Werkzeuge zur Verfügung, nämlich 1. Sitzungen gezielt einsetzen und nutzen, 2. sinnvolle Berichte verfassen, 3. Job Design und Assignment Control, 4. Persönliche

---

<sup>60</sup> Malik, S. 135.

<sup>61</sup> Malik, S. 141.

<sup>62</sup> Vgl. Malik 2002, S.171ff.

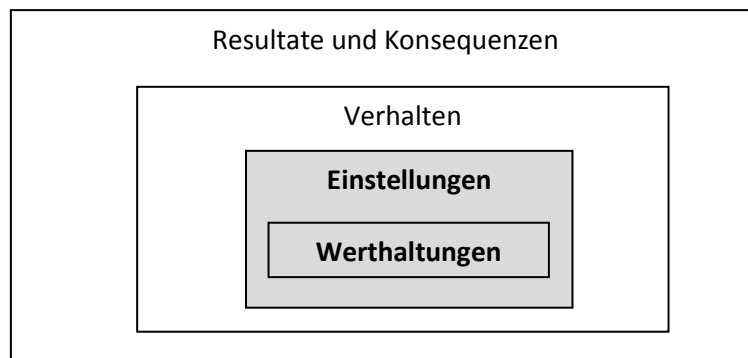
Arbeitsmethodik entwickeln, 5. Budget und Budgetierung, 6. Leistungsbeurteilung, sowie 7. systematische Müllabfuhr.

## 5. Persönlichkeitstests

Persönlichkeitstests haben den Anspruch, Eigenschaften bzw. Persönlichkeitstypen abzufragen. Tatsächlich erfragt werden aber das Selbstbild bzw. das Selbstkonzept sowie die inneren Einstellungen und Werte. Da es erwiesenermaßen das Bedürfnis nach Konsistenz gibt, ist es wahrscheinlich, dass sich Personen gemäß ihrer Aussagen verhalten. Dennoch kann es auch deutliche Abweichungen von Selbstbild und tatsächlich beobachtetem Verhalten geben.

Um den tatsächlichen Persönlichkeitseigenschaften und –typen auf die Spur zu kommen, wären ergänzend Fremdeinschätzungen wichtig. Weiterhin ist das direkte Gespräch entscheidend, um besser das „Innere der Zwiebel“ zu verstehen und Rückschlüsse auf das Verhalten ziehen zu können.

### Abb: 7: Wertezwiebel



Vgl. Hossiep/Mühlhaus S. 103.

Der Persönlichkeitstest setzt bei den Werthaltungen und inneren Einstellungen an. Ziel ist entweder eine Prognose über das Verhalten oder eine Veränderung des Verhaltens, um entsprechende Resultate zu erzielen (Wirksamkeit).

Durch Persönlichkeitstests kann eine Ist Analyse gemacht werden (wo stehe ich im Moment, „wer bin ich“ im Moment?). Es kann überprüft werden, ob Rollenerwartungen und Stellenprofil mit dem Persönlichkeitsprofil zusammenpassen. Falls dies nicht der Fall ist, kann im Gespräch geprüft werden, ob durch Persönlichkeitsentwicklung ein Angleichen des persönlichen Verhaltens und der Rollenerwartungen möglich ist, oder ob ein anderer Tätigkeitsbereich besser passt. Wichtig ist, dass die Stärken der Person gewinnbringend eingesetzt werden können, dass die Einstellungen und Werte dem Führungsprofil nicht widersprechen. „The right people at the right place!“ ist ein Richtwert für die Personalauswahl in großen Firmen wie z.B. IKEA AB.

## 5.1 Meyers-Briggs-Typenindikator (MBTI)<sup>63</sup>

Der MBTI baut auf der Persönlichkeitstypologie C.G. Jungs auf. Zunächst entwickelte Briggs eine eigene Theorie, als sie die englische Übersetzung von Jungs Publikation „Psychological Types“ entdeckte. Briggs stellte eine weitgehende Übereinstimmung Ihrer Persönlichkeitstheorie mit jener von Jung fest. Von dessen Ergebnissen ausgehend entwickelten daraufhin Katharine Briggs und Ihre Tochter Isabel Myers eine eigene Theorie, die 1962 zum ersten Mal als Manual veröffentlicht wurde.

Der MBTI geht von drei Voraussetzungen aus: 1. Menschliches Verhalten ist nicht zufällig, sondern durch Grundmuster vorgeprägt. 2. In Folge dieser Prägungen ist das Verhalten in einem gewissen Grad vorhersehbar. 3. Unterschiede im menschlichen Verhalten resultieren aus bestimmten Vorlieben und Neigungen.

Vier **grundsätzliche Präferenzen** werden unterschieden:

### 1. Energiequelle (außenorientiert vs. Innenorientiert):

Extraversion (E)	Introversion (I)
Interesse richtet sich nach außen (Objekte) Bevorzugt direkte Interaktion Ist gerne unter Menschen, arbeitet gern im Team Denkt laut Liebt Abwechslung und Aktion Lernt eher durch Tun oder Diskutieren Impulsiv und begeisterungsfähig	Interesse richtet sich nach Innen (Ideen) Arbeitet reflektierend und konzentriert Liebt eigenständiges Arbeiten und Handeln Zieht sich zurück zum Nachdenken und Energie schöpfen Überzeugt durch überdachte Leistung Lernt eher durch Nachdenken Interessiert sich für Fakten

### 2. Wahrnehmung (sinnlich vs. Intuitiv)

Sensing (S)	iNtuition (N)
Praktische, pragmatische Orientierung Beobachtet genau und detailtreu Bevorzugt Fakten, Realität, Informationen Toleriert Routine, Ausdauer, erprobte Vorgehensweisen Geht planvoll und schrittweise vor Strukturiert Gespräche	Abstrakte Orientierung Zukunfts- und Möglichkeitenorientiert Stellt sich neuen Problemen Zieht schnelle und intuitive Schlüsse Entwicklung von Konzepten Mag keine Wiederholungen Hat wenig Geduld für kleine Details Ist an Zusammenhängen interessiert

<sup>63</sup> Vgl. Wildenmann, S. 130ff, Simon, S. 92ff und Stahl/Alt sowie <http://www.a-m-t.de/persoenelechtsinstrumente/der-myers-briggs-typenindikator/>.



