

Herausforderungen an Führungspersonen im gesellschaftlichen Kontext

Eine transdisziplinäre Untersuchung

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

eingereicht von

Nebojsa Kovacevic

Matrikelnummer 0103505

an der

Fakultät für Informatik der Technischen Universität Wien

Betreuung: ao. Prof. Dr. phil. Wolfgang Hofkirchner

Diese Dissertation haben begutachtet:

(ao. Prof. Dr. phil. Wolfgang Hofkirchner)

(Assoz. Prof. Dr. phil. Roswitha Breckner)

Wien, 25.08.2016

(Nebojsa Kovacevic)

Erklärung zur Verfassung der Arbeit

Nebojsa Kovacevic

Eslarngasse 1/2/47

1030 Wien

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst habe, dass ich die verwendeten Quellen und Hilfsmittel vollständig angegeben habe und dass ich die Stellen der Arbeit – einschließlich Tabellen, Karten und Abbildungen, die anderen Werken oder dem Internet im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, auf jeden Fall unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe.

Ort und Datum

Mag. Nebojsa Kovacevic

Kurzfassung

Die Herausforderungen an Führungspersonen gehen weit über das Tagesgeschäft des Gewinnerzielens und der Weisungsbefugnisse hinaus. Vielmehr finden sich Führungspersonen im Zentrum der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit und vor allem der öffentlichen Kritik wieder. Ob die neoliberale Ausrichtung der Gesellschaft oder die Urasche in der Person der einzelnen Führungskraft selbst liegt, wird unter anderem in dieser Dissertation ergründet. Führungspersonen zeigen jedoch häufig Defizite in den Bereichen der Selbsterkenntnis und Meta-Reflexivität. Durch eine zu starke Ego-Orientierung haben sie kein übergeordnetes Drittes im Blick. Darunter leiden insbesondere Mitarbeiter, letzten Endes die Führungspersonen jedoch auch selbst, da sie häufig nicht ihre Weiterentwicklung, sondern die Sicherung ihres Kapitals und ihrer Position im Blick haben. Die Meta-Reflexivität wird als elementare Eigenschaft für gute Führungspersonen genannt und kann zunehmend als Obligation für gute Führung betrachtet werden. Der Ansatz des Ausgleichstrebens wird zur Überwindung oben genannter Defizite vorgeschlagen. Der Ansatz kann helfen, sich selbst genauer zu erkennen und das Dritte in den Blick zu gewinnen. Das meta-reflexive Führungsverhalten ist geeignet diese Ansprüche umzusetzen. Die Führungspersonen werden in Personen mit sozioökonomisch niedriger (SEC Low) und hoher (SEC High) Herkunft unterschieden, um potenzielle Unterschiede aufgrund der Herkunft aufzuzeigen. Da sich durch die unterschiedliche Sozialisation verschiedene Herausforderungen ergeben, die Führungskräfte überwinden müssen, um dem meta-reflexiven Typ entsprechen zu können. Es zeigt sich, dass SEC Lows aus Gründen ihrer Sozialisation und dem damit verbundenen emotionalen Potenzial sich leichter meta-reflexive Kompetenzen aneignen als SEC Highs. Dabei ist gute Führung für jeden erlernbar, vorausgesetzt die Führungsperson ist gewillt, sich selbst zu erkennen. Durch zwei voneinander unabhängigen Interview Serien werden Experten und Führungspersonen selbst befragt um einen Ausweg aus dem Führungs-Dilemma zu finden.

Abstract

Challenges for business leaders have significantly grown beyond the daily business of profit maximization and leadership issues. In fact, business leaders today are surprised to find themselves at the centre of public attention and critical observation. The first question discussed in this dissertation will be whether the neoliberal approach of today's society is responsible for this phenomenon or if business leaders themselves have drawn such unsought attention. It will be shown that many business leaders have difficulties concerning their self-awareness and their potential for meta-reflexivity. Due to a self-centred focus, business leaders are missing the idea of the 'Third'. This in turn not only negatively impacts their employees but ultimately themselves, because it hinders personal development. It can be shown that meta-reflexivity is of vital importance in good leadership. A new approach, the 'Ausgleichstreben', is being presented. This approach helps leaders to increase their self-awareness and shift their focus to the 'Third', thus helping them to become better leaders. To check if there is a difference between leaders from different socio economic backgrounds, the leaders will be divided into two groups, i.e. leaders from a socio economic high group (SEC High) and leaders from a socio economic low group (SEC low). To become a meta-reflexive leader, each of the mentioned leaders have to overcome different types of difficulties. Due to their background circumstances, SEC Low leaders seem to have a slight advantage to become a meta-reflexive leader, compared to their SEC High colleagues. Nevertheless, to become a good leader, all have to show the willingness to increase their self-awareness. To find a proper solution for the leadership dilemma, two independent interview series took place, one with experts and one with leaders themselves.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 – Einführung	1
Kapitel 2 – Führung	5
2.1. Nosce te ipsum (Erkenne dich selbst!)	5
2.2. Meta-reflexiver Typ	6
2.3. Führungspersonen	7
2.3.1. Führungsprofil	8
2.3.2. Motivationslehre	9
2.3.2.1. Motivation bei Führungspersonen (Exkurs)	9
2.3.2.2 Motivationsfaktoren	9
2.3.2.2.1. McGregors dualistisches Menschenbild	10
2.3.2.2.2. Felix von Cube und das Defizit an Geduld	11
2.3.2.2.3. Maslows selbstverwirklichende Typen	12
2.3.2.2.4. Frankl und die Suche nach dem Sinn	14
2.3.3. Führungsstile	16
2.3.3.1. Klassische Führungsstile	16
2.3.3.2. Emotionale Führungsstile	22
2.3.3.3. Weitere Führungsstile	23
2.4. Der Blick aufs Ganze – ein häufig vorkommendes Defizit bei Führungspersonen	25
Kapitel 3 – Das Dritte	27
3.1. Dyadische und triadische Konzeptionen von Sozialität	27
3.2. Idiotismus	29
3.3. Der ‚reflexive Imperative‘ und die 4 reflexiven Typen nach Archer	31
3.4. Warum Führungspersonen das Dritte wollen müssten	36
3.4.1. Solidarität	37
3.4.2. Subsidiarität	39
3.4.3. Selbst-Transzendenz	40
3.4.4. Reziprozität	40
3.4.5. Führungskompetenzen	41
Kapitel 4 – Der Einfluss der sozioökonomischen Herkunft auf die Führungsperson	46
4.1. Merkmale von SEC Highs und Lows	46
4.1.1 Sozialisation	55
4.1.2. Persönlichkeitsbildung der Führungsperson	62

4.1.3. Übersicht der Einflüsse und Auswirkungen auf SEC High Führungsperson	64
4.1.4. Übersicht der Einflüsse und Auswirkungen auf SEC Low Führungspersonen	66
4.2. Die Verbindung zwischen dem Dritten und der sozialen Herkunft	67
4.2.1. ‚Mono message‘ oder ‚contextual continuity‘	68
4.2.2. ‚Mixed message‘ oder ‚contextual incongruity‘	70
4.3. Sozialschicht-Stabilisierende Mechanismen	72
4.4. Verantwortungselite	76
Kapitel 5 – Der Ansatz des Ausgleichstrebens	80
5.1. Ausgleichstreben für Führungspersonen	83
5.1.1. Wie erkenne ich mich selbst?	84
5.1.2. Inwiefern hilft das Ausgleichstreben der Führungsperson?	85
5.1.3. Welche Hindernisse stehen dem Ausgleichstreben im Weg?	87
5.1.3.1. Überwindung sozialschicht-stabilisierender Mechanismen	88
5.1.3.2. Die eigene Motivation und innere Ausrichtung	89
5.1.4. Habitus und Reflexivität	92
5.2. Auf dem Weg zur meta-reflexiven Führungsperson	93
5.2.1. Gibt es einen meta-reflexiven Führungsstil?	94
5.2.2. Unterschiedliche Ausgleichstrategien für SEC High und Low Führungspersonen	95
5.2.2.1. Was kann ich als SEC High Führungsperson tun?	95
5.2.2.2. Was kann ich als SEC Low Führungsperson tun?	99
Kapitel 6 – Empirie	103
6.1. Experteninterviews	103
6.1.1. Fragenkatalog Experteninterviews	104
6.1.2. Interviewte Experten	105
6.1.3. Auswertungskriterien der Experteninterviews	106
6.1.4. Fazit der Experteninterviews	106
6.2. Problemzentrierte Interviews mit Führungspersonen	109
6.2.1. Auswertung des Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse	109
6.2.2. Gesprächsleitfaden des Interviews	111
6.2.3. Interviewte Führungspersonen	112
6.2.4. Fazit der problemzentrierten Führungspersonen Interviews	113
Kapitel 7 - Abschließende Gesamtbetrachtung	118
I. Anhang	132
A1. Experteninterviews	133
A2. Führungspersonen Interviews	173
II. Literaturverzeichnis	213
III. Lebenslauf	221

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Motivation - Anreiz - Motivation	10
Abbildung 2.2: Bedürfnispyramide nach Maslow	13
Abbildung 2.3: Übersicht Führungsstile	17
Abbildung 2.4: Situationsbezogenes Führungsmodell	18
Abbildung 2.5: The Managerial Grid	19
Abbildung 2.6: Kontingenzführungsmodell Fiedler	20
Abbildung 4.1: Einflüsse und Auswirkungen auf SEC High Führungspersonen	65
Abbildung 4.2: Einflüsse und Auswirkungen auf SEC Low Führungspersonen	66
Abbildung 4.3: Structural and cultural configurations reproducing morphostasis in society and Agency	69
Abbildung 4.4: Structural and cultural configurations generating morphogenesis in society and agency	71
Abbildung 4.5: Soziale Herkunft der Angehörigen der ‚herrschenden Klasse‘ gemäß Klassenfraktion	74
Abbildung 4.6: Erklärung des Habitus in Verbindung mit dem Lebensstil	75
Abbildung 5.1: Der Zyklus der sozialen Selbstorganisation	82

Kapitel 1 - Einführung

Individualität ist in unserer Gesellschaft nach wie vor von hohem Wert. Es ist zu beobachten, dass viele Menschen autark leben wollen, auf ihre eigenen Vorteile bedacht sind und wenig Interesse an einer gemeinschaftlichen Bindung zeigen. Dabei möchten viele gar nicht als egoistische Individualisten gelten. Verhaeghe (2013) beschreibt, dass es für den Großteil der Menschen weiterhin wichtig ist, sich im Leben moralisch gut zu verhalten, einen guten Charakter zu haben, die eigene Familie glücklich zu machen, ein wertvolles Mitglied in der Gesellschaft zu sein etc. Offenbar zeigt sich hier ein Widerspruch: Während viele Menschen primär dem Ego folgen, besteht ein weiteres Anliegen in der Erfüllung eines Dritten, einem übergeordneten Wunsch (z.B. Familienglück). Der Erfüllung dieses Wunsches steht das Ego häufig im Weg.

Führungspersonen betrifft dieser Widerspruch besonders, da sie in ihrer Rolle über erhöhte Machtbefugnisse verfügen. Die so gewonnene Verantwortung wird von den Führungspersonen nur selten dafür genutzt, ihr Handeln auf ein übergeordnetes Drittes auszurichten und somit die betrieblichen Ziele mit nicht profitorientierten, über- bzw. außerbetrieblichen Zielen zu koordinieren. Die Hoffnung, lediglich über ein höheres Einkommen und/oder erhöhte Befugnisse die Ausrichtung auf ein höheres Ziel zu fördern, ist offensichtlich in vielen Fällen gescheitert. Erst wenn die Ausrichtung der Unternehmen über

eine Profimaximierung hinaus geht, wird eine Neuausrichtung im Sinne einer triadischen Sozialität möglich (vgl. Weber 2015).

Meist geschieht leider das Gegenteil: Es werden nur die Besten belohnt, die Performance der Mitarbeiter wird pausenlos gemessen und mittels Top-down orientierter Verfahren wie Evaluierungen, Mitarbeitergesprächen und Audits bewertet. Dies führt insgesamt zunehmend zum Verlust an Selbstbestimmung und Verantwortungsgefühl. Den Grund dafür sieht Verhaeghe (2013) im Neoliberalismus angelegt, der Freiheit verspricht, aber vielmehr eine wirtschaftlich outputorientierte Vorgehensweise erzeugt. *Alles ist möglich* und *der freie Markt bestimmt* sind die Credos seiner Vertreter. So stand z. B. Margaret Thatcher als Vertreterin des Neoliberalismus für folgende Parole ein: „there is no such thing as society“ (zit. nach Verhaeghe, 2013). Dadurch werden alle zu Konkurrenten, es besteht kein generelles Vertrauen in die Gemeinschaft, geschweige denn in eine Gemeinschaftsethik. Meinen wir gemeinhin mit Ethik/Moral das Streben nach Gutem, pervertiert der Markt den Begriff, sodass man von einer Ethik der Effizienz und Gewinnmaximierung sprechen kann. Diese neue Sprache verdrängt die Stimme der inneren Moral des Guten nach außen hin zu einer Unterwerfung unter die gewinnmaximierende Effizienz. Das Outsourcing der inneren Orientierung an höheren Werten (dem Dritten) schreibt Verhaeghe (2013) zusätzlich (zum Neoliberalismus) dem Sozialdarwinismus zu, der im Neoliberalismus fröhliche Urständ feiere, weil in beiden Systemen die Wettbewerbsfähigkeit das Verhalten der Akteure dominant präge. Das Problem liege darin, dass es kaum mehr ein übergeordnetes Drittes gebe. Früher habe man die Religion anerkannt, die Politik respektiert, Wirtschaft betrieben und die Kunst geschätzt. Davon übrig geblieben sei nur mehr die outputorientierte Wirtschaft (vgl. Verhaeghe 2013).

Weber et.al. (2015) üben Kritik an Führungspersonen, indem sie erklären, dass selbstinszenierte Sachzwänge, die der Neoliberalismus mit sich brächte, als Ursache genannt werden, schnell und selbstzentriert zu entscheiden. Den Sozialdarwinismus stellen sie als tendenziell antidemokratisch dar, unterstellen ihm einen pseudo-individualistischen Zweck und führen zu einer Gleichgültigkeit hinsichtlich der Ideologie.

Möchten wir eine Veränderung herbeiführen, die zur Wiederbelebung der inneren Stimme und einer Berücksichtigung des Dritten führt, muss bei den wesentlichen Akteuren des Systems angesetzt werden, den Führungspersonen. Daher greift diese Arbeit genau diesen Punkt auf. Dabei wird die abschließende Gesamtbetrachtung (**Kapitel 7**) in fünf Kapiteln systematisch angebahnt.

Kapitel 2: Es wird deutlich, dass Führungspersonen häufig ein selbstzentriertes und nur wenig selbstreflektiertes Führungsverhalten zeigen, obwohl wir von herausragenden Akteuren unserer Gemeinschaft ein umsichtiges und achtsames Verhalten erwarten. Dabei geht der Autor dieser Arbeit davon aus, dass die Selbsterkenntnis eine grundlegende Notwendigkeit darstellt, um als Führungsperson in Form eines *Meta-reflexiven Typs* den oben beschriebenen Widerspruch zwischen der Dominanz des Egos sowie Zwängen des Wettbewerbs und der Orientierung an einem übergeordneten Dritten zu lösen. Hierfür werden zusätzlich Antriebe beschrieben, warum eine Person Führungsrollen einnehmen möchte, um zu klären, ob bereits in den Motiven Merkmale der Selbstreflexion fehlen.

Kapitel 3: Über die Unterscheidung von *dyadischen* und *triadischen* Konzeptionen von Sozialität wird *das Dritte* als elementarer Maßstab für meta-reflexive Führungspersonen herausgearbeitet. Es wird deutlich, dass Führungspersonen, die sich am *Dritten* orientieren, unterschiedliche Effekte wie Solidarität, Subsidiarität und eine Fokusverlagerung auf das Wesentliche erzeugen, ihre Reziprozität stärken sowie *Idiotismus als ubiquitäres* Gesellschaftsphänomen verhindern.

Kapitel 4: Beim Blick auf die soziale Herkunft von Führungspersonen werden Unterschiede zwischen *Sec Highs* (hohe sozioökonomische Gruppe) und *Sec Lows* (niedrige sozioökonomische Gruppe) in Zusammenhang mit dem *meta-reflexiven Typen* und dem übergeordneten *Dritten* deutlich. Obwohl Akteure aus beiden sozialen Gruppen sozialschichtstabilisierende Mechanismen (SSM) anwenden, scheint es den häufig durch *mixed messaged* sozialisierten *SEC Lows* eher möglich, einen meta-reflexiven Standpunkt einzunehmen und sich am *Dritten* zu orientieren als den *SEC Highs*, die durch eine andere primäre und

sekundäre Sozialisation, andere Emotionen und eine andere Persönlichkeitsbildung häufig keine Notwendigkeit empfinden, sich am Dritten zu orientieren.

Kapitel 5: Um die in Kapitel 4 angesprochenen SSM zu überwinden und *das Dritte* in den Führungsstil integrieren zu können, bringt der Autor das *Prinzip des Ausgleichstrebens* als Lösungsansatz hervor. Demnach können sowohl *SEC Lows* als auch *SEC Highs* durch das Streben nach innerer Ausgeglichenheit Raum für ein äußeres *Drittes* schaffen. Es werden Strategien und Handlungsanweisungen vorgeschlagen, um sich über das Ego hinaus dem *Dritten* zuwenden zu können. Dabei stehen *SEC Highs* durch die in Kapitel 4 aufgeführten spezifischen Merkmale der sozialen Schichten vor anderen Herausforderungen als die *SEC Lows*.

Kapitel 6: In der empirischen Untersuchung dieser Arbeit wird eine Gruppe von Führungspersonen-Experten befragt, die sich aus Coaches, Psychologen, Führungslehre-Professoren, ehemaligen Top-Managern und Verhaltenstrainern zusammensetzt. Die Ergebnisse dieser Interviews werden als Basis für die darauffolgenden Zielgruppeninterviews verwendet. Die Auswertung dieser Befragungen geschieht mittels der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2010).*

* Die in dieser Arbeit herangezogenen Quellen stammen aus unterschiedlichen Fachbereichen. Die vorliegende Dissertation versucht, eine transdisziplinäre Perspektive einzunehmen, weil sie auf der Grundlage von Erkenntnissen aus diesen Wissensgebieten eine neue, einheitliche Idee der Betrachtung von Führungsqualitäten anstrebt.

2.1. Nosce te ipsum (Erkenne dich selbst!)

„Erkenne Dich selbst“ ist ein antiker Wahlspruch einer intellektuellen Elite, in dem das höchste Prinzip einer ‚idealen Person‘ beschrieben wird. Die Inschrift am Tempel von Delphi („Gnothi Seauton“) zeugt noch immer von dem hohen philosophischen Anspruch an die Bürger einer griechischen Polis um 400 v. Christus. Sich selbst zu erkennen meint dabei einen inneren Prozess der Wahrheitsfindung über die Beschaffenheit des Selbst.

Platon forderte in der Auseinandersetzung mit der Frage nach dem idealen Staat, dass dieser nur von der Person geführt werden könne, die dem höchsten philosophischen Anspruch gerecht werde, d.i. die Erkenntnis zu erlangen, dass nicht das Ego, sondern das Allgemeine der Orientierungsmaßstab für einen guten Herrscher einer Polis sein müsse. „Insofern sich der Philosoph um das Allgemeine des Menschen bemüht, bemüht er sich um die Polis, insofern er nach dem besten Menschen fragt, insofern fragt er nach der besten Polis“ (Willms 1975, S.120). Platon selbst formuliert den Anspruch an einen guten Herrscher wie folgt:

„Wenn nicht die Philosophen in den Staaten Könige werden und die Könige, wie sie heute heißen, und Herrscher echte und gute Philosophen und wenn nicht in eine Hand zusammenfallen politische Macht und Philosophie, und wenn nicht die Vielzahl derer, die sich heute aufgrund ihrer Anlage nur der einen der zwei Aufgaben widmen, mit Gewalt davon ferngehalten wird, gibt es, mein Glaukon, kein Ende des Unglücks in den Staaten, ja nicht

einmal im Ganzen Menschengeschlecht, und unsere Verfassung, die wir nun in Gedanken entworfen haben, wird nicht früher“ (Platon 2004, S. 277).

Es gibt zahlreiche Textbelege, in denen ein Zusammenhang zwischen dem Orakelspruch und dem von Platon geforderten Herrscher nachweisbar ist. So erfährt z.B. König Ödipus über das Orakel von Delphi, das dem Gott Apollon (Gott der Weissagung in der griechischen Mythologie) gewidmet ist, dass der Mörder seines Vaters, den er sucht, er selbst sei. Dieser Anstoß zur Auseinandersetzung mit sich selbst führt dazu, dass Ödipus zum einen den Weg der Katharsis (Selbstreinigung) und zum anderen Tugenden eines guten Herrschers zurück erlangt, indem er sein persönliches Schicksal dem Schicksal seines Volkes unterordnet. (Ödipus sticht sich die Augen aus und lässt sich aus seiner Stadt verbannen)

Man kann demnach davon ausgehen, dass Ödipus über die Auseinandersetzung mit sich selbst den Blick für das Allgemeinwohl seines Volkes zurückgewinnt und somit den Ansprüchen Platons an einen guten Herrscher am Ende seines Selbsterkenntnisprozesses erfüllt. Willms (1975) verweist darauf, dass Herrschaft in diesem Zusammenhang in der Antike von Moral untrennbar sei, denn „Ethik ist Politik“ (Willms 1975, S. 115). Demnach kann nur ein guter Herrscher sein, wer ein übergeordnetes Ideal (das Allgemeinwohl) im Blick hat. Diese tugendhafte Perspektive scheint vor allem durch eine das Selbst erforschende Haltung eingenommen werden zu können. *Erkenn Dich selbst und handle im Sinne des Allgemeinen* kann folglich als philosophischer Anspruch der Antike an einen Herrscher gelten.

Es ist naheliegend, die Frage zu stellen, inwiefern Führungspersönlichkeiten unserer Zeit Merkmalen eines solchen idealen Herrschers entsprechen, teilen sie doch viele Eigenschaften wie Machtbefugnisse und großes Kapital mit den Königen von einst. Der Vergleich mag verwundern, doch nicht selten werden Führungspersönlichkeiten großer internationaler Unternehmen als die eigentlichen Herrscher unserer demokratisch verfassten Gesellschaften angesehen. Wenn im Folgenden nun nach dem oben genannten Führungseigenschaften bei Führungspersönlichkeiten der Gegenwart gesucht wird, liegt der Fokus folglich primär auf zwei Fragen: 1. Ist Selbsterkenntnis bei Führungspersönlichkeiten ein wesentliches Merkmal? 2. Erfüllen Führungspersönlichkeiten der Gegenwart den Platonischen Anspruch einer meta-reflexiven Haltung, die sie das Allgemeine in den Blick nehmen lässt?

2.2. Meta-reflexiver Typ

Archer (2012) definiert vier reflexive Typen (vgl. Kapitel 3), von denen der meta-reflexive Typ besonders auffällt, weil er dem oben beschriebenen Ideal eines guten Herrschers zu

entsprechen scheint. Archer schreibt dem meta-reflexiven Typ unter anderem zu, auf der Suche nach dem Sinn und Grund der eigenen Existenz und eher kritisch der Familie und der sozialen Ordnung gegenüber zu sein. Unter der Annahme, dass die soziale Ordnung zur Zeit nicht den Ansprüchen Platons entspricht – und somit eine kritische Haltung gegenüber der Gesellschaft angemessen scheint – beschreibt Archer mit dem meta-reflexiven Typ Eigenschaften einer Person, die nach dem antiken Vorbild geeignet wären, einen idealen Herrscher auszustatten. Hofkirchner geht sogar soweit, Meta-Reflexivität zum globalen Imperativ zu erheben: „Archer speaks of the reflexive imperative in late modernity. Now it becomes clear why meta-reflexivity is a global imperative“ (Hofkirchner 2014, S. 23). Gerade in der heutigen Zeit, die geprägt ist durch Schnelllebigkeit, Komplexität und Prozesse etc. scheint die Fähigkeit zur Meta-Reflexion notwendiger denn je, um an der Entwicklung der Gemeinschaft teilhaben zu können. Archer wie Hofkirchner (2012 bzw. 2014) sprechen aufgrund der komplexen Einflüsse auf die sich ständig verändernden gesellschaftlichen Entwicklungsprozesse (social information) von einer „morphogenic society“ (Hofkirchner, 2014, S.23).

Führungspersonen haben in diesem Veränderungsprozess ganz bedeutenden Einfluss, vielleicht soviel Einfluss wie noch nie in der Geschichte der Menschheit zuvor. Wie sonst lassen sich Phänomene wie Facebook (Mark Zuckerberg) oder Apple (Steve Jobs) und viele weitere in ihrer enormen Bedeutsamkeit für Veränderungen von gesellschaftlichen Prozessen begreifen als über den gigantischen Einfluss einzelner Personen und ihrer Unternehmen.

Der Autor dieser Arbeit geht davon aus, dass die Gemeinsamkeiten der in Kapitel 2.1. genannten Forderung mit der Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Primat des Allgemeinen bzw. Allgemeinwohls mit den Beschreibungen des Meta-Reflexiven so viele Gemeinsamkeiten aufweisen, dass sich folgende These aufstellen lässt. *Der Prozess der Selbsterkenntnis ist die ideale Voraussetzung dafür, den Ansprüchen eines meta-reflexiven Typs gerecht zu werden. Sollte dieser meta-reflexive Typ die idealen Eigenschaften einer idealen Führungsperson beschreiben, müssten Führungspersonen in irgendeiner Form Merkmale des meta-reflexiven Typen aufweisen. Zeigen sie diese Merkmale nicht, dann handelt es sich bei ihnen nicht um ideale Führungspersonen in dem hier beschriebenen Sinne.*

2.3. Führungspersonen

Inwiefern zeigen sich Merkmale des meta-reflexiven Typs bei Führungspersonen der heutigen Zeit? Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst gängige Definitionen von

Führungspersonen auf meta-reflexive Anteile durchsucht. Im Anschluss werden gängige Motivationstheorien und Führungsstile, die in der Ausbildung von Führungskräften vorkommen, hinsichtlich der Frage beleuchtet, ob sie ein Verhalten im Sinne des meta-reflexiven Typs nahelegen.

2.3.1. Führungsprofil

Was macht eine gute Führungsperson aus? Malik (2000) meint, dass es verschiedene Einstellungen, Kompetenzen, Erfahrungen und Talente gibt, die die Führungskraft charakterisieren. Er verwirft die Annahme, Führungspersonen sollten Universalgenies sein. Malik (2000) spricht sich gegen die These aus, dass Unternehmen charismatische Leader bräuchten. Leader seien eher schädlich für das Unternehmen, weil sie Menschen mehr ‚verführten‘ als führten. Unternehmen bräuchten Führungspersonen, die effektiv Aufgaben bewältigen und nicht nur auf charismatische Art und Weise Menschenmassen bewegen könnten. Der Fehler liege darin, Führungspersönlichkeiten mit erfolgreichen Feldherren und Helden vergleichen zu wollen und anzunehmen, deren Eigenschaften seien wichtig für gegenwärtige Aufgaben (vgl. Malik, 2000).

Hinterhuber (2004) unterstützt Maliks These und unterstreicht Führung als eine nicht angeborene Fähigkeit. Diese Fähigkeiten seien durch einen langen und komplexen Übungsprozess erlernbar. Er generiert drei Merkmale, die er folgendermaßen betitelt: Eine Führungskraft könne eine Vision entwickeln, Werte schaffen und ein Vorbild sein. Dabei bleibt unklar, auf welcher Grundlage diese Merkmale generiert werden können. Es scheint klar, dass die bei einer Führungskraft vorliegenden Haltungen (entwickelt durch Sozialisation) die angesprochenen Merkmale nachhaltig beeinflussen. Wie diese Beeinflussung genau aussehen kann, wird an anderer Stelle diskutiert (vgl. Kapitel 3 und 4).

Somit ist die Führungsperson nicht jemand, der von Geburt an Eigenschaften inne hat und diese, sobald die entsprechende Situation eintritt, einsetzen kann. Eine gute Führungsperson zu sein ist demnach keine Frage des Talents, sondern primär abhängig von Fleiß und Übung.

In den gängigen Definitionen von Führungspersonen werden kaum Hinweise auf eine meta-reflexive Persönlichkeit noch auf eine selbstkritische Haltung sichtbar. Gleichsam widersprechen Fleiß und Übung einem meta-reflexiven Führungstyp nicht. In der gängigen Führungsliteratur finden sich keine besseren Beschreibungen eines Profils von Führungspersonen, sodass am Ende des Kapitels ein eigener Vorschlag für konkrete Führungskompetenzen vom Autor angeboten wird.

2.3.2. Motivationslehre

Motivation ist als Ressource für effektive Arbeitsprozesse längst erkannt und nimmt in der Führungslehre den entsprechenden Raum ein. Dabei stellt sich in dem Kontext dieser Arbeit die Frage, ob die gängigen Motivationstheorien eine meta-reflexive Führungsperson voraussetzen bzw. ob Metareflexivität und Selbstkenntnis den Theorien nach ein notwendiger Bestandteil von Motivation ist. Sollte dies der Fall sein, müssten alle ausgebildeten Führungskräfte den Wert des Metareflexiven sowie der Selbsterkenntnis kennen.

2.3.2.1. Motivation bei Führungspersonen (Exkurs)

Ein wesentlicher Faktor, der im direkten Zusammenhang mit den Entwicklungshintergründen von Führungspersonen steht, ist die persönliche Motivation. Woraus man subjektiv die eigene innere Antriebskraft schöpft und an welchem Punkt man für sich beschließt, aktiv werden zu wollen, sind entscheidende Fragen, die Entwicklungsstufen einer angehenden Führungsperson markieren. Dabei sind die Motive von Führungspersonen zum Teil sehr unterschiedlich (vgl. Kapitel 6, Empirie), so dass an dieser Stelle noch keine Aussagen zu verallgemeinerbaren Motiven getroffen werden können. Dass die Motivation von Führungspersonen nachhaltige Auswirkungen auf das Führungsverhalten hat, ist naheliegend und wird in dieser Arbeit anhand der Unterteilung in Sec-High- und Sec-Low-Führungspersönlichkeiten näher beleuchtet (vgl. Kapitel 3).

2.3.2.2 Motivationsfaktoren

Grundlegend kann man festhalten, dass es eine Unterteilung in *extrinsische* und *intrinsische Motivationsfaktoren* gibt. Die Interdependenz von Motiv und Anreiz wird als Motivation bezeichnet. Damit Personen motiviert sind, müssen persönliche Motive durch Anreize aktiviert werden. Aktivierte Motive beeinflussen das Verhalten der Person (vgl. Werth 2010).

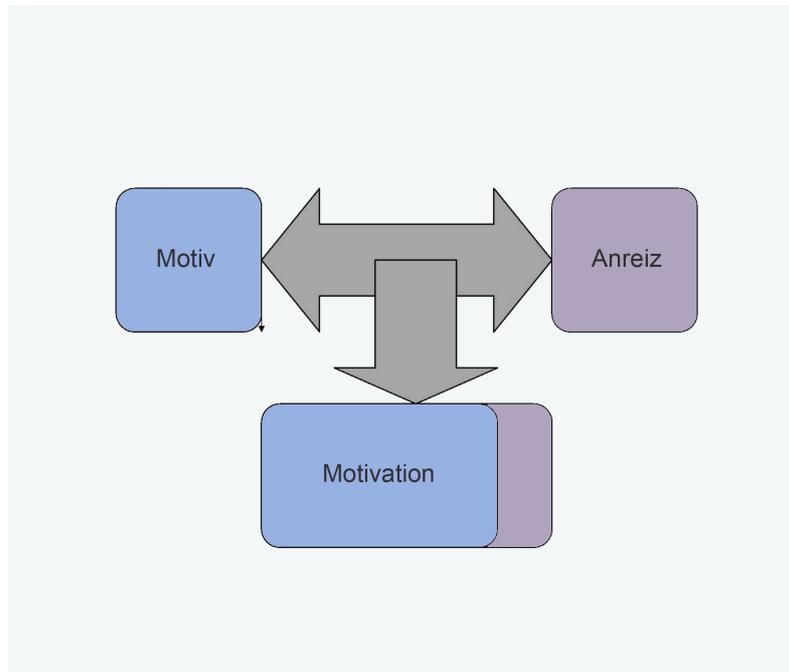


Abbildung 2.1: Motivation - Anreiz - Motivation (Werth 2010, S.189)

2.3.2.2.1 McGregors dualistisches Menschenbild

McGregors (2006) *Theorie X* (pessimistisch) und *Y* (optimistisch) geht von der Prämisse aus, dass Menschen entweder optimistisch oder pessimistisch eingestellt seien. Die *Theorie X* besagt, dass der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit besitze und deshalb zum Arbeiten gebracht, kontrolliert und überwacht werden müsse. Er verstecke sich gern vor Verantwortung und habe wenig Ansporn, Dinge selbst zu verändern oder in die Hand zu nehmen. „The average human being has an inherent dislike to work and will avoid it if he can“ (McGregor et. al. 2006, S.57ff). Darüber hinaus sieht McGregor beim Menschen das Motiv der Sicherheit vordergründig angelegt: „[human] wants security above all“ (ebd.).

Demnach ließen sich X-Typen ausschließlich extrinsisch für Arbeit motivieren. Sie zeigen eine geringe Partizipation und daher eine zu geringe Auseinandersetzung mit dem Unternehmen (vgl. McGregor et. al. 2006). McGregors X-Typ hat also keinerlei Gemeinsamkeiten mit dem meta-reflexiven Typen und zeigt keine Merkmale einer Auseinandersetzung mit sich selbst.

Der Y-Typ wird von McGregor genau gegenteilig beschrieben. Er arbeite gerne, zeige Selbstdisziplin und sei intrinsisch motiviert und das Verstecken vor Verantwortung und Problemlösungen seien lediglich selten vorkommende Resultate schlechter Erfahrungen. Der Y-Typ zeige „self-direction and self-control“ (McGregor et. al. 2006, S.59ff). Diese

Merkmale setzen zumindest Merkmale eines meta-reflexiven Typs voraus. Zusätzlich strebe der Y-Typ Verantwortung an. „The average human being learns, under proper conditions, not only to accept but to seek responsibility“ (ebd.). Dabei wird nicht deutlich, ob Verantwortung bereits als Orientierung am Allgemeinwohl verstanden werden kann oder ob das Streben nach Verantwortung auch aus egoistischen Motiven geschehen kann. Da McGregor den Y-Typ als Vorbild versteht, ist davon auszugehen, dass hier bereits ein Motiv der Orientierung am Allgemeinen bzw. dem Dritten (vgl. Kapitel 2) vorliegt. Es bleibt dennoch völlig unklar, wie es zum Y-Typ kommt, welche Erfahrungen und Hintergründe ursächlich sind, dass Y-Typen entstehen. McGregor (2006) beschreibt, dass ein Unternehmen Schaden nimmt, wenn es die Bedürfnisse der Mitarbeiter ignoriert. Individuen müssen respektiert und anerkannt werden. Mitarbeitern sollen in die Unternehmensentscheidungen miteinbezogen werden oder zumindest partizipieren können. Nur dadurch können die Potentiale einzelner Menschen abgerufen werden, und es wäre eine Verschwendung, dieses nicht zu nutzen. Vor allem gibt man durch die Partizipation jedem das Gefühl, persönlich wertvoll für die Organisation zu sein, was direkten Einfluss auf den Selbstwert der Person hat. Der Y-Typ ist prädestiniert, eine solche Unternehmensführung auszuüben.

McGregor reduziert den Menschen durch seine dualistische Sicht auf zwei extreme Typen, wobei der eine negativ und der andere positiv beschrieben wird. Es wird jedoch nicht vollends deutlich, ob der Y-Typ meta-reflexiv oder selbstreflektiert sein muss. Vielmehr lässt McGregor offen, ob der Y-Typ besondere Voraussetzungen wie Metareflexivität benötigt. Er belässt es bei der Beschreibung aus seiner Sicht positiver Eigenschaften, die eine Führungsperson hat oder eben nicht, und äußert sich nicht dazu, ob diese Eigenschaften durch Talent oder Fleiß erworben werden können und damit eine Typ-Morphogenese z.B. vom X- zum Y-Typ überhaupt möglich ist.

2.3.2.2.2 Felix von Cube und das Defizit an Geduld

Felix von Cube (1990 & 1998) gilt als Verfechter einer leistungsorientierten Motivation. Er stellt in seinen Werken ein fundamentales Problem hinsichtlich der *Leistungsbereitschaft* vor. Es wird erklärt, dass Menschen aufgrund des erlangten Wohlstandes eine Art Leistungsvermeidung anstreben, um Lust ohne vorherige Leistung erleben zu können. Dabei handle es sich um einen Irrtum, da der Mensch auf Leistung programmiert sei und nicht das Schlaraffenland genießen könne. Aus diesem Ungleichgewicht heraus entstehe eine Dissonanz zwischen Leistungsbereitschaft und Lust. Menschen würden Arbeit als negatives

und als notwendiges Übel betrachten. Im Speziellen erklärt von Cube (1990 & 1998), dass junge Menschen aufgrund der fehlenden Leistungslust sich zu Saboteuren entwickelten. Die Ursache dafür bestehe darin, dass Jugendliche meist keine „Durststrecken“ mehr kennen würden, keine Kluft zwischen Wunsch und Ziel ertragen könnten und schnelle Befriedigung suchten. Wenn man seine Berufung zu einer Tätigkeit suche, benötige man keine extrinsische Motivation. Die Berufung liegt in einem selbst und kann nicht an einen herangetragen werden.

Übertragen auf die Motivation von Führungskräften müsste eine Berufung zur Führungsrolle gleichbedeutend sein mit einer fehlenden Notwendigkeit zur besonderen monetären Vergütung der Funktion. Offensichtlich zeigt die Realität ein weniger romantisierendes Bild, in dem Leistung und Vergütung in direkter Abhängigkeit stehen. Cube schlägt ein geduldiges Vorgehen vor, nach dem jeder Mensch nicht den kurzfristigen Erfolg anstrebt, sondern über eine längere Auseinandersetzung mit sich selbst der eigenen Berufung näher kommt. Die fehlende Geduld führe zu beruflichen Biografien, die an der eigentlichen Berufung vorbeizielten.

Die Analyse von Cube belegt ein erstes Defizit von Führungspersonen, indem die durch die Egozentrierung bewirkte Ungeduld von angehenden Führungskräften häufig dazu führt, dass die eigentlichen Stärken (Berufung) nicht mit der ausgeübten Tätigkeit übereinstimmen. Zusätzlich verweist er implizit auf eine notwendige Selbsterkenntnis, die der Berufswahl vorausgehen müsse. Cube nimmt nicht in Betracht, dass die Berufung durch Reflexion erkannt werden kann und stellt daher keinen Bezug zur Meta-Reflexivität her.

2.3.2.2.3 Maslows selbstverwirklichende Typen

Abraham Maslow (2005) spielt eine zentrale Rolle in der Ausbildung von Führungskräften, da sich viele Motivationstheorien auf ihn beziehen. Seine Bedürfnispyramide stellt dabei den stärksten Bezugspunkt dar. Sie beschreibt ein hierarchisches Stufenmodell der menschlichen Bedürfnisse. Grundlegende Bedürfnisse stehen auf der ersten Stufe der physiologischen Grundbedürfnisse (z.B. Bedürfnis nach Nahrung) (vgl. Maslow 2005). Erst wenn die Bedürfnisse dieser Stufe gestillt sind, kann sich der Mensch dem nächsthöheren Motiv zuwenden. Über die Stufen der Sicherheitsbedürfnisse, der sozialen Bedürfnisse und Ich-Bedürfnisse (Anerkennung) kommt man zur höchsten Stufe des Selbstverwirklichungsbedürfnisses (vgl. Maslow 2005).



Abbildung 2.2: Bedürfnispyramide nach Maslow (nach dem textlichen Vorbild, Maslow 2005, S.62ff)

Mit Selbstverwirklichung meint Maslow (2005) ein exklusives Bedürfnis, das nur wenige Menschen erreichen. Während die Bedürfnisse auf den ersten drei Stufen der Pyramide defizitäre Bedürfnisse sind, stellen die obersten beiden Wachstums-/Entfaltungsbedürfnisse dar. Auch wenn Maslow (2005) anmerkt, dass nicht jede Bedürfnisstufe vollständig befriedigt sein müsse, damit man Bedürfnisse einer höheren Stufe befriedigen könne, wird doch deutlich, dass die Befriedigung der höchsten Stufe der Selbstverwirklichung enorm viele Voraussetzungen hat. So sei es für Menschen in wohlhabenden Gesellschaften deutlich eher möglich, die höchste Stufe zu erreichen. Es liegt also nahe, davon auszugehen, dass die soziale Herkunft einen großen Einfluss auf die Möglichkeit zur Selbstentfaltung hat (vgl. Kapitel 3).

Es stellt sich die Frage, ob das Erreichen der Selbstverwirklichung eine notwendige Voraussetzung für die Bildung eines meta-reflexiven Typs und die kritische Auseinandersetzung mit dem Selbst darstellt. Hierfür wird die von Maslow (2005) beschriebene Gruppe der selbstverwirklichenden Menschen genauer in den Blick genommen. Selbstverwirklichende Menschen stellen das Ideal seiner Theorie dar. Sie sind wach, angenehm, intelligent, interessiert, sympathisch, ruhig, freundlich, und kontrollieren ihre Impulse. Sie haben keine Angst vor Fehlern und die Kraft und Mut, aus diesen Fehlern zu

lernen. Sie können das unehrliche und falsche in sich und anderen Person bemerken. Sie wenden sich Problemen der Außenwelt zu und weisen kaum Ego-Orientierungen auf. Sie orientieren sich eher an inneren als an äußeren Werten. Sie sind unvoreingenommen, haben ein starkes Gemeinschaftsgefühl. (vgl. Maslow, 2005) So wirkt der am Allgemeinen orientierte selbstverwirklichende Mensch beinahe wie die Platonische Utopie eines idealen Führers. Maslow (2005) ergänzt die positive Beschreibung des Typs jedoch um einige Aspekte, die diesen Eindruck relativieren.

Selbstverwirklichende Menschen besäßen ein hohes Maß an Stringenz in der Umsetzung ihrer höchsten Ideale. So kann der allgemeine Wert der Freundschaft schlagartig aufgegeben werden, wenn er durch einen höheren Wert, z.B. Aufrichtigkeit, bedroht wird. Eine kühle Distanz zu Verhandlungspartnern, die das Einnehmen eines starken Standpunktes voraussetzen, sind ebenfalls Eigenschaften von Personen dieser Gruppe. Manchmal tun sie Dinge aus Mitleid, fühlen sich schuldig, ängstlich, traurig, innerlich zerrissen (vgl. Maslow 2005).

Davon ausgehend, kann Meta-Reflexivität erst auf der höchsten Bedürfnisstufe entstehen. Erst der durch die Absicherung der unteren Stufen geschaffene Raum ermöglicht eine Auseinandersetzung mit sich selbst, und wie oben beschrieben, eine Orientierung am Allgemeinen. Es wird nun deutlich, dass der meta-reflexive Typ von der Erfüllung einiger Bedürfnisstufen abhängig ist und darüber hinaus Merkmale des selbstverwirklichenden Typs bewältigen muss, die auf den ersten Blick hinsichtlich einer Führungsposition kontraproduktiv scheinen. Inwiefern kann z.B. eine innere Zerrissenheit als positives Merkmal einer Führungsperson verstanden werden? Es ist eine logische Folge aufgrund der selbsthinterfragenden Persönlichkeit, im Führungsalltag einen Zielkonflikt wahrzunehmen und diesen auch möglichst sozial- und unternehmensverträglich zu lösen. Die von Maslow (2005) beschriebenen vermeintlich negativen Eigenschaften sind letztlich notwendige Voraussetzungen für einen meta-reflexiven Führungsstil, die Führungsperson als Herausforderung mit sich bringt.

