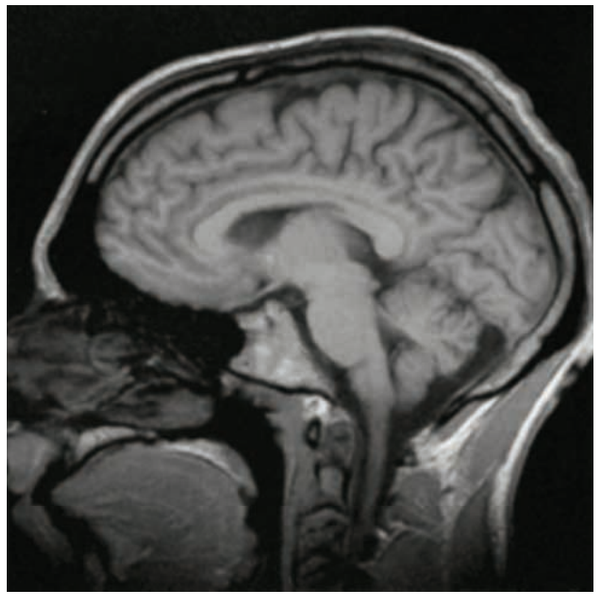


Ich bin, wie ich bin!?

I · Was macht unsere Persönlichkeit aus?
II · Was prägt unsere Persönlichkeit im Gehirn?
III · Was leitet unser Tun und wie kann man es beeinflussen?
IV · Was lässt sich aus all dem schließen für die Führungsentwicklung?

Dr. Felix Frei, AOC Unternehmensberatung

Version 2.7

Erster Teil

Was macht unsere Persönlichkeit aus?

Was heißt «Ich bin so und so…»?

- Persönlichkeit ist *per definitionem* etwas, das im Erwachsenenalter einigermaßen stabil bleibt.
- Charakterisiert man die Persönlichkeit von Menschen in einer Vielzahl von Eigenschaftswörtern und wertet die Ergebnisse statistisch (mittels «Faktorisierung») aus, so resultieren am häufigsten die «Big Five»:
  - Extraversion
  - Neurotizismus
  - Verträglichkeit
  - Gewissenhaftigkeit
  - Offenheit für neue Erfahrungen
- Dahinter steht keine Persönlichkeits*theorie,* sondern bloße (aber sehr robuste) *Empirie*.

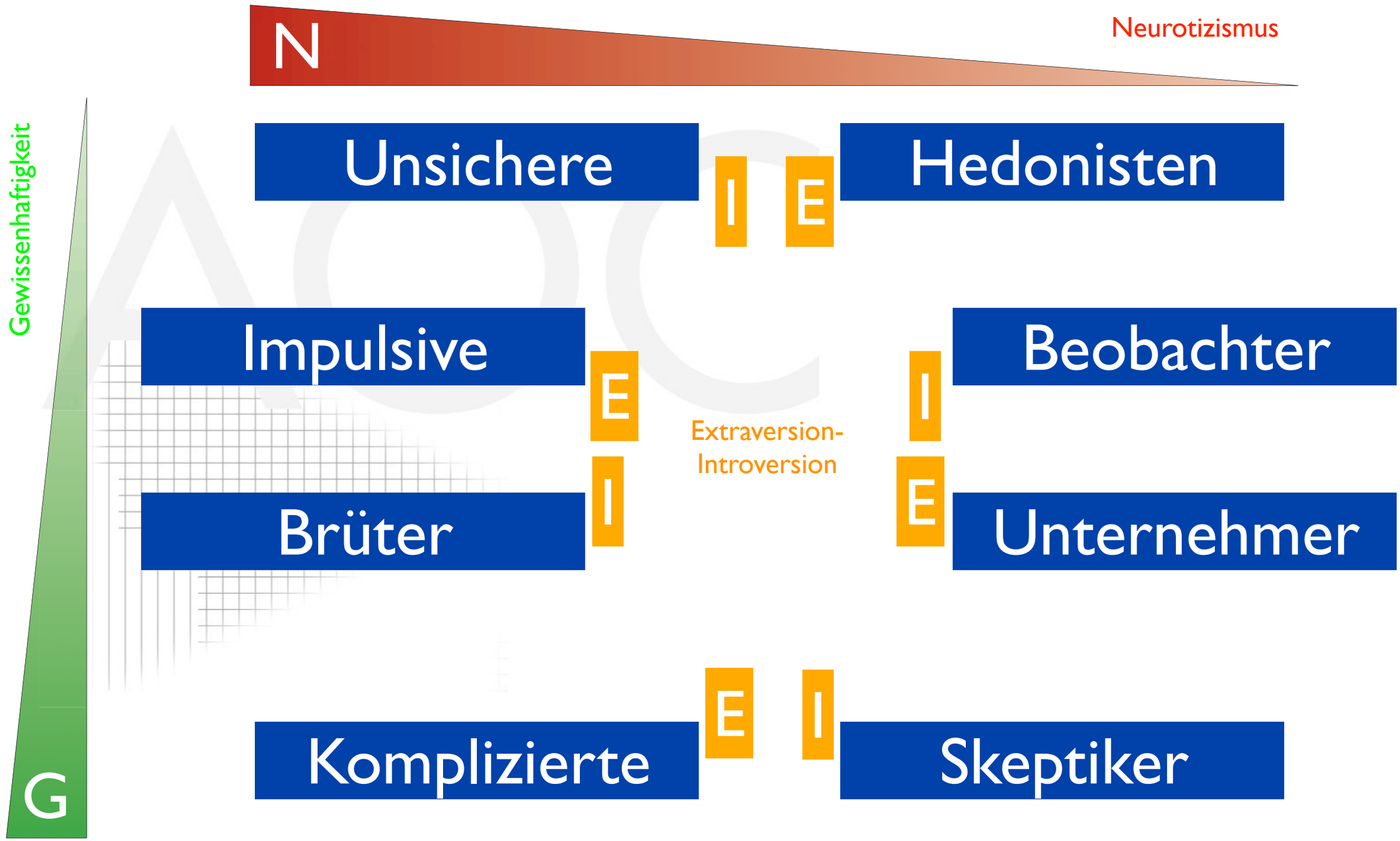
Die «Big Five»

- Extraversion
  - gesprächig, bestimmt, aktiv, energisch, offen, dominant, enthusiastisch, sozial, abenteuerlustig versus
  - still, reserviert, scheu, zurückgezogen
- Neurotizismus
  - gespannt, ängstlich, nervös, launisch, besorgt, empfindlich, reizbar, furchtsam, sich selbst bemitleidend, instabil, mutlos versus
  - stabil, ruhig, zufrieden
- Verträglichkeit
  - mitfühlend, nett, bewundernd, herzlich, weichherzig, warm, großzügig, vertrauensvoll, hilfsbereit, nachsichtig, freundlich, kooperativ, feinfühlig versus
  - kalt, unfreundlich, streitsüchtig, hartherzig, grausam, undankbar, knickrig
- Gewissenhaftigkeit
  - organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig, genau, praktisch, vorsichtig, überlegt, gewissenhaft versus
  - sorglos, unordentlich, leichtsinnig, unverantwortlich, unzuverlässig, vergesslich
- Offenheit für neue Erfahrungen
  - breit interessiert, einfallsreich, fantasievoll, intelligent, originell, wissbegierig, intellektuell, künstlerisch, gescheit, erfinderisch, geistreich, weise versus
  - gewöhnlich, einseitig interessiert, einfach, ohne Tiefgang, unintelligent