## 3. Entscheidung (analytisch vs. Gefühlsmäßig)

Thinking (T)	Feeling (F)
Logisch, rational, aufgabenbezogen Gerechtigkeitssinn und Suche nach dem Wahren Sucht Anerkennung Intellektuell, sachlich, kritisch Hält Emotionen zurück Logik und Fakten als Entscheidungsgrundlage Ergebnisorientiert Regelorientiert	Gefühlsmäßig, menschenbezogen Sucht Beziehung und Harmonie Zwischenmenschliche Empfindsamkeit Rücksichtnahme Persönliche Werte und Überzeugungen als Entscheidungsgrundlage Umsetzungsorientiert Sinnorientiert

## 4. Vorgehen (beurteilend vs. Wahrnehmend)

Judging (J)	Perceiving (P)
Struktur und Ordnung Arbeitet am besten mit einem guten Plan Klare, schnelle Entscheidungen Organisiert und effizient Vermeidet Zeitdruck Tendenz, Einfluss auszuüben Ergebnisorientiert	Offen und flexibel Handelt situativ und spontan Entscheidet aufgrund aller verfügbaren Informationen Lässt sich Zeit Tendenz, am langen Zügel zu führen Prozessorientiert

Nun kann eine Positionierung der Persönlichkeit aufgrund der Gegensatzpaare getroffen werden. Notieren Sie bitte den Buchstaben in Klammern, der Ihrer Präferenz beim Durchlesen entspricht. Das Ergebnis ist eine Kombination aus vier Buchstaben, z.B. ISTJ, ENFP oder ENTJ. Die Kombination zeigt das dynamische Zusammenspiel der vier Präferenzen. Es wird deutlich, wie dieser Persönlichkeitstyp voraussichtlich auf andere wirkt und in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen reagiert.

**Abb. 8: Kurzbeschreibung der 16 MBTI Typen**

<b>ISTJ:</b> Ernsthaft, Konzentration und Gründlichkeit. Praktisch, ordentlich, sachlich, logisch, realistisch, zuverlässig. Achten auf Organisation. Übernehmen Verantwortung. Entscheiden, was getan werden muss und tun es. Lassen sich weder von Protesten noch Ablenkungen davon abbringen. Zeigen nach außen eher ihre analytisch bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihre	<b>ISFJ:</b> Ruhig, freundlich, verantwortungsbewusst und gewissenhaft. Arbeiten engagiert, um ihren Verpflichtungen nachzukommen. Persönliche Beziehungen sind ihnen wichtig. Gründlich, sorgfältig, genau. Für technische Dinge brauchen sie mehr Zeit, da dies nicht zu ihren Stärken gehört. Geduldig, wenn es um Details und Routine geht. Loyal, rücksichtsvoll, kümmern sich um persönliche Anliegen der anderen. Zeigen nach außen eher
---	---

sinnliche Wahrnehmung.	ihre gefühlsmäßig bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf sinnliche Wahrnehmung.
<b>ISTP:</b> Kühle Beobachter, ruhig, zurückhaltend. Analysieren ihre Umgebung mit zurückhaltender Neugier und äußern sich spontan mit originellem Humor. Interesse für unpersönliche Vorgänge, Ursache und Wirkung oder wie und warum Geräte funktionieren. Verausgaben sich nur soweit wie notwendig, weil Energieverschwendung uneffizient ist. Zeigen nach außen eher ihre sinnlich wahrnehmende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihr analytisches Urteil.	<b>ISFP:</b> Zurückhaltend, unauffällig, freundlich, sensibel. Bescheiden im Urteil über die eigenen Fähigkeiten. Scheuen Auseinandersetzungen, drängen sich mit ihrer Meinung nicht auf. Führen meist nicht, sind aber loyale Mitarbeiter. Lassen sich nicht drängen, wenn es darum geht, Dinge zu erledigen, weil sie den Moment genießen und sich nichts durch unnötige Hast und Anstrengung verderben lassen wollen. Zeigen nach außen eher ihre sinnlich wahrnehmende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihr gefühlsmäßiges Urteil.
<b>ESTP:</b> Sachlich, „Eile mit Weile“, sorglos, sind zufrieden mit dem, was gerade da ist. Mögen mechanische Geräte und Sport und Freunde dabei. Manchmal zu direkt oder unsensibel. Beschäftigen sich mit Mathematik und Naturwissenschaft, weil sie es für notwendig ansehen. Mögen keine langen Erklärungen. Am besten mit praktischen Dingen, die man anfassen, auseinandernehmen und wieder zusammensetzen kann. Zeigen nach außen eher ihre sinnlich wahrnehmende Seite, verlassen sich innen eher auf ihr analytisches Urteil.	<b>ESFP:</b> Aufgeschlossen, umgänglich, entgegenkommend, freundlich. Begeistern sich wenn etwas los ist. Mögen Sport und basteln gern. Wissen, wann und wo etwas los ist und sind sofort mit von der Partie. Haben eher ein Gedächtnis für Fakten als für Theorien. Am besten in Situationen, die praktische Vernunft und praktische Fähigkeiten verlangen – mit Menschen oder Dingen. Zeigen nach außen eher ihre sinnlich-wahrnehmende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihr gefühlsmäßiges Urteil.
<b>ESTJ:</b> Praktisch, realistisch, sachlich. Natürliches Talent fürs Geschäft oder für Technik. Nicht interessiert an Dingen ohne unmittelbare Nutzenanwendung, können sich aber hineinfinden wenn nötig. Finden Gefallen an Organisation und managen gern Veranstaltungen. Sorgen für einen guten Ablauf, besonders dann, wenn sie nicht vergessen, auf die persönlichen Ansichten der Anderen Rücksicht zu nehmen wenn sie ihre Entscheidungen treffen. Zeigen nach außen eher ihre analytische bewertende Seite, verlassen sich innen eher auf ihre besinnliche Wahrnehmung.	<b>ESFJ:</b> warmherzig, redselig, beliebt, gewissenhaft, geborene Teamer, aktive Mitglieder im Ausschuß oder Verein. Tun stets etwas Nettes für Andere. Arbeiten am besten, wenn man sie ermutigt und lobt. Kein Interesse an abstrakten Gedanken oder technischen Fächern. Hauptinteresse an solchen Dingen, die direkt und offensichtlich etwas mit anderen Menschen zu tun haben. Zeigen nach außen eher ihre gefühlsmäßig bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihre sinnliche Wahrnehmung.
<b>INFJ:</b> Erfolgreich durch Ausdauer, Originalität und den Wunsch, alles zu tun was von ihnen verlangt wird. Für ihre	<b>INTJ:</b> Originelle Denker mit großem Antrieb, wenn es um die eigenen Ideen und Ziele geht. Auf Gebieten, die ihnen liegen, können sie gut