2.3.2.2.4 Frankl und die Suche nach dem Sinn

Viktor Frankl (1977 & 1979) wendet sich gegen die Vorstellung eines selbstverwirklichenden Menschen nach Maslow. Der Unterschied zur Bedürfnishierarchie liegt darin, dass man laut Maslow erst dann über den Sinn des Lebens nachdenken könne, wenn man satt, geliebt, und

bestätigt sei. „Erst das Essen, dann die Moral“ (Frankl 1977, S. 17). Diesem Hierarchiegedanken widersetzt sich Frankl (1977), indem er hervorhebt, dass jeder Mensch unabhängig von Herkunft und Absicht einen Sinn im Leben finden müsse. Die Gesellschaft könne potentiell in eine Zweiklassengesellschaft geteilt werden. Mit dieser Kategorisierung ist gemeint, dass es Menschen gibt, die nach außen orientiert handeln, und jene, die nach innen orientiert sind. Zu den außen orientierten Werten zählen u.a. Kleidung, Essen, Partnerschaft, Bildung, Wohnung, Beruf und Kinder etc. Menschen mit einer innen orientierten Lebensauffassung halten Gefühle sehr hoch und beurteilen die Dinge danach, wie sie sich im Inneren des Menschen anfühlen. Diesen Personen ist es wichtig, wie sich das Auto beispielsweise fährt bzw. wie sie das Fahrgefühl verspüren, und nicht lediglich, dass man ein bestimmtes Automobil besitzt. Das individuelle Gefühl ist das wichtigste für die nach innen orientierten Menschen (vgl. Drogat 2000). Frankl (1977 & 1984) erklärt, dass die meisten psychischen Probleme aus einer Sinnkrise heraus resultieren. Er nennt in diesem Zusammenhang das existentielle Vakuum, einen Zustand, in dem die betroffenen Menschen an einer inneren Leere leiden, diese aber nicht lokalisieren können. „Der Sinn kann nicht gegeben, sondern nur gefunden werden, Sinn muss gefunden werden, kann aber nicht erzeugt werden. Der Sinn muss aber nicht nur, sondern kann auch gefunden werden“ (Frankl, 1977, S.28f). Viktor Frankl (vgl. Lukas, 1998) war der Auffassung, Menschen sollten bestimmte Momente genießen, sich selbst für ein lebenslanges Lernen begeistern, auf Mitmenschen eingehen und eigene Interessen fördern. Diese persönlich empfundenen Ziele sollten hierarchisch wesentlich höher angesetzt werden als materielle Ziele. Sich selbst zurück zu nehmen und nicht zu wichtig zu nehmen, sind weitere wichtige Ansatzpunkte. Die Fragen nach dem Wofür und dem Warum hinsichtlich ihres Strebens, sollten von zentraler Bedeutung sein. D.h. Frankl fokussiert auf die Tiefgründigkeit der Motivation im Menschen selbst und empfindet Motivation als intrinsisch. Somit ist extrinsische Motivation kaum relevant für Frankl und wird von ihm auch nicht diskutiert.

In einigen moderneren Werken wird die Theorie von Maslow mit der von Frankl in Konkurrenz gebracht. Ein Gegensatz kann jedoch nur bei oberflächlicher Betrachtung festgestellt werden. Denn eigentlich erklären Maslow und Frankl, dass Menschen sich genau darüber bewusst werden sollen, was sie antreibt, es kritisch hinterfragen und dann anschließend ihre persönliche Intention danach ausrichten. Eine Person, die sich gerne mit anderen besonderen und tiefsinnigen Menschen umgibt, wird weniger Glücksgefühle verspüren, wenn sie nur Geld beiseite legt und emotional oberflächliche Bekanntschaften

macht. Demnach meinen sowohl Frankl als auch Maslow, dass extrinsische Motivation nur sehr kurzfristig an der Oberfläche existiere, die tatsächliche Motivation jedoch intrinsisch sei.

Die Sinnsuche nach Frankl entspricht somit am ehesten dem meta-reflexiven Typ mit einem offensichtlichen Bedürfnis nach einem übergeordneten sinnstiftenden Dritten. Frankl geht ja davon aus, dass eine Notwendigkeit besteht, einen Zustand der Selbsttranszendenz einzunehmen, um sich über sich hinaus, weg vom Ego, hin zu etwas höherem, hin zum Dritten, zu orientieren.

Es zeigt sich, dass sich in der Motivationslehre von Führungskräften doch einige Verweise auf die Meta-Reflexivität finden. Selbsterkenntnis wird nur implizit bei von Cube durch den Hinweis auf Geduld angedeutet. Maslow beschreibt die besonderen Voraussetzungen für eine vermeintlich exklusive Stellung des meta-reflexiven Typs und verweist auf die besonderen Herausforderungen selbstbestimmter Menschen. Frankl nähert sich in der Ausrichtung stärker höheren Werten, zweifelt die Exklusivität an und sieht die Orientierung an höheren Werten durch die Selbsttranszendenz für jeden Menschen gegeben.

2.3.3. Führungsstile

Führungsstile sind die Alleinstellungsmerkmale (USP) von Führungspersonen, die wie ihre individuelle Handschrift anzeigen, ob Qualitätsmerkmale von Führung vorhanden sind und in welcher Form. Neben den Theorien zur Motivation bilden Führungsstile einen elementaren Bestandteil der Ausbildung in der Führungslehre. Es werden im Folgendem gängige Führungsstile aufgeführt. Auch sie werden auf den Gehalt von meta-reflexiven Anteilen und Selbsterkenntnis hin untersucht.

2.3.3.1. Klassische Führungsstile

Die **klassische Typologie** von Kurt Levin (vgl. Kuhn 1990) besagt, dass drei verschiedene Führungsstile unterschieden werden können:

- *autoritärer Führungsstil*: eher sachlicher, Managementstil, Aufgabenbezogenheit und fast schon rauer Ton dominieren den Arbeitsalltag;
- *demokratischer Führungsstil*: eine kameradschaftliche, konsensuale Umgangsform dominiert die Entscheidungsfindung und Gruppenentscheidungen sind die Regel;
- *laissez faire Stil*: hier gilt das Prinzip des freischaffenden Menschen, dem Narrenfreiheit obliegt, ihm steht frei, zu tun und zu lassen, was er oder sie will.

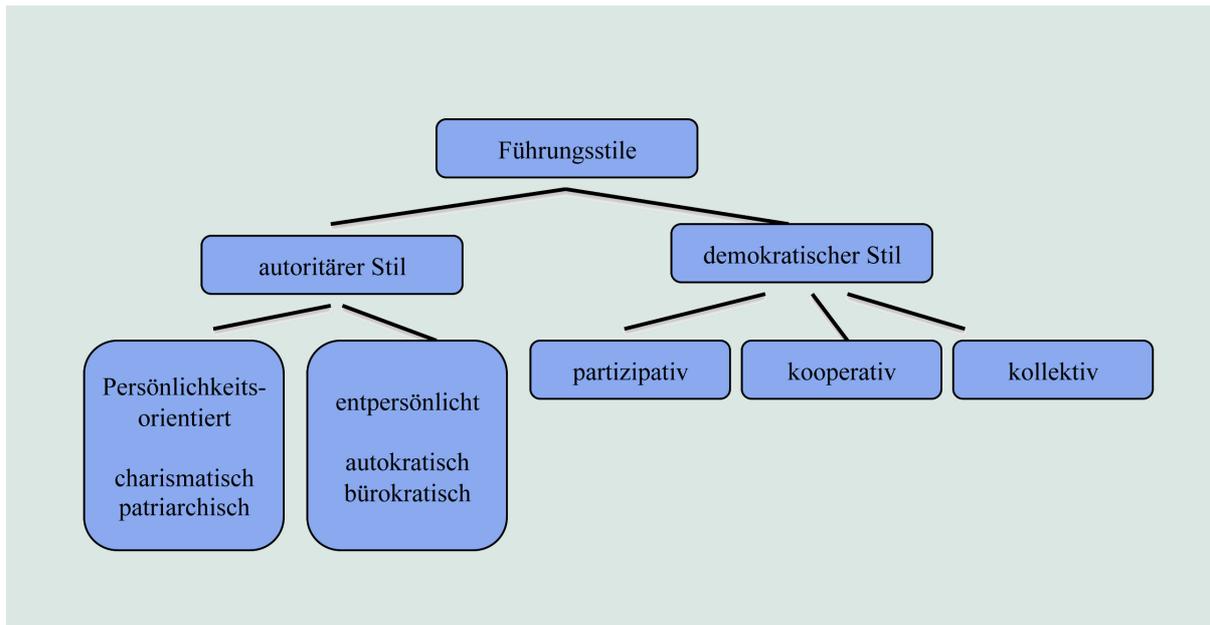


Abbildung 2.3: Übersicht Führungsstile (Kuhn 1990, S.9)

Scheibler (vgl. Kuhn 1990) erweitert die Typologie, indem der den autoritären Führungsstil unterteilt in persönlichkeitsorientiert (charismatisch und patriarchalisch) und entpersönlicht (autokratisch und bürokratisch). Den demokratischen Stil erweitert er um die Untergruppen partizipativ, kooperativ und kollektiv.

Diese eher statisch wirkende Klassifizierung erweist sich als gute Einführung, wenn es um klassische Modelle des Führungsverhaltens geht. Diese wirkt jedoch eher pauschal und nicht situationsabhängig. Vor allem bezieht sich das Führungsverhalten nur auf die Führungsperson selbst.

Beim **situativen Ansatz** wird der Ansatz von Levin vertieft und es wird eine dynamische und situationsabhängige Klassifizierung vorgenommen. Hierbei wird der Fokus auf die Gruppe der geführten Personen gerichtet. Der situative Ansatz besagt, dass der Mensch abhängig von speziellen situativen Einflussfaktoren wie personenspezifische Einflüsse, aufgabenspezifische Einflüsse, Positionsmacht, Vorgesetzten-Mitarbeiterführung oder soziokulturelle Umwelteinflüsse, geführt werden soll (vgl. Kuhn 1990).

Das **situationsbezogene Führungsmodell** von Hersey und Blanchard (2001) hält wie das Managerial Grid von Blake und Mouton die Mitarbeiterorientierung auf der y-Achse und die Aufgabenorientierung auf der x-Achse fest. Die Performance der Führung wird in einer Kurve dargestellt.

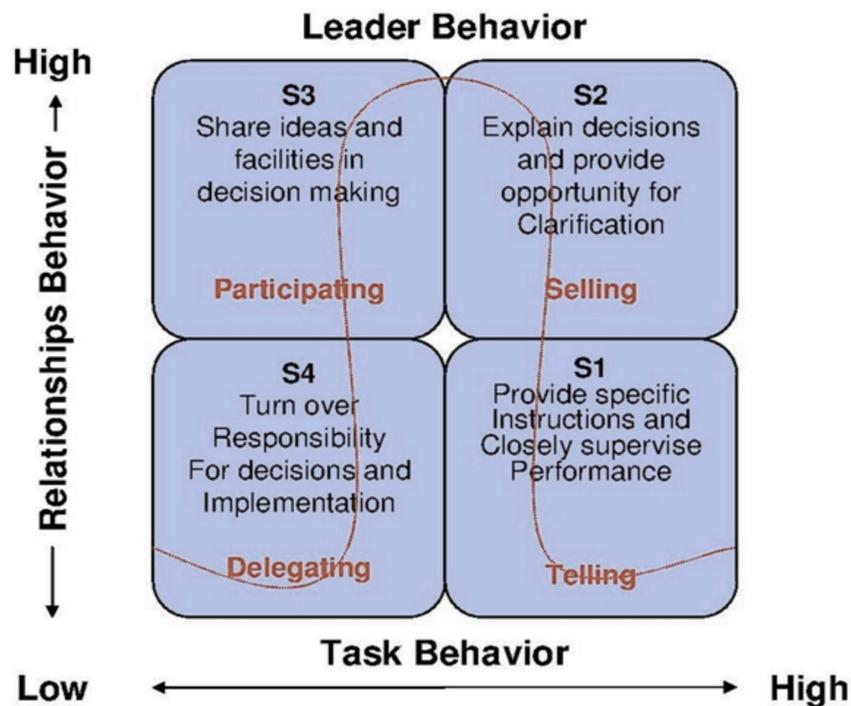


Abbildung 2.4: Situationsbezogenes Führungsmodell (Hersey et.al. 2001, S.277)

Das situationsbezogene Führungsmodell wirkt etwas statisch und stellt eine Interdependenz zwischen Aufgaben, Führungspersonen und deren Verhalten her. Es wirkt eher wie ein Versuch, persönliche Befindlichkeiten und Gefühle technokratisch zu bestimmen.

Auch das **Grid-Modell** von Robert R. Blake und Jane S. Mouton (1964) verwendet eine zweidimensionale Denkweise. Hier werden Zielorientiertheit und Mitarbeiterorientierung in einem Modell verbunden. Die Zielorientierung wird dabei auf der x-Achse abgebildet und die Mitarbeiterorientierung auf der y-Achse. Das Gitternetz besteht aus neun Stufen in der horizontalen sowie neun Stufen in der vertikalen Ebene, d.h. in der Summe besteht es aus 81 Sektoren. Aus diesen Abstufungen ergeben sich fünf Idealtypen, die sich wie folgt zusammensetzen:

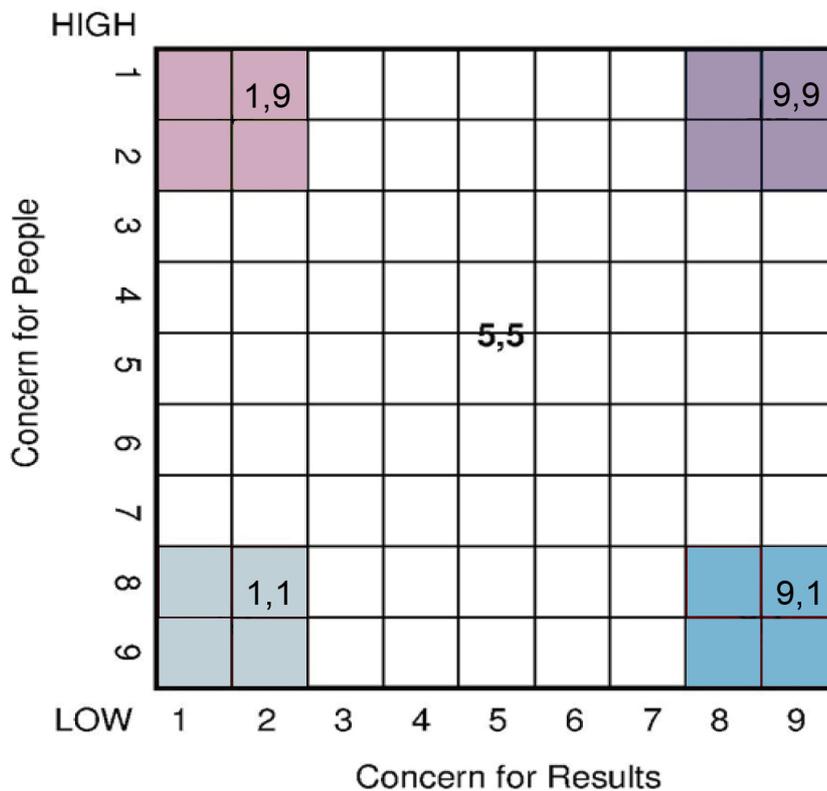


Abbildung 2.5: The Managerial Grid (Blake et.al. 1964, S.29)

- 1,1-Stil: Die Führungsperson zeigt wenig Interesse für ihr Tätigkeitsfeld als auch für ihre Mitarbeiter. Man konzentriert sich eher auf externe Motivationsanreize.
- 1,9-Stil: Die Führungsperson schätzt ihre Mitarbeiter und kümmert sich überwiegend um deren Bedürfnisse. Stakeholder sind von geringer Bedeutung, und der Manager wird von den eigenen Mitarbeitern als zu fein und nicht stark genug eingestuft.
- 9,1-Stil: Die Führungsperson hat starken Bezug zu ihrem Tätigkeitsfeld, kümmert sich aber sehr wenig um ihre Untergebenen. Sie behandelt die Menschen so, als wären sie Arbeitsroboter, und erklärt ihnen, wie unvollkommen und schwach sie sind. Kritik an der Führungsperson existiert nicht und wird unterdrückt.
- 5,5-Stil: Die Umgangsformen sind in allen Bereichen Mittelmaß. Die Führungsperson orientiert sich an traditionellen Lösungswegen und Verhaltensnormen.

- 9,9-Stil: Die Führungsperson ist optimal in allen Belangen, sie interessiert sich für die Mitarbeiter und bemüht sich um den richtigen Output. Sie vertritt die Ansicht, dass alles zusammenwirken muss, um erfolgreich sein zu können.

Das Grid-Modell wirkt etwas feinmaschiger als der situationsbezogene Führungsstil, da es durch die hohe Anzahl der Handlungsmöglichkeiten mehrdimensional wirkt. Dabei bleibt es dennoch auf der Ebene einer simplen Zuschreibung von Aufgaben- und Personenorientierung.

Das **Kontingenzführungsmodell** von Fred Fiedler (1967) erweitert den Managerial Grid von Blake & Mouton um eine weitere Dimension. Fiedler involviert nicht nur den Ansatz von Mitarbeiter- und Zielorientierung, sondern bezieht die Beziehung zwischen Führungsperson und Mitarbeiter in die Untersuchung mit ein. Der Grad der Orientierung wird mittels des LPC-Werts ermittelt (least preferred co-worker – am wenigsten bevorzugter Mitarbeiter). Die Führungsperson wird befragt, wie sie über den unbeliebtesten Mitarbeiter denkt, und je nachdem erhält dieser einen hohen oder niedrigen LPC-Wert. Ist dieser Wert hoch, besteht eine hohe Mitarbeiterorientierung, ist er niedrig besteht hohe Aufgabenorientierung.

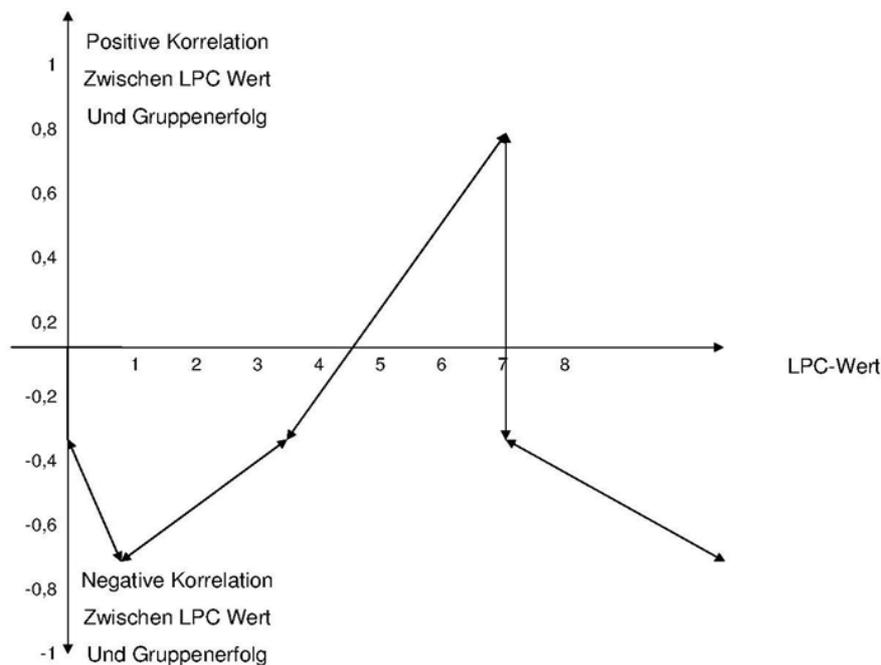


Abbildung 2.6: Kontingenzführungsmodell Fiedler (Fiedler 1967, S. 146)

Über Erfolg und Misserfolg entscheidet der Wille aller Beteiligten, die Methode ehrlich anzuwenden. Damit wird die Schwäche des Modells offensichtlich. Fiedler scheint dennoch erstmals eine Dimension des Führungsverhältnisses ins Feld zu führen. Er beschreibt Führung nicht als monokausale Einbahnstraße, sondern verweist auf die positive Abhängigkeit von Führung und Geführten. Auch wenn dies noch kaum Merkmale eines meta-reflexiven Typs trägt, zeigt es doch, dass die Genese der Führungsstile ab einem gewissen Punkt begonnen hat, sich von rein egozentrierten Verhaltensweisen zu lösen.

Der **situative Ansatz** von Hersey und Blanchard (2001) beschreiben, dass der Führungsstil von der geführten Gruppe abhängt. Die Bereitschaft der geführten Gruppe hängt von der Fähigkeit und dem Willen der involvierten Personen ab. Die Bereitschaft der einzelnen Personen hängt vor allem von ihrer spezifischen Situation ab. Generell wird die Bereitschaft in vier Dimensionen (a bis d) geteilt:

- a) *Geringe Bereitschaft*: die Geführten zeigen wenig Willen, daher muss die Führungsperson einen sachorientierten Führungsstil anwenden und direkt und autoritär führen.
- b) *Durchschnittliche Bereitschaft*: die Geführten sind bereit, aber technisch nicht fähig, das Ziel zu erreichen. Die Führungsperson sollte hier beziehungsorientiert handeln.
- c) *Durchschnittliche bis hohe Bereitschaft*: Die Geführten sind zwar technisch in der Lage, aber nicht gewillt, das Ziel zu erreichen. Hier sollte die Führungsperson stark beziehungsorientiert und leicht sachorientiert agieren.
- d) *Hohe Bereitschaft*: die Geführten sind bereit, motiviert und interessiert das Ziel zu erreichen. Sie arbeiten autonom und kompetent, daher muss die Führungsperson nur mehr delegieren. (vgl. Hersey et.al. 2001)

Der Ansatz rückt im Vergleich zu den bereits genannten Ansätzen deutlich näher an den meta-reflexiven Typ heran. Er räumt der Führungsperson eine situationsabhängige Führung ein und ermöglicht eine Partizipation der Mitarbeiter. Dies setzt voraus, dass die Führungsperson Situationen einschätzen kann, wobei sie sowohl Erfahrung im Umgang mit Menschen benötigt als auch einen Reflexionsprozess durchlaufen haben muss, der notwendig ist, um situationsspezifische Eigenschaften zu identifizieren und sinnvoll bewerten zu können. Insgesamt bleiben die klassischen Führungsstile dennoch auf einer Ebene, die weder meta-reflexive Merkmale verlangt noch eine selbsterforschende Haltung voraussetzt.

2.3.3.2. Emotionale Führungsstile

Goleman et.al. (2007) lassen rationale Führungsinstrumente außer Acht und beschreiben, wie sich Emotionalität als Führungsinstrument manifestiert. Sie unterscheiden zwischen dissonanter und resonanter Führung. Unter dissonanter Führung verstehen sie einen Führungsstil, der keine positive Stimmung bei den Mitarbeitern erzeugt. Unter resonanter Führung verstehen sie hingegen einen Führungsstil, der das Miteinbeziehen von Emotionen der Mitarbeiter ermöglicht und authentisch auf sie wirkt.

Die emotionale Führung (vgl. Goleman et.al. 2007) ist eine auf gegenseitigem Verständnis und gegenseitigem Respekt basierende Interaktion zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter.

Dem **dissonanten Führungsstile** von Goleman (2007) liegt eine Form der Disharmonie zu Grunde. Die Führungsperson ruft emotionale Uneinigkeit in den Mitarbeitern hervor. In den meisten Fällen werden emotionale Empfindungen wie Angst, Apathie und Ärger durch die Führungsperson bewirkt. Die Führungsperson erzielt diese Wirkung durch persönliche Angriffe auf ihre Mitarbeiter. Diese Angriffe sind nicht zwingend persönlich gemeint, wirken sich jedoch sehr persönlich aus.

Im Gegensatz zum dissonanten Führungsstil, steht beim **resonanten Führungsstil** ein Wohlwollen und eine emotional angenehme Atmosphäre im Vordergrund (vgl. Goleman et.al. 2007). Die Führungsperson weist ein hohes Maß an Empathie auf und ruft dadurch eine positive Arbeitsdynamik hervor (Boyatzis et.al. 2007).

- Visionärer Führungsstil: Die Führungsperson führt die Mitarbeiter mit der Vision, gemeinsame Bestrebungen zu erreichen. Zugrunde liegt eine gemeinsame Vision, die von allen beteiligten Personen verfolgt wird. Dieser Vision ordnet sich die Führungsperson unter und stellt persönliche Ziele hinter die gemeinsame Vision.
- Coachender Führungsstil: die Führungsperson stellt die Weiterentwicklung der Mitarbeiter an oberste Stelle und bringt diese in Einklang mit den Unternehmenszielen. Eine persönliche Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Mitarbeiter ist dafür erforderlich. Es wird eine Annäherung zwischen den persönlichen und den Unternehmenszielen angestrebt.
- Gefühlsorientierter Führungsstil: die Führungsperson forciert durch hohen emotionalen Einsatz eine Verbindung der Mitarbeiter durch Harmonie. Speziell

bei gespaltenen Teams, in stressigen Zeitperioden sowie um Beziehungen zu stärken kommt dieser Führungsstil zur Geltung.

- Demokratischer Führungsstil: die Führungsperson zeigt eine hohe persönliche Wertschätzung für den Beitrag der Mitarbeiter. Gemeinsam mit den Mitarbeitern wird ein Klima erzeugt, indem diese stark in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Die Erreichung eines zuvor gemeinsam erarbeiteten Ziels steht bei diesem Führungsstil im Vordergrund (vgl. Goleman et.al. 2007).

Es wird deutlich, dass der resonante Führungsstil den Merkmalen eines meta-reflexiven Typen bereits im hohen Maße entspricht. Die Wertschätzung eines guten Arbeitsklimas setzt die Orientierung am Allgemeinwohl voraus. Dies verweist bereits auf eine Berücksichtigung *des Dritten*, das in dieser Arbeit als notwendige Orientierungsgröße für eine gute Führungspersönlichkeit vorgeschlagen wird (vgl. Kapitel 3).

2.3.3.3. Weitere Führungsstile

Der Trait Ansatz (vgl. Bass 1990) stellt die Fähigkeiten und eine Anzahl besonderer Eigenschaften ins Zentrum dieser Theorie. Dabei wird der Fokus zurück in die Vergangenheit gelenkt und es werden wieder Ansätze von Plato, aus vorchristlichen Sagen und asiatische Werke für das Können von gegenwärtigen Führungspersonen herangezogen. Offensichtlich wurde nach intensiver Forschung im 20. Jahrhundert, das Augenmerk von der äußerlichen Erscheinungsform von Führungspersonen, auf die Fähigkeiten, die sie beherrschen sollten, verschoben. Bei diesen Eigenschaften handelt es sich um jene, die es einer Führungspersönlichkeit ermöglichen sollen, einerseits mit sich selbst (wie Selbstvertrauen und Selbstkenntnis) und andererseits in der Außenwelt (wie Fähigkeiten Menschen zu beeinflussen und soziale Strukturen zu schaffen) besser umgehen zu können. Diese Fähigkeiten wurden danach von vielen verschiedenen Autoren, durch diverse Entwicklungen verdichtet.

Die **transformationale Führung** (vgl. Bass et.al. 2005) ermöglicht eine Verbindung zwischen dem tatsächlichen Verhalten der Führungsperson und den Eigenschaften, die ihr die Mitarbeiter zusprechen. Die Theorie stellt eine Synchronisation von mehreren Führungstheorien dar, bestehend aus dem Behaviour-, dem Trait- und dem Contingency-Ansatz. Transformationale Führungspersonen fungieren in Organisationen als Vorbild für die Mitarbeiter und leben den Mitarbeitern alle verkörperten Werte vor. Es wird eine Art gemeinsame Zielorientierung zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter beschlossen, die darauf von beiden als zur Weiterentwicklung verfolgt wird. D.h. die Führungsperson weist

eine ideale Kombination aus Werten aus, mit denen sich die Mitarbeiter auch tatsächlich identifizieren und ihr Verhalten danach richten können. Dabei erweisen die Führungspersonen Vorbildwirkung, zeigen Ziele und Perspektiven auf, demonstrieren Lernfähigkeit und bieten Unterstützung, sind fair und kommunizieren der Situation angepasst, denken unternehmerisch und handeln ergebnisorientiert. Dadurch solle eine, von der Führungsperson eingeleitete, Transformation der Einstellung des Mitarbeiters stattfinden, die ihn dann zu besonderen Leistungen und dem Einhalten der Vereinbarung animieren soll. Dieser Führungsstil besteht aus vier Komponenten: 1. „Idealized Influence“ (Führungsperson hat Vorbildwirkung), 2. „Inspirational Motivation“ (Führungsperson motiviert und erzeugt aufgrund des Verhaltens einen Sinn für die Mitarbeiter), 3. „Intellectual Stimulation“ (Führungsperson erzeugt durch eine explorative Haltung eine für neue Entwicklungen motivierende Atmosphäre), 4. „Individualized Consideration“ (Führungspersonen verstehen ihr Mitarbeiter und bieten Möglichkeiten zum Austausch) (Bass et.al. 2005, S. 6f). Dazu passt ein Zitat von Bass et.al. treffend: „Leadership must also address the follower’s sense of self-worth to engage the follower in true commitment and involvement in the effort at hand. This is what transformational leadership adds to the transactional exchange“ (Bass et.al. 2005, S. 4). Um den ‚transaktionalen Austausch‘ zu erklären wird im Folgenden die transaktionale Führung beleuchtet.

Die **transaktionale Führung** (vgl. Bass 1994) basiert auf einem gleichgestellten Verhältnis zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter. Grundbedingung sei eine Offenlegung der eigenen Motive aller Beteiligten Akteure, sowohl der Führungsperson als auch des Mitarbeiters und eine Synchronisation der persönlichen Erwartungen an die Zusammenarbeit. In der Literatur wird hier vermehrt über einen Tauschhandel zwischen den Akteuren gesprochen. Wichtig dabei ist, dass beide Seiten sowohl ehrlich als auch authentisch miteinander umgehen. Eine Diskrepanz zwischen dem kommunizierten und dem ausgeführten Führungsgedanken spielt hier die entscheidende Rolle, d.h. wenn die Führungsperson zwar nach außen hin kommuniziert, aber faktisch nicht überzeugt ist, wird das Führungsverhältnis nicht zu einer gleichgestellten Interaktion ‚transformiert‘ werden. Darüber hinaus müssen beide Parteien Messdeterminanten vereinbaren, die auf gegenseitigem Vertrauen bzw. auf gegenseitiger Kontrolle basieren. Zusätzlich ist es durchaus eine der wichtigsten Bedingungen, sich gegenseitig anzuerkennen und auch zu loben. Das bedeutet, im Vordergrund steht, dass sowohl die Führungsperson als auch die Mitarbeiter einem gemeinsamen Ziel und vor allem einer gemeinsamen Vision folgen.

D.h. dieses Prinzip ist durchaus vergleichbar mit dem demokratischen Führungsstil von Goleman et.al. (2007) und beinhaltet zum Teil ähnliche Führungsansätze. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit der Begriff der Führung noch zutreffend ist. Da beide Akteure, Führung und Mitarbeiter, sich auf einer horizontalen Ebene treffen und Hierarchien möglichst ausgeschlossen werden sollen, deutet sich hier ein Kommunikationsmodell an, das die besondere Herausforderung von Führung umgeht und daher für diese Arbeit nicht weiter relevant ist.

2.4. Der Blick aufs Ganze – ein häufig vorkommendes Defizit bei Führungspersonen

In den vorausgegangenen Abschnitten wurde immer wieder deutlich, dass viele grundlegenden Ansätze und Theorien der Führungslehre durchaus meta-reflexive Anteile und Elemente der Selbsterkenntnis enthalten, einige Ansätze sogar den meta-reflexiven Typen recht genau beschreiben. Dennoch geht der Autor dieser Arbeit davon aus, dass meta-reflexive Typen unter der Gruppe der Führungspersonen nur selten vertreten sind, was in vielen Fällen an einer fehlenden Selbsterkenntnis liegt. Die genauere Begründung dieser Einschätzung beschließt im Folgenden das Kapitel 3.

Das Innenleben von Führungspersonen hat einen starken Einfluss auf die Stimmung innerhalb einer Organisation. Es gibt zahlreiche Beispiele von Führungspersonen, die ihrem Unternehmen durch egoistisches Verhalten nachhaltig geschadet haben. So weisen z.B. gewerkschaftliche Bewegungen darauf hin, dass in vielen Unternehmen kein gemeinschaftlicher Geist, sondern ein Gegeneinander herrscht, bei dem jeder für sich den maximalen Ertrag herausholen möchte. Manager gehen aus diesen Konflikten nicht selten reicher hervor. Die Unfähigkeit, Fehler zuzugeben oder selbstbewusst zu agieren, sind dabei starke Defizite vieler Führungskräfte. Dies wird deutlich, wenn man sich klar macht, wie oft Führungskräfte ihren Posten mit einer hohen Abfindung räumen und kein Wort der Reue zeigen. Dass dies auch ein kulturelles Phänomen ist, beweisen japanische Führungskräfte, die sich regelmäßig öffentlich für Verfehlungen entschuldigen (s. Toyota).

Auch in der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, Führungskräfte zu kritisieren. Eine Schwäche von Führungskräften sei die Selbstüberschätzung. Diese verleite Menschen dazu, Risiken einzugehen und Kapital zu veranlagern, obwohl kaum Gewinnaussicht existiere (vgl. Schmidbauer 2004). Speziell zu Führungspersonen erklärt Schattschneider (1960), dass es sozioökonomische Gruppenbildung jenseits von Staatsgrenzen gäbe und die Managerriege nicht auf die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen eingehen, sondern eigene Interessen

verfolgen würde. Der Erfolg der eigenen Business Unit stehe stets über dem Erfolg der Menschen, die darin arbeiten. Dieses egozentrierte Verhalten widerspricht dem meta-reflexiven Typen. Manager forcierten die Idee des Idiotismus (vgl. Kapitel 3) sowohl sozial als auch kulturell.

Weber et.al. (2015) üben Kritik an Führungspersonen, indem sie erklären, dass selbstinszenierte Sachzwänge, die der Neoliberalismus mit sich brächte, als Ursache genannt werden, schnell und selbstzentriert zu entscheiden. Den Sozialdarwinismus stellen sie als tendenziell antidemokratisch dar, unterstellen ihm einen pseudo-individualistischen Zweck und führen zu einer Gleichgültigkeit hinsichtlich der Ideologie. Manager würden diese postdemokratische Bewegung nutzen, um die stärker werdende Mitbestimmung einzudämmen.

In diesem Zusammenhang schlägt er ein ‚Social Moral Behaviour‘ – ein Ausdruck für moralisch orientiertes Verhalten – vor und beschreibt, wie sich dieses erhöht, je größer die Entscheidungspartizipation innerhalb des Unternehmens ist. Das ‚Social Moral Behaviour‘ tangiert Themen wie den Schutz der Menschenrechte oder der Umwelt, Gerechtigkeit und Solidarität in der Wirtschaft etc. Die Entwicklung des ‚Social Moral Behaviour‘ zielt auf die Reduzierung von egoistischem Wirtschaften ab, um möglichst geringe Schäden für die Volkswirtschaft zu erzeugen. Dieser Vorschlag nimmt in großen Teilen vorweg, wie in Kapitel 3 *das Dritte* konkretisiert wird.

Weber et.al. nennen einige Maßnahmen, die das ‚Social Moral Behaviour‘ steigern sollen, wie u.a. demokratische Kontrolle der Märkte, volkswirtschaftliche Gesamtrechnung auf EU-Ebene, gemeinwohlbezogene Steuerrechtsreform etc. (Weber et.al. 2008 & 2015). Jedoch handelt es sich bei den Vorschlägen um Maßnahmen, die außerhalb der Führungsperson und damit des Egos liegen. Allerdings beschreiben Weber et.al. (2008, 2009 & 2015) die richtige Konsequenz im Sinne eines Dritten, denn durch die Steigerung des ‚Social Moral Behaviour‘ steigt die Solidarität (vgl. Kapitel 3).

Folgt man diesen kritischen Ansätzen, gibt es eine Kluft zwischen meta-reflexiven und selbstkritischen Ansprüchen an Führungspersonen zwischen Theorie und Praxis. Einen Vorschlag, diese Kluft zu schließen, bietet das folgende Kapitel „Das Dritte“.

Kapitel 3 - Das Dritte

Im Kapitel 2 wurde deutlich, dass die Führungslehre durchaus Bezüge zum meta-reflexiven Typ und zur Selbsterkenntnis aufweist. Gleichzeitig wurde angedeutet, dass beide Merkmale bei Führungspersonen nur selten zu beobachten sind. Dieses häufig vorkommende Defizit bei Führungspersonen hat sicherlich vielfältige Ursachen (vgl. Kapitel 4), zeigt nach Meinung des Autors jedoch auch ein Desiderat der Führungslehre an, in der bisher nicht explizit auf die Orientierung am Dritten bzw. nicht ausreichend auf seine enorme Bedeutung für gute Führung hingewiesen wird. Es scheint, als lege den meisten Führungsideen ein dyadisches Konzept von Sozialität zu Grunde, in dem jedwede Bezüge zu gemeinsamen Orientierungsmaßstäben bzw. gemeinschaftlich vertretenen Werten fehlen. Die Zusammenarbeit wird häufig ausschließlich auf die Wünsche und Erwartungen des Ego (Ich) und des Alter (Du) beschränkt.

3.1. Dyadische und triadische Konzeptionen von Sozialität

Das dyadische und triadische Theorem sind insofern Konzeptionen von Sozialität, als dass sie beschreiben, welche Referenzgrößen Grundlage einer Handlung sein können. Während im dyadischen Konzept ausschließlich Interessen und Erwartungen des Ego (Ich) und des Alter (Du) berücksichtigt werden, schließt das triadische Konzept zusätzlich das Dritte ein. Das Dritte bezeichnet ein strukturgebendes und übergeordnetes Normengerüst, das von beiden Seiten als wertvoll, gültig und sinnvoll empfunden wird. Das dyadische Konzept berücksichtigt hingegen nur eigene, persönliche Maßstäbe und Erwartungen, die keinen offenkundigen gemeinsamen Überzeugungen folgen. Die an diesen Maßstäben und

Erwartungen orientierten Handlungen erzeugen nur Rückmeldungen des Alter, die selber wiederum nur an persönlichen Maßstäben orientiert sind.

Dem Dritten geht die Interaktion des Ego mit dem Alter voraus. Es besteht eine Interdependenz der gegenseitigen Erwartungen. Jedes Ego erwartet nicht nur, dass Alter reagiert, sondern dass dieser auch Erwartungen an Ego richtet (vgl. Meulemann 2006). Das Dritte können ein oder mehrere Personen sein, eine schriftliche Vereinbarung oder eine gesetzliche Regelung. Das Dritte ist eine Metapher für die Objektivierung der Erwartungen der Partner zu einer für sie gegenseitig geltenden Norm. „Es ist Treuhänder beider Seiten und Notar ihrer Beziehung“ (Meulemann 2006, S. 36). Die Ordnung in Systemen wird durch die Bedingung der Autorität gewährleistet. Diese liegt traditionellerweise in Familien beim Vater, der als Vertreter für das gesellschaftliche Regelwerk steht (vgl. Verhaeghe 2013). Ohne eine gemeinsame Anerkennung von Normen entstehen Persönlichkeiten, die kurzsichtig, lieblos und in sich eingekapselte Egoisten sind, die sich gegenseitig misstrauen und daher unzufrieden und mit Ressentiments beladen sind. Die Voraussetzung für jedes Handeln ist das Vertrauen, das ich entgegenbringe. ‚Wie Du mir, so ich Dir‘ oder ‚heute dir, morgen mir‘ (vgl. Meulemann 2006).

Meulemann (2006) präzisiert das Dritte und erklärt anhand von verschiedenen Parametern, warum es für das soziale System so wichtig ist. Grundlegend für das Entstehen von Vertrauen sei das Gefühl der *Solidarität* mit der Gruppe. Je stärker dieses ist, desto mehr sei die Person sozial integriert. Meulemann (2006) meint sogar, dass sobald Solidarität entsteht, die Profit- und Nutzenmaximierung jedes Einzelnen schwindet. Der Fokus auf das übergeordnete Dritte bringt auch das Vertrauen zur Norm der *Reziprozität* mit sich. Sie regelt eine Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen. Die Ausrichtung auf das Dritte ermöglicht es dem Akteur, sich unabhängig von der Wartezeit auf eine Gegenleistung zu verlassen. Hingegen ist es die Solidarität, die helfen kann, die Norm der Reziprozität in der Zeit zu dehnen. D.h. die Solidarität ermöglicht es dem Akteur, die Wartezeit der Gegenleistung ohne Vertrauensverlust zu prolongieren. Meulemann (2006) erklärt, dass durch die Ungeduld des Egos das Abwarten auf Gegenleistungen sehr gering geworden sei. Dabei wird als Beispiel genannt, dass der Tausch von Waren/Geld eine Zeitspanne von null habe und aufgrund dessen vom Ego bevorzugt werde. D.h. ich bezahle mit Geld und erhalte direkt eine Gegenleistung ohne Wartezeit. Die Unsicherheit des Egos verringert die zeitliche Dehnung der Gegenleistung, die durch die Solidarität definiert ist. Die Schwächen des Ego werden durch die Unfähigkeit ergänzt, Unsicherheit zu ertragen. Diese wird als Rigidität bezeichnet und

beschreibt den Wunsch des Ego, direkt in der Währung belohnt zu werden, die es selber erwartet (vgl. Meulemann 2006).

Lindemann (2006) erörtert die Entstehung des Dritten aufgrund der dyadischen Konzeption von Sozialität. Die Konstellation von Ego und Alter verlangt nach einem ordnenden Dritten zur Neuordnung. Die Sozialität ist an wechselseitige Erwartungen gebunden, Ego und Alter nehmen sich gegenseitig in Interaktion wahr und machen das eigene Verhalten vom Verhalten des Anderen abhängig. Das Dritte ist die Bedingung der Existenz für stabile Dyaden, durch das Dritte entsteht ein gegenseitiger Anerkennungszwang. Dadurch wird die Dyade zu einer Triade bestehend aus Ego, Alter und Drittem. Bei Dyaden kann man die Erwartungen immer wieder neu verhandeln, und das Dritte gibt der Dyade die notwendige Stabilität.

Wie beschrieben, ist jedoch das Ego in unseren Gesellschaften sehr stark geworden, was auf Kosten von Alter und vor allem dem Dritten geht. Der Grund dafür kann in der direkten Feedback-Erwartung von Ego gefunden werden. Das Ego wurde durch den zunehmenden Grad des Idiotismus und des freien Marktes immer stärker und verhaftet sich immer mehr am Konsum. Wie Meulemann (2006) beschreibt, ist die Rigidität des Ego sehr stark und die Toleranz, auf die Sicherheit der Norm der Reziprozität zu vertrauen, sehr gering. Das Ego fordert direkte Entlohnung des Aufwandes, und diese Sicherheit kann das Dritte nicht direkt gewährleisten. Dadurch rückt das Dritte in den Hintergrund und das Ego in den Vordergrund.

Umso wichtiger scheint das Dritte für Führungspersonen zu sein. Wenn das Ego stärker im Vordergrund steht, bewirkt es, dass der Fokus auf der Erreichung kurzfristiger Gewinnmaximierung liegt, das Fehlen von Solidarität wenig Vertrauen innerhalb des Unternehmens bewirkt, und geringe Reziprozität fragile und nicht nachhaltige Geschäftsbeziehungen mit sich bringen. Darüber hinaus bereichert das Ego ausschließlich die Führungsperson selbst und fördert die Privatheit des Vermögens, was als Idiotismus bezeichnet und im folgenden Abschnitt diskutiert wird.

