
Krisenerfahrung, Entwicklungsstufen des Selbst und gute Führung

Prof. Dr. Timo Meynhardt

Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung,
Handelshochschule Leipzig (HHL)

Mit der COVID-19-Krise sammeln wir – ob wir es wollen oder nicht – neue Erfahrungen. Sie fordert einen Einschnitt und Veränderungsleistung in vielen Bereichen des gesellschaftlichen und privaten Lebens. Zusammen mit der immer mehr ins öffentliche Bewusstsein tretenden Klimakrise entsteht der Eindruck eines längeren Krisenmodus, der uns allen viel abverlangen wird. Eines scheint sicher: Führung wird noch komplexer und damit anspruchsvoller.

Mit dem Leipziger Führungsmodell (LFM)¹ wird ein Verständnis darüber vermittelt, was gute Führung bedeuten soll. Es wurde im Anschluss an einen Krisenmodus (die Finanzkrise) entwickelt und als Orientierungsrahmen formuliert. Den Ausgangspunkt bilden Grand Challenges – also jene komplexen Probleme, die weder eine einfache bzw. bekannte Lösung haben noch von wenigen allein gelöst werden können. Fehl am Platz sind Machbarkeitsvorstellungen, die den „richtigen“ Weg zu kennen glauben. Gute Führung – so lehren wir im Hörsaal – beginnt mit der Bereitschaft, sich immer wieder selbst zu hinterfragen und eigene innere Widersprüche als Quelle für Veränderung und Neues zu erkennen.

Regelmäßig frage ich in der Führungsvorlesung Studierende, wer ein „Leader“ (also eine Führungspersönlichkeit, die nach dem Verständnis des LFM einen Beitrag zum größeren Ganzen leistet) werden möchte. Ganz selten wird die Frage verneint. Klar, es handelt sich um junge Menschen an einer Wirtschaftshochschule mit einem hohen Anspruch an sich selbst.

Doch was bedeutet das für den eigenen Weg zur Führungspersönlichkeit? Ist es allein eine Frage von Willen und Durchsetzungskraft? Äußere Erfolge sind nicht unbedingt gleichzusetzen mit innerer Entwicklung. Es sind die Umstände, unter denen ein Mensch zur Führungspersönlichkeit wächst und reift – Krisenerfahrungen sind dabei unvermeidlich.

Zunächst: Wer sich in einer Krise befindet und deren Ende nicht kennt, wird kaum fröhlich mit Winston Churchill sagen: „Never let a good crisis go to waste.“ An der COVID-19-Krise, wie überhaupt an allen echten Krisen, kann man gut sehen, wie schnell Kontrollüberzeugungen – wie alles im Griff haben, den Überblick behalten, immer eine Antwort parat haben usw. – auf den Prüfstand gestellt werden können. Insofern sind Krisensituationen Bewährungsproben für das eigene Welt- und Selbstbild. Da wo ein Mensch an eigene Grenzen kommt (die Komfortzone verlässt) und für sich Grenzerfahrungen macht, kann aber auch Neues entstehen. Nicht allen gelingt das gleich gut.

Ich möchte hier einen entwicklungspsychologischen Denkrahmen hinzuziehen, der das eigene Bemühen um individuelle Krisenbewältigung als permanente Aufgabe begreift, Erfahrungen neu zu bewerten und die Bedeutung von Ereignissen sinnhaft einzuordnen. Denn: Zur Führungspersönlichkeit heranzureifen geschieht in der aktiven Auseinandersetzung mit Erfahrungen.

Die Entwicklungspsychologie spricht von unterschiedlichen Entwicklungsstufen des Selbst, die es uns erlauben, auf je neue Weise die eigene Position wahrzunehmen und die nächste Entwicklungsaufgabe zu erkennen. So wie ein Kind unterschiedlichste Wachstums- und Reifungsprozesse durch-

lebt, ist die Persönlichkeitsentwicklung nicht mit dem Eintritt ins Erwachsenenalter² abgeschlossen. Sie kann durch das Aufsuchen neuer Erfahrung und aktive Reflexion sogar bewusster gestaltet werden. Jeder von uns muss dabei mit den eigenen Stärken und Schwächen arbeiten, um den nächsten ganz persönlichen Schritt zu gehen und für sich selbst die „Zone der nächsten Entwicklung“³ zu erschließen.