<p>Arbeit geben sie ihr Bestes. Unaufdringlich, aber bestimmt, gewissenhaft. Kümmern sich um die Belange anderer. Geschätzt wegen ihrer Prinzipientreue. Ansehen und Mitarbeit erreichen sie aufgrund ihrer klaren Überzeugungen, wie man dem Gemeinwohl dient. Zeigen nach außen eher ihre gefühlsmäßig bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihre intuitive Wahrnehmung.</p>	<p>organisieren und etwas durchführen, mit und ohne Unterstützung. Skeptisch, kritisch, unabhängig, entschlossen, oft stur. Müssen lernen, weniger wichtige Dinge um der größeren Sache willen aufzugeben. Zeigen nach außen eher ihre analytisch bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihre intuitive Wahrnehmung.</p>
<p><b>INFP:</b> Enthusiastisch und loyal – sprechen davon aber erst, wenn sie einen gut kennen. Legen großen Wert auf Weiterbildung, Ideen, Sprache und ihre eigenen Projekte. Neigen dazu, sich zu viel vorzunehmen, beenden jedoch, was sie einmal angefangen haben. Freundlich, aber manchmal zu sehr in sich selbst versunken. Verpassen deshalb Geselligkeiten und nehmen ihre Umgebung nicht wahr. Zeigen nach außen eher ihre intuitiv wahrnehmende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihr gefühlsmäßiges Urteil.</p>	<p><b>INTP:</b> Ruhig, zurückhaltend, schneiden in Examen gut ab, besonders in theoretischen und wissenschaftlichen Fächern. Logisch bis zur Grenze der Haarspalterei. Interessieren sich hauptsächlich für Ideen. Keine Freunde von Parties und unverbindlichem Geplauder. Scharf abgegrenzte Interessen. Müssen eine berufliche Laufbahn wählen, in der sie einige ihrer starken Interessen pflegen und nutzbringend anwenden können. Zeigen nach außen eher ihre intuitiv wahrnehmende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihr analytisches Urteil.</p>
<p><b>ENFP:</b> Begeisterungsfähig, hochgradig motiviert, geistreich, phantasievoll. Fähig, alles zu tun, was sie interessiert. Kommen in einer schwierigen Situation schnell mit einer Lösung und sind bereit, jedem bei einem Problem zu helfen. Verlassen sich oft auf ihr Improvisationstalent statt sich rechtzeitig vorzubereiten. Können immer triftige Gründe für das finden, was sie wollen. Zeigen nach außen eher ihre intuitiv wahrnehmende Seite, verlassen sich innen eher auf ihr gefühlsmäßiges Urteil.</p>	<p><b>ENTP:</b> Schnell, geistreich, gut auf vielen Gebieten. Wirken stimulierend auf andere. Wach und offen, nehmen aus Spaß auch mal die Gegenposition eines Arguments ein. Geschickt bei der Lösung von schwierigen Problemen, nachlässig jedoch, wenn es um Routinearbeit geht. Wenden sich immer wieder neuen Interessen zu. Können immer logische Begründungen finden für das was sie wollen. Zeigen nach außen eher ihre intuitiv wahrnehmende Seite, verlassen sich innen eher auf ihr analytisches Urteil.</p>
<p><b>ENFJ:</b> Zugänglich und verantwortungsbewusst. Legen Wert auf anderer Leute Meinung und Wünsche und versuchen, die persönlichen Gefühle der anderen zu berücksichtigen. Können einen Vorschlag einbringen oder eine Diskussion mit Umsicht und Takt leiten. Aufgeschlossen, beliebt, beteiligen sich an Aktivitäten außerhalb der regulären Arbeitszeit, finden aber genug Zeit, ihr Pflichtpensum zu erledigen. Zeigen nach außen eher ihre gefühlsmäßig</p>	<p><b>ENTJ:</b> Herzlich, offen, können gut lernen, Führertypen. Sehr gut im analytischen Denken und wenn es auf intelligente Argumentation oder kluge Rede ankommt. Sind gut informiert und pflegen ihren Wissensstand. Manchmal zu selbstsicher – auch in Bereichen, in denen sie nur wenig Expertise besitzen. Zeigen nach außen eher ihre analytisch bewertende Seite, verlassen sich nach innen eher auf ihre intuitive Wahrnehmung.</p>

bewertende Seite, verlassen sich innen eher auf ihre intuitive Wahrnehmung.	
---	--

## 5.2 Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

„Gemäß des „person-job-fits“ Modells existieren für Menschen mit spezifischer Persönlichkeits- und Fähigkeitsstruktur jeweils auch berufliche Aufgaben, bei deren Bewältigung sie prinzipiell erfolgreich sein können.“<sup>64</sup>

Um diese Fähigkeitsstruktur zu erfassen, ergründet der BIP Verhaltenstendenzen. HOSSIEP/PASCHEN definieren den Begriff Persönlichkeit in diesem Zusammenhang als Verhaltenstendenzen, die zusammenfassend durch einen Eigenschaftsbegriff beschrieben werden<sup>65</sup>. Zugang zu Verhaltenstendenzen bekommt man 1. durch das Selbstbild, 2. durch das Fremdbild und 3. durch das anschließende Auswertungsgespräch. Menschen lassen sich hinsichtlich der Ausprägung ihrer Eigenschaften immer nur relativ zu anderen Personen beschreiben. In wissenschaftlich entwickelten Fragebogen werden deshalb Personen mit dem Durchschnitt der für sie relevanten Gruppe verglichen. Die Eigenschaften sind immer im Vergleich zu relevanten Personengruppen hoch oder niedrig ausgeprägt. Im BIP werden nur die für das Berufsleben relevanten Facetten abgefragt. In diesem Zusammenhang und im Vergleich zu den Anforderungen der konkreten Position können Eigenschaften zu „Stärken“ oder „Schwächen“ werden. Je höher der Aufstieg in der Unternehmenshierarchie, desto wichtiger werden die überfachlichen Kompetenzen<sup>66</sup>. Für die Unternehmerpersönlichkeit sind die überfachlichen Kompetenzen als exorbitant wichtig.

Wie wurde das BIP nun entwickelt? Zunächst wurde durch Literaturrecherche ein Überblick erstellt, um herauszufinden, welche psychologischen Dimensionen sich im Rahmen bisheriger Validitätsbefunde besonders vorhersagestark für beruflichen Erfolg erwiesen haben. Dann erfolgte ein Austausch mit in der Personalarbeit tätigen Psychologen u.a. Experten über erfolgsrelevante psychologische Verhaltensdispositionen. Während die meisten Persönlichkeitstests aus einem klinischen Kontext heraus entstanden sind und das Ziel verfolgen, eine allgemeine Beschreibung der Persönlichkeit zu geben, gehört das BIP zu den berufsnahen Verfahren. Es erfasst das Selbstbild der Teilnehmenden. Das Ziel ist die „Standardisierte Erfassung des Selbstbildes eines Testkandidaten in Hinblick auf relevante persönlichkeitsorientierte Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben.“<sup>67</sup> Die Gefahr bei diesem und anderen Persönlichkeitstests ist der Effekt: „Aha, so bin ich also“. Personen glauben dem Test (und der „wissenschaftlichen Autorität“) mehr als sich selbst<sup>68</sup>. Auch deshalb ist ein anschließendes Auswertungsgespräch wichtig. Die Resultate sind Grundlage zur Vorbereitung von Coaching- oder Trainingsmaßnahmen.

Vergleichbare Aufgabenstellungen können durch sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zum Erfolg geführt werden. Es gibt aber allgemeine Entwicklungen der Anforderungen.

Welche Persönlichkeitsmerkmale und Dimension sind nun aus beruflicher Perspektive wichtig? Welche Anforderungen werden in der Arbeitswelt an Fach- und Führungskräfte gestellt?