3.2. Idiotismus

Besonders deutlich wird das Defizit vieler Führungspersonen beim Blick auf ihren Idiotismus (nach Neal Curtis). Entgegen eines selbsterkennenden bzw. selbstreflektierenden Verhaltens zeigt der Idiotismus zahlreicher Führungspersonen, dass sie ausschließlich an den Bedürfnissen des Ego interessiert sind.

Curtis (2013) hat den Terminus ‚Idiotismus‘ in dem Sinne geprägt, dass dieser eine Art Konzentration auf sich selbst und die eigene Privatheit darstellt, was sich aus der antiken Bedeutung von ‚idios‘ herleitet. Curtis beschreibt, dass wir uns sehr stark an das Leben des Konsumenten gewöhnt haben und auf der stetigen Suche nach Individualität sind, indem wir uns möglichst marktkonform besondere Konsumgüter zulegen. Es ist vor allem wichtig, dass die Güter, die uns definieren, uns gehören müssen. Er spricht über die starke Präsenz der Privatisierung der allgemeinen Güter, der Deregulierung des Marktes und des Wettbewerbs um diese Güter. Das Anhäufen von privaten Gütern, in Verbindung mit dieser Geisteshaltung alles besitzen zu wollen, nennt er ‚their owned self‘. Dabei wird die Entwicklung in einer Gleichung dargestellt, die den Zustand des Marktes beschreiben soll:

“[Freedom = the free Market = the Global Corporate Space versus Opponents of the Global Corporate Space = opponents of the free Market = Opponents of Freedom]” (Curtis 2013, S. 19).

Er erläutert jedoch, dass man sich durch die Privatisierung selbst einschränkt. Sie bewirkt einen Wandel im Wertesystem und im Charakter der Person, da die Verantwortung für ein großes Ganzes abgegeben werde und man sich nur um das eigene Private kümmere. Dadurch entstehe ein Mangel an Engagement und Courage. Er schlägt vor, diesen Mangel durch das aktive Engagement: „Dasein – Being in the World“ (ebd.) zu verbessern, indem man die Welt als das eigene zu Hause betrachtet, auf eine Weise, die über Entscheidungen, Wünsche und Bestrebungen hinaus geht (ebd.). „It is NOT MY or I. It is US“ (beide Curtis 2013, S.23). Die Motivation dafür, sich für ein UNS zu entscheiden, beschreibt er in dem Wunsch nach faktischer Unabhängigkeit und Autonomie. Curtis verstärkt seine Aussage: „We know that we live on a finite planet with finite resources – finite because there is a limited stock of them, or where they are potentially sustainable our level of consumption outstrips capacity for renewal – but capital demands constant and compound growth“ (Curtis 2013, S. 56). Ähnlich Verhaeghe (2013) beschreibt Curtis, dass der freie Markt einem vortäuscht, im Handeln unabhängig zu sein, man aber durch den erhöhten ökonomischen Erfolgsdruck und durch die stetige Bewertung durch unternehmensinterne Bewertungsinstrumente sich unfreier als vorher fühlt. Wer wir sind, soll deshalb wieder in den eigenen Wirkungsbereich fallen, und die Abhängigkeit von der Meinung Dritter soll sich vermindern. Der Glaube an einen höheren Plan steigere die Courage und das Frustrationspotential des Akteurs.

Hofkirchner (2014 und 2015) unterstreicht die Annahme, dass das Problem in der verstärkten Entwicklung zum Idiotismus liege. Die neoliberale Ausrichtung des Marktes schließe immer

mehr Mitglieder der Gesellschaft von der solidarischen Verfügung über das allgemeine Gute, die Commons, aus – eine Entwicklung, die Hofkirchner bereits in den Beschränkungen der Demokratie der Antike verankert. Das Problem liegt darin, dass die Agenten des Systems Eigeninteressen entwickelt haben, die der Verfolgung des guten Lebens durch andere entgegenstehen. Den Ausweg aus dieser Orientierung sieht er in einer Entwicklung der Gesellschaft, bei der die Egos das Dritte in den Fokus nehmen können. Dabei handle es sich um eine Bewegung von den bestehenden gesellschaftlichen ‚Antagonismen‘ über den Status von ‚Agonismen‘ hinweg zur Etablierung synergetischer Sozialbeziehungen, zum ‚Synergismus‘, d.h. von der Interaktion von Ego und Alter auf Kosten des jeweils Anderen zu einer Interaktion im Interesse der Gesamtheit Aller.

Der Idiotismus beschreibt eine gesellschaftliche Ausprägung bedingt durch eine verstärkte Ausrichtung auf das Ego. Der Fokus richtet sich auf die eigene private Sphäre, wobei der Blick für das Dritte, der über das Ego hinaus geht, außer Acht bleibt. Dies findet sich auch im Konsumverhalten. Offensichtlich bewirkt der Idiotismus als Einschränkung auf den privaten Bereich eine Fokusverengung auf den Konsum und fördert ein passives Verhalten gegenüber der Gemeinschaft. Diese Passivität ist das Resultat der neoliberalistischen Ausrichtung. Sie bewirkt zwar den Fortschritt des Marktes, jedoch scheint sie auch einen Rückschritt des Akteurs selbst zu forcieren. D.h. der Markt und die Wirtschaft avancieren, und der Mensch verhält sich passiv und schöpft das eigene Potential nicht aus. Archer (2012) nennt diese Personen die ‚passive Agents‘, die nur mehr auf Bewegungen von Außen reagieren statt zu agieren. Den Ausweg aus diesem Dilemma zeigt Archer (2012) durch die Formulierung des ‚Reflexive Imperative‘ und erklärt, wie bereits in Kapitel 2.2. von Curtis (2013) und Hofkirchner (2014 & 2015) dargestellt, dass die Reflexivität und die Selbsterkenntnis wesentlich für die Ausrichtung zum Dritten sind.

3.3. Der ‚reflexive Imperative‘ und die 4 reflexiven Typen nach Archer

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass der meta-reflexive Typ eine notwendige Voraussetzung für die Orientierung am Dritten darstellt. Dabei ist wichtig, zu unterscheiden, in welchen Formen Reflexivität bei Persönlichkeiten vorkommen kann. Ist jede Form der Reflexivität geeignet, das Dritte zur obersten Maxime zu erheben oder ergeben sich Unterschiede?

Archer definiert Reflexivität als: „The regular exercise of mental ability, shared by all (normal) people, to consider themselves in relation to their (social) contexts and vice versa“

(Archer 2012, S.2). Unter Reflexivität versteht sie eine Art von internen Konversationen (self examination, self monitoring, self critique, and resolutions of self amendment) (Archer 2012, S.32), die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Zusammenhängen getätigt werden. Dabei setzt sich der Akteur mit sich selbst auseinander und das, begründet durch Hintergrund und Fertigkeiten des Akteurs, auf unterschiedliche Weise. Allerdings muss die interne Konversation nicht ausschließlich alleine vollzogen werden. Wir sind alle Teil eines Systems und stehen zu unseren externen Außenwelten in Beziehung – jeder Akteur ist ein „Relational being“ (ebd.). Archer (2012) erklärt, dass die Basis eines starken und zusammenhängenden sozialen Systems die Reflexivität ihrer Akteure fordert. „No Reflexivity, no Society – it mediates the conditional influence of structural/cultural influences upon the courses of action we take“ (Archer 2012, S. 2). Und Archer geht sogar so weit, diese Notwendigkeit als ‚Reflexive imperative‘ zu bezeichnen. „The extensiveness with which reflexivity is practised by social subjects increases proportionate to the degree to which both structural and cultural morphogenesis impinge upon them“ (Archer 2012, S. 7). Es besteht eine Notwendigkeit, die vorhandene soziale Struktur zu verändern, um sich von der alten frei zu machen – „To make life of one’s own again“ (Archer 2012, S. 3). In empirischen Untersuchungen konnte Archer vier unterschiedliche Typen feststellen, in denen Akteure ihre Reflexivität wahrnehmen. Diese Persönlichkeiten nennt sie wie folgt:

- Communicative Reflexives or ‚identifiers‘

„Internal conversations need to be confirmed and completed by others before they lead to action“ (Archer 2012, S.13).

Diesen Typ beschreibt Archer (2012) als stark in der Kommunikation mit anderen Menschen. Sie haben eine klare Wertevorstellung. D.h. Familienmitglieder genießen einen eigenen unabhängigen Status. Freunde werden hinten nach gereiht. Die eigene Karriere wird eher weiter hinten angereicht, soziale Beziehungen sind diesem Typ wichtiger. Der Grund liegt auch in der eigenen Unschlüssigkeit. „There have been many attitudes and characteristics common: diffidence, uncertainty, indecisiveness, and a lack of self confidence“ (Archer 2012, S. 133f). Die Unschlüssigkeit könnte aus dem starken sozialen Druck der Familie resultieren. „They manifest a lack of enthusiasm, blending personal uncertainty and sometimes apprehension with a countervailing desire to make their parents proud of them“ (Archer 2012, S. 130). Dieser Typ stammt aus einem meist privilegierten sozialen Kontext. Er habe jedoch ‚mono messages‘ von der Familie mitbekommen. D.h. in diesem Zusammenhang, klare primäre Sozialisationswerte, die eine gewisse Stringenz beinhalten. Archer nennt das auch

‚contextual continuity‘, d.h. diese Personen sind in sich nahestehenden, harmonischen und stabilen Familien aufgewachsen und sind bemüht, diese Nähe und Klarheit zur Familie, in Form von intensiven Mutter-Tochter oder Vater-Sohn Beziehungen, aufrecht zu halten. Durch die fehlende Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels neigen ‚identifiers‘ tendenziell dazu, Werte und Motive, die ihren Handlungen zu Grunde liegen, nicht weiter zu hinterfragen. Diese fehlende Perspektive bringt eine fehlende Gegenwärtigkeit von Problemen anderer sozialer Gruppen mit sich, die außerhalb des eigenen Erfahrungsraumes liegen. Es mangelt an Verständnis für das allgemeine Anliegen, z.B. dann auch für Menschen mit ökonomisch schwacher Herkunft. Das Dritte kann dementsprechend nicht im oben genannten Sinne vordergründig werden, weil hierfür die Einnahme sich widersprechender Perspektiven notwendig wäre, deren Einnahme dem ‚identifier‘ durch seine fehlende ‚mixed message‘ nicht möglich ist.

- Autonomous Reflexives or Independents

„Internal conversations are self-contained, leading directly to action“ (Archer 2012, S. 13).

Diese Gruppe zeichnet sich durch eine frühe Eigenständigkeit aus. „I like responsibility. I don’t like being told what to do. Well, when it is necessary to be told what to do, I will go and do it, but I like to be responsible for my own actions“ (Archer 2012, S.173). Der Grund liegt oft in den unklaren Familienverhältnissen und an der internalisierten Art, mit dieser Unklarheit umzugehen. Archer (ebd.) beschreibt das Umfeld der Gruppe als ‚contextual discontinuity‘, d.h. diese Persönlichkeiten sind in einem instabilen, eher nicht harmonischen Haushalt groß geworden. „This means that autonomous subjects are parented by two individuals rather than by a couple“ (Archer 2012, S. 168). Freunde sind eher nicht wichtig für sie, dieser Typ vernachlässigt Freundschaft, da er sie nicht als dauerhaft empfindet. Daraus resultiert logischerweise eine gewisse Form der Eigensinnigkeit, die sich in der Art voranzukommen widerspiegelt. Sie streben eine eigene Wertevorstellung an, ihre Werte und nicht jene der Eltern oder die der Gesellschaft. Durch das Vernachlässigen von sozialen Beziehungen ergibt sich ein starker Karrierefokus und ein großer Wille, eigene Ziele zu realisieren. „What they sought were the high earnings that would establish them – as debt-free, as home owners, as high livers from the start“ (Archer 2012, S. 166). Angetrieben durch den Wunsch nach Autonomie, wirkt der Independent eher reif für sein Alter und weist als Vorzug auf, „out of the box“ denken zu können, d.h. über den eigenen Tellerrand zu blicken. „They defined themselves as global citizens“ (Archer 2012, S.169). Hofkirchner (2014) ergänzt die Schilderungen Archers, indem er betont, dass Autonomous Reflexives in der

Gesellschaft durch die Verfolgung kurzsichtiger Interessen auffallen. Genau diese Kurzsichtigkeit widerspricht dem Dritten. Wer kurzsichtig handelt, handelt entsprechend seines beschränkten Vorstellungsvermögens und nimmt nicht das Gemeinwohl im Sinne eines für viele Menschen langfristig sinnvollen Wertes in den Blick.

- Meta Reflexives or Disengaged

„Internal conversations critically evaluate previous inner dialogues and are critical about effective action in society“ (Archer 2012, S.13).

„Unlike the communicative reflexives, these subjects are aliens to normative conventionalism“ (Archer 2012, S. 207). Sie empfinden sich selbst als immun Gruppendruck gegenüber. Ihre Intention ist es, als ‚anders‘ zu wirken und viel weniger nach einem ‚Gleichen‘ oder einem ‚Bekanntem‘ zu streben. Die Meta-Reflexives sind immer auf der Suche nach etwas Neuem und weisen eine immense Stärke in der internen Konversation, der Basis der Reflexivität, auf. „The familial modus vivendi leads these subjects to distance themselves from it and therefore to be readily attracted to alternative ways of life“ (Archer 2012, S. 209). Die Familie hat eher ‚mixed messages‘ ausgegeben. Archer spricht hier von ‚contextual incongruity‘. D.h. der Vater ist beispielsweise materialistisch, die Mutter idealistisch eingestellt. Eine andere Form kann sein, dass die Mutter Deutsche, der Vater Franzose und der Meta-Reflexive in Mexiko geboren und aufgewachsen ist. Das bedeutet, dass von Grund auf eine Notwendigkeit existiert, sich reflexiv zu verhalten. Dadurch ergibt sich ein natürlicher Drang, eigene Wege, unabhängig von den Vorstellungen der Familie, zu gehen. Der Meta-Reflexive ist auf der Suche nach Sinn und Grund der eigenen Existenz. Er entwickelt eigene Werte und übernimmt früh Verantwortung für das eigene Leben. „Taking myself out of my comfort zone, it is just continuing what I have already done and how I felt“ (Archer 2012, S. 220). Entsprechend der betriebenen Selbsterkenntnis reflektiert der meta-reflexive Typ seine sozialen Beziehungen und seine eigene Rolle im sozialen Gefüge. Diese Meta-Perspektive ermöglicht ihm einen direkten Zugriff auf sein Rollenverhalten, das ihm – eher als den anderen Typen – modifizierbar vorliegt. Dabei ist er besonders daran interessiert, Menschen zu finden, die das gleiche Dritte teilen wie er selbst. Die Suche nach seinesgleichen ist auf der einen Seite charakterisiert durch distanzierte Verhältnisse zu Menschen ohne Orientierung an seinem Dritten, auf der anderen Seite jedoch durch seine Eigenschaften klar orientiert.

Es wird deutlich, dass der meta-reflexive Typ nicht nur besonders geeignet ist, das Dritte in den Blick nehmen zu können, es scheint vielmehr eine notwendige Eigenschaft seiner Persönlichkeitsstruktur zu sein. Wer nicht am Dritten orientiert ist, kann demnach keinen meta-reflexiven Typ verkörpern.

- Fractured Reflexives or Rejecters

„Internal conversations cannot lead to purposeful courses of action, but intensify personal distress and disorientation resulting in expressive action“ (Archer 2012, S.13).

Dieser Typ wird eher durch ‚Lebenszweifel‘ geplagt. Er weist keine klare Lebensorientierung auf. „They have turned their backs on their natal backgrounds, and having difficult time with life concerns“ (Archer 2012, S. 249). In sozialen Beziehungen ist er eher zurückhaltend und verhält sich in Gruppen eher expressiv. Es liegt die Vermutung nahe, dass er sich expressiv verhält, um die anderen zu schockieren, damit man ihn sozial nicht zu stark beurteilen kann. Der Fractured Reflexive ist stark vergangenheitsorientiert und trifft zukünftige Entscheidungen auf dieser Basis. Er ist eher ein unterentwickelter reflexiver Typ (‚underdeveloped reflexivity‘). Die Karriere wird eher hinten angestellt, da er viel mehr auf Vergangenheitsbewältigung aus ist, als die berufliche Karriere voranzutreiben. Die Persönlichkeit dieses Reflexionstyps wird durch Zweifel geplagt, ob sie überhaupt erfolgreich sein können. „I don’t trust myself to make decisions – I really don’t want to be tentative that I don’t end up doing what I want to do through fear“ (Archer 2012, S.269f).

Es liegt nahe, die Selbstzweifel an sich selbst auch als Zweifel an einem konkreten Dritten zu verstehen. Obgleich der Zweifel eine notwendige Voraussetzung für einen erfolgsversprechenden Reflexionsprozess des Selbst darstellt, ist die Präsenz bzw. die Dosis des Zweifels entscheidend, ob ein stabiles Drittes am Ende eines Selbsterkenntnisprozesses stehen kann. Es wird deutlich, dass die von Archer beschriebenen Typen nicht komplett trennscharf sein können und Überschneidungen aufweisen. Gleichzeitig konnte gezeigt werden, dass der meta-reflexive Typ unter den reflektierten Typen Archers die größte Nähe zum Dritten aufweist.

Hofkirchner (2014) betrachtet ein massives Ansteigen der Meta-Reflexivität bei den Akteuren als Grundvoraussetzung für eine positive gesellschaftliche Entwicklung, da sich Meta-Reflexives besonders als Triebkräfte der Transformation der Gesellschaft zur ‚guten

Gesellschaft' eignen. Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, geht Hofkirchner (ebd.) beim meta-reflexiven Typ von einem ‚Global Imperative‘ aus. Archer (2012) spricht hierbei von einem ‚reflexive habitus‘, der Erlangung einer reflexiven Identität. Dieser Typ verkörpert die Werte Reziprozität, Solidarität und Subsidiarität. Besonders wirkt auch, dass der meta-reflexive Typ nicht vor ultimativen Interventionen/Zweifeln zurückschreckt, sondern als Korrektiv zu nutzen weiß. „The prioritization of ultimate concerns is extremely difficult for many subjects“ (Archer 2012, S.109). Darüber hinaus meint Hofkirchner, dass der Meta-Reflexive im Stande ist, eine Beziehung zwischen Menschen und Gesellschaft zu etablieren. „However, whether meta-reflexives will turn out to be the agents of change for the better and form the vanguard of new relationships between humans and society (and nature – and technology – as well), remains to be seen in the future“ (Hofkirchner 2014, S.6f).

3.4. Warum Führungspersonen das Dritte wollen müssten

In Kapitel 1 wurde bereits eingehend kritisch zur Rolle der Führungsperson Stellung genommen. Beleuchtet man diese Rolle hinsichtlich des Dritten, scheinen weitere und tiefer gehende Defizite auf. Auch Willard Entemann (1993), ein Autor, der in den 1990er Jahren den Begriff des ‚Managerialismus‘ aktiv mitprägte, bezieht zu der Rolle von Führungspersonen kritisch Stellung. Es bestehe eine Notwendigkeit, eine neue Ideologie des Wirtschaftens, sowie der Unternehmensführung zu initiieren. Er insistiert, dass der ‚Managerialismus‘ als Gesamtphänomen nicht nur den Kapitalismus als solches übernommen, sondern auch die Demokratie überholt und somit eingenommen habe. Er begründet diese Aussage durch die fehlende Absicht des Kapitalismus als Aggregation der individuellen Wahl zu fungieren. Das sei die größte Täuschung und das bedeute für Entemann Idiotismus. Die persönliche Käuferwahl sei nicht die entscheidende Komponente für gewinnmaximierende Unternehmen. Vielmehr gibt er zu bedenken, dass der ‚Managerialismus‘ ein weiteres verdecktes Netzwerk sei und einen zentralen Punkt in unserem Wirtschaftssystem einnehme. Er geht noch weiter mit seiner Kritik, indem er klar macht, dass die ‚Führungspersonen-Gesellschaft‘ bewusst Wünsche bei anderen Akteuren kreiert. Das bediene wieder die bereits mehrfach diskutierte Egozentrierung. Jeder bemühe sich nur die eigenen Bedürfnisse zu decken. ‚Managerialismus‘ ist nur die Methode, durch die sich der Idiotismus sozial und kulturell weiterentwickelt, jedoch ist sie selbst nicht neutral gepolt. Daher bedarf es einer neuen Ideologie hinsichtlich des ‚Managerialismus‘ und des nachhaltigen Wirtschaftens, wie bei Entemann nachzulesen ist. D.h. Akteure werden direkt aufgefordert, etwas zu ändern und nicht nur mit dem Wissen der Veränderung in der gleichen

Art und Weise weiter zu agieren. Eben diese Parameter sind in der Definition des Meta-Reflexive mit der damit verbundenen Ausrichtung am Dritten nach Margaret Archer und Wolfgang Hofkirchner enthalten (2012 bzw. 2014 & 2015).

Warum aber ist es für alle Führungspersonen sinnvoll, das Dritte zur Handlungsmaxime zu erheben? Die nachstehend aufgeführten positiven Folgen sind zu erwarten, wenn nicht nach dem dyadischen, sondern nach dem triadischen Konzept der Sozialität gehandelt wird:

1. Die *Solidarität* mit der Gemeinschaft der Menschen und im Speziellen mit Personen innerhalb des entsprechenden Unternehmens. Voraussetzung für eine wirksame Umsetzung innerhalb des Unternehmens, ist das Vorhandensein eines gefestigten Wertesystems bei der Führungsperson. Durch diese Ausrichtung kann das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander, gegenüber der Führungsperson und das gerechtfertigte Vertrauen der Führungsperson gegenüber den Mitarbeitern spürbar zunehmen.
2. Die *Subsidiarität*, d.i. die Selbstbestimmung, die Eigenverantwortung und die Entfaltung der Fähigkeiten des Individuums, nimmt zu. Durch die Verfolgung eines gemeinsamen ‚Wirk-Ziels‘ sind die Rahmenbedingungen für die Handlungen aller Gruppenmitglieder im einzelnen vereinbart, wodurch sich der Handlungsspielraum des Einzelnen trotzdem erhöht.
3. Selbst-Transzendenz, d.i. durch die Konzentration auf äußere, gemeinsame Richtlinien (das Dritte) wird der Aufmerksamkeitsfokus von innen nach außen verlagert, d.h. es gibt weniger interne Reibungsverluste, da sich die Mitarbeiter weniger mit der Führungsperson auseinandersetzen und vice versa, als mit dem gemeinsamen vertretenen Dritten.
4. Förderung und Ausbildung des inneren Regulativs, das notwendig ist, um die Reziprozität des eigenen Handelns Selbstwert erhaltend anzuerkennen (vgl. Hofkirchner 2014). Durch die zeitlich verlagerte Rückmeldung auf die eigene Handlung, begründet durch die Orientierung am Dritten, muss eine Führungsperson ein besonders stark ausgeprägtes Selbstvertrauen entwickeln, um beispielsweise fehlendes Feedback und Lob zu kompensieren.

3.4.1. Solidarität

„Wenn Solidarität ein Wert, eine ‚Vorstellung des Wünschbaren‘ ist, muss ihr eine verinnerlichte Einstellung entsprechen, dem Wert gemäß zu handeln“ (Meulemann 2006, S.190). Der deutsche Soziologieprofessor und Herkunftsforscher, Heiner Meulemann wirkt als Verfechter der Solidarität. *Solidarität* mit der Gruppe entsteht durch Vertrauen. Je stärker das Vertrauen in die Gruppe ist, desto mehr ist die Person sozial integriert. Meulemann (2006) meint sogar, dass ein Ansteigen der Solidarität die Profit- und Nutzenmaximierung jedes Einzelnen senkt. Curtis (2013) der, wie bereits in Kapitel 3.2. beschrieben, den Begriff

des ‚Idiotismus‘ mitprägte, beschreibt, dass Vertrauen ein fragiler Wert sei, den die Gesellschaft benötige, um Zusammenhalt wahrzunehmen. Je unsicherer das soziale System wirkt, desto notwendiger scheint Vertrauen für das Gefühl der Stabilität zu sein. Es ist ein Wert, der über die Rationalität des Marktes hinausgeht. Das Vertrauen bestimmt jedoch, inwieweit Informationen von Akteuren weitergegeben oder zurückgehalten werden. Curtis ergänzt dazu kritisch: „The questions concerning how we should live, the nature of the social bond, our relations to others, and how that is represented, or directly practised, have now been concluded in favour of the mediation of the commodity form“ (Curtis 2013, 89f). Der renommierte und zugleich kritische amerikanische Soziologe Richard Senett (2007) sieht in der Distanzierung der Individuen das Problem für die sinkende Solidarität. Senett (2008) vertieft seine Gedanken eben in diese Richtung, indem er erklärt, dass das Fehlen von ‚Play‘ unter anderem Schuld an der Distanzierung sei. Er bezeichnet ‚Play‘ sogar als Schlüsselaktivität. Er stellt das Problem in der Separation der einzelnen Individuen fest und bewertet es, als schlecht für den gemeinschaftlichen Zusammenhalt. Vielmehr verstärkt er seine Meinung, indem er es als unauthentisch empfindet. Man versuche etwas von sich abzuhalten, was nicht zu separieren sei. Dafür verantwortlich nennt er den Narzissmus (selbstverliebte Egozentrierung) und das ‚secular Charisma‘ (eine Art rationalisierte Betrachtungsweise der Realität, die jegliche nicht direkt erfahrbare Sache negiert) (ebd.).

Archer (2004) hingegen meint, dass Solidarität oder auch ‚the willingness to share‘ bzw. ‚the willingness to collaborate‘ wesentlich sind, um eine soziale Stabilität zu ermöglichen. Jedoch basiert die Solidarität auf der individuellen Emotionalität der Akteure. „Distinctive human powers and property can be undermined by reflexivity which repudiates concern as anything other than ephemeral, and which thus repulses the solidarity of self and its solidarity with others, which is necessary for commitment“ (Archer 2004, S.14). Daraus resultierend erklärt Archer, dass auch in diesem Fall die Reflexivität die Basis für die Solidarität bildet.

„The inner conversation is about exploring the terms of a liveable degree of solidarity for the self in its commitments, and the unique modus vivendi to emerge is what defines the uniqueness of personal identity“ (Archer 2004, S.22). Archer bezieht sich in ihrer Argumentation auf zahlreiche Autoren. So bedeutet Solidarität für Hollis beispielsweise, das Erkennen des anderen Akteurs in einem selbst (ebd.). Auf Unternehmensebene hebt Weber die Bedeutung der Solidarität folgendermaßen hervor: “Solidarity refers to employees’ willingness to show consideration for work related political interests of one’s peers. Workers who demonstrate solidarity consider their own behaviours as part of community collective

action, eschew short time selfish interests or opportunism and do not accept a ‘law of the jungle’ perspective of the world of labour. Solidarity includes workers’ readiness to join together in opposing unfair treatment by management” (Weber et.al. 2009, S.6f).

3.4.2. Subsidiarität

„Indessen ist der Mensch nicht bloß Individuum, sondern auch gesellschaftliches Wesen: ihm kommt zugleich Sozialität zu. Jeder Einzelne ist bedürftig. Bereits vor seiner Geburt bleibt er auf fremde Hilfe angewiesen. Jedoch nicht allein diese leiblich notwendige Hinordnung auf den Anderen macht den Einzelnen zum sozialen Wesen. Vielmehr bietet ihm erst die Gesellschaft eine Möglichkeit, sich geistig zu entwickeln, ja sich überhaupt bloß mitzuteilen. Menschliche Werte lassen sich nur in der Hinwendung zum anderen verwirklichen. Als vereinzelt Individuum hätte er noch nicht einmal eine Sprache. Nie käme es zur Entfaltung seiner Anlagen“ (Merk 2013, S.1).

Der Siegener Volkswirtschaftsprofessor G. Merk bezieht in seinen Publikationen eine kritische Haltung zur gesellschaftlichen Ordnung und fokussiert in diesem Fall das soziale Phänomen der Subsidiarität. Ottfried Höffe (1997), ein deutscher Philosoph der durch sein Interesse für Ethik Bekanntheit erlangt hat, verortet die Ursprünglichkeit der Subsidiarität in der christlichen Sozialethik. Der Begriff fand anfangs keinen Zugang zur politischen Philosophie, der Sozialpolitik oder der Sozialtheorie. Den Umschwung brachte das gesellschaftspolitische Krisenphänomen einerseits und die Entwicklung einer sozialtheoretischen Bewegung des Kommunitarismus (USA), die sich für ein gemeinsam gespeistes ‚Wir-Gefühl‘ einsetzten (vgl. Höffe 1997). Subsidiarität schließt unterschiedliche Merkmale mit ein. Dabei werden häufig – wie bei Aristoteles - das Recht des Individuums auf Selbstbestimmung und der Gedanke fehlender Genügsamkeit als Hindernisse genannt. Es bedarf eher vieler Mitmenschen, damit das Zusammenhalten der Individuen hilft, das gelungene Leben zu verwirklichen (ebd.).

Hofkirchner (2014) spricht von einer Grundvoraussetzung, um eine Transformation der Gesellschaft zum Guten erreichen zu können. Höffe (1997) beschreibt die Subsidiarität als Theorie des ‚runden und vollen Wir-Gefühls‘ oder auch der ‚shared values and shared convictions‘ (Werte und Überzeugungen).

„Das Ziel eines jeden Menschen liegt darin, sein Wohl (Glück, griechisch eudämonia, lateinisch beatitudo, englisch: bliss) zu erreichen, nämlich sich selbst zu verwirklichen, sich als Person zu vervollkommen. Das Wohl (neben Glück auch Glückseligkeit, Seligkeit,

Wohlfahrt, Vervollkommnung (lateinisch: Perfectio), Selbstverwirklichung und Seinsvollendung geheißen) meint einen Zustand, bei dem man von jedem Übel frei ist und alle Bedürfnisse dauernd, anhaltend, auf immer befriedigt findet“ (Merk 2013, S.2).

3.4.3. Selbst-Transzendenz

„In fact, it is a constitutive characteristic of being human that it always points, and is directed, to something other than itself. It is, therefore, a severe and grave misinterpretation of man to deal with him as if he were a closed system“ (Frankl 1966, S.97).

Die Ausrichtung am Dritten und die Entfokussierung des Egos bringt auch eine subjektive Veränderung für die Führungsperson mit sich. Durch die Modifizierung des Betrachtungswinkels, ergibt sich eine selbst-transzendente Wirkung, die über die Schwächen der egozentrierten Betrachtung hinaus gehen. Frankl (1966) beschreibt, wie durch eine selbst-transzendente Blickrichtung die alltäglichen Schwierigkeiten abnehmen und man sich für einen Sinn öffnen kann. Die Selbsttranszendenz verhilft, den Blick für das große Ganze zu schärfen und vor allem die selbstauferlegten Grenzen des Selbst zu überwinden. Durch eine Orientierung am Dritten kann dieses beschriebene Potenzial besser ausgeschöpft werden. Nimmt eine Führungsperson die individuelle Entwicklung gemäß der Stärken eines jeden Mitarbeiters als Referenzrahmen (Das Dritte), ist sie daran interessiert, die Fähigkeiten aller Mitglieder der Gemeinschaft sinnvoll einzusetzen und zu entwickeln. Dadurch verringern sich auch viele Defizite, die sich aus der Egozentrierung ergeben können: Ungeduld (nach Cube, Meulemann), Passivität (nach Archer, Curtis), der fehlende Blick fürs Ganze (nach Curtis, Frankl) uvm.

3.4.4. Reziprozität

„Die Norm der Reziprozität, die gleichsam die Folie für die Praktizierung des Werts der Solidarität ist, und für Vertrauen, das die psychologische Basis der Solidarität ist. Nur wer vertraut, kann auf eine sofortige Gegenleistung verzichten, als Solidarität praktizieren“ (Meulemann 2006, S.191).

Die Reziprozität spielt eine wichtige Rolle bei der Erklärung von Kooperation, dabei wird in *positive Reziprozität* – freundliches Verhalten wird erwidert – und *negative Reziprozität* – ein Akteur beantwortet unkooperatives Verhalten mit Vergeltung – unterschieden. Einen Mischfall stellt die *bedingte Kooperation* dar, was die Erwidern kooperativen Verhaltens des Partners meint (vgl. Diekmann et.al. 2008). Die Norm der *Reziprozität* regelt eine

Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen. Die Ausrichtung nach dem Dritten ermöglicht es dem Akteur, sich unabhängig von der Wartezeit auf eine Gegenleistung zu verlassen. Wie Meulemann (2006) beschreibt ist die Rigidität des Egos sehr stark und die Toleranz, auf die Sicherheit der Norm der Reziprozität zu vertrauen, sehr gering. Das Ego fordert direkte Entlohnung des Aufwandes und diese Sicherheit kann das Dritte nicht direkt gewährleisten, dadurch rückt das Dritte in den Hintergrund und das Ego in den Vordergrund. Der Soziologe Frank Adloff, der sich in letzter Zeit um die Diskussion des Konvivialismus im deutschen Sprachraum verdient gemacht hat, spricht mit Steffen Mau (2005) von einer stark ökonomischen Reziprozität, die einen sofortigen und direkten Tausch mit gleichem Gegenwert charakterisiert. Die Stabilität der sozialen Beziehung hängt vom Fluss der Güter ab. Adloff und Mau beziehen sich hier auf Georg Simmel. Sie stellen den immer loseren Zusammenhalt moderner Gesellschaften über die ‚objektiven Bezüge‘ wie Geld und Recht in Frage und verweisen auf die Wichtigkeit einer subjektiven Reziprozität, bestehend aus Dankbarkeit und Treue. Sie betonen die Wichtigkeit dieser beiden soziologischen Affekte für die Reziprozität und verstärken ihre Argumente, indem sie das Vorhandensein dieser Affekte als Substitut für Geld und Recht ansehen. Dem wirtschaftlichen Austausch von Waren sind die beteiligten Menschen vollkommen untergeordnet.

Die übergreifende Problematik für Führungspersonen stellt das Vertrauen dar, die verzögerte Gegenleistung geduldig abwarten zu können. In Kapitel 1 wurde von Cube die Ungeduld als eine der größten Schwächen von Führungspersonen dargestellt. Deshalb scheint das reine Aushalten des Zustandes eine besondere Herausforderung für Führungspersonen zu sein.

3.4.5. Führungskompetenzen

Angesichts der beschriebenen positiven Effekte und des bereits erwähnten hohen Anforderungsprofils an einen meta-reflexiven Führungstyp wird nun deutlicher, welche Kompetenzen eine Führungsperson erlernen muss. Neben der Selbsterkenntnis und der Orientierung am Dritten benötigt der selbst-reflexive Typ nach Meinung des Autors weitere Kompetenzen um eine gute meta-reflexive Führungsperson zu sein.

Unter Kompetenz versteht Weinert (2001, S.27f.): „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“ Man sieht bereits in dieser Definition durch das

Herausheben von Verantwortung und sozialer Bereitschaft, dass es eine Verbindung zum Dritten gibt. Darüber hinaus, wie bereits in Kapitel 1.1. erläutert, handelt es sich bei Kompetenzen auch um erlernbare Führungsfertigkeiten.

Ein wesentlicher Bestandteil der Kompetenz einer Führungspersönlichkeit ist die **Ich-Stärke** (vgl. Zucha 1995). Die Ich-Stärke beschreibt, wie gefestigt die Persönlichkeit eines Menschen ist und wie sich dies auf die Interaktion mit anderen auswirkt. D.h. die Ich-Stärke beschreibt wie gefestigt die eigene Haltung, das Verhalten und die Werte der Person sind. Daraus resultiert, dass Meinungen anderer durchaus kritisch hinterfragt werden können, jedoch man sich selbst durch diese nicht negativ in Frage stellt. Zucha (1995) bezeichnet die innere Kraft als Ich-Stärke und meint, dass sie Voraussetzung für innere Freiheit, die Basis für Entscheidungen und verantwortungsvolles Handeln ist. Um den meta-reflexiven Typ unterstützen zu können, darf Ich-Stärke nicht in egozentriertes Denken und Handeln umkippen. Wem es gelingt, sich selbst immer wieder zu hinterfragen, ohne die eigene Haltung negativ, d.h. ablehnend, in Frage zu stellen, meistert die Führungsperson die schwierige Aufgabe, Selbsterkenntnis und Überzeugungskraft zu kombinieren. Der stabile Rahmen für die Ich-Stärke kann das Dritte in besonderem Maße sein. Da Selbsterkenntnis und Selbstzweifel häufig sich ergänzende Prozesse sind, die den meta-reflexiven Typ besonders einholen, hilft die Orientierung am Dritten in Momenten innerer Schwäche, einen Bezugsrahmen zu haben.

Um effektiv mit anderen Personen arbeiten zu können, muss sich die Führungskraft im Klaren über die Ich-Stärke sein. Ohne diese Fähigkeit entsteht eine Neigung bei Entscheidungen zu zögern (ebd.). Durch das zögerliche Verhalten entsteht eine Differenz zwischen dem eigenen erwünschten und dem von anderen Menschen wahrgenommenen Ich. Dieses Ungleichgewicht könnte sich als Persönlichkeitsdefizit manifestieren, aus dem sich in bestimmten Fällen Minderwertigkeitsgefühle, sowie Selbstzweifel ergeben können. Um dem entgegenzuwirken, kann die Person lernen, sich selbst zu akzeptieren und mit sich selbst umgehen (vgl. Zucha 1995). Die Ich-Stärke einer Person definiert sich, wie bereits beschrieben, aus der Differenz zwischen dem realen und dem gewünschten Ich. Personen die eine Ich-Schwäche aufweisen, können oft nicht zulassen, dass ihre Autorität in irgendeiner Art und Weise von Dritten in Frage gestellt wird. Da Kritik eine Erschütterung ihres Selbstbilds zur Folge haben. Folglich neigen Menschen mit geringer Ich-Stärke dazu, schwache Führungspersönlichkeiten zu sein und Persönlichkeitsschwächen durch übermäßige Härte zu überspielen (vgl. Zucha 1995). Die

negative emotionale Energie der einzelnen Person wirkt auf die Gesamtgruppenenergie und kann sich negativ auf die Gesamtatmosphäre einer Gruppe auswirken.

Resilienz (von engl. resilience und lat. resiliare) meint die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Lebenssituationen umzugehen. Das ist eine Eigenschaft, die Führungspersonen helfen kann, schwierige Situationen emotional zu überstehen und sich selbst wieder mental/emotional zu regenerieren bzw. stabilisieren. Diese Fähigkeit wird oft in Verbindung mit der Kindheit genannt. Dies täuscht allerdings nur darüber hinweg, dass es sich um eine wichtige Eigenschaft des Erwachsenenlebens handelt. Die Resilienz hilft in den Ausnahmesituationen des Lebens, in denen die Führungskraft von zu vielen emotionalen Herausforderungen zur gleichen Zeit oder mit einer besonders großen konfrontiert wird. Insbesondere lernt die Führungsperson, mit großen Rückschlägen umzugehen.

Resilienz beschreibt die emotionale Fähigkeit, sich in und nach einer herausfordernden Lebensphase nicht aufzugeben, sondern optimistisch nach vorne blicken zu können. Es handelt sich um die „[...] psychische Widerstandsfähigkeit gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken“ (Bohn 2006, S. 6). Irina Bohn, eine deutsche Sozialarbeiterin und Sozialpädagogin bildete, zusammen mit weiteren Vertreterinnen der Resilienzforschung, eine Wissenskompetenz, die in diesem Fall bei der Fachtagung für Resilienz 2005 in Frankfurt an die Öffentlichkeit trat. Die Resilienz ermöglicht es unter anderem negative Erfahrungen und schwerwiegende Erlebnisse emotional zu egalisieren. Die Resilienz kann in die Kategorie der Mechanismen eingeordnet werden, die dem Menschen ein potentes emotionales Werkzeug verleihen, um vergangene und belastende Ereignisse zu verarbeiten. Mit Hilfe dieser Fähigkeit schafft man es, positiven Benefit aus rein Negativem zu ziehen und davon für die eigene Entwicklung und Zukunft etwas zu lernen. Es kann nicht generalisierend festgelegt werden, welche spezifischen persönlichen oder externalen Bedingungen verantwortlich für die Entwicklung von Resilienz in einem Individuum zu einem bestimmten Zeitpunkt sind. Nun zu behaupten, dass Menschen ihre Kräfte aus überstandenen Krisen erhalten, wäre unpräzise, jedoch ist ein Großteil unseres Weiterkommens darauf angewiesen, Krisen zu überstehen und aus Fehlern zu lernen. Im Zuge der Resilienzfachtagung beschreibt die Diplom-Pädagogin und Wissenschaftlerin am Deutschen Jugendinstitut, Corinna Wustmann, die Resilienz als „psychische Robustheit und Elastizität der Psyche“ (Bohn 2006, S.6).

Wustmann erklärt auch, dass Resilienz dem Menschen nicht von Geburt an zur Verfügung steht, sondern erarbeitet werde. Sie erklärt es als „Kapazität, die im Verlauf der Entwicklung im Kontext der Kind-Umwelt-Interaktion erworben wird“ (Bohn 2006, S.7). Resilienz ist keine unendliche Immunität gegen alle Rückschläge. Beispielsweise sind Menschen in Entwicklungsphasen verletzlich für Angriffe von außen, es können Zeitspannen entstehen, in denen die Fähigkeit nur schwer abgerufen werden kann (ebd.).

Es zeigt sich, dass Resilienz eine enge Verwandtschaft zur Orientierung an einem gemeinschaftlichen Maßstab aufweist. Stabile Beziehungen sind Werte, die einen rein egozentrierten Menschen kaum überzeugen dürften. Dabei verweist die besondere Voraussetzung Resilienz (Überwindung von Widrigkeiten) bereits auf die in Kapitel 3 thematisierten SEC Lows. Resilienz stellt sich als typische Eigenschaft, sowohl von SEC Lows als auch als hervorragend integrierbar in die Konzepte des meta-reflexiven Typ und des Dritten heraus.

Kognitive Dissonanz entsteht in jenen Momenten, in denen mindestens zwei Gedanken, Einstellungen, Überzeugungen etc. aufeinander treffen und in Konkurrenz zu einander stehen, was als unangenehm empfunden wird. Dabei gibt es Methoden, diese Dissonanz zu reduzieren. Vereinfacht dargestellt verstärkt man entweder den einen Aspekt (konsonante Kognition) oder mindert/trivialisiert den anderen Aspekt (dissonante Kognition). Wenn kognitive Dissonanz als Kompetenz beschrieben werden soll, geht es dabei um die Fähigkeit, kognitive Dissonanzen zu lösen. Dieser Herausforderung sind Menschen, die in ihrem Leben häufig mit ‚mixed messages‘ (s.oben) konfrontiert wurden, natürlich besonders gewachsen (vgl. Kapitel 3). Der Zusammenhang zwischen ‚mixed-messages‘, dem meta-reflexiven Typ und dem Dritten wurden bereits dargestellt, so dass davon ausgegangen werden darf, dass der kompetente Umgang mit kognitiven Dissonanzen zum einen eine besondere Fähigkeit des meta-reflexiven Typs und zum anderen eine besondere Voraussetzung für die Orientierung am Dritten darstellt.