Die «Big Five» mit ihren jeweils 6 Facetten

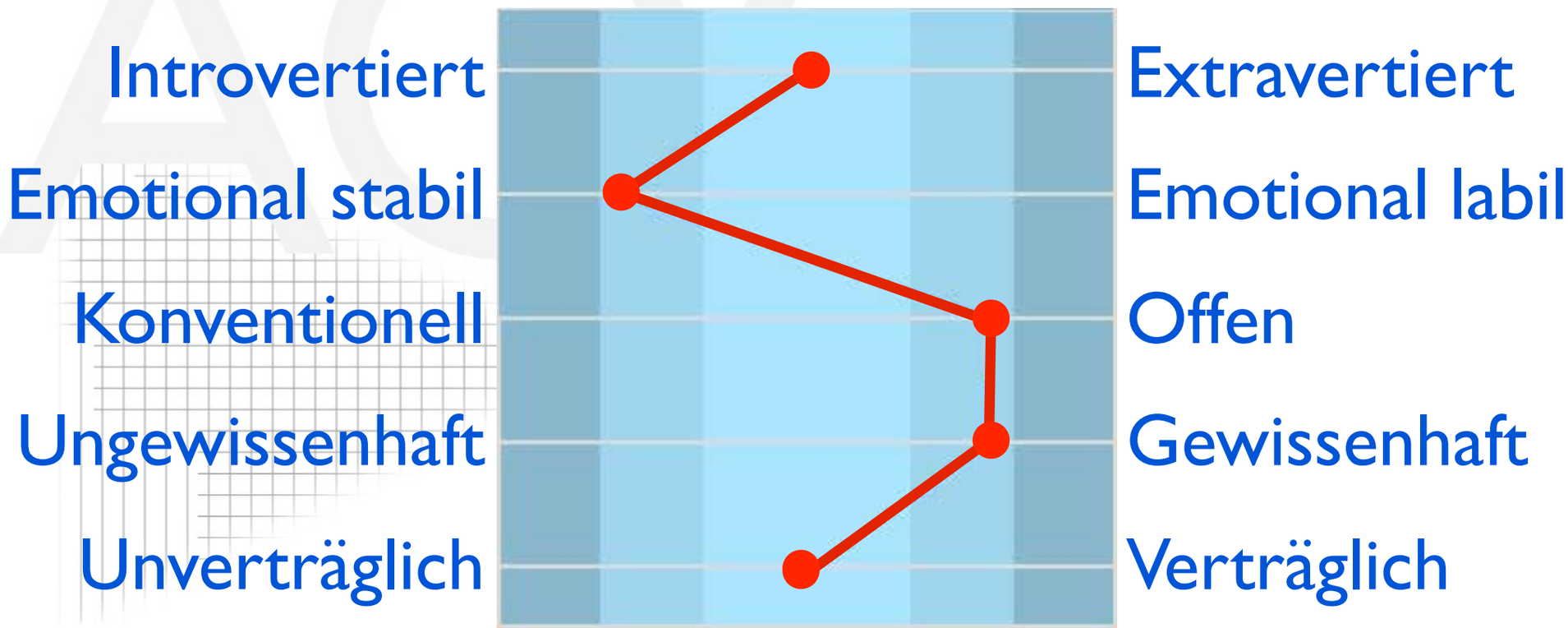
- Extraversion
  - Herzlichkeit | Geselligkeit | Durchsetzungsfähigkeit | Aktivität | Erlebnishunger | Glückserleben
  - *Talent zum Glücklichsein*
- Neurotizismus
  - Ängstlichkeit | Reizbarkeit | Depression | Soziale Befangenheit | Impulsivität | Verletzlichkeit
  - *Talent zum Unglücklichsein*
- Verträglichkeit
  - Vertrauen | Freimütigkeit | Altruismus | Entgegenkommen (vs. Feindseligkeit) | Bescheidenheit | Gutherzigkeit
  - *Von Altruisten und Stinkstiefeln*
- Gewissenhaftigkeit
  - Kompetenz | Ordnungsliebe | Pflichtbewusstsein | Leistungsstreben | Selbstdisziplin | Besonnenheit
  - *Die unterschätzte Macht der Sekundärtugenden*
- Offenheit für neue Erfahrungen
  - O. für Fantasie | für Ästhetik | für Gefühle | für Handlungen | für Ideen | des Normen- und Wertesystems
  - *Die Neugier, hinter den Horizont zu schauen*

Einige Kombinationen von 3 der «Big Five»



Beispiel einer Testauswertung der «Big Five»

http://www2.psychologie.hu-berlin.de/psytests/ffm/



Interpretation	Sehr gering	Gering	Durchschnittlich	Hoch	Sehr hoch
% der Personen mit *geringeren* Werten	0-3%	3-36%	37-63%	64-96%	97-100%

Persönlichkeit versus Temperament

- Begrifflich schwer zu trennen. Temperament gilt als der «Kern» der Persönlichkeit.
- Der Begriff Temperament wird in der Regel mit «genetisch bedingt» oder «angeboren» verbunden.
- Achtung: «Genetisch bedingt» und «angeboren» ist nicht dasselbe:
  - *Genetisch bedingt:* Kann sich bei der Geburt schon zeigen, aber auch sehr viel später. Kann durchaus erst umweltbedingt ausgelöst sein.
  - *Angeboren:* Ist nicht unbedingt vererbt, denn in der Schwangerschaft gibt es enorm viele Umwelteinflüsse.
- Unbestritten sind frühkindliche Erfahrungen sehr prägend (v.a. die so genannte Bindungserfahrung). Ihren «Abschluss» dürfte die Persönlichkeitsentwicklung zwischen 25+30 Jahren finden.

Erste Zwischenbilanz

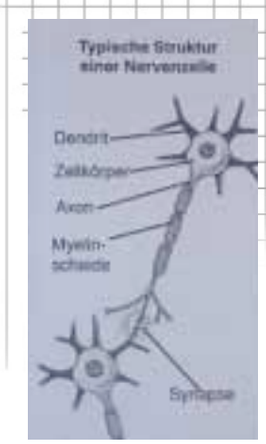
- Auf Grund empirischer Evidenz müssen wir davon ausgehen, dass – im typischen Alter von Führungskräften – Persönlichkeit ausgereift, stabil und nur wenig veränderbar ist. Führungs-entwicklung kann nicht die Persönlichkeit ändern (wollen).
- Zudem sind die Persönlichkeitsmerkmale, die man ändern möchte, nicht selten die gleichen, die eine Person überhaupt erst in eine Führungsposition gebracht haben…
- Eine Persönlichkeit akzeptieren heißt aber nicht, jedes Verhalten akzeptieren. «Ich bin, wie ich bin» mag gelten – aber das heißt *nicht* «Ich tue halt, was ich halt tue».
- Ein angestrebtes (Führungs-) Verhalten, das sich nicht «auto-matisch» aus der Persönlichkeit ergibt, lässt sich höchstens dann erreichen, wenn es als persönlichkeitsavers respektiert und auf Umwegen respektive mit Hilfsmitteln angegangen wird.