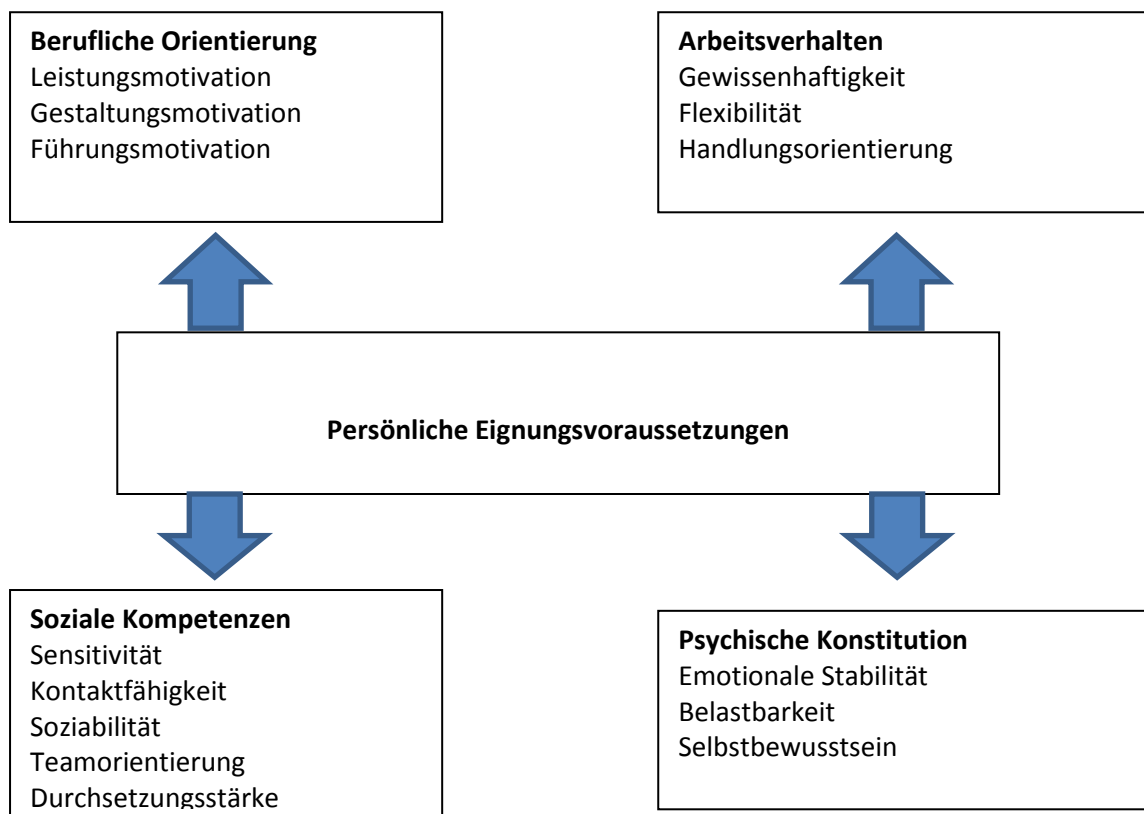
<sup>64</sup> Hossiep/Paschen, S. 10.

<sup>65</sup> Hossiep/Paschen, S. 3.

<sup>66</sup> Hossiep/Paschen, S. 6.

<sup>67</sup> Hossiep/Paschen, S. 14.

<sup>68</sup> Wildenmann, S. 156.

**Abb. 9: Dimensionen des BIP<sup>69</sup>**

Vgl. Hossiep/Paschen, S. 20

Anforderungen an die **berufliche Orientierung** sind die Fähigkeit, sich selbst motivieren zu können sowie sich selbst aufgabenbezogene Ziele zu setzen und diese aus eigenem Antrieb zu verfolgen. Ein ebenfalls wichtiges Element ist das Streben nach Optimierung, Verbesserung und aktive Gestaltung.

Anforderungen an das **Arbeitsverhalten** sind die Umsetzungsorientierung, das Abwägen von Erfolg und Ertrag, sowie die Fähigkeit, auch mit suboptimalen Ergebnissen leben zu können. Wichtig ist weiterhin ein konkretes, zupackendes Handeln.

Anforderungen an die **Sozialen Kompetenzen** sind die Fähigkeit, effizient, effektiv, intensiv mit Partnern, an Schnittstellen und nach außen zusammenzuarbeiten, die Gabe der Zusammenarbeit, des Einbindens, des Überzeugens. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Führung und Weiterentwicklung anderer.

Anforderungen an die **Psychische Konstitution** sind emotionale Stabilität, Belastbarkeit und Selbstbewusstsein. Wichtig ist die Fähigkeit zur Selbstkritik und die Gabe, sich nicht selbst zu überfordern. Dies hat gewichtigen Einfluss auf die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit.

<sup>69</sup> Hossiep/Paschen (HfT), S. 8 – 9.

## 6. Persönlichkeits-Entwicklung

### 6.1. Die nutzungsabhängige Entwicklung des Gehirns

Laut Neurobiologe GERALD HÜTHER<sup>70</sup> ist die wesentliche Erkenntnis der Hirnforscher in den letzten Jahren: „Unser Gehirn wird so, wie und wofür wir es besonders gern und deshalb auch besonders intensiv nutzen<sup>71</sup>.“ Das Grundprinzip des Gehirns ist, dass anfangs immer mehr bereitgestellt wird als tatsächlich gebraucht wird. Stabilisiert und in funktionelle Netzwerke eingebunden werden nur jene Verknüpfungen, die tatsächlich gebraucht und benutzt werden. Dies beinhaltet Einflüsse aus der Lebenswelt, Erfahrungen, Denk- und Handlungsmuster. Das menschliche Gehirn ist ein „sich erfahrungs- und nutzungsabhängig entwickelndes Organ (...)“<sup>72</sup>. Die beiden Grundbedürfnisse des Menschen sind der Wunsch nach Verbundenheit (Bindung) und der Wunsch nach Wachstum (Neugier). Entsprechend richtet er von klein auf das eigene Denken, Fühlen und Handeln aus. **Strukturgewordene Erfahrungen**<sup>73</sup> treiben Menschen an und bringen sie dazu, ihr Leben auf eine bestimmte Weise zu betrachten und zu gestalten. „Diese Vorstellungen werden als innere Orientierungen, als Selbstwirksamkeitskonzepte und eigene Leitbilder im Gehirn verankert“<sup>74</sup>. Die Vorstellungen, innere Überzeugungen, Welt- und Menschenbilder bestimmen unser Denken, Fühlen und Handeln. Sie bestimmen darüber, wie und wofür eine Person ihr Gehirn benutzt und wie sie sich in einer bestimmten Situation verhält. Durch die „**nutzungsabhängige Plastizität**“ bestimmen unsere Denkgewohnheiten, wie wir (die Verschaltungsmuster im Gehirn) uns entwickeln. Auf diese Weise entstehen im Gehirn starke „Nervenautobahnen“, die insbesondere in Stresssituationen immer wieder genutzt werden. Das Ich wächst mit seiner Geschichte.<sup>75</sup>

Wenn das Gehirn sich erfahrungs- und nutzungsabhängig entwickelt, dann können wir dies auch bewusst steuern. Es ist schwer, neben den für uns ungünstigen Denk- und Fühlmustern („Autobahnen“) einen neuen, für uns besseren Denk-, Fühl- und Handlungsweg aufzubauen (zunächst nur ein „Schleichweg“, eine „Landstraße“). Aber es ist möglich. Das tägliche Betrachten der Collage, das Vorlesen der Selbstbeschreibung, das Formulieren neuer Glaubenssätze und die täglichen Aufschriebe helfen, neue innere Überzeugungen und Denkmuster aufzubauen und Chancen<sup>76</sup> zu erkennen.