Besonders hervorzuheben ist die persönliche Dissonanz durch selbstbezogene Inkonsistenz (vgl. Fischer et.al. 2013). Dabei steht das Verhalten in Konflikt mit zentralen Werten der Person. Speziell für die Führungsperson kann so eine starke Dissonanz entstehen. Es entsteht eine Art innere Spannung (intrapersonell), ohne dass direkte Einflüsse von außen dafür verantwortlich sind. Dieses negative Gefühl entsteht vor allem durch das Wertesystem oder

ein anderes Konstrukt der eigenen Vorstellung. Einerseits wird der Führungsperson durch das Wertesystem in vielen Situationen vermittelt: Sei fleißig, arbeite korrekt, vernachlässige niemanden, sei pünktlich etc. Andererseits können zeitgleich widersprüchliche Gedanken auftauchen: Ich müsste längst fertig sein damit, das kann ja nicht sein, dass das so lange noch dauert, ich muss jetzt schon dort sein etc. Durch diese Situationen entstehen intrapersonell starke Spannungen und versetzen die Führungsperson in einen angespannten Zustand. Die besondere Bedeutung des Dritten wird erneut deutlich: Nur wer in derartigen Situationen ein Drittes zum Abgleich mit den ihn innerlich bedrückenden Widersprüchen heranziehen kann, ist fähig, konsonant oder dissonant kognitiv zu reagieren, nämlich so, dass das Dritte die höchste Prämisse bleibt und unter der Abwägung der äußeren und inneren Umstände auf der Grundlage des Wissens um sich selbst bestmöglich angebahnt werden kann.

Folglich gilt der Leitspruch „erkenne Dich selbst“ weiterhin insofern, als dass er eine notwendige Eigenschaft des meta-reflexiven Typs bezeichnet, der wiederum die Grundvoraussetzung für das Handeln gemäß der triadischen Konzeption ist und am Dritten orientiert die beschriebenen positiven Folgen in Organisationen bewirken kann.

Nachdem das Dritte als idealer Orientierungsmaßstab für Führungspersonen besprochen und zusätzliche Kompetenzen einer meta-reflexiven Führungsperson herausgearbeitet wurden, stellt sich die Frage, ob jeder Mensch gleichermaßen, d.h. auf dem gleichen Wege und mit den gleichen Mitteln, diese Kompetenzen erwerben bzw. das Dritte in den Führungsstil mit aufnehmen kann. Da nach wie vor die soziale Schere zunehmend auseinander geht und die Möglichkeit gerade aus sozial niedrigeren Milieus in gesellschaftlich angesehene Positionen aufzusteigen gering ist, werden im folgenden Kapitel Menschen sozioökonomisch hoher Herkunft (SEC High) von Menschen sozioökonomisch niedriger Herkunft (SEC Low) unterschieden. Es wird untersucht inwiefern sich Voraussetzungen und Herausforderungen der beiden Gruppen auf dem Weg zu einem meta-reflexiven Führungstyp zueinander verhalten.

Kapitel 4 - Der Einfluss der sozioökonomischen Herkunft auf die Führungsperson

Es wird sich zeigen, dass die sozioökonomische Herkunft von Führungspersonen einen besonderen Einfluss auf die Möglichkeit eines triadischen Führungsverhaltens hat. Dabei werden SEC Highs und SEC Lows als Vergleichsgruppen herangezogen. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer primären und sekundären Sozialisation und zeigen unterschiedliche emotionale Potentiale und Verhaltensweisen. Diese unterschiedlichen Voraussetzungen prägen Führungsverhalten bei SEC Lows und SEC Highs im Sinne der Meta-Reflexivität, Selbsterkenntnis und des Dritten.

4.1. Merkmale von SEC Highs und Lows

“Social class arises from the social and monetary resources that an individual possesses. Thus, social class is measured by indicators of material wealth, including a person’s educational attainment, income or occupational prestige” (Kraus et al. 2010, S.1).

Kraus, Cote, Piff, Caro und Bradley haben in Nordamerika zwischen 2002 und 2011 eine Reihe von wissenschaftlichen Artikeln hinsichtlich der Unterschiede von Personen aus sozioökonomisch niedrigen (SEC Lows) und Personen aus sozioökonomisch hohen Gruppen (SEC Highs) veröffentlicht. Kraus et.al (2002) definieren die sozioökonomische Gruppenzugehörigkeit mit der eigenen Ausbildung, dem materiellen Vermögen und dem Einkommen bzw. dem beruflich begründeten Prestige. Bradley et.al. (2002) unterstreichen

diese Aussage mit: "Capital (resources, assets) has become a favoured way of thinking about SES (socio economic status), because access to financial capital (material resources), human capital (non-material resources such as education), and social capital (resources achieved through social connections) are readily connectible to processes that directly affect well-being" (Bradley et.al. 2002, S.372). Bradley et.al. (2002) führen fort und erklären wie wirksam sich das Familieneinkommen, der Bildungsgrad der Eltern und die Arbeitssituation der Eltern auf den sozioökonomischen Status auswirken. Diese modernen Beiträge werden durch den bekannten und pionierträchtigen Soziologen und Philosophen Pierre Bourdieu ergänzt, der durch seine Beiträge zu sozialen Unterschieden und die Etablierung der Begriffe Habitus und Geschmack Meilensteine der Forschung kreiert hat. Für Bourdieu (2014) ist die soziale Klasse weniger abhängig von einem bestimmten Merkmal als vielmehr von der Interdependenz zwischen den Merkmalen.

Zusammenhänge zum Erreichen von Führungspersonen sind schnell hergestellt. Bradley et.al. (2002) nehmen an, dass Armut, geringe materielle Ressourcen und ein niedriger Bildungsgrad der Eltern, einen negativen Effekt auf die schulische Leistung und den IQ der Kinder haben. Das Aufwachsen mit limitierten Ressourcen kann ‚nicht gut genug‘- Gefühle hervorrufen, die sich bei Kindern bemerkbar machen. Anyon (1981) führt die Argumentationskette fort und erklärt, wie bei gleichen Bedingungen in der Schule, SEC Highs im Vergleich zu ihren SEC Lows Kommilitonen, eine andere Fertigkeit aufweisen, Wissen aufzunehmen. SEC Highs sind gegenüber SEC Lows dahingehend im Vorteil, da sie bereits in dem System aufwachsen, in dem sie später Erfolg haben wollen. Sie kennen die Regeln, können von erfolgreichen Familienmitgliedern/Bekanntem lernen und kennen die erreichbaren Karriereschritte (vgl. Kraus et.al. 2010). Margaret Archer (2012) meint hierzu: „It was because this major and unprecedented transformation meant that the parental background no longer possessed any corpus of cultural capital whose durable occupational value could be transmitted to their children, as opposed to cultural transmission *tout simple*“ (ebd. 2012, S. 39). Archer (2012) fügt hinzu, dass das soziale Kapital der Eltern als Aktiva auf dem Arbeitsmarkt verwendet werde und zu einem ‚internal good‘ mutiert ist vergleichbar mit dem familiären Tafelsilber. Es liegt also nahe, dass SEC Lows weniger geeignet sind, Führungspositionen zu bekleiden. Es wird sich zeigen, dass dies ein Fehlschluss ist und viele Eigenschaften von SEC Lows besonders geeignet sind, um einen meta-reflexiven Führungsstil auszuüben und sich am Dritten zu orientieren.

SEC Lows haben also in vielerlei Hinsicht Nachteile gegenüber SEC Highs. Begründet durch Mängel in einem oder mehreren der angesprochenen Bereiche wie materielle Ressourcen, Bildung und soziale Anerkennung können sich Defizite manifestieren. Darüber hinaus werden SEC Lows oftmals mit zwischenmenschlichen Problemen aus dem nahen sozialen Umfeld und der Familie konfrontiert. Bradley et.al. (2002) meinen, dass Kinder, die bis zu ihrem 3. Lebensjahr in Armut gelebt haben, proportional mehr Schwierigkeiten mit dem Wachstum, mit dem Gesundheitszustand, mit dem IQ und dem Verhalten haben. D.h. in der Zeit, in der das Kind lange kein gefestigtes Selbstbild hat, kann es bereits durch das Umfeld gravierend benachteiligt werden. Bradley et.al. (2002) schwächen das wieder ab, indem sie erklären, dass man nicht sicher sein könne, wie sich äußere Einflüsse auf die Gesundheit oder die emotionale Konstitution auswirken. Somit scheint es leichter zu sein, vorherzusagen, dass SEC Lows eher Entwicklungsschwierigkeiten als SEC Highs haben werden. Aufgrund dieser Konstellation schlussfolgern Kraus et.al. (2010), dass SEC Lows die Gründe für Probleme, bedingt durch ihr geringes Gefühl der Selbstbestimmung, in ihrer Umwelt suchen würden. D.h. Personen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen suchen den Grund ihrer Schwierigkeiten eher in der äußeren Umwelt als bei sich selbst. Somit werden subjektiv viele Problemstellungen durch Beeinträchtigungen des sozialen Umfelds oder durch übergeordnete Instanzen erklärt. Diese Strategie lässt sich auf eine einfache Formel bringen: Wenn ich in meine schwierigen Bedingungen unverschuldet hineingeboren wurde und dadurch keine Chancen habe, mein Glück selbst in die Hand zu nehmen, kann ich auch nicht verantwortlich gemacht werden für Probleme, denen ich mich ausgesetzt habe. Das Leben meint es nicht gut mit mir.

Cote (2011) deutet darauf hin, wie sich eine Kindheit in Armut auf die Persönlichkeit auswirkt und welche Unterschiede es zu Personen aus sozioökonomisch hohen Gruppen gebe. Ein Unterschied liegt in der Wahrnehmung von emotionalem Druck. Cote (2011) erklärt, dass in vielen Situationen bei gleichem Druck der empfundene Stressfaktor bei SEC Lows höher liege. Begründet wird das durch die geringere Selbstkontrolle, die geringere Selbstverlässlichkeit und die größere Neigung zur Dramatisierung. Begründet durch ein geringeres Maß an Selbstbestimmung, weisen SEC Lows ein geringeres Vertrauen in andere Menschen auf. Dieses Gefühl resultiere aus dem Unvermögen, sich selbst wahrzunehmen und dem eigenen Leben Bestimmung zu geben. Da SEC Lows stark nach außen hin orientiert seien, misstrauen sie vielen Personen, da diese potentiell großen Einfluss auf sie haben

könnten. Piff et.al. (2010) bestätigen die Annahme des prinzipiell geringeren Vertrauens, betonen jedoch, dass Personen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen mehr Interesse an einer sozialen Gemeinschaft hätten und sich im Vergleich zu SEC Highs pro-sozialer verhielten. Zusätzlich seien sie achtsamer gegenüber der ökonomischen Situation ihres nahen Umfeldes. SEC Lows scheinen pro-sozialer sowie im Sinne der Gemeinschaft zu agieren. D.h. sie empfinden ein starkes Gemeinschaftsgefühl und helfen sich gegenseitig in einer eher verbindlichen Art und Weise. Zusätzlich wirken sie großzügiger und haben ein Selbstverständnis für Wohltätigkeit. SEC Lows weisen ein hohes Verständnis für die Situation von anderen Menschen auf und sind generell bereit, in schwierigen Situationen zu helfen. Darüber hinaus weisen SEC Lows eine Hilfsbereitschaft gegenüber ihren gestressten Mitmenschen auf und neigen dazu, sich mit ihnen zu solidarisieren (vgl. Piff et.al. 2010). Ein weiterer Unterschied liege in der unterschiedlichen emotionalen Sensibilität. Durch mehr Empathie und Einfühlungsvermögen merkten sie früher, wenn Kollegen in emotionalen Schwierigkeiten sind (vgl. Cote 2011).

Bourdieu (2014) weist darauf hin, dass SEC Lows immanent das Gefühl hätten, nicht genug zu tun, um dann in das faktische Gegenteil, des Guten zu viel zu tun, zu wechseln. Jedoch sei ihnen wesentlich, zu vermitteln, dass man dazu gehöre. Bourdieu (ebd.) betont, dass SEC Lows nicht auf natürliche Weise nachvollziehen können was ‚Geschmack‘ bedeutet und wie sich die Einzigartigkeit und Besonderheit dieser Sache aufgrund ihres Wertes begründet. Der Grund liege darin, zu wenig Ressourcen (Zeit, Geld, Interesse) aufzuweisen, um sich nachhaltig mit der Sache auseinander zu setzen und für sich herausfinden zu können, was einem tatsächlich gefällt und was nicht, und nachvollziehen zu können, wie sich der Wert der Sache bemisst. Vielmehr agieren SEC Lows in einer wenig selbstbasierten, sondern mehr auf die Öffentlichkeit gerichteten Wertbemessung. Sie eignen sich ‚Dinge‘ oftmals an, um sie dann nach außen hin präsentieren zu können, ohne den tatsächlichen Wert selbst wahrnehmen zu können. Die Orientierung nach außen sei das Problem sowie das fehlende Gefühl für die ‚Sache‘ selbst. SEC Lows nehmen alles etwas zu ernst, sie verhalten sich nicht spielerisch mit Kultur oder Kapital, alles hat eine verbissene Ernsthaftigkeit. Sie zeichnen sich durch Ehrgeiz, Krampf, Reizbarkeit, Engstirnigkeit und ‚steifes Verhalten‘ aus. Das Problem liege in ihrem Umfeld, das sie belastet, aber auch in der Familie, die wenig Stabilität und Grundbasis erzeuge (ebd.). Bourdieu (2014) beschreibt, dass der Genuss für SEC Lows auf morgen verschoben wird, da sie sich, aufgrund ihres zu engen Blickwinkels, in der Gegenwart

mit kleinen und unwichtigen Problemen beschäftigen müssten. Bourdieu (2014) beschreibt die Art aufzutreten als eher extrovertiert und laut, teils wild gestikulierend mit expressiver Mimik, weist aber gleichzeitig daraufhin, dass SEC Lows eine eher unnötige Pedanterie und Korrektheit an den Tag legen. Es durchdringt sie ein Ehrgeiz, um mit den SEC Highs konkurrieren zu können, was bewirkt, dass sie sich in einem Zustand der ständigen Anspannung befinden. Das gilt jedoch nur für jene SEC Lows, die einen gesellschaftlichen Aufstieg anstreben. Das Streben nach einem sozialen Aufstieg lässt den SEC Low zu einem ehrgeizigen und fokussierten Menschen mutieren. Dabei spricht Bourdieu (ebd.) vom Durchbrechen der eigenen Herkunftslinie, um das schwerwiegende und träge Umfeld hinter sich zu lassen. SEC Lows weisen eine unbegründete Sparsamkeit auf, um das ökonomische Kapital nachhaltig steigern zu können.

„In ihrer konsequenten Strenge hat sie etwas Enges und Forciertes, Verkrampftes und Reizbares, Ehrgeiziges und Steifes, weil sie eben nur aus Formalismus und Skrupelhaftigkeit besteht. Kleine Sorgen, kleine Nöte – der Kleinbürger ist ein Bürger der auf kleinem Fuße lebt. Seine Erscheinung, in der sich seine objektive Beziehung zur Gesellschaft zeigt, ist die eines Menschen, der sich klein machen muss, um durch die enge Pforte zu passen, die zum ‚Großbürgertum‘ führt: strikt und nüchtern, diskret und akkurat, fehlt ihm in seiner Kleidung wie in seiner Sprechweise – diese aus übertriebener Wachsamkeit und Vorsicht überkorrekte Sprache! – in seinen Gesten wie in seiner ganzen Haltung ein wenig Statur, Freimut, Großzügigkeit und Persönlichkeit“ (Bourdieu 2014, S. 530f).

Der kritische Berliner Psychologe Holzkamp (1978) beschreibt die große Bemühung und die Hoffnung von SEC Lows, zum ‚Großbürgertum‘ dazu gehören zu dürfen, und die Befürchtung, aus diesem dann wieder abzustiegen. Jedoch sei es das Ziel eines SEC Low, sich von einem ‚Kleinbürgerlichen Bewusstsein‘ zu distanzieren. Bourdieu (2014) ergänzt die ‚kleinbürgerliche Haltung‘ durch ein typisch schüchternes und gehemmttes Auftreten wie auch ein Unwohlsein ihrer Sprache gegenüber, da der SEC Low eine gewisse Unsicherheit mit sich bringe. SEC Lows zeigen, bedingt durch die Notwendigkeit, sich quasi autodidaktisch an Bildungsinhalte und Institutionen heran zu trauen, eine Art devote Haltung dem

Bildungskapital gegenüber. Es zeigt sich, dass sie nach Entdecken dieses Bildungsapparates eine Willkür der Wichtigkeit und der Priorisierung an den Tag legen und eine Art ‚nicht genug‘-Mentalität hinsichtlich des Erwerbes von Zertifikaten und Abschlüssen entwickeln. Sie sammeln, ohne klar ersichtlichen roten Faden, eine Vielzahl von Ausbildungen im faktischen Sinne, um sich profilieren zu können und um sich nicht mehr ‚unwert‘ zu fühlen. Jedoch bringt dies häufig eine Unruhe mit sich, die von Mitmenschen oft müde belächelt, aber vor allem als Unterschied zu SEC Highs wahrgenommen werde (vgl. Bourdieu 2014).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass SEC Lows folgende Charakteristika aufweisen:

- geringer Zugang zu materiellen Ressourcen
- geringer Zugang zu adäquaten Ausbildungsmöglichkeiten
- geringere soziale Möglichkeiten, Bestätigung und Anerkennung mittels einer Tätigkeit zu erlangen
- die Eltern weisen in der Regel einen geringen Bildungsgrad auf
- die Eltern weisen ein geringes Einkommen auf
- größere Entwicklungsprobleme aufgrund der Konfrontation mit Schwierigkeiten bedingt durch ihre Eltern und ihr näheres Umfeld
- sie zeigen weniger Vertrauen gegenüber anderen
- sie weisen ein geringeres Gefühl der Selbstbestimmung auf
- sie sind pro-sozial und bemühen sich mehr um eine Gemeinschaft
- sie haben mehr Gefühl für Wohltätigkeit und sind in der Regel großzügiger

Es wird deutlich, dass SEC Lows in vielerlei Hinsicht benachteiligt sind. Obwohl dieser Umstand in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen längst erkannt und problematisiert wurde, gelingt es nicht, das Augenmerk der gesellschaftlichen Extreme einzudämmen. Der gesellschaftliche Aufstieg ist nach wie vor mit Glück und extrem erhöhten Anstrengungen verbunden. Für die meisten SEC Lows bleibt der soziale Aufstieg aus unterschiedlichen Gründen, die auf die genannten Voraussetzungen zurückgehen, ein nicht umsetzbares Projekt. Die Charakteristika weisen neben den schwierigen Voraussetzungen von SEC Lows jedoch auch Potenziale auf, die noch nicht ausreichend diskutiert wurden. Pro-soziale Fähigkeiten wie gemeinschaftliches Verhalten sowie Wohl- und Großzügigkeit sind

nicht zu unterschätzende Führungspotenziale, die sich am Dritten orientieren. Nach einer Auseinandersetzung mit den Eigenschaften von SEC Highs wird hierauf näher eingegangen.

Es werden folgend Spezifika genannt, die SEC Highs im Besonderen charakterisieren. Kraus et.al. (2010) meinen, dass sich SEC Highs egozentrischer verhalten und einen klaren Blick für das eigene Handeln haben. Sie investieren weniger in lose Beziehungen mit Dritten. Einer der signifikantesten Faktoren ist, dass sie ein hohes Maß an Selbstkontrolle und Kontrolle über ihre Lebenssituation aufweisen. Durch den eher hohen Zugang zu Ressourcen, wie Geld und Bildung uvm. stellt sich ein höheres Verlangen nach richtungsweisendem Handeln und bedeutendem Agieren ein. D.h. durch die Selbstsicherheit haben Personen aus sozioökonomisch hohen Gruppen das Bedürfnis, effektiv zu sein. Durch ihre Fähigkeiten wollen sie auf hohem Niveau beeindruckten (vgl. Kraus et al. 2010). Weiter meinen Kraus et.al. (2010), dass den SEC Highs in vielen Fällen empathische Fähigkeiten fehlen bzw. dass sie wenig Aufmerksamkeit gegenüber Emotionen Anderer haben. Sie neigen dazu, sich auf ihre inneren Stärken zu fokussieren und ihre Fähigkeiten als einzigartig zu betrachten. Darüber hinaus erklären Piff et.al. (2011), dass SEC Highs eine höhere Bereitschaft zeigen, gegen Gesetze zu verstoßen, sowie unmoralische Entscheidungen zu treffen, in Verhandlungen die Unwahrheit zu sagen und für das Erreichen eines Zieles auch zu betrügen. Begründet wurden diese Annahmen durch ihre Neigung, monetär fokussiert zu sein und sich bereichern zu wollen (ebd.).

Bourdieu (2014) beschreibt, dass SEC Highs Sport ausüben, der wenig Verletzungsgefahr mit sich bringe und exklusive Orte voraussetze. SEC Highs lernen, dass bestimmte Gegenstände, Gerüche, Geschmäcker, Qualitäten uvm. einzigartig in ihrer Art und durch nichts anderes substituierbar und für sich besonders seien. Bourdieu zitiert insbesondere aus einem Interview mit einem SEC High, der seine Weltanschauung darlegt:

„Ich halte viel von MIR. Ich kaufe Dinge ganz bestimmt nicht, um Geld anzulegen. Erstens die Schönheit des Dinges, des Objektes, und zweitens nicht eben dass es einzig, aber es handgearbeitet ist. Das Objekt hat Wert für dich, emotionalen Wert, weil, du hast es seit langem haben wollen, hast es seit langem gesucht. Und schließlich durch einen Zufall, hast du es gefunden {...} Jeder braucht Musik, auch wenn er kein Geld hat, das ist ein

Bedürfnis wie das Essen. Unter meinen Platten habe ich: Vivaldi, Bach, viele Bach-Kantaten, Messen, Requiems, Monteverdi, moderne Musik interessiert mich eher nicht. Mit Modernem ist es so: wenn es etwas Wichtiges ist, erfährst du es. Ich halte viel von mir, aber ich übertreibe es nicht mit Ausgaben für Anzüge oder schenke generell zu viel Aufmerksamkeit für mein Aussehen und Garderobe befinde ich für verschwendete Zeit. Küche ist für mich eine geistige Einstellung, um sie genießen zu können muss man entspannt sein. Bei der Küche zählt nicht nur das Gericht allein, sondern auch der Rahmen. Lieber trinke ich allein als mit Leuten, die nicht zu schätzen wissen. Champagner zum Dinner, das hat natürlich auch was Originelles, der Wein ist reich, mannigfaltig. Wein mit Champagner vergleich zu wollen, ist, als wollte man eine arme kleine Flöte mit einem Orchester vergleichen“ (Bourdieu 2014, S. 428ff).

Es wird deutlich, dass SEC Highs offensichtlich eine sehr genaue Vorstellung von ihrem Lebensstil und ihren Wertvorstellungen haben. Sie zeigen auf eine anschauliche Weise, wie selbstverständlich sie ihren Platz in der Welt betrachten und wie wichtig sie sich selbst nehmen. Es scheint, als ob sie eine klare Vorstellung mitbekommen und wissen, welche Werte bestimmte Leistungen, Produkte oder Dienstleistungen haben. Es steht offenbar außer Frage, eine dieser Tatsachen zu hinterfragen. Die Ausbildung müsse nach Bourdieu (ebd.) an einer ‚Grande École‘ (einer renommierten Universität) stattgefunden haben, man müsse eine durchsetzungsfähige Persönlichkeit aufweisen, man soll durch Lässigkeit, durch Umgänglichkeit, durch Eleganz, durch eigene geistige Freiheit und durch Charme bestechen können. Der Titel einer ‚Grande École‘ verspreche nicht nur eine faktisch gute Ausbildung, sondern vermittele eine Kompetenz, die weit über die ausbildungsrelevante Dimension hinaus gehe. Es besteht eine gewisse Absicht, durch den Erwerb eines bestimmten Abschlusses eine Art von Sicherheit zu erlangen, die Anerkennung durch das soziale System schafft und eine Anerkennung des Bildungskapitals ermöglicht. Die Körperhaltung müsse entspannt und im gleichen Maße gespannt sein, um eine Balance zwischen Anspruch und Lässigkeit zu erzeugen. Durch verlangsamte Bewegungen, die Ruhe und Dominanz ausdrücken sollen, durch einen ruhigen, bestimmten und langsamen Blick, Zurückhaltung in der Reaktion und „Kaltblütigkeit“ als Ausdrucksform entsteht der Eindruck von Überlegenheit (Bourdieu, 2014, S. 288). Bourdieu fügt in weiterer Folge hinzu, dass SEC Highs auf alles „Übertriebene und Angeberische“ verzichten und sich der „Diskretion, der Schlichtheit und dem Understatement“ vollends zuwenden würden (Bourdieu 2014, S.388). Vor allem streben sie

eine Erreichung eines Ziels an, ohne die Absicht offen zu zeigen, es überhaupt erreichen zu wollen. D.h. „Eleganz ohne Streben nach Eleganz und der Distinktion ohne Absicht zur Distinktion“ (Bourdieu 2014, S.388). Jedoch hebt Bourdieu hervor, SEC Highs hätten nur ihre eigenen Interessen im Sinn und verfolgen ihre eigenen ökonomischen Ziele. Dabei existiere innerhalb der SEC Highs auch ein Konkurrenzkampf zwischen ökonomischem und kulturellem Kapital (vgl. Bourdieu, 2014).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass SEC Highs:

- in der Regel großen Zugang zu materiellen Ressourcen haben
- in der Regel großen Zugang zu adäquaten Ausbildungsmöglichkeiten haben
- dank ihrer Tätigkeit bzw. Position eher hohe Anerkennung erlangen
- Eltern mit einem hohen Bildungsgrad haben
- Eltern mit einem eher hohen Einkommen bzw. großem materiellen Vermögen haben
- von ihren Eltern in der Regel unterstützt, jedoch auch gefordert werden
- ein hohes Maß an Selbstbestimmung aufweisen
- eher weniger pro-sozial agieren
- eher selbstfokussiert sind
- ein hohes Maß an Selbstwert haben

SEC Highs scheinen neben einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit auch mit einer besonderen Beschränkung hinsichtlich ihrer egoistischen Perspektive ausgestattet zu sein. Der Preis für den vermeintlich geebneten Weg zum ökonomischen Erfolg ist offenbar ein hoher sozialer Druck seitens der Protagonisten (Eltern, Vorfahren, engem sozialen Umfeld). Es scheint sich um ein rigides soziales System zu handeln, das wenig Raum für eigene Wege und für zu viele Überlegungen abseits der Norm erlaube. Demnach scheint nur eine geringe Verbindung zur Meta-Reflexivität und einer Orientierung am Dritten zu bestehen. Diese stark ausgeprägte ‚contextual continuity‘ verhindert ein Führungsverhalten im Sinne der Meta-Reflexivität, da sie durch die eng gezogenen Grenzen des Vorstellbaren wenig Raum für eine breite

persönliche Entwicklung und somit den Weg der Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer ‚guten Gesellschaft‘ nicht unterstützt.

SEC Lows und SEC Highs unterscheiden sich neben per definitionem unterschiedlichen materiellen Voraussetzungen und den u.a. daraus resultierenden ungleichen Zugangsvoraussetzungen zu einer höheren Bildung, vor allem in ihrer Ausrichtung hinsichtlich ihrer Mitmenschen. Während SEC Highs i.d.R. ihre Karriere fest im Blick haben und ein eher egozentrisches Verhalten zeigen, neigen SEC Lows dazu, ihr soziales Umfeld sehr bewusst wahrzunehmen und ihr persönliches Wohl an dem ihrer sozialen Gruppe auszurichten. Hieraus ergibt sich bereits ein erster Indikator, der unterschiedliches Führungsverhalten von SEC Lows und SEC Highs erklären könnte.

4.1.1 Sozialisation

„Bezeichnet den Prozess der Entwicklung eines Menschen in Auseinandersetzung mit der sozialen und materiellen Umwelt (äußere Realität) und den natürlichen Anlagen und der körperlichen und psychischen Konstitution (innere Realität)“ (Rost 2001, S. 669).

Die in der Definition angesprochene ‚innere Realität‘ verweist auf die im Folgenden thematisierte unterschiedliche Entwicklung der emotionalen Konstitution zwischen SEC Highs und SEC Lows. Dabei ergeben sich, ergänzend zu den bereits benannten Aspekten, weitere Potenziale von SEC Lows, die bisher unterbetont sind.

Primäre Sozialisation

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Sozialisation hat so intensiv und zahlreich stattgefunden, dass hier nur grundlegende und für diese Arbeit relevante Auszüge diskutiert werden können. Dabei steht der Einfluss der Herkunftsfamilie im Mittelpunkt der Überlegungen. Er ist ein wichtiger Faktor der persönlichen emotionalen Verfassung eines Menschen. Zwischenmenschliche Beziehungen in Familien sind meistens emotional intensive Kontakte, sie stellen eine Art Vorreiterrolle für zukünftige zwischenmenschliche Beziehungen dar. Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, welche Unterschiede sich in der Phase der primären Sozialisation für SEC Highs und SEC Lows ergeben und welche späteren Auswirkungen diese auf die zukünftige Führungsperson haben können.

Erich Fromm (2001 & 2006) beschreibt die Rolle jedes Einzelnen innerhalb des Familiensystems und die Wirkung von familiären, gesellschaftlichen und ökonomischen Einflüssen auf Personen. Die familiäre Liebe und Anerkennung wird in den Fokus genommen. Es wird erklärt, dass bei Mutterliebe die Liebe und Zuneigung an sich im Mittelpunkt stehen und die Mutter das Kind dafür liebt, dass es existiert. Wohingegen die Vaterliebe davon abhängt, wie sehr das Kind den väterlichen Werten und der Disziplin entspricht. Carl Gustav Jung (1949 & 1973) meint, dass der Vater eine bedeutende Wirkung auf die emotionale Konstitution des Kindes habe. Väter verstünden sich meist mit Söhnen besser, bei Frauen verhält es sich umgekehrt mit den Töchtern. Väter treiben allerdings Kinder oft in die Unselbstständigkeit, indem sie diese bevormunden und ihnen keine eigene Meinung zusprechen. Die Theorie, dass der jüngere Bruder gegen die Wertvorstellungen des Vaters und des älteren Bruders entsprechen muss, um anerkannt zu werden, ist eine stark vertretene Meinung, die Adler (1990 & 1997) bereits in seinen Werken behandelt hat. Der erste Konflikt des Kindes ist der Elternkonflikt, der sich als Komplex manifestieren kann. Ein häufig auftretendes Defizit ist jenes, bei der die Personen es nicht schaffen, das Jugendalter hinter sich zu lassen, und sich als erwachsener Mensch zu betrachten. Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie haben eine große Bedeutung für die Gestaltung der Gegenwart und der Zukunft. Besonders hervorzuheben ist, dass man diesen Erfahrungen nicht ausweichen kann, sondern diese ein Teil der Persönlichkeit sind (vgl. Fromm 2005b). Fromm erklärt, dass man sich von den Wünschen der Eltern emanzipieren muss und lernen soll, auf eigenen Beinen zu stehen (Fromm 2006). Bis hierhin gelten Aussagen sowohl für SEC Highs als auch SEC Lows.

In der Literatur wird viel über die Verbindung zwischen ökonomischen Schwierigkeiten und daraus resultierenden familiären Problemen diskutiert. Es wird beschrieben, dass, bedingt durch das Einkommen der Familie, ein direkter Einfluss auf die Kinder existiere. Dagegen spricht, dass diese Umstände durch ein emotional stabiles Familienleben, im speziellen durch emotionale Wärme und Anerkennung der Mutter, ausgeglichen werden können. Die Erwartungen der Eltern haben dabei einen indirekten Einfluss auf die Kinder (vgl. Davis-Kean 2005). Weatherburn (1997) beschreibt, dass ökonomische Spannungen direkten Einfluss auf die Stimmung in der Familie und damit auf die Erziehung der Kinder haben. Emotionale Unruhe, Konflikt- und Gewaltsituationen sowie übertriebene Disziplin können Auswirkungen dieser Spannungen sein. Eine ökonomisch angespannte Existenz rufe dabei Gewalt und Wut in der Familie hervor. Des Weiteren existiere ein Zusammenhang zwischen der ökonomischen

Situation der Familie und der Erziehungsform der Eltern. Die Bedingung dafür ist der konstant intensiv bleibende ökonomische Druck, wie ein sehr geringes Familieneinkommen (vgl. Weatherburn 1997). D.h. durch einen hohen ökonomischen Druck kann die Stimmung in der Familie negativ beeinflusst werden. Weatherburn (1997) erklärt jedoch, dass man diesem Phänomen entgegenwirken kann. Der ökonomische Druck kann durch soziales Engagement abgefangen werden. Durch gegenseitiges Helfen kann eine positive Dynamik entstehen, die nivellierend auf die Anspannung wirkt. D.h. man kann die Wirkung auf Kinder nicht isoliert hervorheben, sondern muss das gesamte soziale Umfeld mit in Betracht ziehen. Somit besteht eine Wechselwirkung zwischen dem Umfeld und der Familie. Welche Bedingungen sind nun für die Sozialisierung des Kindes von Vorteil? Bradley et.al. (2002) heben die Wichtigkeit von sprachlichen Fähigkeiten, Unabhängigkeit, Zielstrebigkeit und Kreativität hervor. Sie begründen dies durch die Tatsache, dass SEC-High-Eltern ihren Kindern vorlesen, sie in Gespräche involvieren und ihnen Zugang zu mehr Lehreinheiten ermöglichen (ebd.). Bis hierhin erkennt man, dass SEC Lows offenbar bereits in der Phase der primären Sozialisation mit enormen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Dabei wird klar, dass die Eltern eher einen hemmenden als fördernden Faktor darstellen. Das kann für die spätere SEC-Low-Führungsperson bedeuten, dass sie eher eigensinnig und isoliert arbeitet, da sie aus dieser Entwicklungsphase eine entsprechende Konsequenz gezogen hat. Darüber hinaus kann ein Gefühl des ‚allein gelassen werdens‘ entstehen, was sich auf die Teamfähigkeit einerseits und auf den Entscheidungsfindungsprozess andererseits auswirken könne. Es kann auch in ein Gefühl der Hoffnung, Harmonie innerhalb der Gruppe erzeugen zu können, umschlagen. Erfolgsdruck scheinke keiner von Seiten der Herkunftsfamilie an die Führungsperson herangetragen zu werden.

In SEC High Familien verhält sich das Phänomen des ökonomischen Drucks nicht gegensätzlich im Vergleich zu SEC Low Familien. Mehr Geld bedeutet nicht unbedingt weniger Druck oder weniger Probleme innerhalb der Familie. Die Schwierigkeiten liegen meist in einem anderen Bereich, aber sie existieren dennoch. Luthar (2003) beschreibt, dass das Wertesystem der Familie stark von der Vorgänger-Generation übernommen werde, was im Abschnitt ‚mono messages und ‚contextual continuity‘ vertieft wird. Diese Kombination erzeugt einen emotionalen Druck, der sich negativ auf die Familie auswirken kann.

Ferner erklärt Luthar (2003), wie für Mütter durch die Wertevorstellungen und durch das emotionale Wohl der Familie ein persönlicher Konflikt kreiert werden kann. Er erklärt anhand von persönlichen Angstszenerien, wie Probleme in der sozioökonomisch besser situierten Familie entstehen können. Viele Mütter geben ihre Karrieren für die Familie auf und leiden daraufhin, aufgrund ihres leistungsorientierten Wertesystems, weil sie sich selbst nicht mehr gerecht werden. Diejenigen, die im Arbeitsleben verbleiben, neigen dazu, sich selbst zu überfordern. Innerhalb des Arbeitssystems hat das Mutter-Sein potentielle Nachteile beim weiteren Verlauf der Karriere. Geringere Verantwortungsbereiche aufgrund von einer Teilzeittätigkeit oder Ähnlichem kann den emotionalen Zustand der erziehenden Mutter verschlechtern. Ein anderes Phänomen kann die monetäre Kompensation der Eltern für die eigene Nichtanwesenheit sein. Eltern geben ihren Kindern mehr Geld, um schlechtes Gewissen auszugleichen. Durch diese Kompensation kann das Wertesystem des Kindes sowie die Beziehung zu Mitmenschen oder zu Besitztümern beeinflusst werden.

Kinder aus SEC High Familien sehen sich oft mit dem großen ökonomischen Erfolg des Vaters, der Mutter oder der Familie konfrontiert und verspüren einen hohen Erwartungsdruck. Die Kinder verfolgen einen hohen Drang nach Perfektion, sowie eine hohe Anspruchshaltung der Vorgängergeneration. Führungspersonen aus SEC High Familien richten ihre Ziele danach aus, ihre Eltern oder die Vorgängergeneration, die am erfolgreichsten war, zu übertrumpfen oder zumindest gleich zu ziehen (vgl. Bourdieu 2014). Offenbar existiert für SEC Highs ein beträchtliches Maß an Erwartungsdruck seitens der Herkunftsfamilie. Der ökonomische Erfolg der Vorgängergeneration treibe SEC Highs dazu, ökonomischen Erfolg haben zu müssen. Dabei sei das eher eine Obligation als eine Wahl. SEC Highs haben zwar in den meisten Fällen nicht mit unsteten Familienverhältnissen zu kämpfen, jedoch scheinen Spannungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen innerhalb der Familie zu existieren. Daraus kann eine Fixierung der späteren SEC High Führungsperson auf ökonomischen Erfolg resümiert werden.

In sozioökonomischen Aufsteigerfamilien ist der Aspekt nicht zu vernachlässigen, dass die Eltern meist einen sozialen Aufstieg geschafft haben und die folgende Generation unter Druck setzen, diesen Status beizubehalten. Die Eltern beurteilen nach ihren eigenen Maßstäben, wie sehr sich ihr Kind für die Erhaltung des sozioökonomischen Status einsetzt. Speziell wird die

Anstrengungsintensität und der Wille, das Vermögen zu halten bzw. zu vermehren, mit ihrer eigenen Haltung verglichen. D.h. es existiert die Gefahr, dass sich die Führungsperson durch zu hohe familiäre Erwartungen unter Druck gesetzt fühlt. „Many middle-class and upper-class parents who stuck to past routines, which had served their own parents well, of ‚buying advantage‘ through private schooling began to face offspring who felt they had an albatross tied round their necks“ (Archer 2012, S.40). Paul Willis (1977), ein britischer Kulturosoziologe, der das gesellschaftliche Bild von Arbeitern, sozialen Aufsteigern uvm. mitgeprägt hat, erläutert die Bestrebungen von ‚sozialen Aufsteigern‘. Soziale Aufsteiger kreieren ihren eigenen Geschmack, nach welchem sie kulturelles Kapital bewerten, sie schaffen ihre eigenen Bewertungskriterien, nach denen sie symbolisches Kapital kategorisieren wollen, sie formen sich eigene neue Identitäten und sind strikt gegen Traditionalismus, ihre Identitäten sind in größeren sozialen Kontexten situiert und das kulturelle Kapital ist weltoffen ausgerichtet. Bourdieu (2014) erkennt dabei, dass Aufsteiger ihr ganzes Leben damit verwenden, den Unterschied im Wert zu verinnerlichen. Er hebt hervor, dass es zwei Generationen benötige, um ‚aufsteigen‘ zu können. Gesellschaftlicher Aufstieg ist demnach immer mit der Überwindung Herkunft-spezifischer Merkmale verbunden und geht einher mit der Unmöglichkeit, sich der eigenen Erfahrungswelt zu entziehen. In der primären Sozialisation werden Menschen derart geprägt, dass sie zeitlebens entweder unter direktem familiären Einfluss stehen oder in der Auseinandersetzung mit eben diesem bleiben. Die primäre Sozialisation von SEC Highs unterscheidet sich dabei deutlich von der der SEC Lows.

Sekundäre Sozialisation

Eine wesentliche Größe der sekundären Sozialisation sind die Bildungsinstitute. Es existiert die Annahme, dass sich bereits Unterschiede zwischen SEC Lows und Highs im Kindergartenalter manifestieren. Wovon hängt das ab? Caro (2009) meint, dass sich bereits zwischen dem Kindergarten und der High School gravierende Unterschiede in der Auffassungsgabe und der Fähigkeit, komplexe Aufgaben zu lösen, ergeben. Je länger der Unterschied existiere, umso größer werde der Abstand zwischen SEC Highs und Lows. D.h. durch die Gewohnheit, komplexe Aufgaben zu lösen vergrößert, sich die Schere zwischen SEC Highs und Lows bereits ab dem Kindergarten. Caro (2009) spezifiziert weiter, dass der Abstand im Alter zwischen 7 und 11 nicht so groß sei, allerdings im Alter zwischen 11 und 15 überproportional stark ansteige. D.h. der Besuch der Grundschule ist verglichen mit der

Art der weiterführenden Schule weniger gravierend für die geistige Leistungsfähigkeit, da bis zur weiterführenden Schule vor allem Sozialverhalten und Sprachvermögen erlernt wird. Der Unterschied wird erst mit den Anforderungen in der weiterführenden Schule stärker und wirkt sich deutlich auf die Leistungsfähigkeit der Jugendlichen aus. Der Unterschied zwischen 12 und 15 Jahren ist doppelt so groß, wie zwischen 7 und 11 Jahren (vgl. Caro 2009).

Anyon (1981) beschreibt, welche Unterschiede zwischen Schulen für sozioökonomische SEC Highs und SEC Lows bestehen. Der signifikanteste Unterschied liege darin, dass Schulen für SEC Lows ein geringeres Angebot in Geschichte und im kulturellen Bereich bieten. Dadurch stelle sich ein Identitätsvakuum bei den Schülern ein. Mit Konflikten werde unterschiedlich umgegangen, in Schulen für SEC Lows werde wenig mit Konfliktlösungsmaßnahmen gearbeitet, und dadurch werden viele Gewohnheiten aus der Familie und der Wohngegend, wie beispielsweise eine Konfliktlösung durch körperliche Gewalt, übernommen. Ein weiterer Unterschied liege in der Betrachtung von Wissen und in der Vermittlung von Werten. In Schulen für SEC Highs wird Wissen als besonders und mannigfaltig betrachtet, es werden Aspekte wie Kreativität und persönliche Entfaltung geschätzt. Wissen für sozioökonomische Lows wird eher praxisnah und direkt anwendbar vermittelt, beispielsweise für handwerkliche Berufe (vgl. Jean, 1981). Caro (2009) erläutert, dass Schulen durch ihre Wirkung den Unterschied zwischen SEC Highs und Lows intensivieren. Durch ihre bessere schulische Laufbahn haben SEC Highs einen anderen Zugang zur Bildung und verfügen über mehr Problemlösungsfähigkeiten als SEC Lows. SEC Highs verfügen über einen vorausschauenden Blick auf die universitäre Ausbildung und die zukünftige Karriere, sie können ihren Fähigkeiten mit den Anforderungen während des Studiums und ihrer beruflichen Karriere in Relation setzen können. Caro (2009) demonstriert, wie unterschiedlich die Vorbereitungen der Schüler auf die zukünftigen Aufgabenbereiche seien und inwieweit sie sich unterscheiden. Das bedeutet für den deutschsprachigen Bereich, dass sich ein entscheidender Unterschied manifestiert, ob man ein Gymnasium besucht oder ob man in eine Hauptschule, Stadtteilschule, Berufsschule o.ä. geht. Im Besonderen gilt diese Feststellung für Kinder aus SEC Low Familien mit Migrationshintergrund. Die Wahl der Schule stellt eine Weiche für die weitere Entwicklung. Dabei scheinen die Sprache sowie das angepasste Sozialverhalten, das gegebenenfalls zu Verständnisproblemen führen kann, eine Hürde darzustellen. Caro (2009) meint, dass aufgrund der schlechteren Ausreizung der Fähigkeiten von SEC Lows diese ihre Lust verlieren, in der Schule zu verbleiben. Dies führt zu schwächeren Leistungen

in der Schule und zur Strapazierung ihrer Frustrationsgrenze. Somit gehen sie in vielen Fällen von der Schule ab und sind damit für den Arbeitsmarkt schlecht vorbereitet. Daraus können, bedingt durch das Wegfallen von einem institutionellen Rahmen, für SEC Lows Verhaltens- und Anpassungsprobleme entstehen. Bradley et.al. (2002) erklären: „It is not easy to state the precise relation between SEC and socio emotional problems in children. It is often difficult to identify mental illness in young children, owing to the various standards and methods used to assess mental illness. For very young children, there is little evidence of a relation between SES and socio emotional well-being“ (Bradley et.al. 2002, S.377). Caro (2009) erweitert das um einen nichtschulischen Aspekt und erklärt, wie wichtig die nicht schulische Beeinflussung des Kindes sei. Er betont, wie intensiv das Kind in der Ferienzeit von der Familie geprägt wird und damit der Unterschied zwischen SEC Highs und Lows weiter ansteige. Dies zeigt sich vor allem in der häuslichen Bildungsbetreuung. Während die einen Hausaufgaben mit Eltern besprechen oder z.T. sogar von ihnen auch erledigen lassen, müssen die anderen sich alles selbst erarbeiten, manchmal gegen den Widerstand aus der Familie. Hier wird auch das Problem der Selbstmotivation deutlich. Woher soll ein Kind die Energie nehmen, sich selbst in einem für es fremden und für die Familie offensichtlich irrelevanten Bereich zu engagieren? Es wurde festgestellt, dass der Unterschied stärker in der Ferienzeit ansteigt als während des Schuljahres. Auch wenn die Schule versucht, die Unterschiede zwischen SEC Highs und Lows zu nivellieren (z.B. Gesamtschulen in Deutschland), kann dies nur bedingt gelingen. Der Einfluss der Primären Sozialisation und die gezeigten Effekte in der Schule führen zu einer konstanten Verfestigung der Unterschiede zwischen den beiden gesellschaftlichen Herkunftsgruppen. Doch gibt es Ausnahmen, die Hoffnung machen, dass mehr Menschen den Schritt aus der SEC Low in die SEC High Gruppe schaffen. Diese Menschen haben ihren sozialen Aufstieg z.T. so erfolgreich gestalten können, dass sie selbst zu Führungspersonen geworden sind. Diese Gruppe soll im folgenden theoretischen Teil genauer analysiert werden und wird in Kapitel 6 empirisch erneut aufgegriffen.