Zweiter Teil

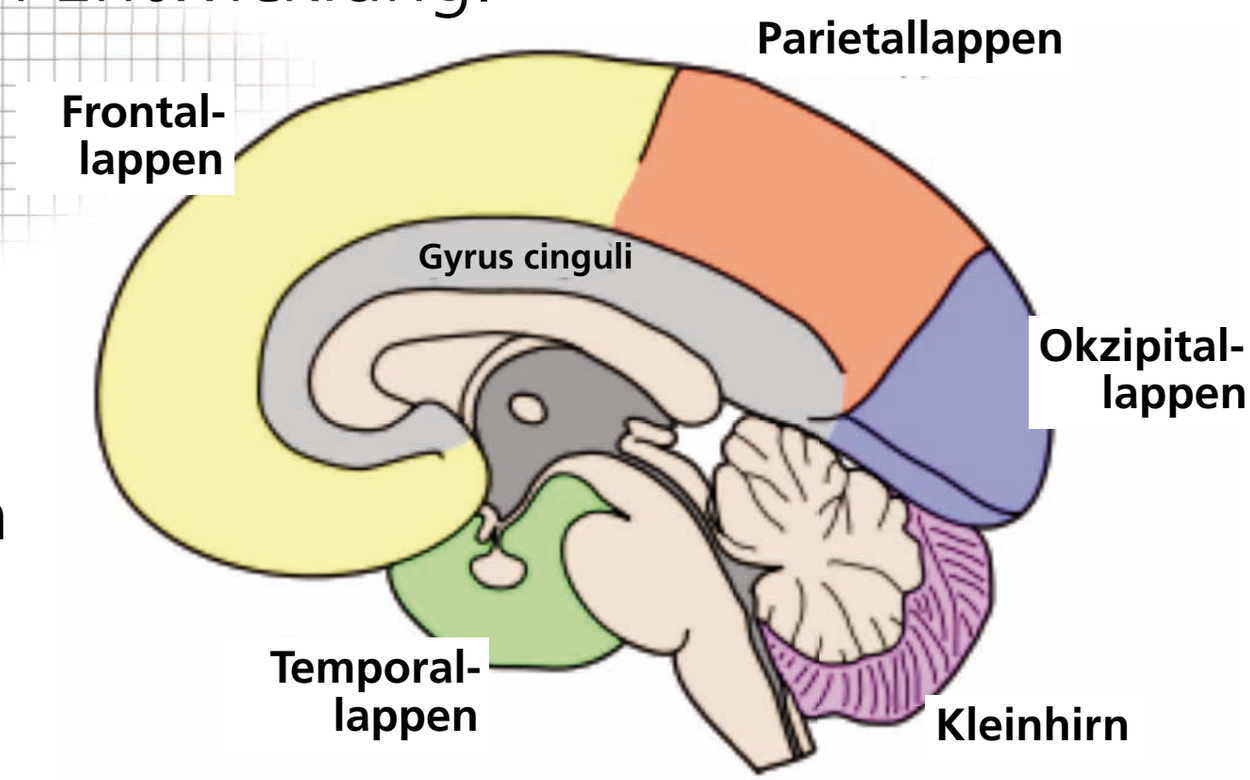
Was prägt unsere Persönlichkeit im Gehirn?

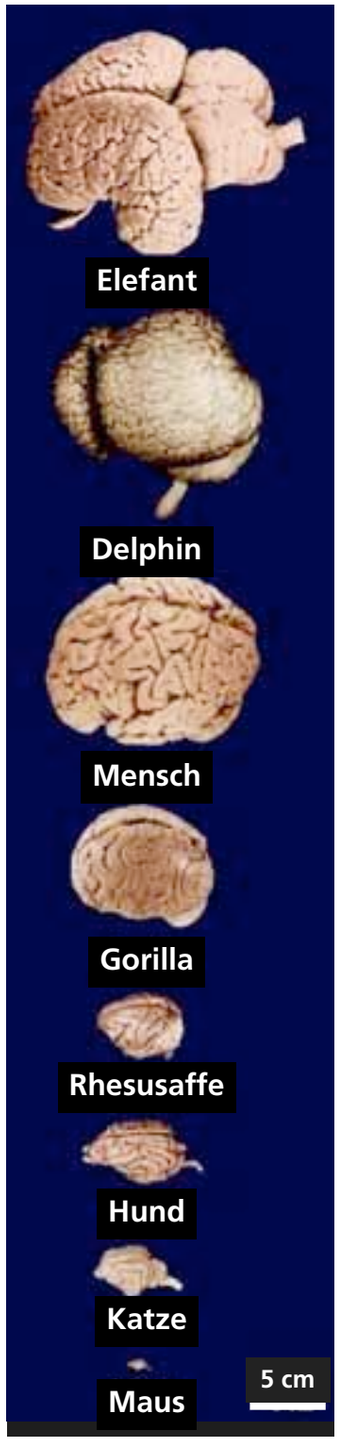
Das (menschliche) Gehirn

- Was wir sind und tun hängt untrennbar mit den Strukturen und Funktionen unseres Gehirns zusammen. Das gilt auch für unsere Persönlichkeit und die sich daraus ergebenden Entscheidungs- und Handlungsstrukturen.
- Verstehen lässt sich das Gehirn nur aus seiner evolutionären Entwicklung.



50-100 Milliarden Nervenzellen (Neuronen) – [50-100’000’000’000]

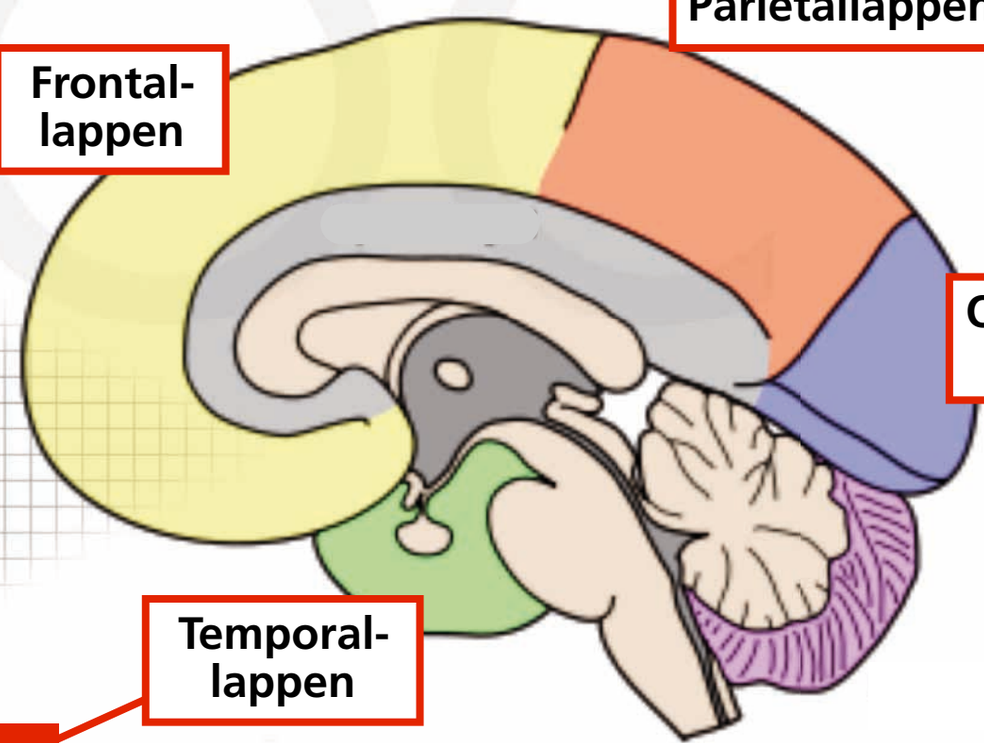




Die Gehirnlappen

Soziale Urteile, Planung und Handlungs-organisation, z.T. Sprache, Bewegungs-steuerung, Arbeitsgedächtnis

Integration der Informationen über Tast-, Druck- und Raum-empfindungen in der unmittelbaren Umgebung des Körpers