### 6.2 Selbstmotivation und Erfolg

Persönlicher **Erfolg** und persönliche Leistungen lassen sich nur individuell bewerten. Erfolg kann in der langfristigen Perspektive anders aussehen als in der kurzfristigen Dimension. Hinter vermeintlichen Schwächen liegen „umgekehrte Stärken“, im momentanen Scheitern liegt vielleicht eine wichtige Weichenstellung für den persönlichen Erfolg. Die individuelle Bewertung des Erfolgs hängt ab von den **persönlichen Werten** und **Zielen** sowie der **Ausgangssituation**. Preis und Aufwand zur Zielerreichung müssen stimmen. Um

<sup>70</sup> Gerald Hüther: Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher, Frankfurt a.M.: Fischer Verlag 2011. Vgl. auch Korte/Bonhoeffer: „Wie wir uns erinnern. Über Lernen und Gedächtnis“, in: Tobias Bonhoeffer/Peter Gruss (Hg): Zukunft Gehirn. Neue Erkenntnisse, neue Herausforderungen. Ein Report der Max-Planck-Gesellschaft, CH Beck, München 2011, S. 73.

<sup>71</sup> Hüther, S. 12.

<sup>72</sup> Hüther, S. 45.

<sup>73</sup> Im Lauf des Lebens erworbene und im Gehirn verankerte Verschaltungsmuster zwischen den Nervenzellen.

<sup>74</sup> Hüther, S. 67.

<sup>75</sup> Vgl. Greenfield, S. 64ff.

<sup>76</sup> Vgl. Hermann Scherer: Glückskinder. Warum manche lebenslang Chancen suchen und andere sie täglich nutzen, Frankfurt a.M.: Campus 2011.

längerfristig Erfolg zu erleben, brauchen wir außerdem **Motivation** und Leistungsbereitschaft. Erfolg ist nicht eindimensional sondern bezieht sich auf mehrere Lebensbereiche. Eine Herausforderung ist also, die verschiedenen Bereiche auszubalancieren.

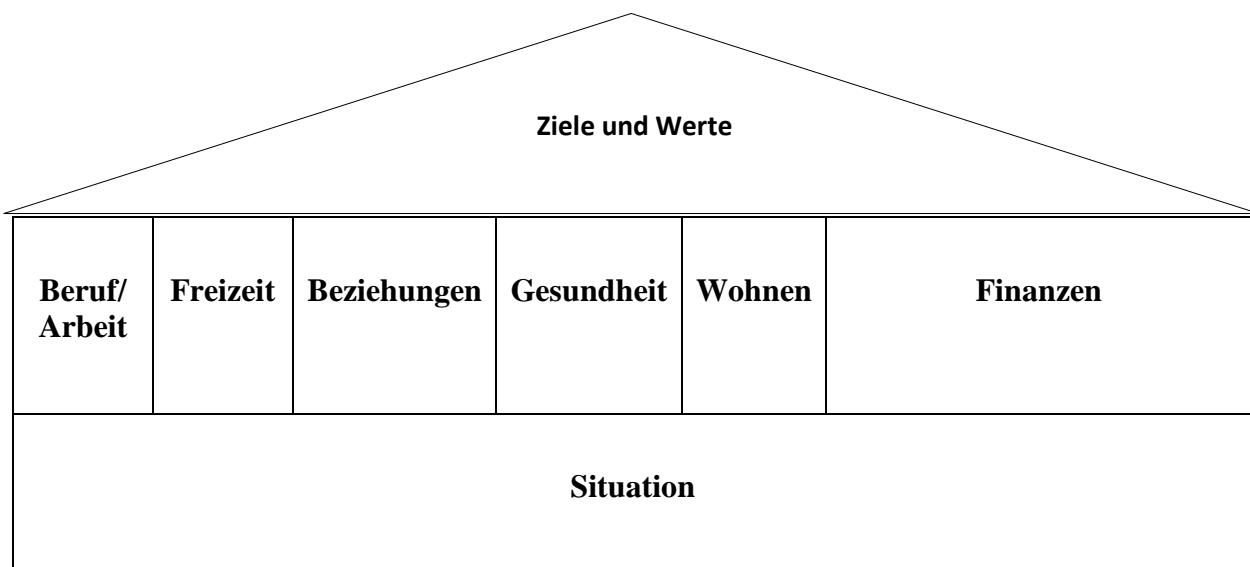
Schlüssel zum Erfolg sind Motivation<sup>77</sup> und Leistungsbereitschaft. Der Begriff Motivation kommt vom lateinischen „movere“ (ziehen, bewegen) und bezeichnet den Antrieb zum Handeln. EPE-FISCHER/EPE verstehen unter Motivation einen Zustand, in dem man bereit ist, sich zu engagieren. Diese Bereitschaft kann aus verschiedenen Quellen entstehen: aus der Freude an konkreten Tätigkeiten, aus der Erwartung, ein attraktives Ziel zu erreichen und damit persönlich bedeutsame Bedürfnisse zu erfüllen, aus inneren Einstellungen und Überzeugungen<sup>78</sup>.

### Übung 8: langfristige Erfolgsperspektive

Wenn Sie im hohen Alter auf Ihr Leben zurückblicken: auf welche Erfolge sind Sie dann stolz (persönlich, sozial, beruflich)? Woran werden Sie denken?

Um die verschiedenen Lebensbereiche gleichzeitig zu erfassen, erstellen FISCHER-EPE/EPE das „Haus des Lebens“<sup>79</sup>. Die zu den Werten und der Persönlichkeit passenden Ziele bilden das Dach. Das Fundament besteht aus der heutigen Lebenssituation. Zwischen Realität und wünschenswerter Zukunft müssen die verschiedenen Lebensbereiche ausbalanciert werden. Bei Standort- und Zielbestimmungen geht es darum, das Haus stabil zu halten.

**Abb. 10: Haus des Lebens**



Vgl. Fischer-Epe/Epe, S.17.

<sup>77</sup> Zur umfassenden Erörterung des Motivationsbegriffes vgl. Zimbardo, S. 344 ff. An dieser Stelle wird nur auf den Begriff der Selbstmotivation im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung eingegangen.

<sup>78</sup> Fischer-Epe/Epe, S. 55.

<sup>79</sup> Fischer-Epe/Epe, S. 17.

### 6.3 Glaubenssätze und Denkmuster

Ansätze zum Selbstmanagement und Selbstcoaching nutzen die Erkenntnisse der kognitiven Psychologie, der Ansätze zu Selbstkonzept und Selbstwertschätzung sowie der neurobiologischen Forschung. „Einstellungen und Überzeugungen sind geronnene, generalisierte Gedanken. Sie haben einen starken Einfluss auf unser Verhalten, auch wenn sie in vielen Situationen unterhalb der Bewusstseinschwelle bleiben“<sup>80</sup>. **Frühere Erfahrungen** verknüpfen sich zu **Grundüberzeugungen**, die wie innere Glaubenssätze unsere Motivation beeinflussen und uns handlungsleitend durchs Leben begleiten. Positiv können uns diese Grundüberzeugungen stärken und anspornen, negativ können sie uns schwächen und ausbremsen.