4.1.2. Persönlichkeitsbildung der Führungsperson

Beim Blick auf Führungspersonen zeigt sich nun, dass sich durchaus Verhaltenscharakteristika von SEC Lows bei einigen Führungspersonen wiederfinden.

Wurden bisher Unterschiede zwischen SEC Lows und SEC Highs diskutiert, werden im Folgenden SEC High und SEC Lows Führungspersonen und ihre unterschiedlichen Führungspotenziale im Zusammenhang mit ihrer Sozialisation betrachtet.

Bourdieu (2014) erklärt, dass SEC Low Führungspersonen durch ihr geringes soziales Kapital und ihren Abschluss an einer durchschnittlichen universitären Institution nur in Positionen gelangen, die eine ausführende Führungstätigkeit beinhaltet. Sie weisen eine devote Haltung zur Bildung auf, da Bildung ihnen zu einem Lebenswandel verholfen hat. Ihre Eigenschaften als Führungsperson beginnen bei Genauigkeit, Fleiß, Korrektheit und akkumulieren sich in ihrem Willen, sich für die Tätigkeit zu verausgaben. Für diese Eigenschaften sei auch der ‚Kleinbürgerliche Habitus‘ mitverantwortlich. Manche SEC Lows benötigen lange Zeit, um zu verstehen, dass Ausgaben ihres privaten oder geschäftlichen Lebens eine Notwendigkeit für ihren aktuellen Lebensstil darstellen und nicht pure Verschwendung seien. Dabei handelt es sich bei dem Besuch besonderer Hotels und Restaurants um ein symbolisches Kapital, mit dem ein entsprechender Habitus verbunden ist.

SEC High Führungspersonen bevorzugen die Diskretion, die Schlichtheit, das Understatement und mögen es nicht, lautstark, übertrieben und angeberisch zu sein. Die Askese wird als Distanz zur Sphäre des Notwendigen verstanden. Bourdieu (ebd.) hebt besonders die ‚Tastemakers‘ heraus, jene Personen, die sich über jedes Urteil und jeden Geschmack hinwegsetzen können. Sie fungieren als Richter über den Geschmack, sie wähnen sich im Besitz der Macht, entscheiden zu können, was dem Geschmack entspricht und was nicht. Bourdieu erklärt, dass SEC Highs ihr kulturelles Kapital in einer Natürlichkeit und Einfachheit erworben haben. Für sie ist das Beherrschen dieses Kapitals so klar, dass sie sich trauen, auch Bluffs zu produzieren, und aufgrund der ausgestrahlten Selbstverständlichkeit erfolgversprechend agieren können. Bourdieu beschreibt, wie man Unterschiede der sozialen Herkunft feststellen kann, bei ausschließlicher Beobachtung der Person. Bourdieu (ebd.) erkenne soziale Aufsteiger oder Emporkömmlinge anhand von Nuancen des Benehmens oder Auftretens, die gegenständliche Lebensbedingungen eines früheren Lebens preisgeben. Da Individuen auf ihre gewohnten Mechanismen der Bewertung und Orientierung setzen, können sie sich nicht so einfach im sozialen Kontext verändern. Bourdieu (2014) spricht von den Merkmalen als „Bündel in inkorporierter Form“ (ebd. 2014, S.188). Der ‚modus operandi‘ des Habitus zeigt sich in seiner mannigfaltigen systemischen Art durch den Geschmack, der sich im Mobiliar, in der Lebensart, in der spezifischen Vorliebe für Kunst, in den Automobilen, in den Konsumgütern allgemein, in der Form zu Speisen und auch in den

auszuführenden Praktiken wie der körperlichen Betätigung, der Vorliebe für Gesellschaftsspiele, u.a. der generellen kulturellen Hingabe. Dieser ‚modus operandi‘ aggregiert sich zu einem kollektiven, aufeinander abgeglichenen Eigenschaftsrepertoire, das als Maßstab der sozioökonomischen Klasse herangezogen wird (ebd.). Hierzu passt das folgende Zitat Bourdieus (2014, S.375): „Dass ein Habitus sich im anderen wiedererkennt, steht am Ursprung der spontanen Wahlverwandtschaften, an denen soziale Übereinstimmung sich orientiert, die Entstehung gesellschaftlich disharmonischer Beziehungen fördernd, ohne, dass dieses Verhalten sich je anders als in der gesellschaftlichen unverfänglichen Sprache von Sympathie und Antipathie auszudrücken hätte“. In den Ausführungen zu den ‚feinen Unterschieden‘ verdeutlicht Bourdieu seine Ansicht über den offensichtlichen Unterschied, den die Differenzierung zwischen Arm und Reich mit sich bringt. SEC Highs können allein aufgrund ihrer Präsenz Einfluss ausüben, weil sie einfach das sind, was sie sind, und dieses Sein über jeden Zweifel erhaben ist. „Dass nämlich diejenigen, die einfach aufgrund ihrer Existenz Einfluss ausüben, nur zu sein brauchen, was sie sind, um das zu sein, was man zu sein hat. Diese perfekte Koinzidenz ist die eigentliche Bestimmung von Zwanglosigkeit und Unbelastetheit und bestätigt ihrerseits die Koinzidenz von Sein und Sein-Sollen und die ihr immanente Kraft zur Selbstaffirmation“ (Bourdieu 2014, S.399). Und das ist der finale große Unterschied zwischen SEC Highs und Lows. SEC Highs haben eine Selbstverständlichkeit in jedweder Hinsicht inne, sich selbst durch ein selbst ausgewähltes Asketendasein einzugrenzen, um eben da jeder Art der oberflächlichen Betrachtung von außen zu widerstehen und sich dem reinen Sein hinzugeben. Zudem stellt sich der SEC High Geschmack als sehr schmaler Grat heraus, der Verfehlungen und Abschweifungen kaum dulde. Nachdem der Geschmack der Ausdruck des Lebensstils sei und der wiederum den Habitus präge, steht der Geschmack faktisch für die sozioökonomische Gruppenzugehörigkeit. Bourdieu spricht hier über die „Zugehörigkeit der ästhetischen zur Gesamtheit der ethischen Präferenzen, die den Lebensstil ausmachen“ (Bourdieu 2014, S.443). Den gesellschaftlichen Stellenwert erkenne man in der gefühlten Berechtigung für Raum und Zeit, vor allem für den Raum, der mit dem Körper in Beschlag genommen wird.

Zu SEC High Führungspersonen betont Bourdieu (2014), dass sie aufgrund ihres semi-bewussten Erlernens von Lebensstil und der Art ökonomischen Erfolgs, die sie von Seiten der Eltern vorgelebt bekommen, eine Leichtigkeit und Selbstverständlichkeit hinsichtlich der Führungsaufgabe aufweisen. Unterstützt durch eine Ausbildung an einer ‚Grand École‘ und

dem damit verbundenen sozialen ‚Kapital‘ scheinen sie strukturell für eine Führungsposition vorgesehen zu sein.

Jedoch laufen sie Gefahr, bedingt durch das eher passive Erlernen von Führungsaufgaben, gepaart mit dem Bestreben, nach außen hin möglichst unangestrengt wirken zu wollen, von ihren Mitarbeitern als nicht involviert und als außenstehend empfunden zu werden. SEC High Führungspersonen weisen zwar eine Selbstverständlichkeit auf, mit Ressourcen wie Geld und Mitarbeitern umzugehen, das setzt allerdings keinen achtsamen und ressourcenschonenden Umgang voraus. Die Kritik an Führungspersonen, die in Kapitel 1 bereits diskutiert wurde, dass sie oftmals keine gemeinschaftliche Verantwortung übernehmen und sich verschwenderisch verhalten, kommt hier offensichtlich zu tragen.

Der Führungsstil ist ein Ergebnis der Persönlichkeitsentwicklung und der Werte der Führungsperson. Somit ist der Führungsstil bereits in der Persönlichkeit einer jeden Führungsperson verankert und wird nur in wenigen Fällen mit Intention gewählt. Aus den Überlegungen bis hierhin lassen sich erste Schlussfolgerungen zu den bevorzugten Führungsstilen von SEC Highs und Lows ziehen. Da vor allem Empathie und Einfühlungsvermögen für die Gruppe der SEC Lows wichtig sind, müssten Personen aus sozioökonomisch niedrigeren Gruppen eher emotionale und demokratische Führungsstile pflegen, wohingegen Personen aus sozioökonomisch höheren Gruppen aufgrund ihres Eigenschaftsspektrums eher objektorientierte, zielorientierte, rationale und strukturbetonte Führungsstile aufweisen sollten. Nach der ausführlichen Darstellung von Faktoren, die Führungspersonen beeinflussen können, sowie der sich daraus ergebenden Stärken und Defizite wurde jeweils eine Übersicht für SEC Highs und Lows erstellt. Dabei wurden die Inhalte aus den vorherigen Kapiteln miteinbezogen und eine grafische Darstellung zur besseren Veranschaulichung angefertigt.

4.1.3. Übersicht der Einflüsse und Auswirkungen auf SEC High Führungsperson

Um die Inhalte der vorhergehenden Abschnitte übersichtlich darzustellen, wurde eine grafische Übersicht erstellt, die einen besseren Überblick gewährleisten soll. Die Grafik stellt komprimiert die Einflüsse auf die Führungsperson dar und hält die Auswirkungen auf das Führungsverhalten der SEC High bzw. SEC Low Führungspersonen (Abbildungen 4.1 und 4.2.) fest. Hierbei handelt es sich nicht um eine Methode, Menschen in ihrem Verhalten oder

ihrem Dasein zu pauschalisieren, sondern vielmehr um eine mögliche Prägung, die keine Gesetzmäßigkeit darstellen soll.

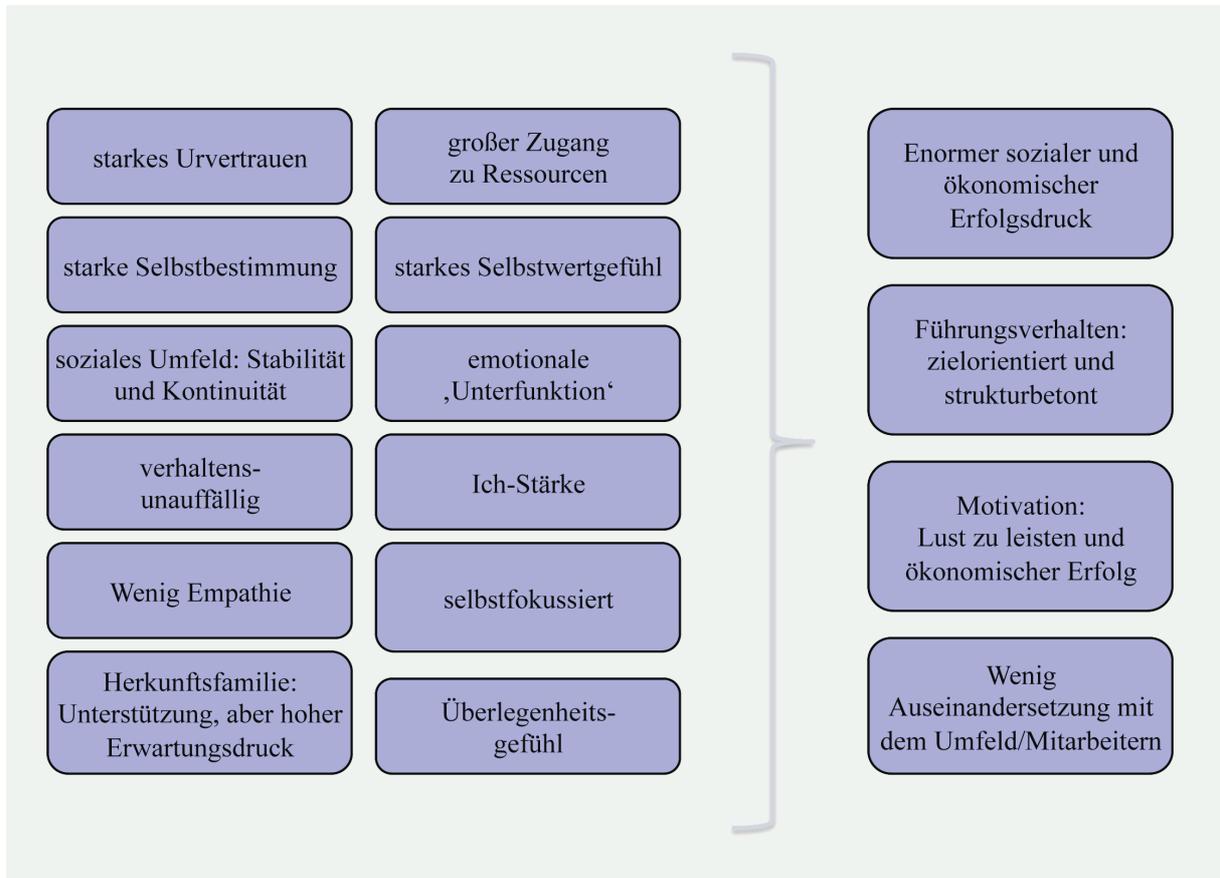


Abbildung 4.1: Einflüsse und Auswirkungen auf SEC High Führungspersonen

4.1.4. Übersicht der Einflüsse und Auswirkungen auf SEC Low Führungspersonen

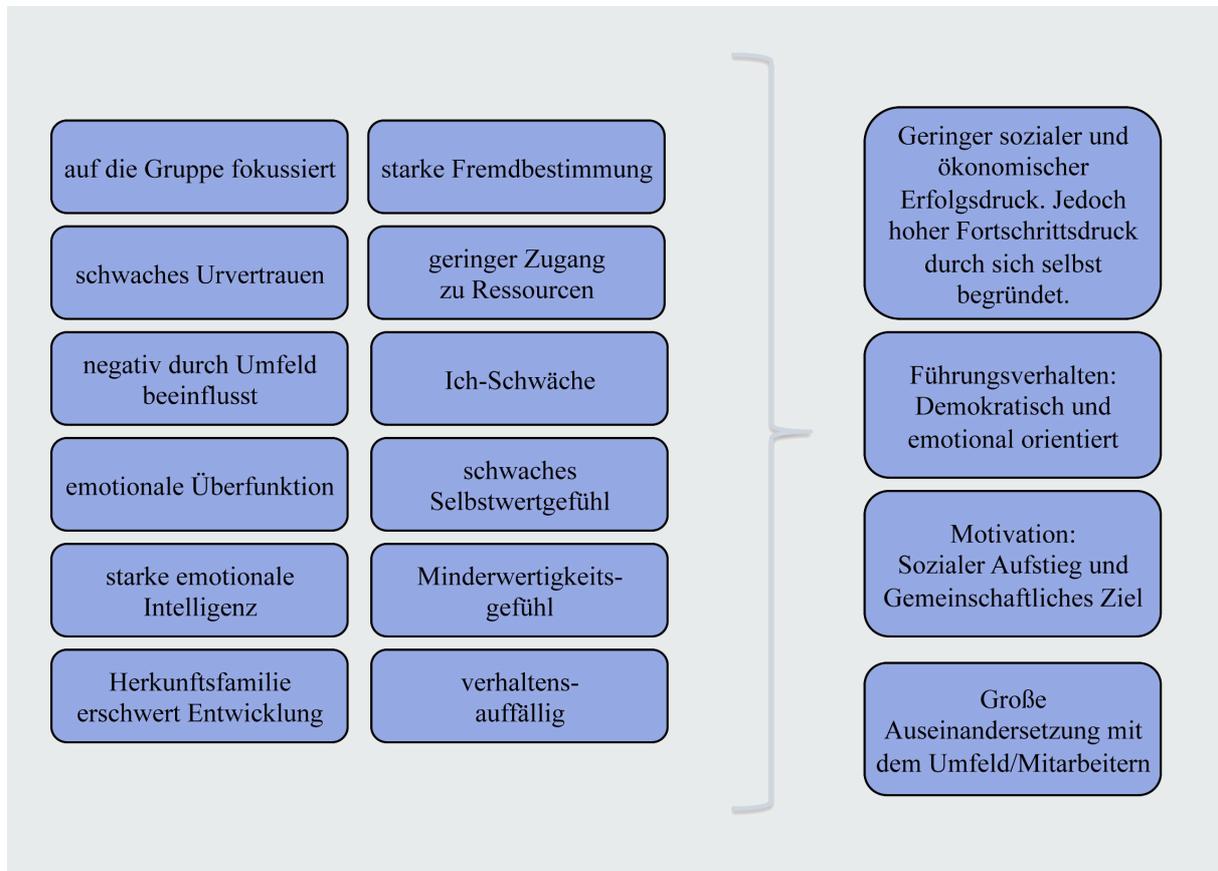


Abbildung 4.2: Einflüsse und Auswirkungen auf SEC Low Führungspersonen

Aufgrund der genannten Einflüsse und Auswirkungen scheinen SEC High Führungspersonen mit einer besseren Erfolgsinfrastruktur ausgestattet zu sein, die sie jedoch eher für sich selbst als für die Gemeinschaft nutzen. Sie scheinen wenig mit den Belangen der Mitarbeiter beschäftigt zu sein und die Stimmung innerhalb der Gruppe nicht zu beachten. Jedoch ist durch die ökonomisch ausgerichtete Zielformulierung eine Orientierung am Dritten nicht vordergründig vorhanden. Vielmehr sind sie wegen der geringen Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrem Umfeld, die den unhinterfragten familiären Vorgaben geschuldet ist, für Meta-Reflexivität kaum empfänglich. Hingegen scheinen SEC Low Führungspersonen aufgrund der für sie charakteristischen Sozialisationsfaktoren für die Berücksichtigung der Gruppenstimmung sowie die notwendige Auseinandersetzung mit sich selbst und mit den Mitarbeitern eher offen und sich für eine Orientierung am Dritten zu eignen. Kriterien der Meta-Reflexivität sind daher eher bei SEC Lows gegeben.

4.2. Die Verbindung zwischen dem Dritten und der sozialen Herkunft

Der Zusammenhang zwischen dem Dritten und der sozialen Herkunft zeigt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Während Sec Highs dazu neigen, dyadisch zu handeln, erleichtert die ‚mixed message‘ Sozialisation der SEC Lows eine bewusste Entscheidung für triadisches Handeln. Den häufig ‚mono messaged‘ sozialisierten SEC Highs fällt es hingegen leichter, sich entweder aktiv gegen das Dritte zu entscheiden oder das Dritte vollständig zu ignorieren. Das begründet sich durch die Möglichkeit, aufgrund ihres großen Zugangs zu Ressourcen, sich aktiv entscheiden zu können. D.h. wenn Bildung, Geld und Möglichkeit vorhanden sind, gibt es kein Argument außer der Ego-Zentrierung, warum eine Führungsperson nicht im Sinne eines Dritten agieren sollte. Das ist bei SEC Low Führungspersonen anders, da sie aufgrund ihres sozialen und strukturellen Nachteils bereits vor die Notwendigkeit gestellt sehen, sich reflexiv zu verhalten. Eine Person ist dann ‚mixed messaged‘ sozialisiert, wenn ihr in der Sozialisation vermeintlich widersprüchliche Konstrukte begegnet sind. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass SEC-Low-Führungspersonen dem meta-reflexiven Typ angehören: sie haben es fertig gebracht, die widersprüchlichen Anteile ihrer Sozialisation zu harmonisieren, was nur durch die Einnahme einer meta-reflexiven Position geschehen konnte. Dabei ist es wahrscheinlich, dass sie wesentliche Elemente aus ihrer primären und sekundären Sozialisation in ihren Führungsstil integrieren. Diese wiederum sind bei Sec Lows häufig an Leitsätzen wie Gemeinschaftlichkeit, Gerechtigkeit etc. ausgerichtet. Dies liegt nicht zuletzt an Selbsterhaltungsmechanismen, die sowohl bei SEC Highs wie auch Lows zu beobachten sind. Mit anderen Worten, sowohl SEC Highs als auch SEC Lows erhalten ihren sozialen Status aufrecht (Prinzip der Selbsterhaltung), wobei nur Sec Lows ein Interesse daran haben, dieses Selbsterhaltungsprinzip zu durchbrechen. SEC Highs hingegen möchten ihren Status aufrechterhalten und die Berücksichtigung des Dritten scheint dabei kontraproduktiv zu sein. Die Qualitäten, die ‚mixed messaged‘ Führungspersonen mit sich bringen, sind besondere Voraussetzungen, um meta-reflexive Führungspersonen sein zu können. Da SEC Lows deutlich eher als SEC Highs ‚mixed messaged‘ sozialisiert wurden, erfüllen sie diese Kriterien in besonderem Maße. Folglich muss ihnen in der Führungslehre mehr Beachtung zukommen. Im folgenden Abschnitt werden die Unterschiede der ‚mono message‘- und der ‚mixed message‘-sozialisierten Führungspersonen herausgearbeitet. Dabei soll beleuchtet werden, welche Gründe es für eine Führungsperson geben könnte, innerhalb des eigenen Kontextes zu verbleiben, und warum es sich lohnen würde, diesen zu verlassen. Die ‚mixed messages‘ in der Phase der Sozialisation erweisen sich als eine zwingende Bedingung dafür,

dass meta-reflexive Führungspersonen eine positive Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer ‚guten Gesellschaft‘ einleiten können.

4.2.1. ‚Mono message‘ oder ‚contextual continuity‘

„Specially, those who grew up in a close, harmonious and geo-locally stable family – thus experiencing ‚contextual continuity‘” (Archer 2012, S.16).

Die ‚mono message‘ der Familie bringt eine eindeutige Wertevorstellung mit sich. Dabei haben Familienmitglieder einen unabhängigen und vor allem unumstößlichen Status. Archer (2012) meint, dass ‚contextual continuity‘ einen privilegierten sozialen Kontext als Basis habe. Jedoch kann diese familiäre ‚Klarheit‘ hinsichtlich der Wertvorstellungen ebenso eine ökonomisch schwache Herkunft als Grundlage haben. Dabei ist nur wichtig hervorzuheben, dass ‚mono messages‘ von der Familie mitgegeben worden sind. D.h. es wurden klare primäre Sozialisationswerte vermittelt, die Eindeutigkeit und Klarheit mit sich bringen. Diese Personen sind in ‚engen‘ und geografisch stabilen Familien aufgewachsen und sind bemüht, diese Nähe und Klarheit zur Familie, in Form von intensiven Eltern-Kind Beziehungen, aufrecht zu halten (vgl. Kapitel 2). Durch die fehlende Notwendigkeit eines Ansichtswechsels neigen die Personen tendenziell dazu, Werte und Motive nicht weiter zu hinterfragen. Diese fehlende Flexibilität bringt ein fehlendes Bewusstsein für Probleme anderer sozialer Gruppen mit sich, die außerhalb des eigenen sozialen Kontextes liegen. Die Orientierung am Dritten ist nicht vordergründig möglich, da dafür eine sich widersprechende familiäre Ausgangslage sowie ein damit verbundener Ansichtswechsel notwendig wären. Der Grund für die Beibehaltung des Standpunktes innerhalb des sozialen Kontextes ist der Wunsch der ‚mono message‘ sozialisierten Führungspersonen nach einer Gleichheit mit Alter. Der Akteur suche die Gleichheit im Anderen, um sich anerkannt und bestätigt zu fühlen. Daher werden nur wenige eigene Wertevorstellung oder Lebenskonzepte entwickelt, da nicht der Wunsch bestehe, zu sehr von einer ‚Leitvorstellung‘ abzukommen. Archer (2012) nennt hier den Begriff der ‚segmented society‘, der eine Art eigener kleiner Subgesellschaften meint. Die Suche nach den ‚similar and familiars‘ steht im Zentrum der Bestrebung nach ‚contextual continuity‘ (Archer 2012, S. 20f).

Archer (2012) begründet diese Passivität durch das Fehlen von Alternativen, von Ideen und Engagement zu deren Umsetzung. ‚Contextual continuity‘ wird auch als Traditionalismus

bezeichnet. Nach Archers Auffassung von der sozialen Morphogenese spielt der Traditionalismus der Akteure in deren Interaktionen eine wichtige Rolle bei der sich gegenseitig verstärkenden Beziehung zwischen Kultur und Struktur und sichert somit den status quo über eine große Zeitspanne (siehe Abbildung 4.3) (vgl. Archer 2012).

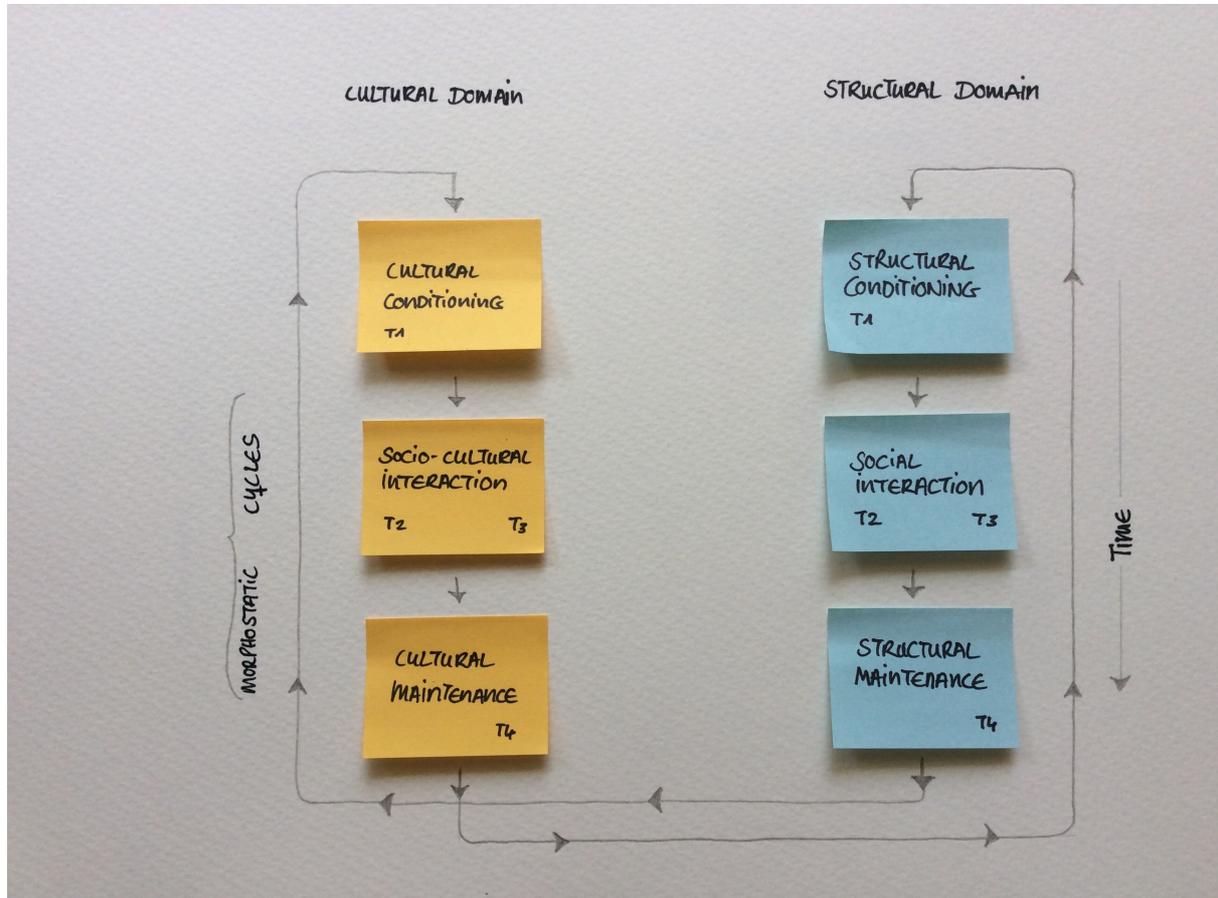


Abbildung 4.3: Structural and cultural configurations reproducing morphostasis in society and agency (Archer 2012, S. 19)

Bourdieu (2014) nennt in diesem Zusammenhang den Laufbahn-Effekt, der im folgenden Abschnitt beschrieben wird. Er setzt sich aus einem spezifischen ökonomischen und kulturellen Kapital zusammen und fungiert als Ausgangsbasis, sowie als ‚Wegweiser‘ für familiärbedingte berufliche Orientierung. Jedoch stellt er, ähnlich wie Archer, die Suche nach dem, was einem gleicht, in den Vordergrund. Offensichtlich erkennt Bourdieu wie Archer die Suche nach der Gleichheit des Ego im Alter.

“In short, what was sought by these elite groups served to promote ‘contextual continuity’ across society and onwards over future generations” (Archer 2012, S. 18).

D.h. nun für die ‚mono message‘ sozialisierte Führungsperson, dass sie den sozialen Kontext, in dem sie ihre Position einnimmt, nicht hinterfragt. Egal ob reich oder arm, es wirkt, als ob die Führungsperson eine Passivität zeige, sich mit sich selbst und ihrer Position innerhalb des sozialen Systems auseinander zu setzen, nur weil es in der Außenwelt offenbar keine handlungs-aktivierende Initiierung gegeben habe. Das Resultat bedeutet für die Führungsperson einen äußerst eingeschränkten Blickwinkel und somit eine Kurzsichtigkeit, die eine Orientierung am Dritten verhindert. Das Verharren an den Grenzen der ‚mono message‘ Sozialisation, lässt die Gemeinschaft in einzelne Teile segmentieren und fördert das Ego-fokussierte Vorgehen der Führungspersonen. So bleibt jeder innerhalb seiner Grenzen und verfolgt nur eigene Interessen.

4.2.2. ‚Mixed message‘ oder ‚contextual incongruity‘

„Subjects who had come to endorse concerns at some variances with those contested in their natal backgrounds – thus confronting ‚contextual incongruity‘“ (Archer 2012, S. 16).

Die Grundintention des ‚mixed message‘ Akteurs ist es, als ‚anders‘ zu wirken und viel weniger nach einem ‚Gleichen‘ oder einem ‚Bekanntem‘ zu streben. Die Familie hat eher ‚mixed messages‘ ausgegeben. Archer (2012) spricht hier von ‚contextual incongruity‘. D.h. dass familiäre Wertvorstellungen kontroverse Botschaften erzeugt haben. Beispielsweise, wie in Kapitel 2 bereits diskutiert, ergibt sich eine natürliche Divergenz wenn der Vater materialistisch, die Mutter idealistisch eingestellt ist. Das bringt eine Aufforderung für die Kinder mit sich, den Grad der Reflexivität zu intensivieren. Dadurch ergibt sich eine natürliche Notwendigkeit, ein eigenes Lebenskonstrukt und eigene Wertvorstellungen, unabhängig von denen der Familie zu schaffen.

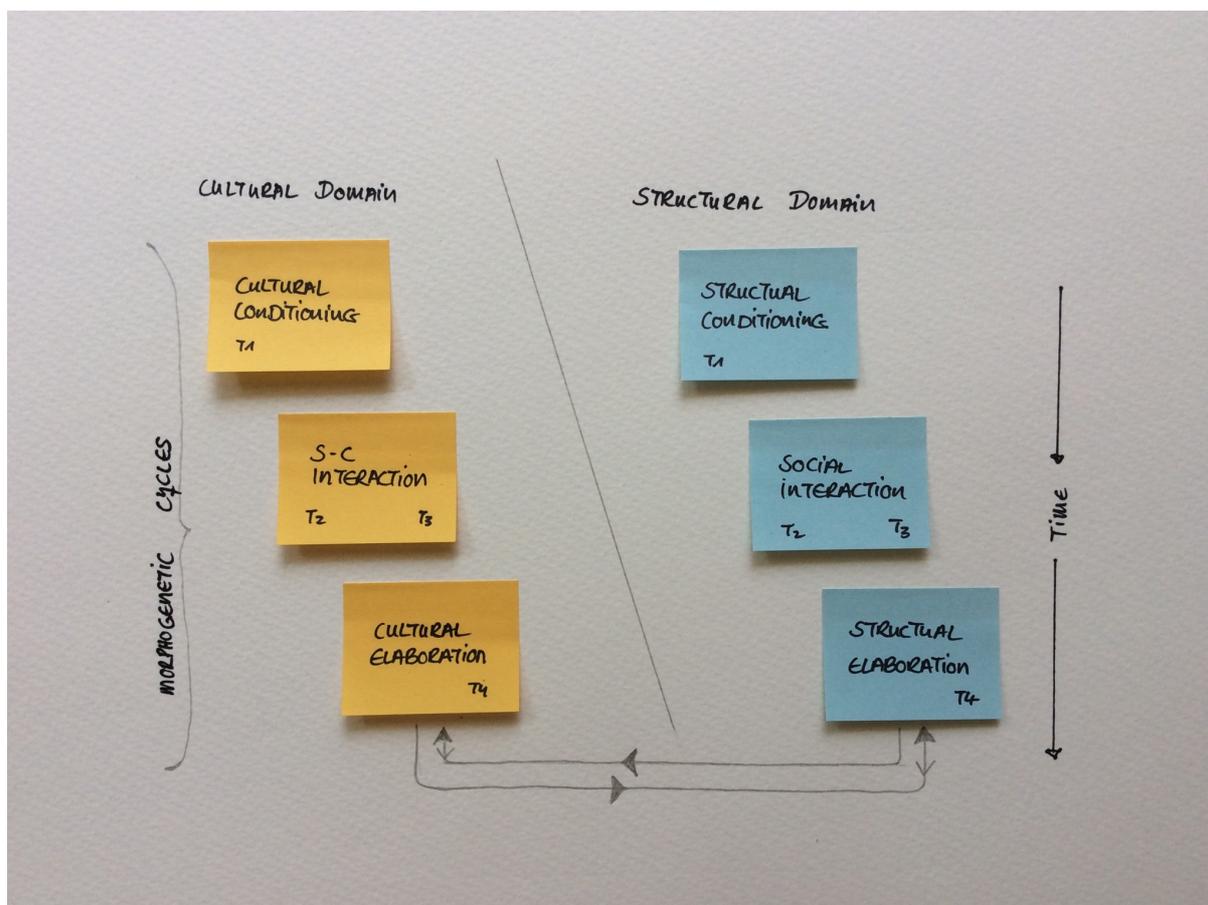


Abbildung 4.4: Structural and cultural configurations generating morphogenesis in society and agency (Archer 2012, S. 33)

Das Besondere bei ‚contextual incongruity‘ ist die Notwendigkeit der Morphogenesis-Bewegung von Struktur und Kultur. Hierbei stehen sie, ganz zum Gegenteil von ‚contextual continuity‘, in einem positivem Feedbackverhältnis und bestärken sich daher gegenseitig. Diese Grundbedingung teilt die Gesellschaft in zwei Ausprägungsrichtungen. Zum einen in diejenigen, die ihren status quo halten wollen (‚contextual continuity‘), und in jene, die eine Transformation der Struktur und damit der Gesellschaft erreichen wollen (‚contextual incongruity‘) (vgl. Abbildung 10). Archer (2012) betont den Vorteil der ‚contextual incongruity‘, die stets das ‚Neue‘ dem ‚Alten‘ gegenüber bevorzugt und die ‚Unsicherheit‘ der ‚Sicherheit‘ vorzieht. Das bringt eine Schwächung des Konventionalismus mit sich und stärkt eine ‚Morphogenese‘ der Gesellschaft hin zu einer ‚guten Gesellschaft‘. Die Notwendigkeit dafür zeigt sich durch die schrumpfende ‚staying as we are‘-Prämisse (Archer 2012, S. 34), die sich durch die zunehmenden Anforderungen und Veränderungen der Gesellschaft ad absurdum führt. D.h. für eine Veränderung der Gesellschaft zu einer ‚guten Gesellschaft‘ hin ist das Streben einer ‚contextual incongruity‘ keine Pflicht, sondern stellt

vielmehr eine obligatorische Bedingung dar. Für Führungspersonen sollte die ‚mixed message‘-Sozialisation eine Bedingung sein, da sie durch diese Entwicklung selbstbegründet aufgefordert werden, ihre eigene Rolle, ihre Berufung, ihren Platz im sozialen Gefüge und ihre Position zur Gemeinschaft herauszuarbeiten. Dabei ist es bei Führungspersonen ganz wichtig, dass sie einen reflexiven Charakter aufweisen, da sie eine Vorbildwirkung für andere Menschen haben, eine orientierende Funktion vor allem innerhalb von Unternehmen einnehmen und ihre Handlungen weitreichende existenzielle Folgen für andere Menschen und Ressourcen haben. Nur die meta-reflexive Führungsperson kann sich optimal am Dritten orientieren und ermöglicht daher eine Verbesserung der gesellschaftlichen Entwicklung.

4.3. Sozialschicht-Stabilisierende Mechanismen

Das in 4.2.1. dargestellte Problem der ‚mono message‘ Sozialisation, was offenbar keine Meta-Reflexivität begünstigt und die Orientierung am Dritten erschwert, konstituiert sich durch sozialschicht-stabilisierende Mechanismen. Diese Mechanismen wurden von Generation zu Generation in ihrer Wirkung verstärkt und lassen kaum Raum für neue Entwicklungen, noch lassen sie eine Weiterentwicklung der Akteure des Systems zu. Sie blockieren die Orientierung am Dritten durch die Fokussierung am Ego, was in diesem Fall die sozioökonomische Gruppe ist. Diese Blockadehaltung verhindert eine Weiterentwicklung und somit eine Morphogenese der Gesellschaft hin zu einer ‚guten Gesellschaft‘.

Um die Mechanismen der sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen aufzudecken und die Darstellungen Archers (2004, 2007, 2012) aus dem vorhergehenden Abschnitt weiter zu vertiefen, wird wieder Pierre Bourdieu herangezogen. Bourdieu (2014) geht darauf ein, warum bestimmte Sozialschicht-stabilisierende Mechanismen existieren und wie die jeweilige soziale Schicht diese für sich aufrecht erhält. Beispielsweise seien Adelstitel durch Treue, Blutsverwandtschaft und den Besitz von Grund und Boden begründet. Dabei spielt offenbar Leistung, Funktion oder Können keine wesentliche Rolle. Der tatsächliche Wert des Adelstitels liegt in den Personen selbst. Curtis, der bereits in Kapitel 3 dem Idiotismus Kontur verlieh, merkt kritisch an: „The rich had been getting richer, creating a class of such comparative wealth not seen since the days of the European absolute monarchism but it claimed that this new aristocracy was fully justified as it steered all members of the global economy to ever greater material well-being“ (Curtis 2013, S.55).

Das Problem liege in dem Anhaften des eigenen sozialen Umfeldes, das man nicht loslassen kann. Es muss allerdings ein Bruch stattfinden, um einen Umsturz der Werteordnung schaffen zu können. Für SEC Lows liege das Problem in der Labilität der Familie. Bourdieu (2014) meint, dass SEC Lows sich zu intensiv mit den kleinen Problemen des Alltags beschäftigen, was sie nur in einem kleinen Rahmen denken lasse, und sie somit in ihrem ‚kleinbürgerlichen Denken‘ bleiben würden. Jedoch sei ein Merkmal sehr wesentlich, sie haben gelernt, immer Befehlsempfänger zu sein und sich nicht selbst für Führungsaufgaben anstrengen zu müssen.

Der kritische Psychologe Holzkamp (1978) betont die Notwendigkeit, sich von einem äußerst eingeschränktem und zurückhaltenden ‚Kleinbürgerlichem Dasein und Denken‘ zu emanzipieren. Für ihn bestehe dieses Kleinbürgerliche Dasein aus dem Hang zur Mittelmäßigkeit, der stete Anpassung, dem Vergleich mit anderen, sowie der Angst vor Extremen. Bourdieu (2014) beschreibt die Ohnmacht, sich aus dem sozialschichtstabilisierenden Kontext zu lösen, als Kombination aus mangelnden Einflussmöglichkeiten auf die eigenen Lebensbedingungen, die Unfähigkeit das individuelle Vorankommen von der privaten Existenzsicherung zu trennen und die Erhaltung der ‚guten Beziehungen‘ als Ausdruck von Fremdbestimmung anzusehen. Er erklärt anhand einer Erhebung, dass zu einem sehr hohen Prozentsatz der Sohn dem Vater beruflich in die Fußstapfen folgt (vgl. Bourdieu 2014).

Väter: ↓	Söhne: -->					
	Industrielle:	Handels- unternehmer:	Freie Berufe:	Ingenieure:	Führungskräfte im öffentlichen Sektor:	Gymnasial- und Hochschullehrer:
Industrielle:	33,5	2,8	6,1	4,4	1,5	
Handels- unternehmer:	1,9	31,0	--	1,8	5,0	0,8
Freie Berufe:	0,6	0,9	20,0	0,9	2,4	7,6
Ingenieure:	---	---	6,4	6,7	2,3	4,6
Führungskräfte im öffentlichen Sektor:	1,9	3,3	9,9	13,2	14,2	7,6
Gymnasial- und Hochschullehrer:	0,6	---	2,9	2,7	0,3	6,1
Klasse gesamt:	38,5	38,0	41,5	31,4	28,7	28,2

Abbildung 4.5: Soziale Herkunft der Angehörigen der ‚herrschenden Klasse‘ gemäß Klassenfraktion (Bourdieu 2014, S. 203)

Bourdieu erklärt, dass der Habitus, ob klein- oder großbürgerlich, der Person Grenzen im Denken auferlege und ihn daran hindere, sich aus diesem selbstabgegrenzten Raum heraus zu bewegen. „Der Habitus gibt eine strukturierte und strukturierende Kultur kund“ (Bourdieu 2014, S.280). Der gesellschaftliche Raum ist extrem determinierend für die Führungsperson. Den Habitus selbst definiert er wie folgt: „Der Habitus bewirkt, dass die Gesamtheit der Praxisformen eines Akteurs (oder einer Gruppe von aus ähnlichen Sozillagen hervorgegangenen Akteuren) als Produkt der Anwendung identischer (oder wechselseitig austauschbarer) Schemata zugleich systematischen Charakter tragen und systematisch unterschieden sind von den konstitutiven Praxisformen eines anderen Lebensstils“ (Bourdieu 2014, S.278).