Der nächste Karriereschritt ist das nicht, sondern die jeweils neue Antwort auf die Frage, wie die Erfahrung von Selbstbestimmtheit und Selbstbehauptung („Subjekt“) auf der einen und Abhängigkeit und Ausgeliefertsein („Objekt“) auf der anderen Seite neu austariert werden kann. Dies ist für eine gute Führungsleistung deshalb so entscheidend, weil wir unsere Möglichkeiten im Denken und Handeln – oder unseren Beitrag im Sinne des LFM –, aber auch unsere Begrenzungen nicht erkennen, wenn wir nicht reflektieren, was wir in einer konkreten Situation als Person bewegen und wo wir selbst an Grenzen stoßen, die wir nicht oder kaum beeinflussen können.

Während es in der frühen Kindheit um die Herausbildung eines Ich-Begriffes, die Wahrnehmung eigener Bedürfnisse und das Verfolgen eigener Ziele geht, steht ein Mensch spätestens beim Eintritt ins Erwachsenenalter vor der Aufgabe, eigene Gefühle zu reflektieren und die Bedeutung guter sozialer Beziehungen für das eigene Wohlbefinden zu erkennen. Entscheidend ist in dieser Phase, sich mit der Rolle von Autoritäten und Regeln auseinanderzusetzen und den eigenen Platz in der Gesellschaft zu finden. Robert Kegan nennt dies „Socialized Mind“ und beschreibt damit eine wichtige Fähigkeit von (Führungs-) Persönlichkeiten, empathisch, loyal und zuverlässig zu agieren. Viele Führungskräfte agieren dauerhaft und kompetent auf dieser Stufe.

Diese auf soziale Anerkennung gerichtete Orientierung wird indes problematisch in Situationen, die mit Spannungen und Konflikten einhergehen, welche sich nicht lösen lassen durch das Festhalten an noch so „richtigen“ Wertvorstellungen. Den nächsten Schritt zu gehen bedeutet dann, eigene Idea-

le und Werte zu entwickeln, die durchaus im Gegensatz zur Umwelt stehen und eine Person sowohl innerlich freier aber auch angreifbarer und einsamer machen.

Dieser Prozess kann Jahre dauern und er kann scheitern. Nach Kegan verharret sogar die Mehrheit auf der vorhergehenden Stufe des „Socialized Mind“ und erreicht nicht das, was er als „Self-Authoring Mind“ beschreibt. Dahinter steht die Leistung, sich von Traditionen und Konventionen zu lösen bzw. über diese hinauszugehen. In der Führungsleistung wird dies zum Beispiel bei Personalentscheidungen, innovativen Geschäftsideen oder besonderer Charakterstärke deutlich. Es geht um die Übernahme von Selbstverantwortung und die Verlagerung von äußerer zu innerer Autorität.

Kegan spricht noch von einer weiteren Stufe⁴ der Entwicklung als „Self-Transforming Mind“ und meint Personen, denen es gelingt, von ihrer Innengeleitetheit wieder einen Schritt zurückzutreten und ihre tiefere Verbundenheit mit anderen zu erkennen. Sie machen nicht einfach ihren Frieden mit der Umwelt, weil sie an Grenzen ihrer Selbstgestaltungsmöglichkeiten geraten. Sie beginnen, Widersprüche, Spannungen und Paradoxien in ihrer notwendigen (dialektischen) Einheit zu sehen und auf den ersten Blick nicht sichtbare Gemeinsamkeiten zu erkennen. Diese Fähigkeit besteht darin, sich mit mehreren Perspektiven gleichzeitig zu identifizieren und nicht auf eigener Integrität und Autonomie zu beharren. Dies ist keine Selbstaufgabe, sondern der reife Versuch, mit eigener Fehlbarkeit umzugehen und sich in einem umfassenderen Kontext zu objektivieren. Im Mittelpunkt steht dann weniger eine bestimmte Entscheidung oder Handlung, sondern die Verortung in einem allgemeineren Lebensfluss.