Denkmuster sind die oben beschriebenen „Autobahnen“, die unser Denken und unsere Aufmerksamkeit immer wieder in die gleiche Richtung lenken. So versuchen wir es z.B. immer wieder mit der gleichen Lösungsstrategie oder verfallen oft in ähnliche Denk- und Gefühlszirkel. Beispielsweise nehmen wir am Ende des Tages verstärkt wahr, was nicht gut geklappt hat und welche Fehler wir gemacht haben. So kreieren wir eine Gefühlsspirale „nach unten“.

#### Übung 9: Dankbarkeit und Wertschätzung trainieren

Bilanzieren Sie jeden Abend kurz: Wofür bin ich heute dankbar? (So entsteht eine Gefühlsspirale „nach oben“.)

Glaubenssätze wären allgemein z.B.: „Verlass dich auf dich selbst, sonst bist du verlassen“, „Wenn man etwas geschafft hat, fühlt man sich gut“, „Schuster bleib bei deinem Leisten“, „Wer nicht wagt der nicht gewinnt“. Und speziell auf die eigene Person bezogen z.B.: „Ich habe es nicht anders verdient“, „Ich bin etwas Besonderes“, „Nur wenn ich viel leiste, bin ich liebenswert“. Auch hier hilft ein Bilanzieren der eigenen Glaubenssätze und gegebenenfalls ein bewusstes Gegensteuern.



#### Übung 10: Innere Glaubenssätze

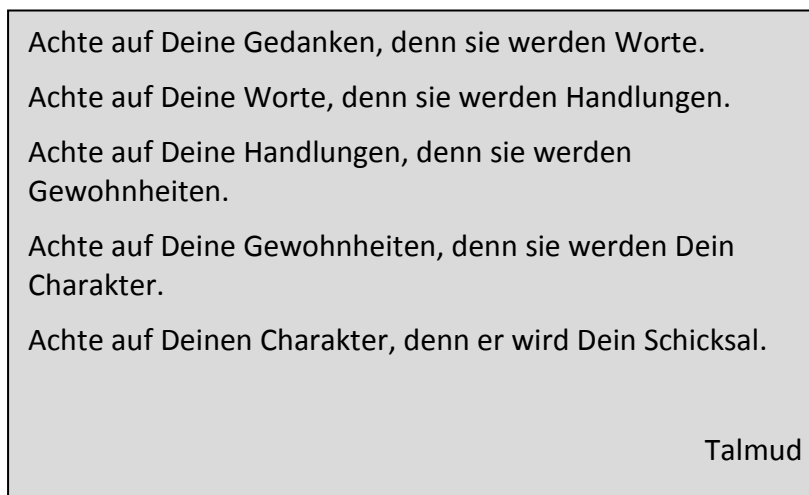
1. Welche eigenen Glaubenssätze fallen Ihnen spontan ein?
2. Welche sind förderlich?
3. Welche sind hinderlich?
4. Bei den hinderlichen Glaubenssätzen: was ist der positive Kern dieser Überzeugung? Wie könnten Sie die innere Einstellung ändern, damit sie förderlich ist?
Lesen Sie sich die positiven alten und neuen Einstellungen in den nächsten Monaten immer wieder durch.

Für die professionelle Führung ist ein realistischer Zweckoptimismus eine wichtige Eigenschaft.

Die Kernaussage dieses Kapitels findet sich folgenden Zeilen des Talmud:

<sup>80</sup> Fischer-Epe/Epe, S. 68.



**Abb. 11: Gedanken, Worte, Handlungen**

## 6.4 Selbstmanagement und Selbstcoaching

### 6.4.1 Zielfindung und Zielsetzung

Laut MALIK ist es eine wichtige Aufgabe, für Ziele zu sorgen. Dies geschieht am besten durch die Entwicklung persönlicher Jahresziele. Es sollen wenige (nicht mehr als vier), aber dafür große Ziele sein. Hilfsfragen sind: *„Ist das wirklich wichtig? Was passiert, wenn wir das nicht machen?“*<sup>81</sup> Das schriftlich fixierte Ziel soll den Menschen führen. Gleichzeitig wird festgelegt, was von nun an wegfällt, damit Handlungsspielraum für das neue Ziel entsteht. Die Quantifizierung des Zieles erfolgt so konkret wie möglich, aber nicht dogmatisch.

Bevor Sie mit der Zielformulierung beginnen, ist es aber wichtig, die richtigen Ziele zu finden. Um für die großen Ziele Energie zur Verfügung zu haben ist es außerdem wichtig, die persönlichen (nur für mich), sozialen (Familie, Freunde) und beruflichen Visionen zu **visualisieren** und dann zu formulieren. Hierzu bietet sich eine Technik an, die den oben genannten Erkenntnissen Rechnung trägt. Die Zielvision in Form einer Collage.

### Übung 11:

#### Collage: Das bin ich – das macht mich aus (ein Jahr)

Zur Zielfindung und zur Unterstützung der Zielerreichung fertigen Sie bitte eine Collage an. Visualisieren Sie Ihre eigene **Lebensvision**. Gestalten Sie die Collage über Ihren Wunsch-Zustand im persönlichen, sozialen und beruflichen Bereich. Sammeln Sie dazu **Farbbilder** (kein Schwarz-Weiß), die Ihnen gefallen bzw. einen Aspekt Ihrer Vision darstellen. Schneiden Sie außerdem **Worte** aus, die Aspekte Ihrer Vision beschreiben. Erstellen Sie daraus ein Bild, eine Collage. Achten Sie darauf, dass nur das abgebildet ist, was Sie sich wirklich positiv wünschen.

Thema: „Das bin ich – Das macht mich aus“. Persönlich, sozial, beruflich. Wie sich Ihre Persönlichkeit darstellen soll.

---

<sup>81</sup> Malik, S. 178.

Hängen Sie die Collage so auf, dass Sie diese jeden Tag ansehen. Die Bilder und Worte wirken so auf Ihr Gehirn und auch Ihr Unbewusstes ein. Sie werden mental so eingestimmt, dass Sie leichter Ihre Wünsche/Ziele erreichen.

### Übung 12: Die Collage schriftlich erfassen

Beschreiben Sie **schriftlich**, in **Ich-Form** und **ganzen Sätzen** Ihre persönliche Vision, Ihre Individualität und Originalität. Beschreiben Sie anhand der Collage. Beschreiben Sie sich und Ihr Leben aktiv, positiv, wertschätzend und so, als sei dieser Zustand schon erreicht. Lesen Sie sich die Beschreibung regelmäßig durch, am besten lesen Sie diese laut vor. Dies stärkt Ihr Selbst-Bewusst-Sein.