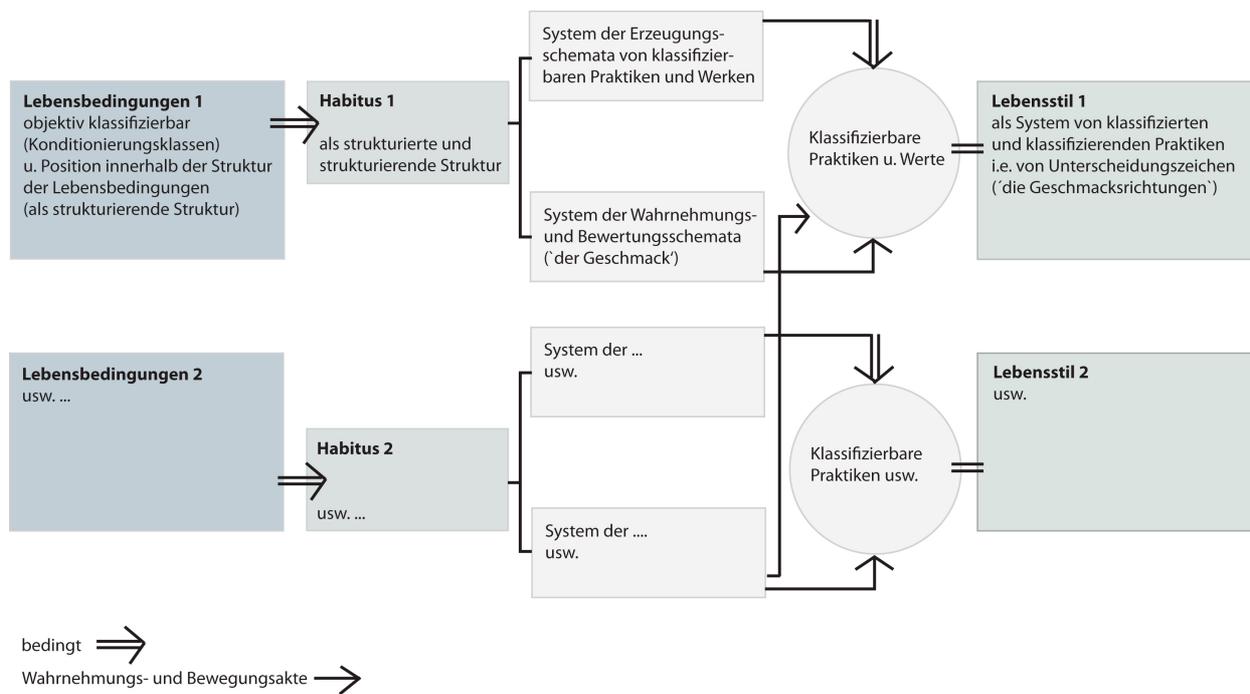


Abbildung 4.6: Erklärung des Habitus in Verbindung mit dem Lebensstil (Bourdieu 2014, S. 280)

Akteure des sozialen Systems und Angehörige einer bestimmten sozioökonomischen Gruppe empfinden aufgrund ihres ‚Startkapitals‘ hinsichtlich monetärer und kultureller Rahmenbedingungen einen hohen Druck. Für sie besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, sich für eine bestimmte schulische und berufliche Laufbahn zu entscheiden. Dabei spielt die Dimension des ‚Startkapitals‘ eine wesentliche Rolle bei der eher unfrei wirkenden Entscheidung. Bourdieu spricht hier vom familiär bedingten „Prägungseffekt“ (ebd. 2014, S. 190), der subtil auf den Akteur einwirkt und eine Art Vorbote für den „Laufbahneffekt“ (ebd. 2014, S. 190) sei. Der Laufbahneffekt ist ein Konglomerat der familiär bedingten Einflüsse aus den Faktoren Ethik, Politik und Religion und dient als ‚Wegweiser‘ der zukunftsorientierten Bestrebungen.

Dazu passt ein Zitat von Hartmann (2004), der den Begriff der ‚Elite‘ im Abschnitt Verantwortungselite diskutiert. „Speziell für die deutschen Eliten gilt dass sie ganz überproportional aus den Reihen des Bürgertums stammen“ (Hartmann 2004, S. 17). Offensichtlich begünstige ein bürgerliches Elternhaus eine Spitzenstellung im Wirtschaftssektor. Weibler (2008) erklärt dies mit einem klassenspezifischen Habitus, der die Rekrutierung selbstbegründend initiiert. Seinen Erfahrungen zufolge handelt es sich dabei um

die Demonstration von vier essentiellen Persönlichkeitsmerkmalen, wie die diskrete Kenntnis des Dress- und Benimmcodes, eine breitgefächerte Allgemeinbildung, unternehmerisches Denken und die damit verbundene optimistische Einstellung, sowie persönliche Souveränität im Auftreten und Verhalten (ebd.). Bourdieu (ebd.) gibt dabei zu bedenken, dass der wesentlich prägendere Faktor jener der kollektiven Laufbahn sei. Dabei handelt es sich um eine berufliche Linie, die familiär sowie milieuspezifisch verfolgt werde. Es scheint, als ob das grundlegendste der Gefühle, die Suche nach dem Alter ist, die die sozialschichtstabilisierenden Mechanismen antreibt. Das Ego sucht seinesgleichen im Alter und verschafft sich eine Genugtuung und Bestätigung. Archer (2012) meint, dass die Suche nach den ‚familiar similarities‘ und die Bestrebung nach vermeintlicher kontextueller Sicherheit, den Effekt der sozialschichtstabilisierenden Mechanismen verstärken.

4.4. Verantwortungselite

Eine Möglichkeit, die Verantwortung der SEC Highs gegenüber der Gemeinschaft zu steigern, wurde zu Beginn des neuen Jahrtausends durch den Begriff der Verantwortungselite (vgl. Hartmann 2004, Rust 2005, Bohlken et.al. 2007) initiiert. Dabei wurde darauf aufmerksam gemacht, dass Spitzenführungskräfte, oder auch diejenigen, die es werden sollen, eine Verantwortung der Gemeinschaft gegenüber nicht abstreiten können. Wie bereits mehrfach kritisch angemerkt, wirkt es, als ob hochdotierte Führungskräfte ausschließlich ihr Eigeninteresse im Blick haben und sich sozial durch ihr engmaschiges und intimes soziales System bestätigen und anerkennen lassen. In den letzten Jahren wurden ihnen Vorwürfe zuteil, unanständig hohe Gehälter und Boni zu kassieren. Dabei wurden im Gegenzug Produktionsstätten in Billiglohnländer verlagert, auf einen Schlag tausende von Mitarbeitern freigesetzt, und die Führungspersonen selbst rückten eher durch negative Aufmerksamkeit aufgrund von Steuerhinterziehung oder Korruptionsskandalen in den Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Führungskräfte genießen eine besondere Stellung in der Gesellschaft und haben deshalb per definitionem eine herausragende Position. Diese Stellung geht allerdings mit einer Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft einher. Durch die besondere Machtstellung besitzen Spitzenführungskräfte eine Vorbildwirkung und eine rein ökonomische Vormachtstellung. Hartmann (2004), ein renommierter deutscher Soziologe, erklärt, dass es sich bei Elite weniger um tatsächlich herausragende Persönlichkeiten mit besonderen Kompetenzen, sondern vielmehr um eine Art ‚Deckmantel‘ handle, der soziale Unterschiede überdecken soll. Es selbst habe unzählige Werdegänge studiert, und es sei mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der Fall, dass Personen aus reichen Haushalten viel eher

Karriere machen als ihre aus der Unter- oder Mittelschicht stammenden Kollegen. Die mächtigen und einflussreichen Menschen bestimmen die Regeln der Rekrutierung und das System produziert von selbst eigene Führungseliten. Bourdieu (2014) hat vor Hartmann (ebd.) bereits festgestellt, dass durch die ‚Grande Écoles‘ einer Führungskraft ein Bildungstitel verliehen wird, mit dem mehr verbunden ist als nur eine Ausbildung. Vielmehr ist es eine Kombination aus Bildungskapital und sozialem Kapital. Bourdieu bezieht sich auf die ‚herrschende Klasse‘ und fasst das folgendermaßen auf den Punkt zusammen: „Sie kommen von den Grande Ecoles‘ und sehr oft auch aus einflussreichen Familien und nehmen einen bedeutenden Teil der im privaten Unternehmensbereich angebotenen neuen Positionen ein“ (Bourdieu 2014, S. 478). D.h. SEC High Führungspersonen können ihre Orientierung am Dritten und dadurch die Morphogenese der Gesellschaft hin zu einer guten Gesellschaft durch ihr Engagement unterstützen, indem sie sich als Verantwortungselite sehen. Denn diese Aufgabe und Verantwortung haben sie durch die selbstorganisatorische Wirkung des Systems inne. Sie bündeln wesentliche Ressourcen, Positionen und vor allem Aufmerksamkeit des Systems auf sich und sollen dann nicht nur die positiven Effekte abschöpfen und die negativen übrig lassen. Das Prinzip der Reziprozität, des Gebens und Nehmens, beruht darauf, dass man nicht nur sich selbst bedient, sondern im Kreislauf des sozialen Systems bleibt. Denn wenn sich die einflussreichen Führungspersonen nur selbst bedienen, keine Verantwortung für die begrenzten Ressourcen unseres Planeten übernehmen und wenig Interesse für die Belange der Mitarbeiter zeigen, wer macht es dann?

Fazit

Folglich kann man aus dem Kapitel einige Schlussfolgerungen zu den Unterschieden von SEC High und Low Führungspersonen treffen. SEC high Führungspersonen weisen offensichtlich eine sozialschicht-basierte Infrastruktur und die notwendigen Ressourcen auf, die sie zielgerichtet in bedeutende Führungspersonen bringen können. Durch die Form ihres sozialen Kontextes bringen sie Eigenschaften wie Selbstverständlichkeit des Seins, Sicherheit, Selbstvertrauen uvm. mit. Durch ihre zielgerichtete und strukturbehaftete Haltung hätten sie die Voraussetzung, in einem großen Kontext denken und operieren zu können, jedoch scheinen sie das aufgrund ihrer Ego-Fokussierung nicht zu tun. Offenbar entscheiden sie sich gegen eine Orientierung am Dritten, da sie den Zustand der Meta-Reflexivität aufgrund ihrer ‚mono message‘ Sozialisation nicht erreicht haben. Die fehlende meta-reflexive Haltung lässt ihnen auch wenig Raum für persönliche Weiterentwicklung und die Selbsterkenntnis, was sie

im Sinne der Gemeinschaft zu keinen guten Führungspersönlichkeiten macht. Wenn sie die Belange der Mitarbeiter nicht interessieren, sie nicht an der Gruppe interessiert sind und keinen gesamtkontextuellen Zusammenhang herstellen möchten, sind sie im faktischen Sinne keine Führungsperson, sondern eine ökonomisch ausgerichtete nutzenmaximierende Person, die sich an der Spitze einer Organisation befindet. Ein Weg sich am Dritten zu orientieren, wäre es, sich als Verantwortungselite zu betrachten und Anteil an der Gemeinschaft zu nehmen.

SEC Low Führungspersonen hingegen weisen weder Infrastruktur noch Ressourcen auf, um eine Führungsperson werden zu können. Wenn sie den schwierigen sozialen Kontext überwinden und sich durch Bildung zu einer Führungsperson ‚kämpfen‘ müssen, bleiben ihnen bedingt durch die Sozialisation Attribute wie Unsicherheit, Ehrfurcht, Misstrauen, Eigensinnigkeit und der Konkurrenzdruck mit den SEC Highs. Jedoch weisen sie aufgrund ihres Interesses für die Mitarbeiter, dem Harmoniebedürfnis und der empathischen Eigenschaften viel wichtigere Qualitäten einer guten Führungsperson auf als SEC Highs. Das macht sie zwar faktisch zu besseren Führungsperson, was ihnen in der Praxis eher zu einer Spitzenposition verhilft. Die Ausrichtung am Dritten hilft ihnen jedoch, durch das Überwinden des Ego, die steten Vergleiche mit anderen zu reduzieren und sich auf die Verfolgung eines gemeinsamen Dritten zu konzentrieren. Die Möglichkeit dazu haben sie durch ihre meta-reflexive Haltung entwickelt, sie müssten sie nur mehr effektiv umsetzen. Das Ziel kann es sein, die potentiell erschwerenden Gefühle wie ‚ich hatte es schwer im Leben, um bis hierher zu kommen‘ oder ‚ich musste immer kämpfen, und nichts kam von alleine‘ zu überwinden und den Sinn in der Führungstätigkeit selbst zu finden.

Bourdieu (2014) hebt in seinem Buch ‚die feinen Unterschiede‘ eine Situation hervor, die für den Autor als ‚best practice‘-Fall fungieren kann. Er schildert eine Art Vorzeigesituation für das Überwinden der sozialschicht-stabilisierenden Mechanismen und die Überwindung des ‚groß- und kleinbürgerlichen Denkens‘. Man akzeptiere sich besser, je weniger man sich auf sich selbst konzentriere und je stärker man sich von sich selbst ablenke. Er meint, es handle sich um eine Art von Ungezwungenheit. „Je besser man es schafft, die Aufmerksamkeit von sich selbst zu nehmen, umso besser könne man sich der Faszination entziehen, die die Aufmerksamkeit anderer Menschen in einem bewirke“ (Bourdieu 2014, S. 340). D.h. das Lösen von der Verlockung der Fremdbestimmung und Fremdbewertung, durch das

Verzichten auf die direkte Bestätigung, bringt einem eine Zufriedenheit durch den Verzicht, das Ego in den Vordergrund zu drängen. An anderer Stelle hebt er diesen Grundsatz nochmals hervor und beschreibt ihn noch präziser: „Sich wenig um ihr Sein-für-Andere scheren, als auch den privilegierten Kreisen, die ihres Seins sicher, sich um das Scheinen nicht weiter zu bekümmern brauchen, als der Mensch des Scheins vorkommen, der unablässig vom Blick der Anderen sich beobachtet fühlt und zugleich sich auch fortwährend in den Augen der Anderen zur Geltung bringen, ‚sich zeigen‘ will“ (Bourdieu 2014, S. 394).

Es scheint, als ob es sich mit der Ausrichtung am Dritten oder mit der Meta-Reflexivität vergleichbar verhält. Durch die Orientierung an einem übergeordneten Sinn, nimmt man automatisch den Fokus von sich und die Aufmerksamkeit auf sich selbst bezogen sinkt. Wie bereits in Kapitel 3 dargestellt, verhält es sich mit der Wirkung der Selbst-Transzendenz vergleichbar. Wenn der Akteur es schafft, sich selbst zu überwinden und sich für einen übergeordneten Wert zu begeistern, verlieren vermeintlich wichtige Gewohnheiten, wie der stetige Vergleich mit anderen, die Ungeduld oder die Frage nach dem eigenen Anteil am großen Ganzen, ihr Gewicht. Ob es Strategien dafür gibt, wie man diesen Zustand erreichen kann, wird im folgenden Kapitel 5, der Ansatz des Ausgleichstrebens, als lösungsorientierter Ansatz präsentiert.

Kapitel 5 - Der Ansatz des Ausgleichstrebens

Im folgenden Kapitel wird der *Ansatz des Ausgleichstrebens* vorgestellt. Dieser Ansatz zeigt für Führungskräfte einen möglichen Weg auf, um die angesprochenen sozialschichtstabilisierenden Maßnahmen zu überwinden und *das Dritte* in das Führungsverhalten mit einbeziehen zu können. Es wird gezeigt, wie sowohl SEC Lows als auch SEC Highs durch den Willen zur inneren Ausgeglichenheit, Raum für ein übergeordnetes *Drittes* schaffen können. Es werden Strategien und Handlungsalternativen vorgeschlagen, um sich selbsttranszendental über das Ego hinaus dem *Dritten* zuwenden zu können. Hinzu kommt, dass durch die Rückkopplung vom Dritten eine wirkliche Ausgeglichenheit erst nachhaltig eintreten kann.

Dem Ansatz des Ausgleichstrebens liegt die Grundintention eines wiederkehrenden, nachhaltigen und Eudaimonie-orientierten (eudaimonia gr. *Glückseeligkeit*) Prozesses zu Grunde. Ludwig von Bertalanffy (1977) brachte durch seine Theorie des Fließgewichts oder auch des ‚steady state‘ den Aspekt des offenen Systems in den Vordergrund der Wissenschaften. Dabei bezog er sich auf Heraklit von Ephesus, ein griechischer Philosoph, der festhielt, dass alles, was in der Natur und somit in unserer Welt von nachhaltiger Dauer sei, sich in einem nicht endenden und damit ewigen Fluss befinde. Bertalanffy stellte heraus, dass sich der Mensch als Teil eines Systems betrachte, und der Mensch selbst ebenfalls ein offenes System sei, das sich im unaufhörlichen Austausch mit der Umwelt befinde. Der Organismus sei eine Flamme, die sich in einem ‚dynamischen Gleichgewicht‘ befinde. Vor allem seien offene System das logische Gegenteil von geschlossenen Systemen, die keinen

Austausch mit der Umwelt kennen. Im Neoliberalismus erscheint die Gesellschaft nicht als ein organisches Ganzes im Sinne von Bertalanffy, sondern als ein Aggregat, eine Masse von Akteuren, die zwar physikalisch und biologisch gesehen offene Systeme sind, die einen Austausch mit der Umwelt und untereinander pflegen, aber mental, in ihrem Bewusstsein, in ihrer Reflexions-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit eine derartige Geschlossenheit aufweisen, dass das allgemeine Gute auf der Ebene des Gesamtsystems nicht automatisch erzielt wird. Weil die Teilsysteme, die Hofkirchner (2017) im Anschluss an Curtis (2013) mit dem Terminus ‚homo idioticus‘ beschreibt, im Zeitalter des ‚Idiotismus‘, der exzessiven Privatisierung des Besitzes, auf ihr eigenes Selbst reduziert sind, wirken sie als Egos gegeneinander auf Kosten frei fließender Austauschprozesse. Durch die mentale Geschlossenheit entstehen Reibungsverluste innerhalb und zwischen den einzelnen Einheiten. Bertalanffy (1977) unterstreicht, dass das abgeschlossene System nichts Natürliches habe, sondern ein künstlich erzeugtes sei und in der Natur nicht vorkomme. Unter System an sich versteht Bertalanffy (1977, S.141) „eine Menge von Objekten zusammen mit Relationen zwischen diesen Objekten. Dabei charakterisiert die Menge der Relationen das System als ganze Einheit, das sich als Folge davon in typischer Weise von seiner Umgebung unterscheidet“. Durch den fehlenden Wunsch, zu kooperieren und dadurch die ‚Commons‘ der Welt frei verfügbar zu machen, stagniert letztendlich unsere Gemeinschaft und damit auch die kleinste Einheit, wir selbst. Hofkirchner (2017) erörtert, dass ‚unity through diversity‘, also die Bereicherung der Gemeinschaft durch menschliche, kulturelle und emotionale Vielfalt und die Einheit wichtig sei, um eine Weiterentwicklung der Gesellschaft hin zu einer guten Gesellschaft zu ermöglichen. In seinem 2002 veröffentlichten Buch ‚Projekt eine Welt‘ stellt Hofkirchner die Wichtigkeit einer gemeinschaftlichen Ebene heraus und betont, wie wichtig es ist, über sich hinaus zu gehen und sich nach einer übergeordneten Idee zu richten, in diesem Fall nach der Idee ‚Wir sind eine Welt‘.

Wie jedoch können SEC High und Low Führungspersonen derartige Ideen als wertvoll erkennen und in ihr Führungshandeln implementieren? Hofkirchner (2002) nennt hier das soziale Handeln als Werkzeug für die Selbstorganisation des Systems. Auf der Mikroebene (Ego und Alter) agieren die Akteure, durch die Kooperation und die Kommunikation untereinander und bauen dadurch gemeinsame Regeln, Normen und Werte auf, die sie auf eine nächsthöhere Ebene, die Makroebene bringen. Die Makroebene begünstigt aber auch die Kooperation und Kommunikation der Akteure auf der Mikroebene. Da die Makroebene, resultierend durch Vertrauen und Überzeugung, welche durch die Akteure in die Makroebene gesetzt wurden, bessere Rahmenbedingungen des sozialen Handelns schafft und dadurch eine

Win-Win Situation für alle Akteure entstehen lässt. In der folgenden Abbildung wird dieses Phänomen grafisch aufgezeigt (vgl. Hofkirchner 2002).



Abbildung 5.1: Der Zyklus der sozialen Selbstorganisation (Hofkirchner 2002, S. 239)

„Einheit durch Vielfalt“ heißt hier, die Entwicklung der Gesellschaft an einer solchen Organisationsform auszurichten, die den Akteuren erlaubt, ein gutes Leben zu führen, indem diese das allgemeine Gute schaffen, das sie gedeihen lässt. Das ‚Common good‘ wird von Hofkirchner (2017, S. 1) als soziales Verhältnis bezeichnet: „Any individual or collective actor should have the right to share and impart in order to be able to thrive“. ‚Flourishing‘ wird durch die Abhängigkeit von Akteur und System begründet und stellt eine gegenseitige Bedingung dar, die ein Entwickeln und ‚Gedeihen‘ aller Akteure des sozialen Systems, ohne künstlich erzeugtes Limit, ermöglicht. Durch das Agieren, das Interagieren und das Ko-Agieren und den damit verbundenen Umgang mit den ‚Commons‘ der Gemeinschaft schaffen es die Akteure auf der Mikroebene, eine Makroebene zu kreieren, die eine Rückkoppelung auf die Akteure erzeugt. Je mehr die Akteure die ‚Commons‘ stärken, desto mehr wird das ‚Commons‘ bestärkt und umso mehr werden die Konturen des Individuums gefestigt (vgl. Hofkirchner 2017). Nur wie können die Akteure, in diesem Fall die SEC High und Low Führungspersonen, diesen Prozess initiieren und damit eine Morphogenese der Gesellschaft hin zu einer guten Gesellschaft bewirken? Die hier vorgeschlagene Lösung setzt, für viele Führungspersonen ungewohnt, nicht etwa bei systemischen Veränderungen an, sondern bei der Arbeit mit sich selbst; das Ausgleichsstreben kann Voraussetzungen für die Gewinnung

einer subjektiven Perspektive auf das Dritte schaffen, in der Führungspersonen einen persönlichen und über sie hinausgehenden Gewinn erfahren.

Der *Ansatz des Ausgleichstrebens* kann folgendermaßen auf den Punkt gebracht werden: Selbsterkenntnis erlange ich ausschließlich im *Prozess meiner Ichwerdung*. Um eine meta-reflexive Führungsperson werden und mich folglich am Dritten orientieren zu können, ist es notwendig, mich selbst erkennen zu wollen, dadurch sozialschicht-stabilisierenden Mechanismen aufzudecken und den Willen zu entwickeln, diese zu überwinden. Das Ausgleichstreben kann somit als Kompetenz beschrieben werden und meint die Fähigkeit, den Willen und die Motivation zu entwickeln, über die Auseinandersetzung mit sich selbst das Dritte wahrzunehmen, in seiner Bedeutsamkeit zu erkennen und für sich selbst und andere positiv in das eigene Handeln zu integrieren.

Das Ausgleichstreben stellt demnach einen enormen Anspruch an jeden Akteur. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Selbsterkenntnis hier kein absolutes Ziel definieren kann, sondern auf einen fortwährenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten und alternierender Prozess beansprucht. Je nach Lebensphase und Problemstellung werden unterschiedliche Phänomene, Erlebnisse, Wertesysteme oder Weltanschauungen in das Bewusstsein der Führungsperson gelangen. Das Ausgleichstreben ist ein zyklisches Überprüfen und Anpassen der Konstitution auf den eigenen spezifischen Kontext hin. Zudem stellt sich das Ausgleichstreben nicht als Gesamt-Tabula-rasa der eigenen Konstitution dar, sondern kann auch nur für Teilbereiche zur Anwendung gebracht werden. Der Zeitpunkt ist nicht wichtig, sondern der *Prozess* selbst ist es. Das Intervall zwischen der Bearbeitung von Themenbereichen ist ebenfalls nicht von außen bestimmbar, sondern richtet sich nach dem eigenen selbst gewählten Tempo. Der Eindruck einer vermeintlichen Beliebigkeit ergibt sich aus der Komplexität jeder individuellen Konstitution einer Person. Wer jedoch das Projekt Ausgleichstreben anpeilt, wird die jeweiligen Schwerpunkte schnell erkennen. Die logische wie bedeutsame Reihenfolge der jeweiligen Arbeitsschwerpunkte liegt in der Biografie jedes einzelnen begründet.

5.1. Ausgleichstreben für Führungspersonen

Jede Führungsperson hat die Möglichkeit etwas an ihrem Zustand zu ändern, Werte zu reflektieren, das Verhalten zu hinterfragen, emotionale Reaktionen zu beleuchten und sich selbst nach dem Sinn zu fragen. Im folgenden Abschnitt wird ein Ansatz dargestellt, wie Führungspersonen mit Fokus auf ihre sozioökonomische Herkunft und ihren sozialen Kontext

an sich arbeiten können, um potentielle Defizite ausgleichen zu können. Beginnend werden jene Themenbereiche diskutiert, die notwendig sind, um die Selbsterkenntnis zu steigern, denn je größer der Grad der Selbsterkenntnis („Nosce te ipsum“) ist, desto erfolgreicher kann die Strategie des Ausgleichstrebens wirken. Darauf aufbauend werden speziell sozialschichtstabilisierende und sozialisationsbedingte Herausforderungen hervorgehoben, die eine Entwicklung zu einer meta-reflexiven und somit am Dritten orientierten Führungsperson hindern. Aufgrund der engen Verbindung können die Themenbereiche jedoch nicht strikt voneinander getrennt werden. Vielmehr wird, ganz im Sinne von Bertalanffys Ansatz, der Übergang fließend gestaltet. Über das generelle Prinzip hinausgehende spezifische Merkmale und Handlungsvorschläge für SEC Highs, respektive SEC Low Führungspersonen, wird eine exemplarische Strategie aufgezeigt und diskutiert sowie eine jeweils auf sie zugeschnittene persönliche Ausgleichsstrategie vorgestellt. Der Ansatz des Ausgleichstrebens setzt sich aus neuen Denkansätzen und bereits existierenden Lehren zusammen. Das Ausgleichstreben kann als Anleitung oder auch als eine Art Leitfaden betrachtet werden.

5.1.1. Wie erkenne ich mich selbst?

Es existiert die Notwendigkeit sich emotional und mental von erlebten Eindrücken zu befreien. Die Summe aller Erfahrungen setzt sich nicht nur aus einschneidenden Erlebnissen, sondern vor allem aus alltäglichen Situationen und alledem was als *normal* betrachtet wird, zusammen. Um sich selbst erkennen zu können, sollte man vor allem den *Normalfall* für sich hinterfragen. Die schwierigste Situation ist jene, in der wir nicht wahrnehmen, dass wir uns ändern können, da wir nicht wahrnehmen, warum wir es tun sollten. Verschiedene Problemstellungen werden in weiterer Folge diskutiert. Dabei handelt es sich meist um Gefühle wie Minderwertigkeit, Selbsteinengung, Orientierungslosigkeit, also eine fehlende Ausrichtung bzw. empfundene Sinnlosigkeit hinsichtlich des eigenen Daseins. Grundsätzlich geht es bei der Selbsterkenntnis also um eine Selbstgewinnung über eine zunächst stattfindende Distanzierung zu sich selbst, die eine Wiederannäherung ohne verfälschende Einflüsse der eigenen Erfahrungswelt ermöglicht. Wenn Normalität als der Eindruck verstanden wird, unter dem ein Brillenträger die Welt durch seine Brille wahrnimmt, entspricht der Prozess der Selbsterkenntnis eines ständigen Brille abnehmen, Gläser reinigen, Brille wieder aufsetzen. Nie wird die Welt ohne Brille wahrnehmbar sein, aber vielleicht gelingt sogar der ein oder andere Glaswechsel entsprechend neuer Perspektiven auf die Welt. Im Prozess des Ausgleichstrebens wird die Brille umgedreht und nach innen gerichtet, denn Erkenntnis setzt Selbsterkenntnis voraus.

5.1.2. Inwiefern hilft das Ausgleichstreben der Führungsperson?

Ausgleichstrebend zu handeln meint also sich selbst zu regulieren und, die Lösung vieler Problemstellungen nicht in der äußeren Umgebung zu suchen, sondern intrapersonell zu finden. Der Ansatz des Ausgleichstrebens nimmt eine transdisziplinäre Position ein, da er aufgrund von Erkenntnissen aus unterschiedlichen Wissensgebieten eine neue, einheitliche Idee der Betrachtung von Führungsqualitäten anstrebt. Das Ergebnis ist, dass eine sequentielle Konfrontation stattfindet, die uns dabei hilft, uns selbst besser zu erkennen (vgl. Adler 1977). Es werden nun verschiedene Autoren herangezogen, die durch ihre teilweise große Pionierleistung einen wesentlichen Beitrag zur Wissenschaft geleistet haben. Dabei wird immer wieder darauf hingewiesen, welche Vorzüge Führungspersonen durch das Ausgleichstreben generieren können.

Weiner (1994) nennt unter anderem den Wiener Pionier der Psychoanalyse Sigmund Freud und erklärt, dass alles andere, als in der Gegenwart zu verweilen, Kraft und Energie kostet und Menschen zu halbweisen Gestalten mache. Eine eigene Persönlichkeit zu werden sei das Ziel des Lebens. Authentisch und unbekümmert sein, ist die oberste Maxime. Freud betrachte die menschliche Motivation als Bemühen zwei Zustände zu erreichen. Zum einen die Homöostase, inneres Gleichgewicht und Zufriedenheit, zum anderen Hedonismus, das Erleben von Glücksgefühlen. Hierbei erklärt Freud bereits einen der wesentlichen Anteile des hiesigen Ansatzes. Zum einen geht es darum, im Hier und jetzt zu sein und zum anderen, den Willen zu verspüren, diese Präsenz des Gegenwärtigen derart in Einklang mit der eigenen Person zu bringen, dass über den Prozess der Selbsterkenntnis Eudaimonie und Zufriedenheit erreicht wird.

Fromm (2006) erwähnt, dass der Mensch sich von allen Zwängen und Restriktionen befreien muss, um effektiv arbeiten und glücklich leben zu können. Der Mensch muss Freiheit erlangen. Fromm nennt diesen Zustand ‚Inner Freedom‘. Man kann den Grad der eigenen Freiheit selbst bestimmen und dem Druck von außen widerstehen und standhalten (Fromm 2005a). Somit greift Fromm den nächsten Aspekt auf, den der Selbst- und Fremdbestimmung und vor allem den Wunsch, innere Freiheit durch Selbsterkenntnis zu erreichen. Auf eine Art erklären hier Freud und Fromm ein ähnliches Phänomen, nämlich das Streben, eine ‚Gesamtperson‘ zu werden, d.i. eine Person, die sich selbst tatsächlich kennt und nicht nur Fassaden, die sie in ihrem Leben um sich herum gebaut hat. Dass viele Menschen nicht sich selbst, sondern nur ein selbst- und fremdgemaltes Bild ihrer Selbst kennen, ist angesichts der

hohen gesellschaftlichen Erwartungen und institutionellen Zwänge kaum überraschend. Bei genauerer Betrachtung sieht man Anteile eines meta-reflexiven Zugangs, bei dem sich die Führungsperson selbst hinterfragen muss hinsichtlich ihrer eigenen Präsenz (Dasein, in der Welt sein) um eine ‚ganze Person‘ und somit ein vollständiges Mitglied der Gemeinschaft werden zu können. Frederick Perls (2006), der Begründer der Gestalttherapie, meint, dass der Mensch viel zu intensiv in der Vergangenheit wühle, anstelle über zukünftige Herausforderungen nachzudenken. Der Mensch vergesse dabei, das Leben im Hier und Jetzt zu leben und die eigenen Erfahrungen wert zu schätzen. Menschen seien unwache Persönlichkeiten, die mehr in der Vergangenheit und in der Zukunft leben als in der Gegenwart. Menschen würden zu viel nachdenken und vermuten, als selbst Dinge zu erleben. Sich selbst zu verlieren und sich dadurch besser kennen zu lernen, gehört zu seinen Grundintentionen. Demnach verfolgt er einem ähnlichen Ansatz wie Freud und Fromm, die eine Überwindung der semi-bewussten Präsenz in den Vordergrund stellen und die Begründung der ‚ganzen Persönlichkeit‘ durch Präsenz im Moment.

Adler (1977) hingegen geht davon aus, dass der Mensch gegen seine Minderwertigkeitsgefühle ankämpfen müsse. Diese Minderwertigkeit stammt aus einer organischen oder einer gesellschaftlichen Minderwertigkeit. Die Minderwertigkeit beherrsche die Seele des Menschen und man versuche, diese zu kompensieren. Adler deutet damit an, dass man durch eine Introspektive ergründen solle, ob man als Führungsperson gegen Gefühle der Minderwertigkeit ankämpft, um damit eine höhere Selbsterkenntnis erreichen zu können. Maslow (2005) unterstreicht mit seinen Annahmen, dass Menschen nur durch die höchste Befriedigung der Bedürfnisse, d.i. das Empfinden von Sinnhaftigkeit, glücklich werden könnten. Exemplarisch schildert er eine Studie mit einer Gruppe der selbsterfüllenden Menschen (vgl. Kapitel 2). Maslow (2005) beschreibt, dass man sich von jeder Art von Zwängen, Gelüsten, Schein, Kontrolle, Hemmungen, Verteidigungshaltungen und Verlangen befreien müsse, um sich weiter bewegen zu können. D.h. Maslow greift der meta-reflexiven Haltung vor und erklärt, dass man sich zunächst von sozialschicht-stabilisierenden bzw. sozialisationsbedingten Einflüssen lösen solle, bevor man sich dem guten Leben (Eudaimonie) und der reflexiven Weiterentwicklung hingeben kann.

Rogers (2000) geht von dem Ansatz aus, der Mensch sei im Zentrum der Wirklichkeit. Er müsse lernen, seine selbst auferlegten Masken fallen zu lassen und sich selbst kennen zu lernen. Dinge selbst erleben und diese verstehen lernen, ist besonders wichtig, da der Mensch

die Summe aus Einflüssen und Erfahrungen darstelle. Festzuhalten und Dinge nicht ziehen zu lassen, sei ein falscher Weg, inneren Reichtum zu erlangen. Rogers beschreibt die Notwendigkeit von Selbsterkenntnis, die Notwendigkeit den Idiotismus und die Privatheit des Besitzes ziehen zu lassen und das Leben im Fluss zu halten, wie es Bertalanffy beschrieben hat. Vor allem der Aspekt des Fallenlassens der Masken wiegt stark. Die so von Rogers eingeforderte Authentizität beschreibt die Anstrengung, die es benötigt, um eine meta-reflexive ausgerichtete Führungsperson werden zu können. Suzuki (2004, S.42) meint, „[...] die Menschen müssen den Weg der perfekten Freiheit finden um glücklich und erfolgreich zu werden.“ „Menschen sollten andere Menschen nicht diskriminieren, da sie sich sonst selbst begrenzen. Genügsamkeit und nicht Gier, Abwarten nicht Nachlaufen, korrekt sein nicht lügen, stehlen oder töten.“ (Suzuki 2004, S.22) „Den Weg der perfekten Existenz werden wir nur in der unperfekten Existenz finden“ (Suzuki, 2004, S. 112). Suzuki benennt Aspekte des Zen-Buddhismus' die eine Nähe zum sozialtheoretischen Ansatz des ‚eine Welt-Gedankens‘ zeigen. D.h. durch die Selbsterkenntnis kann man als Führungsperson den Weg zur Eudaimonie finden und indem man kein künstliches Limit für Ressourcen und ‚Commons‘ erzeugt, kann man seine Konturen als Individuum stärken.

Jung (1973) erläutert, dass der Mensch eine innere Reinigung, die Katharsis, durchführen müsse. Als fundamentalsten Konflikt benennt er den Konflikt mit den Werten des dominanten Elternteils. Hierbei meint er, dass ein starker Konflikt darin bestehe, sich aus dieser emotionalen Umklammerung zu befreien. Durch Zurückhalten von Geheimnissen und Problemen reagiert der Körper mit Krankheiten. „Lass los von Dir was Du hast und Du wirst empfangen“ (Jung 1973, S. 18). Offensichtlich erklärt Jung bereits den nächsten Bereich der sozialschicht-stabilisierenden Mechanismen und der Sozialisation, der eine innere Reinigung des ‚offenen Systems Mensch‘ zuvor geht. D.h. die Emanzipation von den Wertvorstellungen der biografischen Einflussgrößen scheint unerlässlich und zeigt die Wichtigkeit einer Identifikation der sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen.

5.1.3. Welche Hindernisse stehen dem Ausgleichstreben im Weg?

Nach der Darstellung mannigfaltiger Aspekte und der Notwendigkeit der Selbsterkenntnis sowie der damit verbundenen Handlungsinitiativen und Auswirkungen werden im Folgenden unterschiedliche Hindernisse beschrieben, die dem Ausgleichstreben im Weg stehen können. Neben sozialschicht-stabilisierende Mechanismen, ist die innere Ausrichtung bzw. die

Motivation von Führungspersonen häufig widersprüchlich zum Anliegen des Ausgleichstrebens.

5.1.3.1. Überwindung sozialschicht-stabilisierender Mechanismen

Sozialschicht stabilisierende Mechanismen rühren unter anderem aus der primären und sekundären Sozialisation einer Person, die eine Führungsperson auf dem Weg zur meta-reflexiven Führungsperson und somit an der Ausrichtung am Dritten hindern kann. Adler (1990) meint, dass Personen häufig Schwierigkeit haben, sich mit den Werten des dominanten Elternteils identifizieren zu müssen. Aufgrund dieser besonderen Herausforderung muss man diese Mechanismen ausgleichen bzw. sich von Ihnen befreien, um eine emanzipatorische Entwicklung zu erreichen. Die Eltern/das nahe Umfeld setzen den Maßstab hinsichtlich des Erfolgs, dem Umgang mit Konflikten, dem Umgang mit anderen Menschen und vielen anderen Eigenschaften, an dem sich das Kind orientieren kann. Die Person kann entweder versuchen, diesen Anforderungen zu entsprechen oder sich diesen entgegen zu stellen. Eine unreflektierte Übernahme vorgegebener Werte birgt die Gefahr in sich, irgendwann an den Punkt zu gelangen, an dem festgestellt wird, dass das gesamte Leben bisher an den eigentlichen Werten vorbeigelebt wurde. Um einer derartig unmündigen Biografie zu entgehen, ist es notwendig, sich von diesen Wertvorstellungen zu lösen, da sonst viel Zeit und Ressourcen investiert werden, den Werten der Vorfahren zu entsprechen und dadurch die Erarbeitung eigener Werte vernachlässigt wird. Das beschriebene Defizit an autonom gewachsenen Werten kommt bei Personen aus sozioökonomisch hohen sowie niedrigen Gruppen vor, jedoch zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlicher Ausprägung. Bei SEC Low Führungspersonen existiert der beschriebene Mechanismus meist in der Kindheit, in einer offenkundigen Art und Weise. In vielen Fällen ist das dominante Elternteil selbst durch verschiedene eigene Schwierigkeiten belastet und hat wenige Ressourcen, um auf das Kind eingehen zu können. D.h. die Problemstellung liegt darin, ein negatives Elternbild zu egalisieren und ein eigenes Verständnis zu entwickeln. Bei SEC High Führungspersonen tritt die Problemstellung nur subtil in der Kindheit auf und verstärkt sich mit zunehmendem Alter. Die Führungsperson sieht sich bei der Wahl des Ausbildungsweges und zu Beginn des Berufslebens mit zahlreichen elterlichen Einflüssen konfrontiert. Das elterliche Vorbild bestimmt häufig auf eine klare Art und Weise den Werdegang der Führungsperson und vermittelt durch Druck ihre Wertvorstellungen. Das Wirken der Eltern wird zwar in einem Alter effektiv, in dem die Führungsperson bereits fähig wäre, sich gegen dieses zu behaupten, doch erschweren fehlende Perspektivwechsel und der Mangel an Not die Wahrnehmung

anderer Werte, als die von den Eltern vorgegebenen. Wie bereits in Kapitel 2 und 3 diskutiert bewirken die sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen, dass sich die Führungsperson innerhalb der vorgegeben Grenzen des sozialen Kontextes bewegt und keine Ambitionen aufweist, diese überwinden zu wollen. Jedoch ist es eine Obligation sowohl für die Morphogenese der Gesellschaft hin zu einer guten Gesellschaft als auch für die Eudaimonie des einzelnen Akteurs und in Rückkopplung für die ganze Gemeinschaft, dass die Initiative beim einzelnen Akteur und somit auch bei der Führungsperson selbst beginnt. Für die Führungsperson bedeutet das nun, dass sie sich vom normalen Weg, der durch Eltern/Umfeld etc. vorgegeben wurde, durch reflexives Verhalten lösen sollte, bevor sie selbst selektiv entscheiden kann, welche Wertvorstellungen sie faktisch verfolgen möchte und welche sie ablehnt.

Zusätzlich wirken auch gesellschaftsspezifische Einflüsse auf die Führungsperson ein, wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Korrektheit in Deutschland oder der diskrete Umgang mit Geld in der Schweiz etc. Diese Einstellung wird der Führungsperson von außen abgenommen und von ihr selbst nur selten hinterfragt. Der Grund liegt in der unumstößlichen gesellschaftlichen Anhaftung und der jahrelangen Eingliederung in die gesellschaftliche Wertvorstellung. Vor allem aber dient es als Orientierung für all jene, die selbst nicht hinterfragen wollen und unsicher sind, wie sich die Nichteinhaltung der gesellschaftlichen Wertvorstellung auf das Ansehen auswirkt („Was könnten denn die Nachbarn davon denken“, „Was könnten meine Kollegen von mir denken, wenn ich zu früh nach Hause gehe“, Was könnten meine Freunde denken, wenn ich weder verheiratet bin noch Kinder habe.“ etc.). Es gilt, einen Umgang mit den Einflüssen zu finden, der sie als Einflüsse sichtbar macht und den Akteur in die Lage versetzt, bewusst zwischen gewollten und ungewollten Aspekten wählen zu können.