Aus meiner Sicht trifft insgesamt die entwicklungspsychologische Betrachtung das, was das LFM mit dem Grundgedanken der Ganzheitlichkeit ansprechen möchte: in einer fordernden, vielleicht auch verwirrenden Führungssituation – wie sie eine Krise hervorbringt – die Möglichkeiten der Vermittlung, des Kompromisses und des Ausgleichs zugunsten von Humanität und gemeinsamem Wachstum zu

erkennen, zu nutzen und sich dabei selbst zu entwickeln. Führungspersönlichkeiten im Sinne des LFM agieren auf mehreren Ebenen gleichzeitig, weil sie die Verbindungen sehen und scheinbare Widersprüche zwischen Einzelwohl und Gemeinwohl auflösen. Sie dringen zu einem dienenden Selbstverständnis ihrer Führungsverantwortung vor. Der Anspruch an die dafür notwendige mentale und emotionale Komplexität ist enorm. Nach Kegan kann die Stufe des „Self-Transforming Mind“ ohnehin erst jenseits des 40. Lebensjahres erreicht werden. Um kein Missverständnis aufkommen zu lassen: Auf jeder Entwicklungsstufe lässt sich vorteilhaft mit dem LFM arbeiten und nicht jede Führungssituation erfordert ein „Self-Transforming Mind“.

Die vorgestellte Perspektive zeichnet eine Erfahrungswelt vor, was einem Menschen auf dem Weg zur (Führungs-)Persönlichkeit bevorsteht und was gute Führung mit Erwachsenwerden und Erwachsensein zu tun hat. Jede Lebensphase hält ihre Entwicklungsaufgaben bereit und es gilt, permanent die Zone der nächsten Entwicklung zu suchen. Es geht um den Schritt, von dem wir ahnen, dass er ansteht, wir ihn aber noch nicht ohne Zögern gehen können bzw. dafür Hilfe und Unterstützung benötigen.

Die wesentliche Botschaft ist, in Entwicklungsaufgaben zu denken und eine Balance zu finden zwischen Phasen innerer Bejahung, zu allem was passiert auf der einen Seite und tiefer Verunsicherung und Verstörung darüber, wie es weitergehen könnte auf der anderen Seite. Eine wichtige Technik der Selbstführung ist die Fähigkeit, Konflikte und Widersprüche tief empfinden zu können und dann in der Lage zu sein, nicht reflexhaft zu agieren, sondern einen Schritt zurückzutreten und durch die eingenommene Distanz zu sich selbst wieder ins Gleichgewicht zu kommen bzw. nicht zu verzweifeln und aufzugeben. Dies als nie endende Aufgabe und sich selbst stets als unfertig zu begreifen, ist eine herausragende Eigenschaft guter Führung und eine Grundlage dafür, Krisenzeiten zu begegnen.

Endnoten

- ¹ Kirchgeorg/Meynhardt/Pinkwart/Suchanek/Zülch 2019.
 - ² Dieser Grundgedanke der lebenslangen Entwicklung wird in unterschiedlichsten Varianten thematisiert: Allgemein bekanntgeworden ist zum Beispiel die Theorie der psychosozialen Entwicklung nach Erikson (1988). Hier greife ich insbesondere auf die Theorie der Entwicklungsstufen des Selbst nach Kegan (1982) zurück und beziehe ich mich dabei allein auf die Entwicklungsstufen im Erwachsenenalter.
 - ³ Mit der „Zone der nächsten Entwicklung“ fordert der Psychologe Lev Wygotski (1978), vom Entwicklungspotenzial her zu denken, das einer Situation innewohnt.
 - ⁴ Die Stufenbetrachtung ist nicht mit einer Wertung (besser/schlechter) verknüpft. Generell sollten Modelle dieser Art eher als gedanklicher Bezugsrahmen zur Selbstreflexion benutzt werden. So ist denkbar, dass eine Führungspersönlichkeit sich je nach Verhaltensbereich und Kontext auf unterschiedlichen Stufen wahrnimmt und jeweils andere Anpassungsleistungen gefragt sind. Entscheidend ist der Grundidee, eigene Konfliktsituationen einordnen zu können und dabei eine mögliche Entwicklungsrichtung zu erkennen. Vermutlich begründet sich aus dieser praktischen Orientierungshilfe auch die enorme Attraktivität des Kegan-Modells unter Führungskräften.
-

Literatur

- _ Erikson, E. H. (1988). *Der vollständige Lebenszyklus*. Suhrkamp.
- _ Kegan, R. (1982). *The evolving self: problem and process in human development*. Harvard University Press.
- _ Kirchgeorg, M., Meynhardt, T., Pinkwart, A., Suchanek, A. & Zülch, H. (2019). *Das Leipziger Führungsmodell: Führen und beitragen* (3. Auflage). HHL Academic Press.
- _ Wygotski, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.