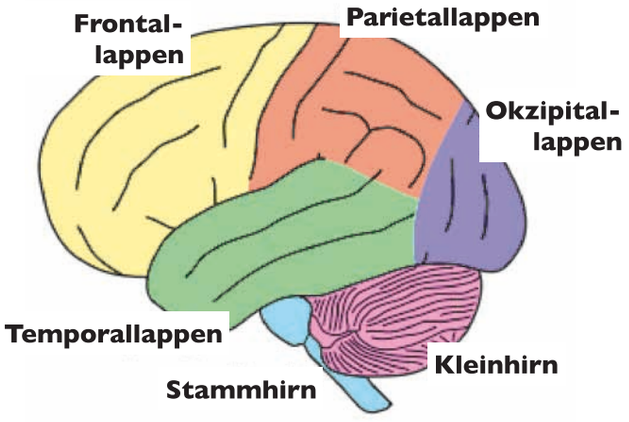


Sehen

Hören, z.T. Sprache und Gedächtnis

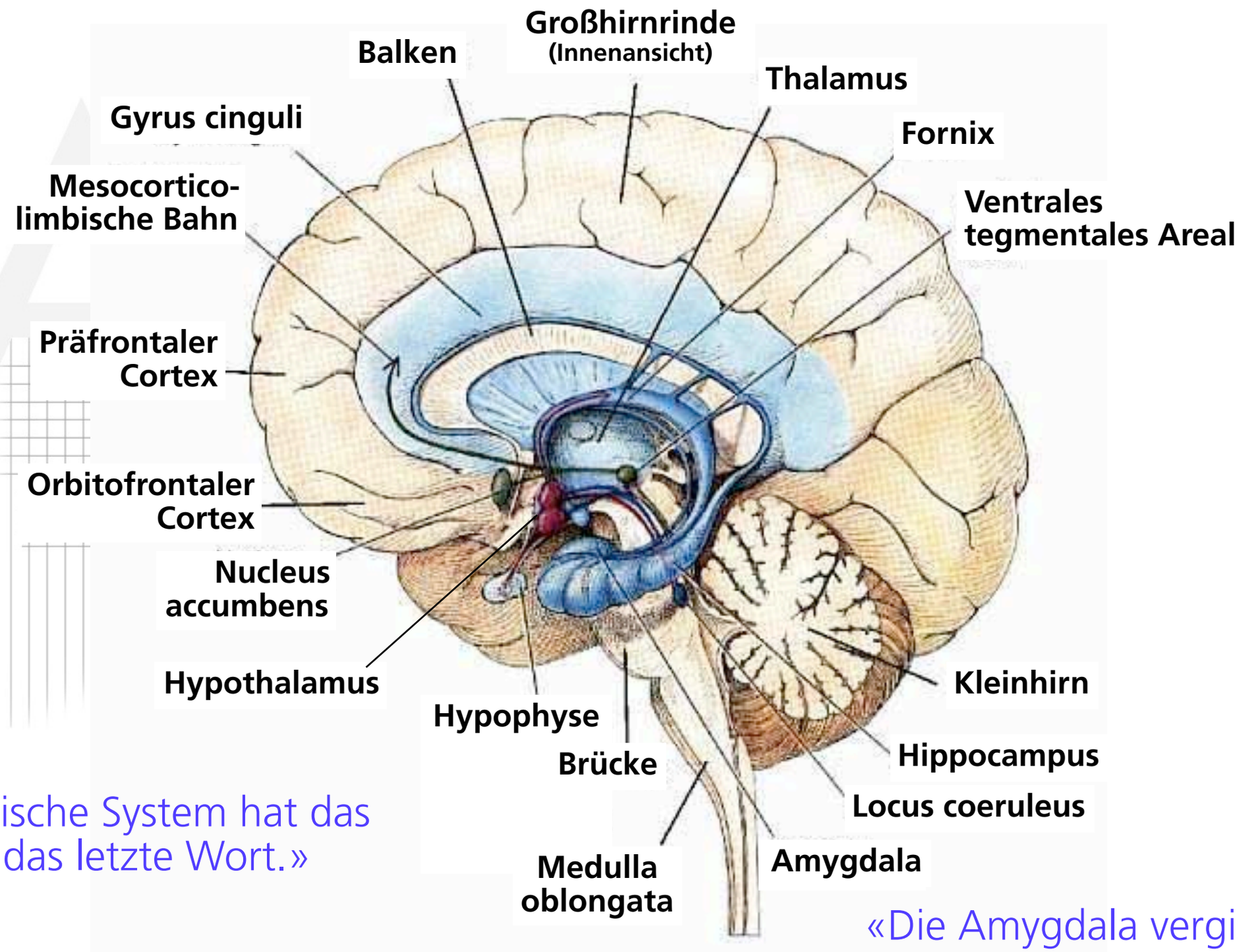
Die Großhirnrinde

- Die «grauen Zellen» – unsere Großhirnrinde (lat. Cortex):
  - Im Cortex liegen unsere höheren geistigen Funktionen;
  - er würde auseinander gefaltet einen Viertelquadratmeter umfassen;
  - er enthält rund 15 Milliarden Nervenzellen (Neuronen) [15'000'000'000]
  - mit über einer halben Trillion Kontakten (Synapsen) [500'000'000'000'000'000].
- Der Cortex wird in 4 große Bereiche («Lappen») eingeteilt:
  - Stirn- oder Frontallappen
  - Scheitel- oder Parietallappen
  - Schläfen- oder Temporallappen
  - Hinterhaupts- oder Okzipitallappen



- Diese Lappen werden in funktionale Areale eingeteilt: sensorische (visuelle [Sehen], auditorische [Hören], somatosensorische [Körperempfindung], vestibulare [Gleichgewicht]), motorische und assoziative.