5.1.3.2. Die eigene Motivation und innere Ausrichtung

Wer nicht motiviert ist, das Innere in ein Gleichgewicht zu bringen, braucht entweder überzeugende Anlässe von außen oder eine subjektiv empfundene Unzufriedenheit mit den Umständen, um das Dritte mit Hilfe des Ausgleichstrebens in den Blick nehmen zu können. Dabei entscheidet in vielen Fällen das Temperament, ob die Führungsperson mit sich und dem Umfeld zufrieden sein kann oder nicht. Es bestimmt, wie schnell die Führungsperson die Geduld mit sich selbst, mit ihren Mitarbeitern oder mit der Dauer von Prozessen verliert. Ein Grund für innere Spannung liegt oftmals in der Unterschiedlichkeit zwischen der

vorgestellten und der tatsächlichen Realität (siehe auch kognitive Dissonanz Kapitel 3). In diesem Zusammenhang ist vor allem hervorzuheben, dass bei Führungspersonen oft die rationale (kognitive) Seite sehr stark betont ist und die emotionale Seite oftmals vernachlässigt wird. Folglich können sich die angesammelten und unterdrückten Gefühle im Laufe der Zeit negativ auf die Konstitution der Führungsperson auswirken. Dieses kann sich auch durch körperliche Auswirkungen wie zum Beispiel Verspannung im Nackenbereich bemerkbar machen. Doch durch die rationale Ausrichtung wird die wertvolle Fähigkeit der intuitiven Entscheidung gehemmt, die für den Entscheidungsprozess einer Führungsperson unerlässlich ist. Die Führungsperson kann ihre Entscheidung nicht emotional prüfen, um letztendlich auch authentisch und ehrlich mit einem guten Bauchgefühl zu ihr stehen zu können. Bedingt durch das rationale Übergewicht entsteht eine fortwährend geringere Selbstsicherheit und stärkere Fremdbestimmung. Durch die Nichtbeachtung der emotionalen Seite können Überlastungsgefühle, die bis zu einem Burn-Out reichen können, auftreten. Das Streben nach Perfektion, der damit verbundene innere Druck und die Fassadenhaftigkeit können die Entstehung der Belastungsgefühle schneller vorantreiben. Eine gesündere Einstellung wäre, keine Angst vor Fehlern zu haben, aus diesen lernen zu wollen und sein bestmögliches zu tun, um sie später korrigieren zu können. Problemstellungen von Menschen sind keine unveränderbaren Zustände, die sich in der Kindheit gebildet haben und nicht mehr veränderbar sind, sondern sind als Probleme der Gegenwart modifizierbar (vgl. Horney 1951, Adler 1977). Horney (1951) betont beispielsweise, dass es Typen gebe, die Macht, Ansehen und Besitz anstreben. „Diejenigen die nach Macht streben, bemühen ihr Gefühl der Hilflosigkeit zu überdecken und dafür andere Menschen zu dominieren. Jene die Besitz bevorzugen, beruhigen ihr Gefühl der Entbehrung und neigen dazu andere Menschen zu benachteiligen“ (Horney 1951, S. 182). Das Konkurrenzbedürfnis zeigt sich zum einen durch das Vergessen des wahren Hintergrunds der Sache und zum anderen durch das ‚in den Vordergrund Drängen‘ der eigenen Position. Es kann auch eine Konfliktscheu entstehen, diese Vermeidungsstrategie kann unterschiedliche Auswirkungen haben. Durch ein zu hohes Maß an innerer Spannung können Angstzustände durch die Unterdrückung von Gefühlen entstehen, da die Führungsperson eine diffuse Bedrohung bedingt durch ihre emotionale Konstitution wahrnehmen kann. Die Schwierigkeit liegt darin, dass die Führungsperson nicht bestimmen kann wo die Angst ihren Ursprung hat. Sie hält als anhaltendes, grundloses Gefühl an, bei dem der konkrete Ursprung nicht klar zum Vorschein kommt. Die Führungsperson kann ungewisse Ereignisse wie das Scheitern, das eigene Versagen oder soziale Demütigung befürchten. Sie kann auch Ängste vor eigenen emotionalen Reaktionen oder vor diffusen

Zukunfts- oder Vergangenheitsereignissen entwickeln (vgl. Köstler 2011). Als innere persönlichkeitsbedingte Faktoren nennen Kaschka et.al. (2011) unter anderem hohe Erwartungen an sich selbst, Perfektionismus, den Wunsch nach Anerkennung, das Gefühl unersetzlich zu sein und die Arbeit als einzige sinnstiftende Beschäftigung zu betrachten. D.h. die Führungsperson steigert nachhaltig den emotionalen Druck auf sich selbst, indem sie von sich verlangt, perfekt zu sein und alle Aufgaben mit größtem Engagement zu erledigen. Indem sie von sich verlangt, immer zu funktionieren und Höchstleistungen zu bringen, kann es eine Unterdrückung der eigenen tatsächlichen Emotionen zur Folge haben. Die innere Ausrichtung ist offensichtlich eine aktive Wahl und nicht eine passiv entgegen zu nehmende Obligation. Bedingt durch die sozialschicht-stabilisierenden Mechanismen und der Sozialisation entwickeln Führungspersonen eine Divergenz zwischen Fremd- und Selbstbild. Umso mehr steigert sich das Phänomen, wenn sich Wertvorstellungen der Eltern mit den Anforderungen des Unternehmens kreuzen. Dadurch kann ein Sog entstehen, der mit dem Fahren eines Autos verglichen werden kann, während die Eltern lenken und das Unternehmen auf das Gaspedal tritt. Hofkirchner (2002) hebt die Problematik von Selbst- und Fremdbestimmung hervor, indem er aufzeigt, dass die Fremdbestimmung ein Hindernis auf dem Weg zur Selbstverwirklichung darstelle und die Akteure und somit auch im weiteren die Gemeinschaft an Eudaimonie hindere. Er sagt, wie man durch ein stufenweise erreichbares soziales Handeln, Selbstbestimmung des Akteurs und somit zu jener der Gesellschaft erreichen kann.

Ein weiteres Problem für Führungspersonen sind Minderwertigkeits- bzw. Überlegenheitsgefühle. Diese Eigenschaftspalette birgt vor allem Konfliktpotential in der Interaktion mit anderen Menschen, da oft das *gemeinsame Ziel* aus den Augen verloren wird und ausschließlich subjektive Kompensationskonflikte verfolgt werden. Adler (1990) nennt als Ursprung jeder Minderwertigkeit die Organminderwertigkeit. Dieser Kampf gegen die Minderwertigkeit modifiziert sich nach Überwindung in eine Überlegenheit und somit in ein Überlegenheitsgefühl. Daher begehen diese Personen den Fehler, von einem Extrem ins andere zu wechseln. Gründe dafür sind der *Mangel an Gemeinschaftsgefühl*, der Mangel an Mut und die Angst vor potentieller Wertlosigkeit (vgl. Adler 1990). Durch diese Feststellungen zeigt sich, dass die fehlende Orientierung am Dritten durchaus auch Auswirkungen für die Führungsperson selbst haben kann und es sich nicht um eine Wahlmöglichkeit, sondern vielmehr um eine Obligation für Führungspersonen handelt. Offensichtlich hat Adler bereits festgestellt, dass die Überwindung von bestimmten

sozialisationsbedingten Themen wichtig ist, um sich am Dritten orientieren zu können. In Verbindung mit der Sozialisation kommt immer wieder der von Bourdieu (2014) stark betonte Terminus ‚Habitus‘ zum tragen und damit verbunden die Frage, ob man diesen sozialschicht-stabilisierenden Mechanismus überwinden kann.

5.1.4. Habitus und Reflexivität

Nachfolgend findet ein kurzer Diskurs zum Thema Habitus und Reflexivität statt. Inwieweit der Habitus schwer modifizierbar ist, gilt es kritisch zu hinterfragen. Der Habitus scheint nach Bourdieus Darstellungen etwas von Geburt an Gelerntes, Anerzogenes, unbewusst Mitbekommenes zu sein, das man nach seinen Schilderungen kaum innerhalb einer Generation gravierend verändern könne. Archer (2012) nimmt zu Bourdieus Habitus kritisch Stellung, indem sie erklärt, welche Auswirkungen der Habitus auf uns habe. Der Habitus sei eine ‚semi-bewusste‘ und ‚quasi-automatische‘ Handlungsweise und erlaube keine bewusste Wahrnehmung bzw. Abwandlung von sich selbst. Es wirke, als ob der Habitus deterministische Grenzen aufzeige und keine Rücksicht auf soziale Veränderung oder den Willen des Akteurs nehme. Archer (2012) bezieht sich auf Sweetman, der auf die flexiblen oder reflexiven Anteile des Habitus hinweist. Er begründet das mit sozialen und kulturellen Veränderungen bedingt durch Veränderungen in der Arbeitswelt, den Medien und der Gemeinschaft. Bourdieu (2014) hingegen zeigt, dass der ‚non-reflexive‘ Habitus aufgrund von stabilen sozialen Bedingungen bestehen bleibt.

Für die beschriebenen Hindernisse für das Ausgleichsstreben hieße dies, dass die Überwindung der negativen Mechanismen zu einem unmöglichen Projekt würde. Es stellt sich die Frage, ob Reflexivität über die traditionellen Identitäten hinweghelfen und einen Ausweg aus den vorgegebenen Restriktionen von Bourdieus ‚field theory‘ geben kann? Offensichtlich gibt es auch für Bourdieu einen Weg, speziell in Krisenzeiten, da es unerwartete Bewegungen zwischen den einzelnen sozialen Feldern geben könne. Das wiederum führt zu mehr Reflexivität und Veränderung. Wo bleibt jedoch der ‚making the life of ones own‘ Gedanke? Was bleibt, ist die Einsicht, dass die Entscheidung ungeklärt bleibt (vgl. Archer 2007, 2010 und 2012, Adams 2008, Hilgers 2009). Offensichtlich können Führungspersonen selbst entscheiden, inwieweit sie das wollen und durch die Intensität ihrer Reflexivität bestimmen, inwieweit sie dem Habitus und den sozialschicht-stabilisierenden Mechanismen entsagen wollen. Klar bleibt allerdings, dass die Überwindung der Mechanismen eine Obligation für den Weg zur meta-reflexiven Führungsperson und somit zu einer Orientierung am Dritten ist.

5.2. Auf dem Weg zur meta-reflexiven Führungsperson

Ausgehend von den theoretischen Hintergründen und Hindernissen des Ausgleichstrebens wird die Frage in den Blick genommen, wie eine Führungsperson konkret meta-reflexive Kompetenzen erreichen kann. Die Selbstreflexion ist ein zentraler Punkt der Neuausrichtung. Das ehrliche und präzise Hinterfragen der eigenen Konstitution ist der Ausgangspunkt für eine Veränderung der Haltung. Dabei ist wichtig, dass das Hinterfragen nicht ausschließlich rational, sondern vor allem emotional geschieht. Die Führungsperson kann sich dabei bewusst werden, woher die Wertvorstellung und Weltanschauung resultiert. Die Führungsperson kann emotional verstehen und für sich erkennen, dass sie ihr Leben und ihr weiteres Streben selbstbestimmt kreieren kann. Die Führungsperson hinterfragt kritisch, welche Dispositionen selbst gestaltet wurden, welche von außen kommen und unerwünscht sind. Die Person kann Eigeninitiative und Eigenverantwortung für ihr Handeln übernehmen und darf ihre eigenen Misserfolge nicht auf Dritte projizieren. Die Macht, das eigene Handeln zu steuern, kann in den Händen jeder einzelnen Person liegen, um selbst verantwortungsvoll sein zu können. Selbstbestimmung ist ein sehr klarer Schritt, die eigene Wirksamkeit zu erhöhen und Freude am eigenen Schaffen zu erlangen. Dabei ist wichtig, dass die Führungsperson sich auf die Nachhaltigkeit des Handelns und der weltlichen Ressourcen vor Augen hält. Sie trägt Verantwortung für ihr Handeln und sieht sich als Teil eines gemeinsamen Ganzen, weil sie erkennt, dass sie keine soziale ‚Insel‘ ist, sondern in einem sozialen Kontext steht, der nur eine Weiterentwicklung und ein ‚Fließen‘ ermöglicht, wenn alle Akteure sich diesem Ziel anschließen. Die Führungsperson sollte sich als wahrer ‚Kosmopolit‘ (vgl. Hofkirchner 2017) betrachten, der die Herausforderung annimmt, in komplexen Formen zu denken und mit Weitblick zu agieren. Hofkirchner (2017) nennt in diesem Zusammenhang ein Beispiel der Autoren Archer und Donati, die die meta-reflexive Haltung anhand eines Orchesters vergleichen. Es sei wichtig, sich als Musiker am Gesamtwerk und der Gesamtleistung des Orchesters zu orientieren. Die herausragende Qualität eines Einzelnen sei zwar wichtig, spiele aber nur in der Gesamtauführung und in der Relation mit anderen eine Rolle. Meta-reflexives Verhalten sei demnach die Orientierung des Musikers am Orchester und der Überlegung, was er machen könnte um die Gesamtleistung zu verbessern. In diesem Orchester nimmt die Führungsperson die Position des Dirigenten ein. Die Führungsperson setzt sich mit den eigenen Fähigkeiten auseinander und reflektiert, wie sie dazu beitragen kann, die Qualitäten der einzelnen Musiker besser zur Geltung bringen zu können, um die ‚schönste‘ Vorstellung bieten zu können. Der Dirigent weist durch die eigene Reflexivität eine starke Identifikation mit seiner Berufung, der Führung auf und agiert dementsprechend.

5.2.1. Gibt es einen meta-reflexiven Führungsstil?

Sinnvoll erscheint es, eine Kombination aus vorausschauender, reflexiver Handlungsweise (antizipativ) in Kombination mit einer nachhaltigen Balance aus Rationalität und Emotionalität als Führungsstil anzuwenden. Der antizipativ-balancierte Führungsstil basiert darauf, dass die Führungsperson, frei von Werturteilen, Neigungen und negativen Ansichten auf die Mitarbeiter eingehen kann. Die Führungsperson verfügt über ausreichend emotionale/mentale Ressourcen, um auf die Stärken und Schwächen des Gegenübers reagieren zu können, da die Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse nach Anerkennung und Weisung haben. Die Führungsperson kann lernen, Situationen richtig zu beurteilen und ihre direkte Abfolge vorausszusehen. Sie kann einschätzen und berücksichtigen, ob es sich um einen Muskelarbeiter, um einen Künstler oder einen kühlen Rechner handelt. Hinzu kommt, dass sie nicht nur Menschen nach ihren spezifischen Stärken und Schwächen erkennt und respektiert, sondern auch lernt, für welche Aufgabe welche Art von Mitarbeiter benötigt wird. Durch diese Fähigkeit erlangt die Führungskraft einen Vorteil, den sie mit Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit nachhaltig einsetzen sollte. Die Möglichkeit zu haben, eigene Eindrücke und Gefühle zurück zu nehmen und die Fähigkeit zu haben, die geführten Personen zu verstehen und vorausschauend auf Situationen reagieren zu können, ist das Ergebnis vorangegangener reflexiver Arbeit. Je stärker die persönliche Entwicklung (Ausgleichstreben) einer Führungsperson fortgeschritten ist, umso weniger Aufmerksamkeit wird auf die eigenen Emotionen und Defizite verwendet. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit, starke antizipative Fähigkeiten in den eigenen Führungsstil mit einzubeziehen.

Die Neu-Ausrichtung beinhaltet eine vorgestellte couragierte Neusortierung der persönlichen Wertevorstellung, der Weltanschauung und der persönlichen Präferenzen. Wesentlich ist, dass der Zeitpunkt der Neu-Ausrichtung nicht frei wählbar ist, sondern ausschließlich aus jedem selbst im eigenen Tempo erfolgen muss. D.h. eine emotionale Neuausrichtung ist ein Blick auf die veränderte innere Haltung der Person und nicht an äußere Umstände angepasst. Es ist demnach nicht ratsam die Wertevorstellung anzunehmen, die möglichst weltoffen oder modern wirkt, noch Präferenzen im Leben auszuwählen, die logisch und unbeschwert scheinen. Die Führungsperson kann auch nicht ungeschehen machen, wonach sie sich bis zu diesem Zeitpunkt, ob bewusst oder unbewusst, orientiert hat. Die bisherige Wertevorstellung, die bisherige Weltanschauung, die gelernte Führungsweise oder die Art mit Problemen umzugehen, ist nicht egalisiert. Vielmehr sind die gelernten Elemente der Persönlichkeit als Ausgangspunkt vorhanden, von denen man sich weg und zu einem neuen Punkt hinbewegen

kann. Die Führungsperson muss sich ehrlich nach Innen hin orientieren, da sich die Führungsperson in der Vergangenheit potentiell eher zu viel mit äußeren Einflüssen beschäftigt hat. Eine ehrliche und authentische Verbindung zu sich selbst, die Fähigkeit sich selbst verstehen zu können und damit die Kapazität zu haben, andere Menschen wahrzunehmen ist der Kern dieses Gedankens. Sobald die Führungsperson diesen Prozess initiiert hat, besteht die freie Möglichkeit, sich am Dritten zu orientieren. Eine weiterführende Beschäftigung mit Viktor Frankls Ansatz der Sinnfindung oder Maslows Ansatz des sich selbstverwirklichenden Menschen scheint vielversprechend, so diese Ansätze inhaltlich zu einem selbst passen. Viktor Frankl (1966) beschreibt im Speziellen die transzendente Haltung, die man einnehmen sollte, um das Ego in den Hintergrund und das Dritte in den Vordergrund der Aufmerksamkeit zu rücken. Wie bereits in den Kapiteln 2-4 beschrieben, ist die Ego-Zentrierung unter anderem bedingt durch eine neoliberale Haltung sowie des Anwendens des Sozialdarwinismus' in den Mittelpunkt des Handelns gelangt. Die Fokussierung auf das Ego bringt aber auch einige Nachteile auf der persönlichen Ebene wie Ungeduld, Desinteresse für andere und Ignoranz mit sich. Diese Defizite können durch eine Orientierung am Dritten reduziert, wenn nicht sogar egalisiert werden. Nicht zuletzt lässt, wie bereits mehrfach dargestellt, durch die Orientierung am Dritten die Möglichkeit durch eine Rückkopplung vom Dritten auf Eudaimonie für alle Akteure zu.

5.2.2. Unterschiedliche Ausgleichstrategien für SEC High und Low Führungspersonen

Wie bereits ausführlich dargestellt wurde, birgt jede Art von Entwicklungshintergrund bestimmte Vor- bzw. Nachteile für die Führungsperson. Nach dem Vergleich der beiden Entwicklungsformen von Führungspersonen aus sozioökonomisch niedrigeren und höheren Gruppen (Kapitel 4) kann man feststellen, dass es oftmals zu verschiedenen Zeitpunkten Schwierigkeiten in der Entwicklung gibt und diese dann auch unterschiedliche Auswirkungen mit sich bringen können. In dem von der eigenen Herkunft vorgegeben Ist-Zustand von Fähigkeiten zu verharren und nichts dagegen zu machen, kann als Desinteresse an der eigenen Person verstanden werden.

5.2.2.1. Was kann ich als SEC High Führungsperson tun?

Charakteristisch ist in diesem Fall das starke Selbstwertgefühl und die Selbstbestimmung bedingt durch das vorhandene Ur-Vertrauen. Das Problem liegt in der starken Betonung der

rationalen Seite und eine damit verbundene Vernachlässigung der emotionalen Seite der Führungsperson. Wenn eine SEC High Führungsperson emotional veranlagt ist, kann sie die emotionale Seite aufgrund der sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen, vermittelt durch die Sozialisation, nicht positiv besetzen. Denn der Führungsperson wurde vermittelt, dass Emotionen eher zu Kontrollverlust führen können und eine objektive Betrachtungsweise, die zwingend für den Führungsalltag notwendig wäre, nicht mehr fehlerfrei möglich ist. Sie schafft es nicht, sich aus einer negativ belasteten Rollen-Konstellation, bedingt durch die sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen zu emanzipieren. Durch eine finanziell und emotional stabile primäre Sozialisationsphase und die dadurch gewonnene Sicherheit wirkt die Führungsperson sehr stark und überlegen nach außen. Die Lust, zu Leisten, bedingt durch die familiär vermittelten Wertvorstellungen, steht primär im Fokus dieser Führungsperson. In manchen Fällen kommt hinzu, dass diese Führungsperson aus dem Schatten einer sehr erfolgreichen Mutter/erfolgreichem Väter heraus treten möchte. Diese Bürde schafft eine zusätzliche Drucksituation, die in weiterer Folge unauthentisches Handeln mit sich bringen kann. Nicht zu vernachlässigen ist der Aspekt, dass sich SEC High Führungspersonen um die Gunst der Eltern, des näheren Umfeldes, des intimen Netzwerks bemühen, um Anerkennung für ihre Leistung zu bekommen. Der stete Vergleich mit den Leistungen der anderen Akteure, erzeugt großen Druck bei den SEC High Führungspersonen. Diese Person weist eine starke Egozentrik auf und ist oftmals sehr auf das eigene Fortkommen fokussiert. Sie weist einen eher niedrigen Grad an emotionaler und sozialer Intelligenz sowie eher wenig Empathie auf. Es existiert die Befürchtung vom eigenen Weg, der meist von den Eltern unflexibel durch sozialschicht-stabilisierende Maßnahmen vorgegebenen wurde, abzukommen. Durch ihre vermittelten Wertvorstellungen eignet sich die SEC High Führungsperson für eher hierarchisch organisierte Unternehmen, die auf Funktionalität ausgerichtet sind. Die SEC High Führungsperson weist ein hohes Maß an Frustrationspotential auf, jedoch empfindet sie eine Art Hilflosigkeit gegenüber ihren eigenen Gefühlen. Diese Person ist stark motiviert, solange die geplanten Ziele im ausreichenden Maße erreichbar bleiben. Das Abkommen vom eigenen Zielweg stellt eine schwer überwindbare Motivationsblockade dar. Vor allem stellt sich die SEC High Führungsperson keine generelle Sinnfrage, indem sie ihr Dasein und ihre Aufgabe hinterfragt, da sie eine Selbstverständlichkeit hinsichtlich ihres Platzes in der Gesellschaft wie im Berufsleben empfindet. Darüber hinaus zeigt sie Anzeichen eines perfektionistischen Anspruches an sich selbst. Der Wunsch Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und dabei immer die Kontrolle zu bewahren, fördert diesen hohen selbstauferlegten Anspruch. Als Führungsperson kann sie gut auf Mitarbeiter einwirken, da sie durch sichere

Ausdrucksformen und gute Selbstdarstellung besticht. Sie beeindruckt durch ein adrettes Auftreten, durch gefestigte Kommunikationsformen und adäquate Kleidung. Bei genauerer Betrachtung stellt sich jedoch eine Authentizitätslücke heraus. Den Mitarbeitern wird ein positiver Teamzusammenhalt vermittelt, jedoch sobald die Weisungen nicht genau beachtet werden, droht ein Misstrauenszuwachs. Zusätzlich hört sie den Mitarbeitern in emotionalen Zusammenhängen nicht präzise zu, da sie dadurch einen Kontrollverlust befürchtet. Es besteht eine Tendenz, zu rational zu agieren, da der durch die Eltern vermittelte Anspruch an Arbeit nach Professionalität verlangt. Dadurch versucht die SEC High Führungsperson emotionale Inhalte von professionellen Aufgaben zu separieren. Die Führungsperson ist sehr auf die eigene Karriere erpicht und forciert eigenes Weiterkommen am intensivsten. Die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter werden den eigenen nachgereiht. Daraus ergibt sich eine geringe Auseinandersetzung mit den Inhalten der Arbeit und eine kritische, teils distanzierte Haltung gegenüber den Mitarbeitern. In manchen Fällen übersteuert die Führungsperson durch ihren Habitus, da sich die Führungsperson sehr sicher fühlt. Durch die intrinsische Konflikte und den erzeugten Leistungsdruck, fühlt sie sich in vielen Situationen genötigt Fachfrau/mann für alles sein zu wollen.

Der Anspruch für SEC Highs, das Ausgleichsstreben als wichtige Maßnahme zu erkennen, ist folglich ungemein hoch. Es gibt kaum Gründe, die stabilisierenden Mechanismen, die gleichsam ein Ausblenden des Dritten zur Folge haben, zu durchbrechen. Es scheint, als seien SEC High Führungspersonen nicht prädestiniert, sich meta-reflexive Führungsstile zu praktizieren. Sie müssen einen hohen und zunächst selbstlos erscheinenden Aufwand betreiben, um überhaupt die Perspektive eines Dritten einnehmen zu können.

Hilfreich für die SEC Führungsperson kann sein, sich zu überlegen wie es wäre, ohne den Rückhalt aufgewachsen zu sein und sich selbst dahingehend zu hinterfragen. Der Respekt vor anderen Menschen, egal welcher Herkunft und Vorgeschichte sowie Demut könnten persönlich erweiternd wirken. Das Arbeiten in einer ehrenamtlichen und nicht karrierefördernden Nebentätigkeit, würde die ökonomische Optimierungsabsicht relativieren. Auf persönlicher Ebene wäre das Schaffen eines Zugangs zur eigenen emotionalen Seite wichtig, um den Zugang zu den eigenen empathischen Fähigkeiten zu ermöglichen und sich nicht mehr nur auf die eigene Rationalität/Professionalität zu konzentrieren. Darüber hinaus kann es in manchen Fällen vorkommen, dass die SEC High Führungsperson versucht, die eigenen Emotionen zu unterdrücken. Bei diesem Bestreben werden die eigenen Emotionen rationalisiert und nach außen hin eine möglichst rationale Fassade zur Schau gestellt. Eigene

Emotionen nicht als Selbstbedrohung zu betrachten und sie mit in die Führungsaufgabe einzubeziehen, wäre ein hilfreicher Entwicklungsschritt. Durch die Auseinandersetzung mit den vermittelten Wertevorstellungen der Eltern, die eine Trennung von Emotionen und Arbeit besagen, kann das Besondere an einer Vermischung eben jener beiden Komponenten entdeckt werden. Eben diese Verbindung ist es, die den besonderen Flow-Zustand überhaupt ermöglicht. Jedoch muss das Erlauben von Emotionen auch der eigenen Wertevorstellung standhalten. Dadurch könnte sich die SEC High Führungsperson für ein emotionales Erreichen gemeinsamer Ziele öffnen und sich damit am gemeinsamen Dritten mit ihren Mitarbeitern orientieren. Dadurch erfolgt eine selbst initiierte Fokusverlagerung vom Ego zum Dritten und würde einerseits den eigenen Erfolgsdruck senken und ‚hierarchie-glättend‘ im gesamten Unternehmen wirken. Das ‚Wir-Gefühl‘ würde in den Vordergrund treten und das Ego automatisch in den Hintergrund. Die persönliche Entfokussierung schafft auch in Hinsicht auf Führungskompetenz zusätzliche Kapazität. Durch die Entfokussierung wird der Führungsperson ermöglicht einen offenen Blick für die Mitarbeiter zu bekommen. Das zusätzlich geschaffene Interesse, bewirkt eine stärkere Verbundenheit mit den Mitarbeitern. Zusätzlich kann es sehr von Vorteil sein, sich selbst und die eigenen Gedanken/Gefühle nicht zu ernst zu nehmen. Die humorvolle Reduzierung der eigenen Gedanken/Gefühle kann bei der Entfokussierung entscheidend behilflich sein und wirkt sich positiv auf die gemeinsame Arbeitsstimmung aus.

Aufgrund der sozialschicht-stabilisierenden Sozialisation, die die SEC High Führungspersonen mitbekommen haben, gestaltet sich die Orientierung am Dritten etwas schwieriger im Vergleich zu den SEC Low Führungspersonen. Die erfahrene Selbstverständlichkeit und Leichtigkeit des Daseins, wie sie Bourdieu (2014) beschreibt, erschwert durch die Ego-Zentrierung die Orientierung an etwas höherem als sich selbst. Durch das starke Urvertrauen und die nur schwer zu erschütternde Überzeugung von sich selbst gepaart mit der oftmals selten ausgeübten bzw. geforderten Reflexivität, besteht für die SEC High Führungsperson vordergründig keine Notwendigkeit, sich am Dritten zu orientieren. Die sozialschicht-stabilisierenden Maßnahmen erlauben oftmals keine Fokusverlagerung von der Exploration des eigenen Clans über zu einer Orientierung an etwas kaum greif-, zähl- und bewertbarem. Wie in Kapitel 3 beschrieben wird die Orientierung am Dritten durch das geringe Vertrauen in die Norm der Reziprozität verstärkt durch die Rigidität. D.h. durch das geringe Vertrauen in die Norm, die für Geben und Nehmen steht, verstärkt sich das Verlangen des Egos, die Gegenleistung der eigenen Leistung so schnell als möglich in der gewünschten Form zu erhalten.

5.2.2.2. Was kann ich als SEC Low Führungsperson tun?

SEC Lows sind in einem sozial diffizilen Umfeld aufgewachsen. Sehr viele emotional beschwerliche und negative Momente mussten durchlebt werden. Diese Person weist ein eher geringes Maß an Frustrationspotential auf und versucht, seitdem sie selbst die Möglichkeit hat, den negativen Erfahrungen entgegen zu wirken. Somit ist der soziale Aufstieg aus der emotional beschwerlichen Umgebung/Vergangenheit am wichtigsten für diese Person. Der soziale Aufstieg stellt die primäre Motivation des Handelns dar. Vor allem möchte sie von der Gesellschaft für ihre Anstrengungen anerkannt, als gleichgestelltes Mitglied wahrgenommen und als Leistungsträger der Gesellschaft angesehen werden.

SEC Lows Führungspersonen weisen eine eher geringere Frustrationstoleranz auf und wirken nach außen hin oftmals verbissen. Sie weisen viel Unsicherheit auf, zeichnen sich durch den steten Wettkampf, durch Abgrenzung zu anderen und durch ‚Ellbogen-Technik‘ aus (vgl. Bourdieu 2014). Die SEC Low Führungsperson kann eine innere emotionale Verhärtung bilden, um nicht mehr verletzt werden zu können. Die Führungsperson charakterisiert sich durch eine schnelle aggressive Art zu agieren. Diese Aggressivität ist emotionaler Natur und ist gegen sich selbst aber auch gegen andere Personen gerichtet. Um nicht selbst in den Fokus zu geraten, wird zur Ablenkung auf Schwächen von anderen Menschen hingewiesen. Diese fehlende Authentizität ergibt sich aus dem Bemühen, die tatsächlichen Gefühle durch aufgesetzte Rollen zu kompensieren. Oftmals bemüht sie sich in den Mittelpunkt zu treten um Aufmerksamkeit zu erhalten. Dies geschieht aufgrund des geringen Selbstwertgefühls. Es besteht ein starker Erfolgsfokus auf materiellen Werten. Die Motivation hinsichtlich der Arbeit ist sehr hoch. Mehr zu leisten, mehr zu können, mehr zu arbeiten, mehr zu schaffen, alles wird gemäß dieser Maxime aufgebaut. Diese Person zeichnet sich durch einen sehr starken Willen und hohe Einsatzbereitschaft aus, weist jedoch einen hohen Grad an emotionaler Verwundbarkeit auf. Die Person wirkt ständig unter Druck und beschäftigt. Aufgrund des hohen Energieaufwands, bewegt sich diese Führungsperson eher am oberen Limit. Dadurch kann sie in den meisten Fällen kaum mit Rückschlägen umgehen und zeigt bei schwierigen Situationen eher wenig Durchhaltevermögen. Im ersten Moment treffen sie die Rückschläge sehr hart bedingt durch die in der Sozialisation erlebten Gegebenheiten. Es benötigt eine hohe emotionale Anstrengung, sich der Neigung, Negativszenarien zu kreieren, zu widersetzen. Durch die Emotionalität wirkt die Führungsperson eher unstet gegenüber Mitarbeitern, da sie sich im Verhalten ihnen gegenüber ständig verändert. Das Problem liegt in der impulsiv wirkenden, emotionalen Art und Weise zu führen. Es hängt viel von eigenen

Stimmungen ab, wie geführt wird. Es besteht keine konstante Umgangsform mit den Mitarbeitern und das verbreitet generelle Unsicherheit. Ein richtiger Führungsstil ist nur schwer erkennbar. Die beschriebene Hoffnung auf Bestätigung durch Dritte projiziert sich auch auf die Arbeitsmotivation. Die Führungsperson möchte positiv wahrgenommen werden. Gute Arbeit ist nur tatsächlich gut, wenn sie durch einen Vorgesetzten als solche proklamiert wurde. Somit ist selbstbestimmtes freies Arbeiten kaum möglich, da immer wiederkehrend das Fehlen der Bestätigung festgestellt wird. Vor allem stellt die offensichtliche Inkonsistenz ein Problem für die SEC Low Führungsperson dar. Mit dem Verteilen von Bestätigung ist sie äußerst zurückhaltend, da sie den Mitarbeitern diese Bestätigung nur ungern gönnt. Die Führungsperson weist ein hohes Maß an Vulnerabilität auf. Das bedeutet, falls die Mitarbeiter die Führungsperson positiv bestätigen, wird sie mit einem positiv emotionalen Führungsstil arbeiten. Reagieren die Mitarbeiter negativ auf die Führungsperson und erhält sie wenig Bestätigung und Aufmerksamkeit, wird sie sich gegensätzlich verhalten. Hier kommt die fehlende Neutralität der Führungsperson zu tragen.

Die primäre Schwäche der SEC Low Führungsperson ist ein geringes Selbstwertgefühl. Der Wunsch gleich viel Wert zu sein wie andere vermeintlich bessere Menschen ist eine verschwendete Energieressource. Da diese Einschätzung nicht auf rationalen oder messbaren Tatsachen festgemacht wird, sondern auf überemotionalisierte Fehleinschätzungen der eigenen Person beruht. Durch diese subjektiven Annahmen meint sie mehr lernen, arbeiten, leisten und Einsatz zeigen zu müssen als andere Menschen. Anfänglich ist es wichtig, dass sich die Person aktiv mit Geschehenem auseinandersetzt und nicht emotional flüchtet. Als erste Strategie müsste diese Person verstehen, dass eine echte Verbindung zu sich selbst und der damit besseren Selbsterkenntnis wichtig ist, um wirklich persönlich erfolgreich sein zu können. Es geht um Authentizität sich selbst und anderen gegenüber. Um eine persönliche Verbindung zu anderen Personen aufzubauen, ist es wichtig inszeniertes Gehabe zu unterlassen oder etwas darstellen zu wollen, sondern ehrlich zu sein und die Angst vor einem Gesichtsverlust abzulegen. Unabhängig von der emotionalen Intelligenz der Person, mit der man in Interaktion steht, sollte Respekt und Interesse im Vordergrund stehen. Aus Mangel an Selbstbewusstsein und dem Verbleiben in der ‚Opferrolle‘ konfrontiert sich die SEC Low Führungsperson mit anonymen Feindbildern, die dem sozialen Aufstieg im Wege stehen. Das Festhalten dieses Feindbildes bewirkt nur einen engen Blickwinkel und eine Verhinderung, sich an einem übergeordneten Dritten orientieren zu können. Das Interesse an intensiven Gesprächen und Erlebnissen mit anderen Menschen, das tiefe Interesse am ausgeübten Beruf

und die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Familie sollten zu den obersten Prämissen dieser Person werden. Ohne Ziele kann es kein motiviertes Handeln geben. Dennoch muss vor allem die SEC Low Führungsperson erkennen, dass sie materiellen Zielen aus bestimmten Gründen folgt, die wesentlicher sind als das angenommene Ziel. Diese Erkenntnis kann zu einer Verschiebung der Mittel führen, die dem angenommenen Ziel möglicherweise widersprechen. So kann ein SEC Low über einen ersten Schritt zu der Erkenntnis kommen, dass sein eigentliches Ziel gar nicht in dem Erreichen von monetärem Wohlstand besteht, sondern in dem Wunsch gesellschaftlich anerkannt zu werden. In einem zweiten Schritt wird deutlich, dass hierfür Reichtum gar keine Voraussetzung ist, sondern weitere Tätigkeiten und Fähigkeiten wie soziales Engagement, das Ausstrahlen emotionaler Kontingenz, Zuhören etc. durchaus vielversprechender sein können. Dass Menschen mit viel Geld besonders anerkannt sind, lässt sich anhand der gesellschaftlichen Stimmung nicht bestätigen. Geld mag Macht bedeuten, Anerkennung benötigt andere Mechanismen. Diese Erkenntnis hat ein SEC High ebenso wenig selbstverständlich erlangt wie ein SEC Low.

Der Ausgleich kann bei SEC Lows jedoch nur erreicht werden, wenn andere Menschen nicht mehr für ihr Glück beneidet und Erfolge missgönnt werden. Das Versöhnen mit den vermeintlich besser gestellten Menschen

und die Versöhnung mit der eigenen Herkunft/Entwicklung/Persönlichkeit etc. ist der wesentlichste Schritt. Daher sollte diese Person auf die materielle Kompensation verzichten und ausreichend Kapazität gewinnen, um sich mehr um das eigene Wohl und Selbstliebe zu kümmern. Die Bestätigung von außen sollte daher ebenfalls nur mehr Randerscheinung und nicht der Hauptfokus werden. Die Arbeit rückt dadurch stärker in den Fokus und ist entemotionalisiert. Somit kann die Arbeit als Möglichkeit angesehen werden, mit anderen Menschen gemeinsame Passionen zu erleben und gemeinsame Projekte zu realisieren. Der Kampf um Bestätigung sollte dem Verteilen von Anerkennung weichen.

Aufgrund der ‚mixed message‘ Sozialisation, die die SEC Low Führungsperson meistens erfahren hat, zeigt sie eine höhere Bereitschaft im Vergleich zu den SEC High Führungspersonen, sich am Dritten zu orientieren. Sie sehen mehr Sinn darin, sich nach einem übergeordneten Dritten hin auszurichten, da sie den ‚Gemeinschaftssinn‘ aufgrund ihrer eher schwierigen Sozialisationsphase mehr zu schätzen wissen. Solidarität ist unter den SEC Low sozialisierten stärker vertreten, da schwierige Momente in der Vergangenheit im Kollektiv aufgefangen wurden. Dabei sollte das Dritte nicht nur in der Not, sondern vor allem in der Weiterentwicklung und ‚Flourishing‘ Phase eine wichtige Orientierung sein. Denn das

Dritte verhilft der SEC Low Führungsperson transzendental zu agieren, über sich hinaus den eigenen Fokus zu verlagern und einen Sinn in der eigenen Berufung zu sehen. Hinsichtlich der Orientierung am Dritten scheinen die SEC Lows weiterhin einen Vorteil gegenüber den SEC Highs zu haben.

Nach der theoretischen Abhandlung in den Kapiteln 2-4 und der Entwicklung des Ansatzes des Ausgleichstrebens werden im folgenden Kapitel 6 Empirie die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse durch gezielte qualitative Interviews geprüft.

Zur Erhebung der empirischen Daten werden zwei voneinander unabhängige Instrumente herangezogen. Einerseits werden problemzentrierte Interviews mit narrativen Elementen mit Führungspersonen durchgeführt und andererseits Experteninterviews mit Experten aus verschiedenen Bereichen. Um möglichst facettenreiche Ergebnisse zu erhalten, wird bei der Auswahl der Interviewpartner auf eine breite Diversität geachtet.

6.1. Experteninterviews

Ergänzend zu den qualitativen Interviews mit Führungspersonen wird eine Gruppe von Experten für das Thema ‚Führungspersonen‘ befragt, die sich aus Coaches, Psychologen, Universitätsprofessoren, ehemaligen Top-Managern und Verhaltenstrainern zusammensetzt. Die Ergebnisse dieser Interviews werden als Basis für die darauffolgenden Zielgruppeninterviews verwendet. Durch die Annahme, dass manche Inhalte aufgrund "blinder Flecken" der befragten Führungspersonen nicht kommuniziert würden, werden als zusätzliche Informationsquelle diese Interviews mit Experten durchgeführt. Es handelt sich dabei um eine leitfadenorientierte, halboffene Befragung. Die ausgewählten Experten weisen besonderes fachliches Wissen, Wissen über Abläufe oder Prozesse, Deutungswissen aus einem Kontext oder auch positionsbedingtes Durchsetzungs- und Gestaltungsvermögen auf. Bei der Befragung steht nicht die Person selbst im Fokus, sondern der institutionelle Zusammenhang, den sie repräsentiert, bzw. ihre professionelle Rolle. Die Experten fungieren

in der Rolle eines „Ratgebers“ der über sonst nicht zugängliches Fachwissen verfügt (vgl. Mieg et.al. 2001, Bogner et.al. 2014, Gläser et.al. 2010).

Der Aufbau des Interviews stellt sich wie folgt dar: Das Interview wird mit Einstiegsfragen gestartet, danach kommt der Hauptteil, abgeschlossen wird das Interview mit einem Rückblick und einem Dank an den Interviewpartner. Vor der Durchführung, macht sich der Interviewer so vertraut wie möglich mit dem Thema, führt einen Vortest mit Bekannten durch, um eine logische Struktur zu schaffen zu prüfen, ob der Leitfaden geeignet ist und um die Interviewdauer abschätzen zu können. Nach dem Probeinterview werden Fragen geschärft und strukturierende wie interpretierende Fragen zusammengestellt (vgl. Mieg et.al. 2001).

6.1.1. Fragenkatalog Experteninterviews*

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?
2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?
3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?
4. Welche Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten:
Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?
5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?
6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?
7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?
8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

*Im Interview werden auch bewusst Fragen gestellt, die vornehmlich mit Ja/Nein beantwortet werden können.

6.1.2. Interviewte Experten

1. eAt: Senior TrainerIn und BeraterIn
2. hSt: ExpertIn für Lehre und Forschung
3. nBi: PersonalleiterIn Universitätsklinik
4. oBi: UniversitätsprofessorIn für Führung
5. hKl: Systemischer Coach und BeraterIn
6. oMo: VerhaltenstrainerIn und Coach
7. rEh: Coach und BeraterIn
8. rRy: VerhaltenstrainerIn Dienstleistungssektor
9. aBr: UniversitätsprofessorIn für Psychologie
10. rAr: PersonalleiterIn Chemiekonzern
11. oWe: ManagementberaterIn Personalführung Dienstleistungssektor
12. Aae: Psychologin und Beraterin
13. oAl: Coach und KarriereberaterIn
14. eBa: PersonalreferentIn Industriekonzern
15. aCi: Trainerin und BeraterIn
16. eAr: PersonalentwicklerIn Industriekonzern
17. eMa: Personalbeauftragte Industriekonzern
18. iMa: Ehemalige Vorstandsvorsitzende(r) einer AG
19. iBa: Sales Director Multinationaler Konzern
20. rWu: Führungskräfte BeraterIn

Die interviewten Experten sind mit einem Personen-Index anonym in der Reihenfolge der Interviews aufgelistet. Es wurden 10 Frauen und 10 Männer interviewt. Dabei wurde auch darauf geachtet, dass unter den Experten Personen mit Migrationshintergrund, SEC Highs und Lows sind. Es wurde bei der Auswahl der Experten auf die Vielfältigkeit der Meinungen geachtet, d.h. Personen aus vielen verschiedenen Bereichen zu befragen.

6.1.3. Auswertungskriterien der Experteninterviews

Die Auswertung der Experteninterviews geschieht nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Um keine Dopplung im Text zu erzeugen, befindet sich eine vertiefende Beschreibung des Verfahrens unter Punkt 5.2.3. Auswertung der Führungspersonen Interviews. Die Inhalte werden in einer Excel Tabelle übersichtlich dargestellt und ausgewertet. Die Auswertungskriterien ergeben sich einerseits aus der Literatur und andererseits aus den transkribierten Texten. Bei dieser Methode handelt sich um eine Mischform aus deduktivem und induktivem Codieren (vgl. Mayring, 2010). Die Auswertungskriterien wonach die Inhalte der Interviews sortiert und ausgewertet werden sind folgende:

- Bedeutung der persönlichen Entwicklungsgeschichte
- Erkennungskriterien für soziokulturelle/sozioökonomische Differenzen
- Wahrnehmung von bzw. Erfahrung mit Führungspersonen
 - Schwächen
 - Einflussfaktoren
 - Extern
 - Persönlichkeitsmerkmale
 - Potentielle Strategien

6.1.4. Fazit der Experteninterviews

Die Bedeutung der Entwicklungsgeschichte von Führungspersonen wird von den Experten ziemlich unterschiedlich gewichtet. Manche Experten empfinden sie als wenig bedeutsam, wohingegen, jene die Unterschiede wahrnehmen, oft explizit die Herkunftsfamilie/Vater/Mutter und deren Erwartungshaltung nennen. Die Experten bestätigen nicht zwingend die starke Prägung durch die primäre und sekundäre Sozialisation, betonen aber die Wichtigkeit der Bereitschaft später etwas daraus zu machen. Sie erklären u.a. dass Führung kein Geburtsrecht ist und von den Menschen gelernt werden kann/muss. Das wiederum stimmt mit der in Kapitel 1 beschriebenen Notwendigkeit des Erlernens von Führung überein. Offensichtlich lernt man nach Meinung der Experten, den Umgang mit

Druck, den Umgang mit Leistung, mit Arbeit und den mit anderen Menschen in der Herkunftsfamilie.