Zielformulierung: Setzen Sie sich 4 berufliche und 4 privat -persönliche, konkret formulierte Jahresziele. Formulieren Sie die Ziele SMART: Spezifisch, Messbar, Anspornend, Realistisch und Terminiert. Formulieren Sie die Ziele in ganzen Sätzen und so, als ob Sie die Ziele schon erreicht hätten. Planen Sie die Umsetzung (wann welche Schritte) und kontrollieren Sie dies alle 3 Monate. Arbeiten Sie mit Checklisten, Wochen- und Monatsplaner.<sup>82</sup>

Die Wirkung: Betrachten Sie die Collage **täglich**. Durch die Mischung aus Bildern und Schrift werden Ihr Unbewusstes und Ihr Bewusstsein angesprochen. Allein das regelmäßige Betrachten wirkt auf Ihre Denk- und Fühlmuster. Ihre Zielvision bleibt präsent und ermöglicht es Ihnen, mehr im Sinne Ihrer Werte und Ziele zu handeln sowie Chancen zu erkennen. Durch das regelmäßige Lesen Ihrer Selbstbeschreibung wird die Wirkung verstärkt. Die täglichen Aufschriebe wirken wie ein intensives Selbst-Bewusstseins-Training. Auf lange Sicht können Sie mit den Aufschrieben deutlich Denken und Handeln verändern.

#### 6.4.2 Das Erfolgstagebuch

Die Wirkung der Collage können Sie verstärken durch ein **Erfolgstagebuch**<sup>83</sup>. Mit täglichen Aufschrieben vertiefen Sie die Wirkung von Collage und Selbstbeschreibung. Dies ist eine sehr effektive Methode des „Gehirntrainings“ zur Beeinflussung der Denkmuster (siehe Kapitel 3.3, 3.4 und 6.3).

Das Erfolgstagebuch hat den Sinn, dass Sie sich jeden Morgen konstruktiv auf den Tag einstimmen und planen und jeden Abend konstruktiv Ihre Erfolge und Erlebnisse reflektieren. Sie werden sich Ihrer Erfolge bewusst und entwickeln mehr Selbst-Bewusst-Sein.

Erfolg entsteht durch tägliche kleine Schritte, durch bewusstes Tun. Die unmerklichen, beständigen kleinen Schritte führen zu dauerhaften, tragfähigen Veränderungen. Wachsende Aufmerksamkeit und Wachheit führen zu mehr Klarheit. Die eigene Wertschätzung und auch Dankbarkeit stärken die innere Kraft und das Selbstbewusstsein.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu: Knoblauch/Wöltje/Hausner/Kimmich/Lachmann und Seiwert.

<sup>83</sup> Vgl. [www.coaching-mit-fleer.com](http://www.coaching-mit-fleer.com) ; [www.meinpersoenlicheskonzept.de](http://www.meinpersoenlicheskonzept.de)

**Übung 13: Das Erfolgstagebuch**

Formulieren Sie aktiv, positiv, in Ich-Form und in ganzen Sätzen.
Die Fragen morgens: Was ist mir heute besonders wichtig? Was werde ich heute für meinen Erfolg tun (To-Do Liste, persönlich, partnerschaftlich, beruflich)?
Die Fragen abends: Was ist mir heute gut gelungen (persönlich, partnerschaftlich, beruflich)? Was ging leicht? Wofür bin ich dankbar?

Falls Ihnen die morgendlichen und abendlichen Aufschriebe zu viel sind, können Sie auch diese Version versuchen: erstellen Sie eine **kleine Vision für jeden Tag**:

Eine andere Übung beinhaltet folgendes: Schreiben Sie am Abend auf, wie Ihr nächster Tag idealerweise ablaufen soll.

Schreiben Sie: „Ich würde folgendes bevorzugen...“ Dann schreiben Sie detailliert und realitätsnah, was am nächsten Tag passieren soll.<sup>84</sup>

**6.4.3 Stärken-Schwächen-Analyse**

In Kapitel 4.1 hatten Sie sich im Zusammenhang mit dem Wertequadrat bereits mit Stärken und Schwächen beschäftigt. Nun soll das Thema noch einmal kurz aufgegriffen werden. Eigenschaften werden zu Stärken und Schwächen, wenn sie mit Erwartungen und Anforderungen verglichen werden. Nachdem Sie nun Rollenerwartungen reflektiert und eine Zielvision für das nächste Jahr und darüber hinaus entwickelt haben, formulieren Sie bitte noch einmal diesbezüglich Ihre Stärken und Schwächen sowie Ihr Entwicklungspotenzial.

**Übung 14: Stärken-Schwächen Analyse**

1. Welche Erwartungen werden an Sie in Ihrer (zukünftigen) Führungsrolle gestellt?	
2. Nennen Sie 5 – 10 Stärken!	3. Nennen Sie 5 – 10 Schwächen!
4. Was ist gut so?	
5. Wo wollen Sie sich weiter entwickeln? Was wollen Sie lernen?	

**6.4.4 Entwicklungspotenziale und –möglichkeiten**

Ihre **Entwicklungspotenziale** haben Sie über das gesamte Arbeitspapier in den Übungen und Reflexionsfragen eruiert. Nun geht es vorrangig um das Ordnen und Priorisieren der Entwicklungsmöglichkeiten.

<sup>84</sup> Vgl. Ralf Senftleben: „Zeit zu leben. Eine Übung, die Wunder bewirkt“ (Ausgabe 597)

**Übung 15: Entwicklungsmöglichkeiten**

1. Reflektieren Sie bitte noch einmal die Übungs-Ergebnisse des gesamten Arbeitspapiers.
2. Was wollen Sie lernen bzw. entwickeln?
3. Markieren Sie bitte die 3 wichtigsten Lernvorhaben.
4. Reflektieren Sie noch einmal insgesamt: welches Lernvorhaben können Sie leicht und schnell umsetzen?
5.a) Bitte legen Sie mindestens bei Ihren 3 wichtigsten Lernvorhaben fest, wann und wie genau sie diese angehen. B) Wann erfolgt wie genau der erste Schritt?
6. Wie kontrollieren Sie Ihren Lernerfolg?
7. Woran werden Sie jeweils merken, dass Sie am Ziel sind?
8. Wie belohnen Sie sich?

**7. Fazit: Was ist eine gute Führungskraft?**

Zum Abschluss sollen noch einmal die eingangs aufgeworfenen Fragen beantwortet werden.

Was beinhalten die Begriffe Authentizität, Persönlichkeit, Professionalität?

Authentizität bedeutet grundsätzlich „echt sein“. Es lassen sich Authentizität als Ausdruckskategorie und Wirkungskategorie unterscheiden, wobei letztere ein glaubwürdiges und konsistentes Auftreten beinhaltet. Hierbei ist die Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen hilfreich, um die Führungsrolle entsprechend bewusst ausfüllen zu können.

Die Persönlichkeit lässt sich in Stufen oder als Wertezwiebel beschreiben und beinhaltet Eigenschaften bzw. Typologien, das Selbstkonzept, Werthaltung und Einstellungen sowie Rollenverhalten.