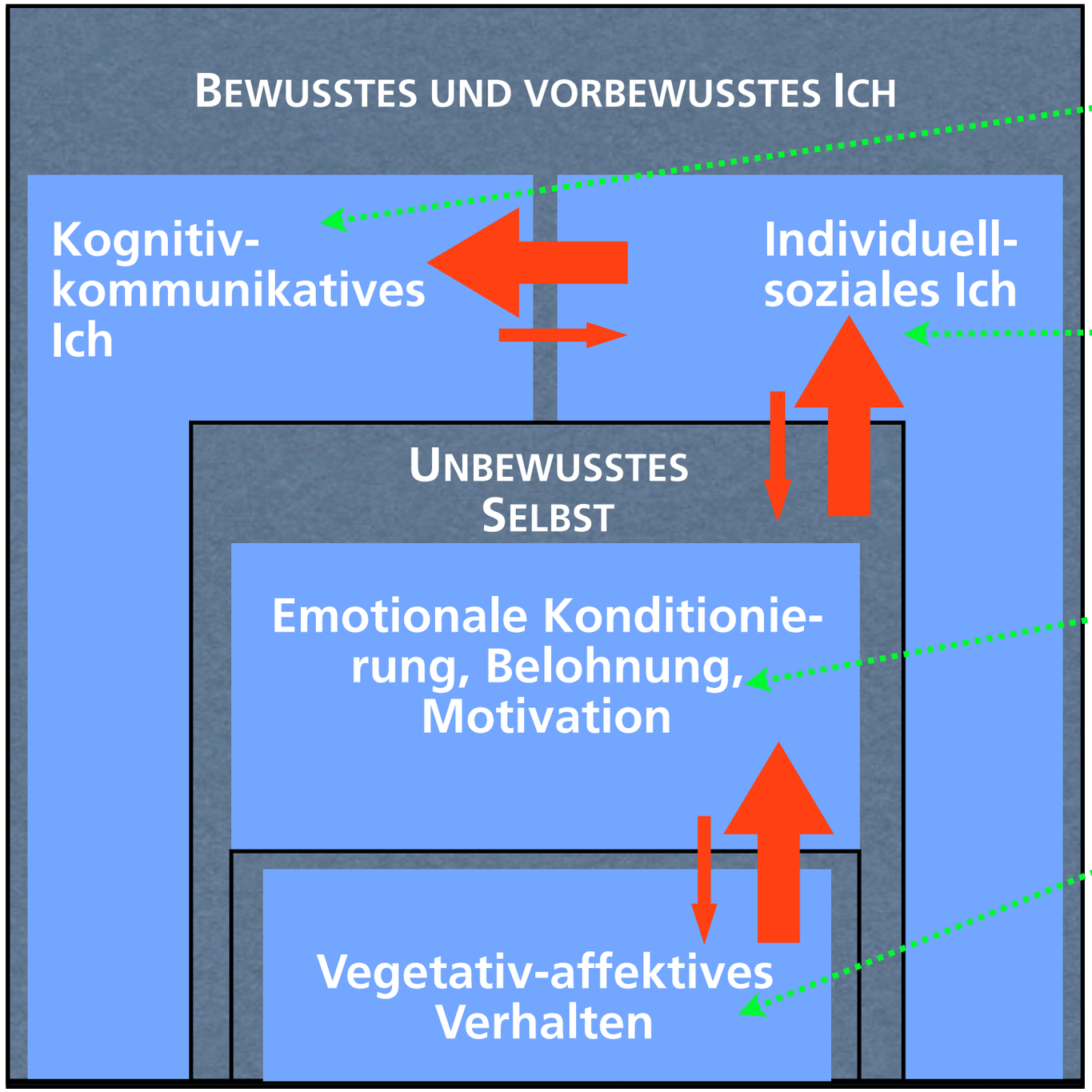
Die limbischen Zentren



«Das limbische System hat das erste und das letzte Wort.»

«Die Amygdala vergisst nie.»

Gehirn und Persönlichkeit – Was ist wo?



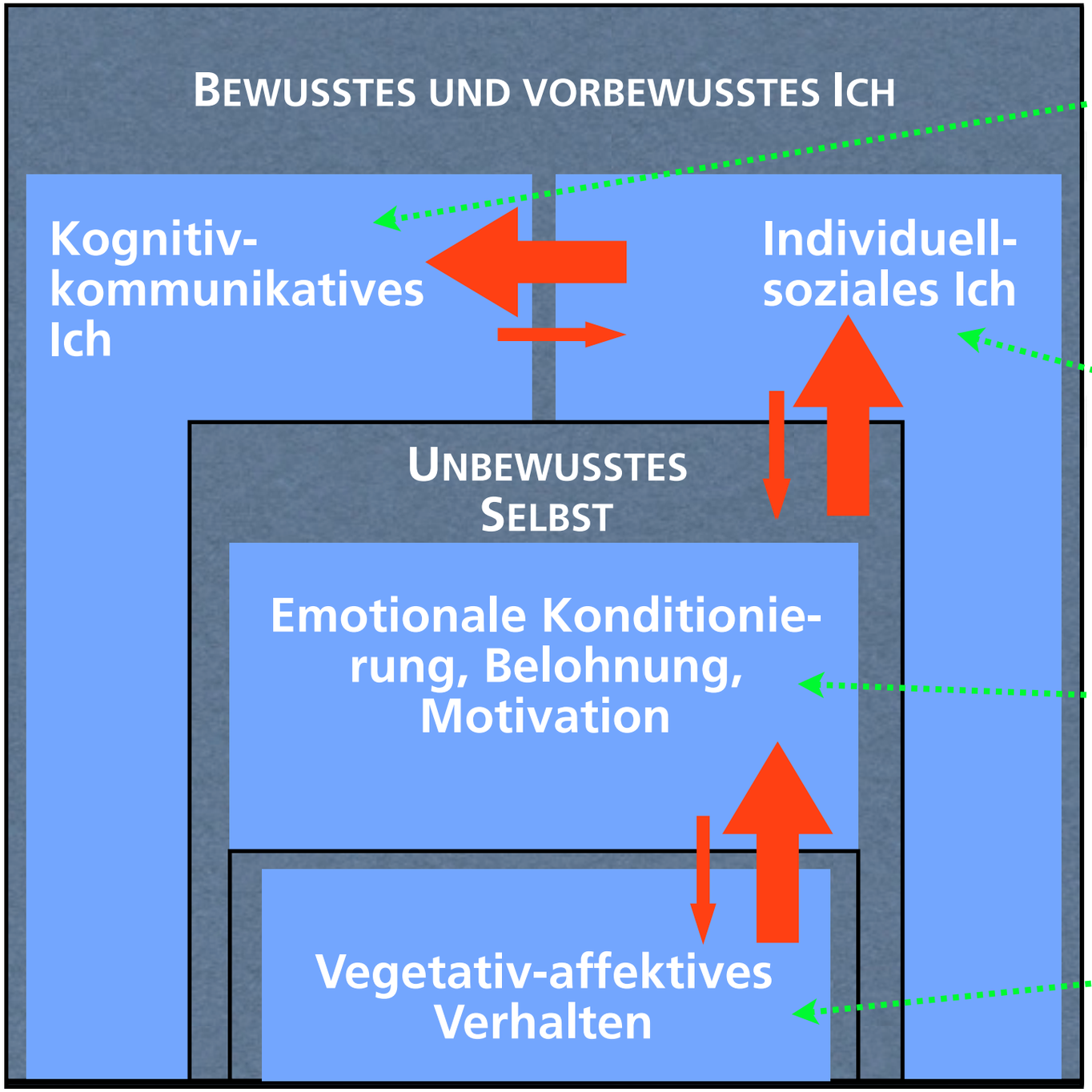
- Linker assoziativer Neocortex: Broca-Wernicke-Areal
  Arbeitsgedächtnis, Verstand, Intelligenz, Sprache, Problemlösen, Logik.

- Limbische Areale der Großhirnrinde:
  Rechter assoziativer Neocortex: Orbitofrontaler Cortex, ventro-medialer präfrontaler Cortex, anteriorer cingulärer Cortex, insulärer Cortex
  Soziales Lernen, Sozialverhalten, Konsequenzenabschätzung, Ethik, Aufmerksamkeit, Risiko, Belohnungserwartung, bewusstes Gefühlsleben, Gesichtserkennung, Empathie.

- Amygdala und mesolimbisches System:
  Basolaterale Amygdala, ventrales tegmentales Areal, Nucleus accumbens, Basalganglien
  Furcht, Angst, Überraschung, «gut-schlecht», «positiv-negativ», Spaß, Freude, Lust, Belohnung (-serwartung) und Motivation.

- Limbisches System: Hypothalamus, zentrale Amygdala, zentrales Höhlengrau, vegetative Hirnstammzentren [stammesgeschichtliches Erbe]
  Stoffwechsel, Kreislauf, Temperatur, Hormonsystem, Verdauung, Nahrungs- und Flüssigkeitsaufnahme, Wachen und Schlafen – aber auch Angriffs- und Verteidigungsverhalten, Dominanz- und Paarungsverhalten, Flucht und Erstarren, Aggressivität, Wut.

Gehirn und Persönlichkeit – *Was entsteht wann?*



- Linker assoziativer Neocortex: Broca-Wernicke-Areal
  Parallel, aber schneller als der nächste Punkt. Intelligenz z.B. mit 6 (Maximum mit 15) – Vernunft aber erst mit 25-30 Jahren – wenn überhaupt. Besonders veränderbare Ebene.

- Limbische Areale der Großhirnrinde:
  Rechter assoziativer Neocortex: Orbitofrontaler Cortex, ventro-medialer präfrontaler Cortex, anteriorer cingulärer Cortex, insulärer Cortex
  Beginnt erst nach der Geburt zusammen mit der Entwicklung des Bewusstseins. Mutter-Kind-Bindung (dann Vater, Geschwister, Peers…). Turbulenzen in der Pubertät. Geht bis ins Erwachsenenalter.

- Amygdala und mesolimbisches System:
  Basolaterale Amygdala, ventrales tegmentales Areal, Nucleus accumbens, Basalganglien
  Beginnt früh, vor der Geburt. Ist durch Erfahrung beeinflussbar. Konditioniert uns emotional; unbewusst vor allem in den ersten zwei Lebensjahren (z.B. Traumatisierung).

- Limbisches System: Hypothalamus, zentrale Amygdala, zentrales Höhlengrau, vegetative Hirnstammzentren [stammesgeschichtliches Erbe]
  Entsteht ab der 7. Schwangerschaftswoche. Ist weitgehend genetisch bedingt. Durch Erfahrung und willentliche Kontrolle nicht oder kaum beeinflussbar.

Die «Big Five» und das Gehirn

- Vier Einflusskräfte formen via Gehirn die Persönlichkeit:
  - Genetische Prädispositionen
  - Eigentümlichkeiten der Hirnentwicklung] 50%
  - Vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche affektiv-emotionale Erlebnisse 30%
  - Sozialisation 20%
- Unsere Persönlichkeit entsteht aus Anlage und Umwelt, und wir sind immer gleichzeitig individuelle und soziale Wesen.
- Welche Aspekte der «Big Five» auf welche (Kombination von) Einflusskräften zurück geht, lässt sich methodisch kaum auseinander dividieren.
- Es gibt Schätzungen über den *relativen* Einfluss der 4 Kräfte.

Stabilität und Veränderbarkeit

- Es ist fast immer eine Kombination von Genen, Hirnentwicklung, Bindung und/oder Umwelt, die die Entwicklung bestimmt.
- Die Persönlichkeit stabilisiert sich in der frühen Kindheit in den Grundzügen und wird zunehmend immun gegen Umwelteinflüsse.
- (Unterschiedlich) veränderbar/entwicklungsfähig sind wir in drei Lernbereichen:
  - Motorisches oder prozedurales Lernen
    Bis ins hohe Alter; wichtig ist der Übungseffekt.
  - Kognitiv-intellektuelles Lernen
    Abhängig davon, ob wir uns (dauernd) intellektuell herausfordern; aber schon ab 50 Jahren erlebt man seine Grenzen.
  - Emotionales Lernen
    Die Lernfähigkeit nimmt hier allerdings schnell stark ab.

Zweite Zwischenbilanz

- Erkenntnisse aus der Hirnforschung bestätigen die Einsichten aus der Zwischenbilanz 1.
- Insbesondere die Erkenntnisse über die Entwicklungsphasen der einzelnen Gehirnbereiche erklären, warum die Veränderungs-fähigkeit der Persönlichkeit so beschränkt ist.
- Gleichzeitig wird bestätigt, dass die «Königswege» unserer Führungsentwicklung (Reflexion; Metakommunikation) auf der richtigen Ebene ansetzen – solange sie denn nicht versuchen, gegen die Persönlichkeit zu arbeiten.
- Gleichzeitig werden auch die Grenzen von Verstand und Vernunft erkennbar: die früh geprägten tiefer liegenden Gehirnstrukturen haben mehr zu sagen, als uns wohl lieb ist. Das gilt leider vermutlich auch für Führungskräfte…

Dritter Teil

Was leitet unser Tun und wie kann man es beeinflussen?

Einsicht und Verstehen

- Verstand und Vernunft haben einen schweren Stand bei unseren Entscheiden (siehe rote Pfeile Folie 10/11).
- Einsicht in Argumente anderer wird zwar bewusst kognitiv-kommunikativ erarbeitet, aber durch tiefere Hirnstrukturen unbewusst leicht übersteuert: «Die Botschaft hör ich wohl, allein mir fehlt das passende Motiv.»
- Je wichtiger etwas für zwischenmenschliche Bindungen ist, desto schwieriger ist es zu kommunizieren.

Ist «Überzeugung» letztlich meist nur Bestätigung – wenn vielleicht auch über Umwege?

Dr. Felix Frei, AOC Unternehmensberatung · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · T 044 383 39 36 · M 079 407 35 70 · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Wenn «es» denkt im Gehirn – eine Metapher

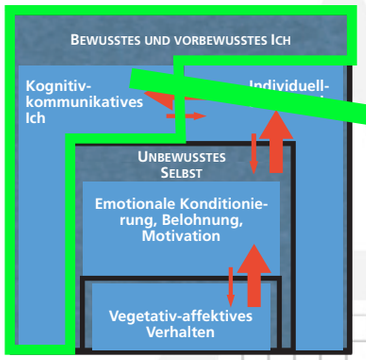
Führungsentwicklung hat immer nur direkten Kontakt zu Frau Casanova. Und die glaubt alles, was Frau Calmy-Rey sagt, denn sie hält sie für den gesamten Bundesrat.

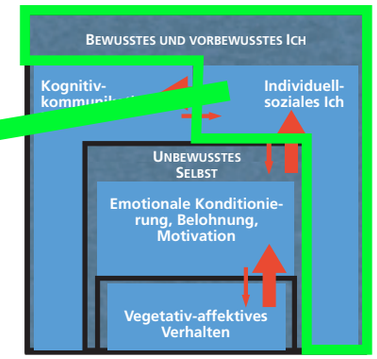
Ich, «der» Bundesrat

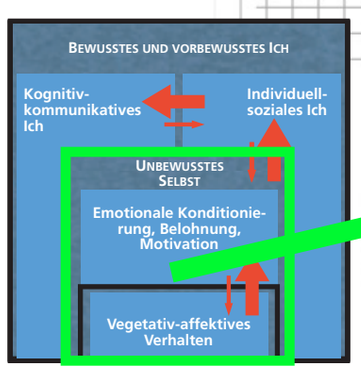
«Das» Ich

- Unser «Ich» setzt sich *modular* zusammen aus Ich-Zuständen, die hirnphysiologisch einzeln ausfallen können, z.B.:
  - Wahrnehmung: Ich nehme wahr bzw. empfinde gerade.
  - Mentales: Ich denke, erinnere mich, stelle mir vor.
  - Bedürfnisse: Ich habe Hunger, bin müde, fürchte mich.
  - Identität: Ich bin die/der, die/der ich gestern war.
  - Meinigkeit: Ich weiß, dies ist mein Körper.
  - Autorschaft: Ich will bzw. habe gewollt, was ich tue.
  - Verortung: Ich befinde mich in X, es ist heute, am…
  - Realität: Was ich sehe, existiert nicht nur in meiner Vorstellung.
  - Selbst-Reflexion: Wer oder was bin ich? Was tue ich da? Warum?
- Diese Vielfalt wird als Gestalt mit gemeinsamen Schicksal erlebt.

Vier Fenster auf Führung







Kleiner Einschub in (AOC-) eigener Sache

Die AOC-Diagnostik besteht den «Hirnforschungstest»!

Der individualisierte Fokus auf «Meine Führung»

«Pädagogische» Ansätze zur Intervention

- Bestrafung
  - Wenig wirksam, am wenigsten bei inkonsequenter Handhabung.
- Belohnungsentzug
  - Etwas wirksamer – falls zeitnah und auf konkretes Verhalten bezogen.
- Vermeidungslernen
  - Effektiver als Bestrafung – außer wenn das zu Vermeidende den Reiz des Widerstands auslöst.
- Belohnung
  - Das geeignetste Mittel, auch wenn Art und Verlauf des Belohnungslernens sowie die Art wirksamer Belohnungen sehr kompliziert sind.

Fazit: Lernpsychologische «Tricks» lösen das Interventionsproblem nicht oder höchstens kurzfristig. Die Aussicht auf Belohnung kann aber zumindest Attraktivität erzeugen.