Professionalität beinhaltet Souveränität zweiter Ordnung und die Balance zwischen Humanität und Effektivität. Professionelle Führungskräfte achten auf Wirksamkeit und kennen die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge des Managements. Zu Professionalität gehören auch Intrapreneurship und Emotionale Intelligenz. Innere Klarheit, ein hohes Maß an Selbstreflexion und eine klare Linie sind elementar.

Was macht gute Führung aus?

Eine „gute Führungskraft“ hat Klarheit über die eigenen Werte, Ziele, Einstellungen und Eigenschaften (Selbstkompetenz) sowie über die Rollenerwartungen und Rahmenbedingungen (Umfeldkompetenz). Sie kennt ihre Stärken und Schwächen bezogen auf die beruflichen Anforderungen. Sie hat die für diese Stelle notwendigen Eigenschaften und Kompetenzen und beherrscht die entsprechenden Techniken. Eine Führungskraft kann also an einer Stelle „gut“ sein und an anderer Stelle nicht. „The right people at the right place“ ist hier ein wichtiger Richtwert. Um dies zu erreichen können u.a. Persönlichkeitstests mit entsprechenden Auswertungsgesprächen hilfreich sein.

Welche Aspekte kann man lernen?

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Analyse des Umfeldes kann gelernt werden, ebenso wie Führungs-Techniken. Selbstführung ist eine wichtige Voraussetzung für Mitarbeiterführung und Teamführung. Auch an Einstellungen und Glaubenssätzen kann die Führungskraft arbeiten. Eine grundsätzliche Änderung der Persönlichkeit oder der inneren Einstellungen und Werte ist allerdings eher nicht möglich (und auch nicht sinnvoll).

Wie sieht ein Konzept zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Selbstcoaching aus?

Beschrieben wurde das „Haus des Lebens“ als eine Möglichkeit, verschiedene Lebensbereiche auszubalancieren. Glaubenssätze und Denkmuster können reflektiert und positiv trainiert werden. Das Erstellen einer Vision, Zielsetzung, Planung, Stärken-Schwächen-Analyse sowie das Eruiere des Entwicklungspotenzials sind weitere wichtige Techniken des Selbstcoachings (vgl. Kapitel 6).

Wenn Führungskräfte erfolgreich sein wollen, dann ist die Reflexion und Entwicklung der Persönlichkeit wichtig, um „innere Größe“ zu entwickeln. Eine klare Selbstführung ist Voraussetzung für eine gute Mitarbeiter- und Teamführung. Ob Authentizität in der Führung sinnvoll ist, kann diskutiert werden. Viele Führungskräfte gehen aber davon aus, dass Authentizität wichtig ist, da sie letztendlich dazu führt, dass Führungskräfte innere Energien mobilisieren und klarer und konsistenter nach außen auftreten können.

## Literatur:

**Asendorpf, Jens B.:** Psychologie der Persönlichkeit, Berlin Springer: 2007.

**Brodmerkel, Sven:** Authentisch führen: Wann sind Manager echt?“, in ManagerSeminare Heft 109 2007.

**Cialdini:** Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen, Bern 2007, Huber Verlag.

**Daigeler, Thomas/Hölzl, Franz/Raslan, Nadja:** Führungstechniken, Haufe Taschenguide, Freiburg/Planegg 2011.

**Dahrendorf, Ralf:** Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Wiesbaden: VS Verlag 2006.

**Fischer-Epe, Maren/Epe, Claus:** Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2004.

**Friedmann, Howard S./Schustack, Miriam W.:** Persönlichkeitspsychologie und Differentielle Psychologie, Addison-Wesley Verlag 2004.

**Greenfield, Susan A.:** „Das Ich und seine Geschichte“, in: **Sentker, Andreas/Wigger, Frank (Hg.):** Rätsel Ich. Gehirn, Gefühl, Bewusstsein, Springer Verlag und Zeitverlag, Berlin/Heidelberg 2007.

**Hüther, Gerald:** Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher, Fischer Frankfurt a.M. 2011.

**Hossiep, Rüdiger/Paschen, Michael/Mühlhaus, Oliver:** Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Manual, Hogrefe, Göttingen/Bern 2003.

**Hossiep, Rüdiger/Paschen, Michael/Mühlhaus, Oliver:** Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Hinweise für Teilnehmer (HfT), Hogrefe, Göttingen/Bern 2003.

**Hossiep, Rüdiger/Mühlhaus, Oliver:** Personalauswahl und –entwicklung mit Persönlichkeitstests, Hogrefe, Göttingen/Bern 2005.

**Knoblauch/Wöltje/Hausner/Kimmich/Lachmann:** Zeitmanagement, Haufe Taschenguide, Freiburg/Planegg/München 2011.

- Korte, Martin/Bonhoeffer, Tobias:** „Über Lernen und Gedächtnis“ in: **Gruß, Peter/Bonnhöfer, Tobias (Hg):** Zukunft Gehirn. Neue Erkenntnisse, neue Herausforderungen. Ein Report der Max-Planck-Gesellschaft, CH Beck, München 2011.
- Krech, David/Crutchfield, Richard S. u.a.:** Grundlagen der Psychologie. Studienausgabe, 7 Bände, Psychologie Verlags Union Weinheim 1992.
- Lauer, Hartmut:** Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, Gabal Offenbach 2010.
- Malik, Fredmund:** Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne München 2001.
- Niermeyer, Rainer:** Mythos Authentizität. Die Kunst, die richtigen Führungsrollen zu spielen, Campus Verlag Frankfurt/New York 2010.
- Niermayer, Rainer/Postall, Nadia:** Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte, Gabler Wiesbaden 2010.
- Nolting, Hans-Peter / Paulus, Peter:** Psychologie lernen. Eine Einführung und Anleitung, Weinheim: Beltz 1994.
- Rammsayer, Thomas/Weber, Hannelore:** Differentielle Psychologie – Persönlichkeitstheorien, Hogrefe, Göttingen/Bern 2010.
- Scherer, Hermann:** Glückskinder. Warum manche lebenslang Chancen suchen – und andere sie täglich nutzen, Campus Verlag Frankfurt/New York 2011.
- Schulz von Thun:** Miteinander Reden. Stile Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 1996.
- Schulz von Thun:** Miteinander Reden. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2010.
- Schulz von Thun/ Ruppel/Stratmann:** Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2008.
- Seiwert, Lothar:** Das neue 1x1 des Zeitmanagement: Zeit im Griff, Ziele in Balance. Kompaktes Know-how für die Praxis, Gräfe & Unzer Verlag 2007.
- Simon, Walter:** GABALS großer Methodenkoffer Persönlichkeitsentwicklung, Offenbach Gabal Verlag 2010.
- Stahl, Stefanie/Alt, Melanie:** So bin ich eben! Erkenne Dich selbst und andere, Ellert und Richter Verlag, Hamburg 2011. 2011.
- Wildenmann, Bernd:** Die Persönlichkeit des Managers, Hogrefe, Göttingen/Bern 2000.
- Zimbardo, Philip G.:** Psychologie, Springer Verlag Berlin/Heidelberg 1992.