AOC Exkurs zu beliebten Themen des Zeitgeistes

Belohnung – ein paar Merksätze

- Die Art der Belohnung muss an die individuelle Motivstruktur der Person angepasst sein, deren Verhalten man ändern will.
- Belohnungen nutzen sich schnell ab.
- Belohnungen müssen einen gewissen Grad von Ungewissheit haben, um als solche zu wirken.
- Belohnungen müssen dem Aufwand angemessen sein und als gerecht empfunden werden.
- Gewohnheiten tragen ihre Belohnung in sich.
- *Eine Belohnung muss sich letztlich überflüssig machen und die Gewohnheit verselbstständigen – das ist erreicht, wenn das Tun der eigenen Motivstruktur entspricht.*

Exkurs
zu beliebten Themen des Zeitgeistes

Motivstruktur

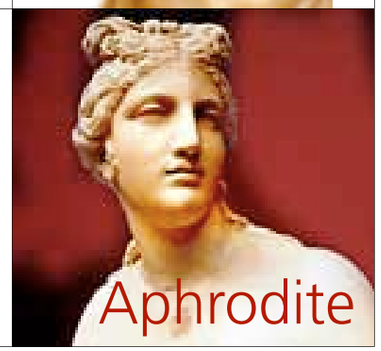
- Motive sind Ausdruck der Persönlichkeit
  - Entscheidend ist die (In-) Kongruenz zwischen (unbewussten) Motiven und (bewussten) Zielen.
  - Die Motivstruktur bestimmt letztlich über Appetenz resp. Aversion (denn implizite Motivation = unbewusste Belohnungserwartung).
  - Die Motivstruktur ist nicht *direkt* bewusstseinsfähig.
- Die Motivstruktur ist intraindividuell recht stabil:
  - Ein Begriff wie «Motivstruktur» ist theoretisch primär von McClelland gefasst (soweit es Macht, Leistung, Anschluss angeht), inhaltlich wohl darüber hinaus aber nicht abschließend untergliederbar.
  - *Dennoch könnten phänotypische Facetten der menschlichen Motivation – im Sinne von inhaltlichen Mutmaßungen – in einem morphologischen Kasten beschrieben werden (siehe Folie 29).*
  - Dieser morphologische Kasten hilft der Deutung. Der bewussten Ich-Perspektive ist er aber nicht zugänglich.
  - Für die Führungsentwicklung kann er selektiv gestutzt werden.

Motivstruktur im morphologischen Kasten

- Leistung (Neugier, Aufgaben meistern, besser sein/werden, Neues)
- Macht (Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz)
- Anschluss (soziale Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Zuneigung)
- Sicherheit (Bekanntheit, Gewissheit, Stabilität, Vorhersehbarkeit)
- Ruhe (Entspannung, Bequemlichkeit, Beschaulichkeit, Träumen)
- Fun (Spaß, Aufregung, Entertainment, Show)
- Idealismus (Fairness, soziale Gerechtigkeit, Altruismus)
- Ego (Narzissmus, Ruhm, Selbstbestätigung, Neid, Sadismus)
- Ehre (Loyalität, Tradition, moralische Integrität, Prinzipien)
- etc.

Motivstruktur in der Führungsentwicklung

- Leistung, Macht & Anschluss (ausgeprägt entweder als Hoffnung oder Furcht) gelten als die *Big Three* der unbewussten Motivstruktur, auf die in der Führungsentwicklung fokussiert werden kann.

L	Neugier, Aufgaben meistern, besser sein/ werden, Neues	**Hoffnung auf Erfolg**	**Furcht vor Misserfolg**	Vasopressin	Athene
M	Status, Einfluss, Kontrolle, Dominanz	**Hoffnung auf Prestige-gewinn**	**Furcht vor Status-verlust**	Noradrenalin Testosteron	Hera
A	Soziale Nähe, Geborgenheit, Freundschaft, Zuneigung	**Hoffnung auf Gemein-schaft**	**Furcht vor Ablehnung**	Dopamin	 Aphrodite
				Dominierende Neurohormone	Die Frage an Paris, welche dieser drei Göttinnen die schönste sei.

Basale vs. selbst-zugeschriebene Motive

«Es» will

- Neurohormonal-affektive Grundlage
- Vorsprachlich früh erworben, nicht bewusst
- Begrenzte Anzahl, evolutionär verankert: v.a. L | M | A
- Anregung über situative Hinweisreize

«Ich» will

- Kognitive Grundlage
- Später erworben, bewusst und sprachlich
- Unbegrenzte Anzahl einzig-artiger Selbstdefinitionen
- Anregung über Aktivierung selbstbezogener Kognitionen

Risiko der Übersteuerung

Neurotransmitter *(Auswahl; stark vereinfacht!)*

	Funktion	Zu wenig	Zu viel
Glutamat	Erregung		
GABA	Hemmung		
Dopamin	Aufmerksamkeit	Parkinson	Schizophrenie
Noradrenalin	Erregbarkeit	Depression	Aggression
Vasopressin	Leistung		
Serotonin	Stimmung	Depression	Stress

«Zu wenig» resp. «zu viel» kann auch «zu viele» resp. «zu wenige» Rezeptoren bedeuten!

Dritte Zwischenbilanz

- Die Grenzen von Verstand und Vernunft ergeben sich nicht nur aus der Dominanz tiefer liegender (Motiv-) Strukturen, sondern aus der modularen Autonomie des Gehirns.
- Diese Modularität ist uns selber nicht zugänglich: unser Bewusstsein erhält nur die «Vektorresultante» aller beteiligten Kräfte respektive Instanzen.
  - Es gibt im Gehirn *keine* oberste handlungsleitende Instanz – schon gar nicht die Vernunft. «Ich bin wie ich bin…» – bloß wer ist ICH?
  - Wie schon Sigmund Freud bemerkte: Wir sind nicht mal Herr in unserem eigenen Oberstübchen.
- AOC: Auf diagnostischer Ebene sind wir gut gerüstet. Interventionen der Führungsentwicklung aber stoßen an lernpsychologische Beschränkungen, wo/wenn der Anschluss an die Motivstruktur der Persönlichkeit nicht gelingt.

Vierter Teil

Was lässt sich aus all dem schließen für die Führungsentwicklung?

Es gibt mindestens drei Probleme

- Das Motivations-Problem muss gelöst werden:
  Welchem unbewussten Motiv kann ein angestrebtes, anderes Führungsverhalten dienlich sein? Bzw. wie kann verhindert werden, dass damit eine motivationale Ablehnung geweckt würde?
- Das Persönlichkeits-Problem muss gelöst werden:
  Wie kann Führungsentwicklung an eine konkrete Persönlichkeit stimmig «angeschlossen» werden – ohne damit zur reinen Bestätigung zu verkommen?
- Das Einsicht-Problem muss gelöst werden:
  Wie kann man verhindern, sich auf einer intellektualistisch-bewussten Reflexionsebene zu einem Pyrrhus-Sieg verführen zu lassen, sei es als Coach oder als zu entwickelnde Führungskraft?

Das Motivations-Problem

- Die Klärung der Ziel/Motiv-Konsistenz stößt an die Grenze der Bewusstseinsfähigkeit.
- Bewusste Einsicht und Zielvornahme sagen nichts Sicheres darüber aus, wie sich das Verhalten entwickeln/ändern wird, denn die bewussten Ziele können der unbewussten Motiv-struktur widersprechen.
- Diskrepanzen zwischen Zielen/Vornahmen und Verhalten können, müssen aber nicht auf Ziel/Motiv-Inkonsistenzen verweisen. Daraus lassen sich Indizien für zu Grunde liegende Motive (v.a. L|M|A) herauslesen.
- Die Ich-Perspektive ist in diesem Problem unterprivilegiert: Mein Bewusstsein hat definitionsgemäß keinen Zugang zu meinem Unbewussten; ich bin mir selber undurchdringlich.

Das Persönlichkeits-Problem

- Führungsverhalten hat immer auch eine Stil/«Tonalitäts»-Komponente. Diese ist in hohem Maße persönlichkeitsabhängig.
- Verändertes Führungsverhalten muss in *dieser* Beziehung weitgehend invariant sein, sonst wird es nicht als authentisch erlebt – es muss *anschlussfähig* an die Persönlichkeit sein.
- Die bewusstseinsfähigen Komponenten der Persönlichkeit können hier explizit kompensatorisch eingesetzt werden – via Reflexion und Metakommunikation.
- Die Ich-Perspektive ist hier – genügende Reflexionsfähigkeit vorausgesetzt – zumindest nicht benachteiligt: Ich kann mir meiner Persönlichkeitszüge durchaus bewusst sein und sie in meinen Zielvornahmen wie auch in meinem Verhalten in Rechnung stellen.

Das Einsicht-Problem

- Die Kommunikation über zu änderndes Führungsverhalten oder anders zu gestaltende Führungsbeziehungen erfolgt primär über das kognitiv-kommunikative Ich. Damit ist der blinde Fleck auf das Wesentliche vordefiniert.
- Einigung auf dieser Ebene von Einsicht heißt somit noch gar nichts.
- Jedes *(trickreiche)* Umgehen der Einigung oder jeder *(heimliche)* Verzicht darauf untergräbt unter Umständen das Vertrauens-verhältnis: Führungsentwicklung respektive ein Coaching kann/darf nicht quasi-therapeutisch oder manipulativ werden.
- Dieses Problem aber ist – zumindest im Grundsatz – der intellektuellen Reflexion bestens zugänglich. Darüber kann sich ein Weg zum gemeinsamen Experimentieren respektive Sammeln von neuen Erfahrungen öffnen.

Führungsentwicklung: Heuristische Fragen

*Voraussetzung: Es wurde diagnostisch ein konkretes **Führungsthema X** identifiziert (Führungsbeziehungen; Führungsverhalten; Wirkung; Preis…).*

- Gibt es bewusste Zielformulierungen, denen das konkrete Verhalten widerspricht? In welcher Hinsicht?
- Gibt es Big-Five-stabile Persönlichkeitszüge, die X-relevant sind, und verlangt dies eine Umformulierung/Ergänzung von X?
- Können aus dem Führungsverhalten, aus dem Führungsselbst-verständnis sowie aus den Führungsbeziehungen konkrete Affinitäten der Motivstruktur zu Leistung|Macht|Anschluss heraus gelesen werden?
- Wie ist ein Anschluss zwischen X und vermuteter Motivstruktur respektive Persönlichkeit möglich?

Zum Schluss: 5 Thesen in Kürze

1. Führung muss als ein doppelt emergentes Phänomen gesehen werden:
   - Führungsverhalten emergiert aus modularen Gehirnaktivitäten.
   - Führungsbeziehungen emergieren aus dem Tun vieler Individuen.

2. Persönlichkeit und Motivstruktur von Führungskräften können *je* als Symmetrien verstanden werden, die invariant sein wollen.

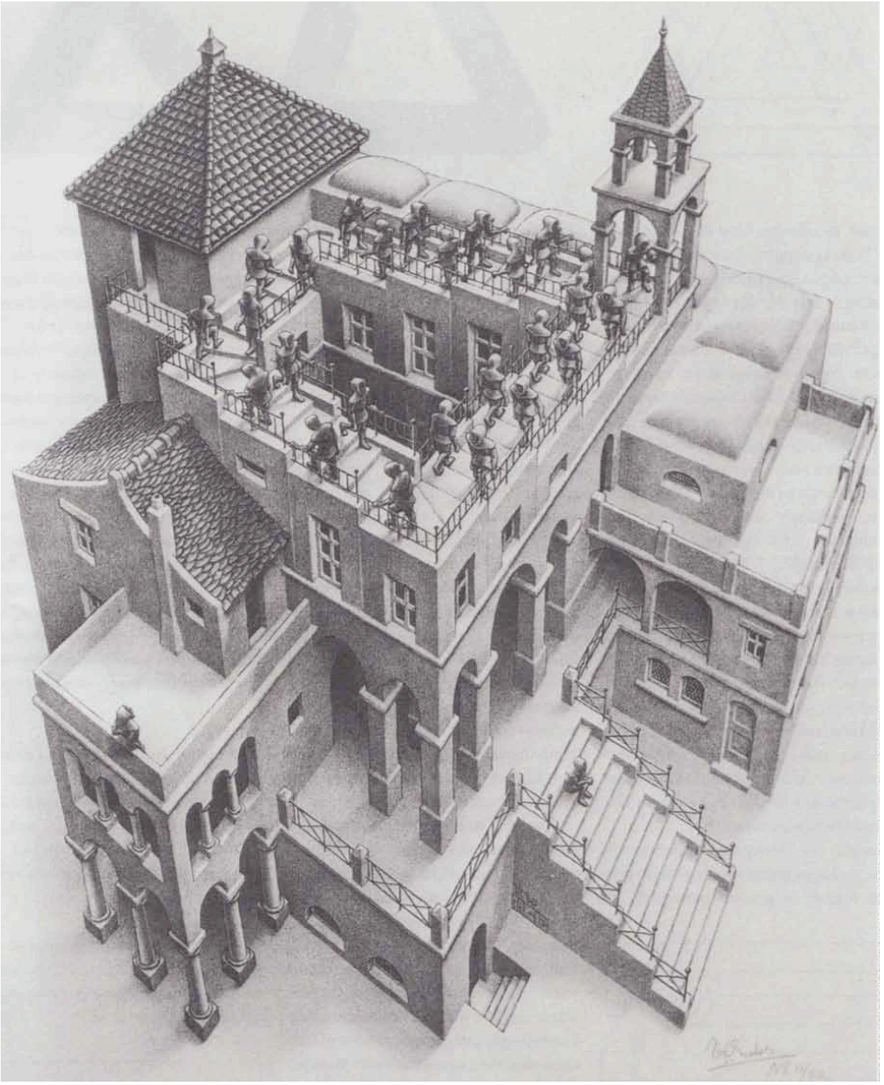
3. Führungsentwicklung muss beide Invarianten respektieren; um also dennoch «etwas» zu bewegen, muss die Symmetrie-brechung beim Prozess der Emergenz ansetzen.

4. Diese Symmetriebrechung kann individuell via Reflexion und sozial via Metakommunikation ausgelöst werden.

5. Führung wie auch Führungsentwicklung sind skalenabhängig: Team · Betrieb · Unternehmen · Wirtschaft.

Emergenz

Kein Teil der Treppe ist für sich unlogisch – doch das Ganze ist in der Realität unmöglich.



M.C.Escher (1960)

Symmetriebrechung der Emergenz

Es ist Symmetrie, die Schönheit ausmacht. Aber nur dann, wenn sie leicht gebrochen ist.

Ferdinand Hodler, Wahrheit II, 1903

Literatur

- Joseph LeDoux: *Das Netz der Persönlichkeit. Wie unser Selbst entsteht.* Düsseldorf: Patmos, 2003.
- Gerhard Roth: *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2007.
- Thomas Saum-Aldehoff: *Big Five. Sich selbst und andere erkennen*. Düsseldorf: Patmos, 2007
- Joachim Siegbert Krug & Ulrich Kuhl: *Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport.* Stuttgart: Kohlhammer, 2006.