Die Experten nennen, falls sie Differenzen wahrnehmen, gehäuft folgende Unterschiede zwischen SEC Highs und Lows: die Sprache, die Etikette, das Verhalten, die Kleidung, den Umgang mit Menschen, die Strategie zur Zielerreichung, die Machtdemonstration, die Selbstsicherheit, die Art sich zu bewegen und das Kommunikationsverhalten. Einige Experten nehmen SEC Lows als wissenshungriger, interessierter an neuem Wissen und genügsamer wahr. SEC Highs hingegen werden von einigen Experten als zurückhaltender, aber zielgerichteter, beschrieben. Der Umgang mit Mitarbeitern wurde ebenfalls betont, SEC Lows werden eher als beziehungsorientierter dargestellt und als Personen, die Empathie zulassen können, SEC Highs hingegen als eher zweckgebunden und auf das Wesentliche reduziert. Von einem der Experten werden SEC Lows als Führungspersonen mit mehr Respekt dem Menschen und den Ressourcen gegenüber beschrieben. SEC Highs werden hingegen als ignorant gegenüber Problemen der Mitarbeiter dargestellt und als weniger wertschätzend wahrgenommen. Im Abgleich mit der Literatur kann man festhalten, dass Bourdieu (2014), Cote und Piff (beide 2010) das ähnlich festgestellt und beschrieben haben.

In den Experteninterviews werden viele Schwächen von Führungspersonen benannt, auffällig ist allerdings die Betonung der Unfähigkeit Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen, Eigenverantwortung zu übernehmen, eine (unpopuläre) Meinung zu vertreten, schlechtes Kommunikationsverhalten, geringe Empathie, ein zu kleiner Fokus, Selbstzentrierung, geringes Selbstwertgefühl, Angst vor Konflikten, Angst vor Gefühlen, Perfektionismus, Selbstdarstellung und Schauspielerei. Bei genauer Betrachtung erkennt man eine klare Fokussierung der Führungskräfte auf das Egos: Keine Fehler machen, alles gut bzw. möglichst perfekt machen, den Umgang mit den anderen Menschen so gering wie möglich halten und möglichst gut dastehen. Diese Aussagen decken sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur, die in Kapitel 1 erläutert wurden.

Die fehlende Selbsterkenntnis und Reflexivität der Führungspersonen spiegelt sich in verschiedenen Verhaltensweisen wider. Die Experten nennen dabei häufig fehlende

Empathie, aufgrund von Schauspielerei und Darstellung, es werden Rollen gespielt und eigene Gefühle zurück gehalten. Sie schildern, dass Empathie sehr wesentlich für die Arbeit mit Menschen sei, jedoch viele Führungspersonen aufgrund ihrer nicht authentischen Art, bedingt durch zu wenig Selbst(er)kenntnis, keinen Zugang zu ihrer empathischen Seite finden. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass es wichtig sei ein Gefühl für Mitarbeiter zu haben, Schwingungen zwischen Mitarbeitern und dem Umfeld mitzubekommen und Interesse für die Belange der Mitarbeiter zu zeigen. Zusätzlich haben die Experten darauf hingewiesen, dass die sozial verträgliche Kommunikation ebenso bedeutsam ist und eine Kernkompetenz von effektiven Führungspersonen sei. Oftmals werden auch Unsicherheit und steter Vergleich mit anderen genannt. Letzteres würde nicht nur auf fehlende Selbst(er)kenntnis und Selbstsicherheit schließen lassen, sondern auch dem neoliberalen Konkurrenz-Paradigma entsprechen. Der Vergleich bewirkt bei den Führungspersonen eine Art Druck, sich den anderen Führungspersonen aus dem Umfeld anzupassen, um nicht von der Gruppe der Führungspersonen ausgeschlossen zu werden.

Selbstreflexion wird von beinahe allen Experten als problemlösungsorientierte Kernkompetenz genannt, um eine gute Führungsperson sein zu können. Darüber hinaus wurde auch betont, dass diese Fertigkeit nicht leicht zu erlernen sei und es nach harter Arbeit verlange. Die Mehrheit der befragten Experten stimmt, der in Kapitel 1 und 2 diskutierten Themenbereiche, hinsichtlich der Reflexivität von Führungspersonen, als essentielle Kernkompetenz in vollstem Maße, zu.

6.2. Problemzentrierte Interviews mit Führungspersonen

Um die beschriebenen Inhalte empirisch prüfen zu können, wurde die Methode des problemzentrierten Interviews angewendet, die manchmal durch narrative Elemente ergänzt wird. Die Bezeichnung stammt von der Fokussierung des Interviews auf einen vom Autor vorab bestimmten Gegenstand. Das Interview orientiert sich an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung. Zu Beginn wird mit einer offenen Einstiegsfrage gestartet, die jedoch problembezogener im Vergleich zum narrativen Interview ist. Die Struktur des Interviews besteht aus einem Gesprächseinstieg, einer allgemeinen Sondierung und einer spezifischen Sondierung. In jeder Phase ist es erlaubt, Nachfragen und ad-hoc Fragen zu stellen, allerdings nur unter der Berücksichtigung des Erzählflusses der interviewten Personen. Das Interview wird anhand von thematischen Schwerpunkten strukturiert, dabei soll ein Reagieren auf Impulse des Interviewten möglich sein und Gesprächswendungen in einem gewissen Rahmen zugelassen werden. Die interviewende Person soll sich möglichst im Hintergrund halten, zu viele Interventionen können das Ergebnis beeinträchtigen. Im Zentrum der Erhebung stehen die rekonstruktive Erhebung der subjektiven Perspektiven, Deutungen und Lebenswelten der interviewten Person. Abgeschlossen ist die Arbeit für den Interviewer erst nach Verfassen eines Atmosphärenprotokolls, das alle interessanten Informationen über Zeit, Ort, Gesprächsatmosphäre, Verlauf des Interviews, mögliche Störungen, Auffälligkeiten uvm. beinhalten soll (vgl. Denzin et.al. 2003, Flick, 2006, Rubin et.al. 1995, Gläser et.al. 2010).

6.2.1. Auswertung des Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung des problemzentrierten Interviews wird mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) durchgeführt. Diese Auswertungsform fordert eine Sichtung des Gesamtmaterials ohne vorherige Überlegungen, damit der Forscher einen Überblick über die Einzelfälle bekommt. Mayring (2010) schlägt zwar ein offenes Vorgehen vor, es soll sich aber eine Kategorisierung aus dem Material selbst ergeben. Insbesondere wird die Auswertungsform der Strukturierung gewählt: „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring, 2010, S.65). Das Ziel dieser Analysetechnik ist es, jeden Materialteil in einem Raster von vorab definierten Kriterien einzuordnen, um das Material, ohne Verlust der Struktur, korrekt zu erfassen. Konkret wird eine inhaltliche Strukturierung

durchgeführt: „Ziel inhaltlicher Strukturierungen ist es, bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wird durch theoriegeleitet entwickelte Theorien und Unterkategorien bezeichnet“ (Mayring, 2010, S.98). Die Inhalte werden in einer Excel Tabelle übersichtlich dargestellt und ausgewertet. Die Auswertungskriterien ergeben sich einerseits aus der Literatur und andererseits aus den transkribierten Texten. Es handelt sich dabei um eine Kombination aus deduktivem und induktivem Codieren. Die Auswertungskriterien wonach die Inhalte der Interviews sortiert wurden sind folgende:

- Sozialisation (frühe primäre und sekundäre)
- Prägende Erlebnisse
- Situation aktuell/Selbstbild aktuell
 - Privat
 - Beruflich
- Einflussfaktoren
- Orientierungskriterien
- Selbstreflexion – meine Philosophie
- Ich als Führungsperson
 - Besonderheiten/Defizite
 - Strategien

Die Ergebnisse werden im Fazit zusammengefasst.

6.2.2. Gesprächsleitfaden des Interviews*

Vorgespräch

Es wird sondiert ob die interviewte Person bereit ist, ein problemfokussiertes Interview zu geben und insgesamt als Interviewpartner in Frage kommt. Es werden beispielsweise Fragen nach Interessen, Beruf, Ambitionen, etc. gestellt.

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Aushandlungsphase/Haupterzählung

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten (beruflich/privat)?

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

DANKE SEHR

* Im Interview werden auch bewusst Fragen gestellt, die vornehmlich mit Ja/Nein beantwortet werden, sowie einen suggestiven Charakter aufweisen können.

6.2.3. Interviewte Führungspersonen

1. tBi: Führungsperson Sportbereich (m, sec low, mig)
2. aAd: Führungsperson Gesundheitsbereich (w, sec low, mig)
3. iGu: Führungsperson Sportbereich (m, sec high)
4. eBi: GeschäftsführerIn Familienunternehmen (m, sec high)
5. iBi: AbteilungsleiterIn Internationaler Konzern (w, 1.gen sec high)
6. eBa: RegionalleiterIn Industriekonzern (m, sec low)
7. iYi: Führungsperson Dienstleistungssektor (w, sec low, mig)
8. IKr: Geschäftsführender Gesellschafter Dienstleistungssektor (m, sec high)
9. nPo: Führungsperson Dienstleistungssektor (w, 1.gen sec high)
10. aRö: Führungsperson Non-Profit-Organisation (w, 1. Gen sec high)
11. nPa: Führungsperson Gesundheitsbereich (w, sec low)
12. aMa: Führungsperson Gesundheitsbereich (m, sec low)
13. oRe: Führungsperson Dienstleistungssektor (m, sec high)
14. oSi: Führungsperson Dienstleistungssektor (m, sec low, mig)
15. aBa: Führungsperson Bildungssektor (m, 1.gen sec high)
16. oRo: Führungsperson Sportbereich (m, sec low, mig)
17. oLo: Führungsperson Sportbereich (m, sec low)
18. aKo: Geschäftsführender Gesellschafter GmbH Dienstleistungssektor (m, sec low, mig)
19. iSt: Vorstandsvorsitzender Mittelständisches Dienstleistungsunternehmen (m, sec low)
20. iNa: RegionalleiterIn Industriekonzern (m, 1. gen. sec high)

Alle Personen werden anonymisiert und mit einem Kürzel versehen. Der berufliche Status, sowie die sozioökonomische Gruppenzugehörigkeit und das Geschlecht der interviewten Person werden direkt nach dem Kürzel positioniert. Die sozioökonomische Zugehörigkeit, sowie das Geschlecht werden laut folgender Agenda geführt.

Erläuterung zu Abkürzungen:

1. gen high: Die Führungsperson ist ein SEC High in erster Generation, d.h. die Eltern haben den sozialen und gesellschaftlichen Aufstieg erreicht
2. mig: Die Führungsperson hat einen Migrationshintergrund oder ein Aussehen, das auf einen Migrationshintergrund schließen lässt.
3. m: Die Führungsperson ist ein Mann; w: Die Führungsperson ist eine Frau

6.2.4. Fazit der problemzentrierten Führungspersonen Interviews

Durch die häufige Beschreibung der frühen Sozialisation, als harmonisch und idyllisch, scheint es so, dass diese Form der Kindheit eine Voraussetzung für spätere Führungsaufgaben ist. Lediglich wenige Ausreißer nannten ein sozial schwaches Umfeld als Basis, was sich in diesen Fällen in früher Übernahme von Verantwortung manifestierte. Das soziale Umfeld scheint sich nur auf die Führungsperson auszuwirken, wenn es negativ empfunden wird. Ist das soziale Umfeld gut, ist es in Ordnung, ist es schlecht gibt es eine große Unzufriedenheit. Allerdings wirke sich die frühere Sozialisation auf Faktoren wie wenig Selbstzweifel, Selbstverständlichkeit der gesellschaftlichen Position uvm. aus. Darüber hinaus gilt es zu hinterfragen, inwieweit die häufige Negierung der Wichtigkeit von Geld und Status ehrlich dargestellt wurden und ob es sich hierbei um ein sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt. Dieses Verhalten kann auch in Verbindung mit der frühen Sozialisation stehen, da ein ausreichendes Vorhandensein von Geld und Status eine zukünftige Nichtfixierung mit sich bringen kann. Dazu meinte eine Führungsperson: „Ich fühle eine Art Selbstverständlichkeit des Status.“ Zitat Interview 13

Jedoch nennen Führungspersonen selten aktiv die frühe Sozialisation als Ursache für Defizite, sprechen aber über ihre Bestrebungen und Vorstellungen, die durchaus in der frühen Sozialisation begründet sein können: „Habe meine Kindheit nicht richtig gelebt für mein Gefühl und möchte das nun nachholen.“ Zitat Interview 7 oder „Ich musste in der Schule gut sein, um nicht unter zu gehen. Ich musste immer kämpfen. Dadurch stand ich immer schon unter Druck.“ Zitat Interview 7 oder „Ich denke immer, dass alle so viel machen sollten wie ich. Ich lasse mich demotivieren, wenn die Leute das nicht schaffen können.“ Zitat Interview 7 oder „Ich möchte den Anforderungen oft gerecht werden.“ Zitat Interview 11 oder „Privat ist es sehr fragil. Da habe ich oft Druck, weil ich nicht da bin. Habe viele Zeitkonflikte.“ Zitat Interview 14 oder „Ich habe es sehr weit gebracht in meinem Leben. Ich habe es aus dem Gastarbeiter-Milieu heraus geschafft. Mein Freundeskreis hat nun einen höheren Bildungsgrad und wir leben in einer schönen Umgebung.“ Zitat Interview 18

Auf dem Weg zur Führungsposition wirkt es so, als wenn ‚Probestationen‘ als Klassen- oder Schulsprecher zu absolvieren sind. Oftmals scheint es so, dass zukünftige Führungspersonen Außenseiter im eigenen sozialen System sind. Muss man als Führungsperson in der Schule

der Außenseiter sein, um später eine gute Führungsperson zu werden? Offensichtlich scheint es in mehreren Fällen so, allerdings gilt dies nicht generell, es gibt in den Interviews auch andere Beispiele. Generell kann man festhalten, dass Führungsverhalten eine erlernbare Kompetenz ist, die sich durch potentielle ‚Zwischenstationen‘ mit Erfahrungen anreichern kann. Dazu meinte eine Führungsperson: „Das war eher ein Entwicklungsprozess, bin in die Aufgabe eher hineingewachsen. Führen von Menschen bedeutet eine große Verantwortung, ist kein Gott gegebenes Talent“ Zitat Interview 17

Einige Male wurde der hohe Anspruch an sich Selbst genannt, jedoch passte das oftmals nicht mit vorherigen Aussagen über den Willen Leistung zu bringen, zusammen. In vielen Fällen haben die Führungspersonen obenstehende Aussage getätigt, die stark durch Druck von außen geprägt sind. Das lässt den Rückschluss zu: ‚Ich lehne mich gegen den Druck auf und bestimme selbst, was Qualität bedeutet.‘ Ein Auszug aus Interview 4: „(..) Ohne selbst sehr viel dazu beigetragen zu haben, ich bin eher etwas faul.“ Wird dann in weiterer Folge mit folgender Aussage als widersprüchlich dargestellt: „Und habe einen Drang zum Perfektionismus. Aber vor allem liebe ich es im Flow zu sein.“ Diese Führungsperson sagt, dass sie faul, aber perfektionistisch sei und vor allem es liebe im Flow Zustand zu sein, der sich durch das Einswerden mit der Tätigkeit ergibt. Ein Auszug aus Interview 5 kann weitere Erklärungen bieten. Die Führungsperson sagt selbst, dass: „ Im Job will ich dem Leistungsanspruch gerecht werden. Der Druck kommt von außen und geht in mich über.“ Um dann zu sagen: „ Habe einen hohen Anspruch an mich selbst. Ich habe eine hohe Erwartungshaltung an mich.“ Also wird eine Art Kompensationshaltung geschaffen, um nicht ausgegrenzt zu werden. ‚Du bist etwas Besonderes und wenn du etwas Besonderes schaffen willst, musst du einen hohen Leistungsanspruch an dich stellen.

Ein klarer Unterschied wurde bei den Einflussfaktoren festgestellt. Es wirkt auch so, als ob es Führungspersonen gibt, die stark von außen geprägt sind, Druck von außen wahrnehmen, und Führungspersonen, die nur hauptsächlich von inneren Beweggründen angetrieben werden und über Druck von außen gar nicht sprechen. Diejenigen die Druck von innen wahrnehmen scheinen sich in ihrer Berufung komfortabel zu fühlen, sie haben einen eigenen Leistungsanspruch entwickelt und wollen diesem entsprechen. Diejenigen die Druck von außen wahrnehmen, scheinen auf das Umfeld zu reagieren. Woher das kommt, kann man nur vermuten, aus der Position in der Herkunftsfamilie oder in der Gesellschaft? Der Unterschied scheint in der unterschiedlichen Selbstkenntnis bzw. in der Reflexivität zu liegen. Denn die

Unsicherheit sinkt mit zunehmender Reflexivität und die Sicherheit hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten steigt.

Eine oftmals auftretende Widersprüchlichkeit war im Laufe einiger Interviews zu erkennen. Viele Führungspersonen meinten, dass sie mehr als zufrieden mit der Entwicklung ihres Lebens sind. Jedoch konnte man an der Ambivalenz mancher Aussagen erkennen, dass bei vielen die Antwort entweder gezwungen oder gewünscht war bzw. sie in weiterer Folge Aussagen trafen die nicht mehr diesem Bild entsprachen. Folgende Zitate wurden als widersprüchliche Aussagen herangezogen: „Ich nehme an, dass ich zufrieden bin, da ich selbst bestimmen kann was ich wie und wann tue.“ Zitat aus Interview 1, „Ich habe weder stark negative noch stark positive Anzeichen von Rassismus erlebt. In der Schule wurde ich aufgrund meiner Hautfarbe oft verspottet und ich habe mich durch die Schule durchgeboxt. Ich hatte sehr viele Konflikte da.“ Zitat aus Interview 2, „Ich bin ein Teamplayer und ich entscheide gerne im Teamkonsens. Allerdings ist es mir nicht vorrangig wichtig, dass eine gute Stimmung im Team existiert. Nur wenn es von Nutzen sein kann und das Team es für wichtig hält.“ Zitat aus Interview 2, „Ich lebe die Leistung vor. Ich nehme Gefühle wahr, aber der Job muss passen. Fehler dürfen passieren, sich aber nicht wiederholen. Harmonie ist gut, aber ich strebe nicht danach.“ Zitat Interview 12, „Geld und Status sind mir nicht wichtig. Ich mache Dinge mit persönlichen Präferenzen. Ich mag es wenn besondere Leistung, besonders vergütet wird.“ Zitat Interview 14

Einige wenige Führungspersonen, unabhängig von der sozialen Zugehörigkeit, erklären, dass sie durch die Tätigkeit selbst motiviert sind. Diese intrinsische Motivation scheint erstrebenswert zu sein, da nur unter dieser Grundvoraussetzung ein Flow-Zustand, das Einswerden von Person und Tätigkeit, eintreten kann. Erschwert wird die Erreichung des Flow-Zustandes indem berufliche Ziele verfolgt werden, die nicht zum eigenen Wertesystem passen. Den Flow-Zustand zu erreichen wird wie im Fall von SEC Highs durch zu viel Nachdenken erschwert, da sie die Leichtigkeit einbüßen (lt. Experteninterview MCi). Im Fall von SEC Lows wird der Flow-Zustand durch zu viel Unsicherheit und Geltungsdrang erschwert. Darüber hinaus fehlt in vielen Fällen die Orientierung zum Dritten hin, da kein höheres Ziel oder keine Bestrebung erkennbar war.

Ein weiteres Defizit scheint die Ego-Fokussierung von Führungspersonen zu sein. Das Ego entsteht im Fall von Führungspersonen aus dem Wunsch ein Ideal zu verkörpern, durch den Aufbau eines emotionalen Schutzwalls, sowie das Bemühen nach außen hin perfekt zu wirken. Das Aufrechterhalten des Egos bewirkt bei der Führungsperson eine kontinuierliche innere Spannung und verhindert eine emotionale Resonanz mit anderen Personen. Einige Führungspersonen haben beschrieben, dass es ihnen schwer fällt abzuschalten und sich zu entspannen. Ein Teilaspekt davon kann durchaus das Aufrechterhalten des Ego sein, das der Führungsperson vermeintlich hilft nach außen hin nicht verletzlich und angreifbar zu wirken. Das Ego wirkt allerdings wie ein ‚Schutzschild‘ in beide Richtungen, da durch die emotionale Blockierung, sowohl positive als auch negative Emotionen reduziert werden. Das Öffnen des ‚Ego-Schutzwalls‘ kann durch persönliche Entfokussierung, loslassen von Wunschvorstellungen und das tiefe Interesse in Austausch mit anderen Menschen zu gehen, geschehen. Wie von Archer, Hofkirchner (2008 und 2015) uvm. beschrieben würde dies bedeuten im Sinne der Meta - Reflexivität zu agieren.

Manche Führungspersonen erscheinen ohne klare Vorstellung von sich selbst. Hierbei wirkt es so, als ob sie nicht wissen worauf sie bei Führung hinaus möchten, was für eine Ausrichtung sie präferieren oder welche Position sie beziehen. Dabei ist die fehlende Reflexivität auffällig und die fehlende Ausrichtung hin zum Dritten. Dieser Eindruck bestätigt auch die Aussagen der Experten, die beschrieben haben, dass grundlegende Fertigkeiten von Führungspersonen wie Entscheidungen zu treffen oder Verantwortung zu übernehmen, gemieden werden. Quo vadis Führung? Ein Paradoxon entsteht: durch die Ego-Zentrierung beschränken sich die Führungspersonen auf ihre eigenen Bedürfnisse, lassen ihre Aufgaben und Mitarbeiter außer Acht und verlieren dadurch ihre Führungskompetenz.

Es existiert eine Gruppe von meta-reflexiven Führungspersonen, die in ihren Schilderungen typenspezifische Aussagen getroffen haben. Diese Gruppe besteht aus SEC Highs in 1. Generation, die sich nach dem sozialen und gesellschaftlichen Aufstieg der Eltern, aus einem SEC Low Umfeld emanzipiert haben. Sie weisen vor allem emotionale Merkmale von SEC Lows auf und zeigen die Selbstsicherheit, Selbstverständlichkeit und das Urvertrauen von SEC Highs auf. Daraus könne man schließen, dass eine Generation nicht reicht SEC Low

Attribute nachhaltig abzulegen, aber dadurch die Basis für meta-reflexive Führungspersonen entstehen kann.

Viele Führungspersonen haben von sich ein Selbstbild kommuniziert, in dem sie als besonders reflexiv erscheinen. Das lässt den Rückschluss zu, dass es sich hierbei bereits um einen modus vivendi der Führungspersonen handeln könnte. Jedoch lassen die Antworten und die dargestellten Defizite der Führungspersonen, kaum Raum für diese Betrachtungsweise zu. Vielmehr wirkt es so, als ob die reflexive Haltung eine Art Wunschvorstellung sei oder sie selbst ihr reflexives Potential überschätzen, da diese Haltung eine höhere soziale Akzeptanz genießt. „Grundsätzlich bin ich zufrieden. Im Vergleich geht es mir gut. Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich Entscheidungen hätte anders treffen müssen.“ Zitat Interview 8. Aber es existieren auch Beispiele bei denen man den Eindruck gewinnen könnte, dass sie sich bereits intensiv mit Ihrer Führungsrolle auseinandergesetzt haben und ehrlich zu sich selbst sein können: „Andere Leute zu führen ist definitiv nicht meine Stärke. Ich kann gut mit Menschen die unternehmerisch denken können. Ich tausche mich sehr gerne aus. Strategisch bin ich sehr gut. Aber klassische Führung überlasse ich lieber anderen Menschen.“ Zitat Interview 19 oder „Ich weiß nicht ob ich darin gut bin. Ich glaube, dass ich da zu nett bin und zu empathisch reagiere. Ich kann nicht mit Zuckerbrot und Peitsche führen. Ich kann auch nicht so gut loben.“ Zitat Interview 8 oder „Selbstbestimmt? Nicht wirklich! Ich muss auf viele Umstände reagieren.“ Zitat Interview 18 oder auch „Weil ich den Menschen als Ganzes betrachte und auf die Person eingehe. Ich stelle den Menschen in den Mittelpunkt. Mich interessiert der Mensch und wie es ihm geht. Jeder kann sich weiter entwickeln, aber keiner muss. Ich befehle nicht. Ich versuche die Fähigkeiten der Mitarbeiter zielgerichtet einzusetzen. Ich habe den Prozess gelernt. Ich führe selbst so wie ich es gerne hätte.“ Zitat Interview 20

Welche Methode wird von der Führungsperson genannt, um ihr Defizite/Problemstellungen zu bewältigen? Eine Aussage war: „Alleine weiß ich nicht wie ich das ändern sollte.“ Zitat Interview 18 oder „Manchmal überlege ich mir ob ich ein Managerseminar belegen soll. Aber ich glaube, dass ich mit den Anzugträgern dort wenig gemeinsam habe.“ Zitat Interview 19. Einige Male wurde die Selbstreflexion genannt, d.b. das zumindest das Bewusstsein bzw. wahrscheinlicher auch das Wissen darüber vorhanden ist, dass durch Reflexion eine Zustandsverbesserung herbei geführt werden kann.

Kapitel 7 - Abschließende Gesamtbeurteilung

In dieser Dissertation wurde eine transdisziplinäre Betrachtungsweise gewählt, um den Gegenstand aus unterschiedlichen Fachrichtungen zu betrachten. Auf der Grundlage unterschiedlicher Erkenntnisse aus verschiedenen Wissensgebieten ergibt sich so eine einheitliche Idee der Betrachtung von Führungsqualität. Gleichzeitig können die Ausführungen innerhalb der einzelnen Disziplinen nicht in der Ausführlichkeit behandelt werden, wie es die verwendeten Theorien in einer monodisziplinären Arbeit verlangt hätten.

Betrachtet man systematisch die Ergebnisse aus der Führungslehre, so kann man festhalten, dass es einige Theorien gibt, die meta-reflexive Anteile und Elemente der Selbsterkenntnis enthalten, einige Ansätze sogar den meta-reflexiven Typ annähernd beschreiben. Woran kann es nun liegen, dass trotz der existierenden Elemente einer meta-reflexiven Haltung nur eine so geringe Verbreitung des meta-reflexiven Typs unter der Gruppe der Führungspersonen zu finden ist? Der Autor dieser Arbeit geht davon aus, dass die Antwort in vielen Fällen auf eine fehlende Selbsterkenntnis und eine zu starke Ego-Zentrierung hinführt. Denn offenbar ist es so, dass in der Ausbildung von Führungspersonen durchaus meta-reflexive Inhalte vermittelt werden, jedoch die vorherrschende neoliberale und sozialdarwinistische Ausrichtung der Gesellschaft Führungspersonen zu gewinnmaximierenden Persönlichkeiten werden lässt, die ein geringes Interesse am ‚Flourishing‘ der Gesellschaft zeigen und sich selbst dadurch limitieren. Prof. Fredmund Malik, Managementspezialist und Betriebswirtschaftsprofessor an der Universität St. Gallen, vertritt die Annahme, dass Führung kein Geburtsrecht sei und durch Erfahrung verbessert und gestärkt werden könne. Im Lauf der Expertenbefragung

wurde eine ähnliche Meinung vertreten. Experten erklären u.a., dass Führung keine angeborene Fähigkeit sei und von den Menschen gelernt werden müsse. Erfahrung, Liebe zu Menschen und das Interesse am kontinuierlichen Lernen sei eine gute Ausgangssituation, um eine gute Führungsperson werden zu können. Was den Werdegang von Führungspersonen betrifft, kristallisiert sich bei der Betrachtung der Interviews mit Führungspersonen ein interessanter Nebenaspekt heraus: Es scheint, dass man auf dem Weg zur Führungsposition ‚Probestationen‘ z.B. als Klassen- oder Schulsprecher durchläuft. Generell kann man festhalten, dass Führungsverhalten eine erlernbare Kompetenz ist, die sich durch potentielle ‚Zwischenstationen‘ mit Erfahrungen anreichern kann. Dazu meint eine befragte Führungsperson: „Das war eher ein Entwicklungsprozess, bin in die Aufgabe eher hineingewachsen. Führen von Menschen bedeutet eine große Verantwortung, ist kein Gott gegebenes Talent“ (Zitat Interview 17). Somit bestätigen die Experten und auch einzelne Führungspersonen die getroffenen Aussagen aus Kapitel 2 (Führung) und unterstreichen, dass Führung erlernbar sei und es mehr einem Lernprozess gleiche.

Um die Führungsperson im Detail besser beleuchten zu können, wird nun der Fokus auf die Problematik im gesellschaftlichen Kontext gerichtet. In weiterer Folge werden Defizite und Herausforderungen von Führungspersonen genauer identifiziert, die durch die Literatur und die Empirie aufgeworfen wurden. Das Innenleben von Führungspersonen hat einen großen Einfluss auf die Stimmung innerhalb einer Organisation. Es gibt zahlreiche Beispiele von Führungspersonen, die ihrem Unternehmen durch egoistisches Verhalten nachhaltig geschadet haben. So weisen Gewerkschaften, Wissenschaftler, Analysten u.v.m. darauf hin, dass in vielen Unternehmen kein gemeinschaftlicher Geist, sondern ein Gegeneinander herrsche, bei dem jeder für sich den maximalen Ertrag herausholen möchte. Woran kann das liegen, wenn nicht an einer Verfolgung eigener Ziele und einer profitmaximierenden und demnach eigennutzenmaximierenden Haltung der Manager? Das ihnen entgegengebrachte Ansehen spiegelt ein nicht mehr aktuelles als vielmehr veraltetes Rollenbild von Führung wider. Manager werden ähnlich wie die großen Politiker oder Feldherren respektiert und als besonders weise und umsichtig betrachtet. Offenbar fehlt durch die nach außen orientierte Haltung eine ehrliche Introspektive, die dem Manager die Möglichkeit gibt, seine Entscheidungsfähigkeit zu reflektieren. Die Unfähigkeit, Fehler zuzugeben oder einfach ehrlich mit sich selbst und damit mit der Gemeinschaft zu agieren, sind dabei starke Defizite vieler Führungspersonen. Dies wird deutlich, wenn man sich klar macht, wie oft Führungspersonen ihren Vorstandsvorsitz mit einer beträchtlich hohen Abfindung räumen und kein Wort der Reue zeigen. Dass dies auch ein kulturelles Phänomen ist, zeigen beispielsweise japanische Führungskräfte, die regelmäßig öffentlich für Verfehlungen

ihrerseits eintreten und sich in den Mittelpunkt der Kritik begeben. Ein potenzielles Defizit scheint die Ego-Fokussierung von Führungspersonen zu sein. Das Ego entsteht, im Fall von Führungspersonen, aus dem Wunsch, ein Ideal zu verkörpern, durch den Aufbau eines emotionalen Schutzwalls sowie das Bemühen, nach außen hin perfekt zu wirken. Das Aufrechterhalten des Egoprimats bewirkt bei der Führungsperson eine kontinuierliche innere Spannung und verhindert eine emotionale Resonanz mit anderen Personen. Einige Führungspersonen haben im Laufe der Interviews beschrieben, dass es ihnen schwer falle, abzuschalten und sich zu entspannen. Ein Teilaspekt davon kann durchaus das Aufrechterhalten des Egos sein, das der Führungsperson vermeintlich hilft, nach außen hin nicht verletzlich und angreifbar zu wirken. Das Ego wirkt allerdings wie ein ‚Schutzschild‘ in beide Richtungen, da durch die emotionale Blockierung sowohl positive als auch negative Emotionen reduziert werden. Das Öffnen des ‚Ego-Schutzwalls‘ kann durch persönliche Entfokussierung, Loslassen von Wunschvorstellungen und das tiefe Interesse am Austausch mit anderen Menschen geschehen. Wie von Archer, Hofkirchner (2008 und 2015) u.v.m. beschrieben, würde dies bedeuten, im Sinne der Meta-Reflexivität zu agieren. Betrachtet man das aus einer sozialtheoretischen Perspektive, stellt sich eine Parallelität dar. Ein Übergewicht des Ego im sozialen Kontext wird auch aus sozialtheoretischer Sicht wahrgenommen. Soziales Handeln verbleibt aufgrund der Handlungsweisen der Führungspersonen in der Mikroebene beschränkt auf Ego und Alter. Das Dritte, das als gemeinsame Vision, Idee, Norm oder Vorstellung fungieren kann, wird laut der Meinung vieler Autoren zu stark außer Acht gelassen. Der Grund liege in der neoliberalen Ausrichtung der Gesellschaft, die durch die Entwicklung weg von Religion, Kultur, Politik hin zu Wirtschaft und Medien ein Übergewicht im wettbewerbs- und gewinnorientierten Sinne erlangt habe. Dabei sind die Folgen zwei Seiten einer Medaille; einerseits hat sich der materielle Wohlstand erhöht und andererseits wurde der Druck durch den steten Wettbewerb und den Vergleich mit der Leistung anderer intensiviert. Diese Veränderung des sozialen Handelns bewirkt ein Ansteigen des Drucks durch eine Sogwirkung, die man selbst konstruiert hat. Dieser Zusammenhang wurde auch bei den Interviews mit Führungspersonen erfragt, und einige Male wurde der hohe Anspruch an sich selbst genannt. Dies stand häufig im Widerspruch mit Aussagen über den Willen zur Leistung. In vielen Fällen haben die Führungspersonen obenstehende Aussage getätigt, die stark durch Druck von außen geprägt sind. Das lässt den Rückschluss zu: ‚Ich lehne mich gegen den Druck auf und bestimmte selbst, was Qualität bedeutet.‘ Die Aussage im Interview 4: „(..) Ohne selbst sehr viel dazu beigetragen zu haben, ich bin eher etwas faul“ wird dann in weiterer Folge mit folgender Aussage kontrastiert: „Und habe einen Drang zum Perfektionismus. Aber vor allem liebe ich es im Flow zu sein.“ Diese

Führungsperson sagt, dass sie faul, aber perfektionistisch sei und vor allem es liebe, im Flow Zustand zu sein, am schlimmsten allerdings durch den Overload der eigenen Gefühle beeinträchtigt wird. Das passt offensichtlich nur schwer zusammen. Der Flow-Zustand kann ohne Gefühle nicht eintreten, und durch eigene Faulheit lässt sich ein Perfektionismus nur schwer begründen. Ein Auszug aus Interview 5 kann weitere Erklärungen bieten. Die Führungsperson sagt selbst, dass „ [ich] im Job [...] dem Leistungsanspruch gerecht werden [will]. Der Druck kommt von außen und geht in mich über.“ Um dann zu sagen: „[Ich] habe einen hohen Anspruch an mich selbst. Ich habe eine hohe Erwartungshaltung an mich.“ Es wirkt, als ob die Führungsperson äußeren Druck durch inneren Gegendruck zu regulieren versucht, nach der Wertvorstellung ‚Du bist etwas Besonderes und wenn du etwas Besonderes schaffen willst, musst du einen hohen Leistungsanspruch an dich stellen‘ oder auch ‚wenn ich zuerst Druck in mir erzeuge, kann mich der Druck von außen nicht mehr so beeinträchtigen‘. Demnach wird eine Art Kompensationshaltung geschaffen, um nicht durch andere Akteure ausgegrenzt zu werden. Diese Haltung bringt eine Härte sich selbst und den anderen Akteuren gegenüber mit, da man selbst Druck wahrnimmt und sich stets innerlich weiter antreiben muss, um im Vergleich/Wettbewerb vorne dran zu bleiben. Und damit schließt sich der Kreislauf auf der Mikroebene, in dem Verhalten des gegenseitigen Durchmachens, um besser zu werden, ohne Vision, wohin das führen soll. Durch das Übergewicht am Interesse wirtschaftlichen Wachstums, das wie jedes System alternierenden Zyklen unterliegt, wurde ein reger Mangelzustand durch die Akteure erzeugt. Der selbstkreierte Mangel, den Weber et.al. (2009 & 2015) bereits kritisiert haben, wird als zusätzliches Druckmittel der Führungspersonen verwendet, um eine nicht nachhaltige Form des Wirtschaftens zu begründen. Jedoch hat es vielmehr den Hintergrund, den bereits Verhaeghe (2013) und Curtis (2013) sowie Hofkirchner (2015 & 2017) erkannt haben, denn durch den Willen, gemeinnütziges und allgemein zugängliches Gut durch Privatisierung zu limitieren, verstärkt sich das Übergewicht des Egos und damit der Manager. Offensichtlich haben Führungspersonen ein Manko, das eine Orientierung am Dritten und somit dem Ideal einer Eudaimonie für alle Akteure behindert und die gesellschaftlichen Werte Solidarität, Subsidiarität, Selbsttranszendenz und Reziprozität untergräbt. Es sind diese Werte, die eine Gemeinschaft gedeihen lässt und eine starke ‚triadische‘ Verbindung zwischen Akteuren ermöglicht. Das Problem liege laut Meulemann (2006) und Lindemann (2006) an der Rigidität des Egos, was eine direkte Gegenleistung in der vom Ego vorgeschlagenen ‚Währung‘ verlangt. D.h. durch die Überfokussierung des Egos sinkt das Vertrauen auf die Gegenleistung einer Vorleistung und die Zeitspanne des Intervalls zwischen beiden Vorgängen verkürzt sich gegen Null. Das fehlende Vertrauen wirkt sich auf die Solidarität der

Akteure aus, und das wiederum beeinflusst die Norm der Reziprozität, die Norm für Geben und Nehmen. Viktor Frankl (1966), der Begründer der Logotherapie meint, dass das Problem in der fehlenden Fähigkeit zur Transzendenz liege. Der Mensch verabsäume es, über sich hinauszudenken und zu agieren. Frankl beschreibt eine Form der Orientierung am Dritten, die ein Ego-Übergewicht reduzieren würde. Jedoch scheinen diese Werte und Fähigkeiten nicht in den Chefetagen (zumindest den hier befragten) angelangt zu sein, denn die interviewten Experten konnten offen über die Verfehlungen von Führungspersonen sprechen. Die Experten bestätigen die Annahme, dass sowohl die Selbsterkenntnis als auch die Orientierung am Dritten bei Führungspersonen fehle. Darüber hinaus wird auch bestätigt, dass eine fehlende Auseinandersetzung mit der Führungsrolle und der eigenen Berufung zur Führungsaufgabe bestehe, die sich in der fehlenden (Meta-) Reflexivität begründet.

Sehr prägnant ist die Nennung der Schwächen der Führungspersonen seitens der Experten. Dabei fallen folgende Schwächen am stärksten ins Gewicht: Die Unfähigkeit Entscheidungen zu treffen, (Eigen-)Verantwortung zu übernehmen und eine (unpopuläre) Meinung zu vertreten. Bei genauerer Betrachtung wirken diese Schwächen wie obligatorische Kernkompetenzen von Führungspersonen. Welchen Schluss lässt diese Aufzählung zu? Führungspersonen werden nur so genannt, denn sie füllen ihre Rolle als Führungsperson nicht aus und setzen sich mit ihrer Rolle nicht ausreichend auseinander. Bei den genannten Defiziten handelt es sich um die Essenz von Führung, und diese zu missen kann nur den Schluss zulassen, dass die Interessen dieser Führungspersonen anders gelagert sind. Bei den genannten Problemen handelt es sich größtenteils um Handlungen, die durch Interaktion mit der Außenwelt verbunden sind. Es scheint, als ob sich viele Führungskräfte stärker mit sich selbst bzw. ihren eigenen Belangen beschäftigen. Der Fokus der Führungspersonen scheint auf der Fehlervermeidung zu liegen, darauf, alles möglichst perfekt aussehen zu lassen, den Umgang mit den Anderen so gering wie möglich zu halten und möglichst gut dazustehen. Das würde auch die weiteren Schwächen der Selbstzentrierung erklären, die wie folgt lauten: Ein zu kleiner Fokus, geringes Selbstwertgefühl, Perfektionismus, Selbstdarstellung und Schauspielerei. Jene Kriterien, die von den Experten als wichtig empfunden wurden, sind dagegen sozial verträgliches Kommunizieren und gute Empathie. Die Experten haben betont, dass es wichtig sei, ein Gefühl für die eigenen Mitarbeiter zu haben, Schwingungen zwischen den Mitarbeitern mitzubekommen und Interesse für die Belange der Mitarbeiter zu zeigen. Darüber hinaus wurde eine sozial verträgliche Kommunikation genannt. Diese Fähigkeit scheint für die Experten eine Kernkompetenz von effektiven Führungspersonen zu sein. Das Ergebnis der Expertenbefragung hinsichtlich dieser Kompetenz zeigt jedoch ein anderes Bild:

Führungspersonen weisen ein schlechtes Kommunikationsverhalten und nur ein geringes Maß an Empathie auf. Ob aufgrund dieser Antworten Handlungsbedarf bei Führungspersonen besteht, ist anhand dieser kleinen Untersuchungsgruppe kaum zu beurteilen, doch weist die qualitative Studie darauf hin, dass diese wichtigen Kompetenzen womöglich nicht im ausreichenden Maße durch die Führungspersonen abgedeckt werden. Offenbar spiegelt diese Fremdwahrnehmung die bereits diskutierte Notwendigkeit von Selbsterkenntnis und Reflexivität wieder. Die fehlende Selbsterkenntnis und Reflexivität der Führungspersonen zeigen sich durch bestimmte Verhaltensmuster. Viele Führungspersonen weisen aufgrund ihrer nicht authentischen Art, bedingt durch zu wenig Selbst(er)kenntnis, einen äußerst geringen Zugang zu ihrer empathischen Seite auf. Es scheint, als ob der bereits benannte stete Vergleich mit Anderen Tribut auf Kosten der Emotionalität fordert. Offensichtlich greift hier das bereits diskutierte neoliberale Konkurrenz-Paradigma. Es bewirkt bei den Führungspersonen eine Drucksituation, sich den anderen Führungspersonen anzupassen, um nicht von der Gruppe der Führungspersonen ausgeschlossen zu werden und damit aus dem künstlich erzeugten Wettbewerb als Verlierer rauszugehen.

Dieses Phänomen würde dem von Bourdieu (2014) und Archer (2012) mehrfach dargestellten Wunsch entsprechen, das eigene Ego im Alter wiederzuerkennen. Der Wunsch, nicht von der Norm abzudriften, um den anderen Führungspersonen möglichst ähnlich zu sein, ohne Gefahr zu laufen, sozial nicht angenommen zu werden, scheint mächtig. Führungspersonen neigen aufgrund der Rahmenbedingungen zu ‚Übererfüllern‘ zu werden, indem sie die sozialschichtstabilisierenden Wertevorstellungen nicht hinterfragen. Das hingegen birgt ein Streben nach einem ‚Nullfehlermacher‘-Idealbild in sich, da man von Bestätigung und Anerkennung von anderen Personen abhängt.

Ebenfalls als Defizit wurde von den befragten Experten die Angst vor Konflikten genannt. Die Angst, mit anderen Menschen in einen emotionalen Konflikt zu geraten, hat auch einen mannigfaltigen Ursprung. Einerseits kann es sein, dass Führungspersonen aufgrund ihrer kontrollierten Art, eigene Emotionen zu unterdrücken, mit einem persönlichen Konflikt riskieren, emotional zu werden. Darüber hinaus kann im Zuge eines emotionalen Konflikts die geschaffene, ruhig wirkende Fassade in Mitleidenschaft geraten, und die Führungsperson könnte emotional demaskiert werden. Die coole und kontrollierte Art wurde ebenfalls als Phänomen von Experten genannt. Ziel scheint es, cool und emotional distanziert zu wirken. Doch in Augenblicken von großem emotionalen Druck kann die Führungsperson diese künstlich geschaffene Fassade nicht aufrechterhalten, und das ‚wahre Gesicht‘ kommt zum

Vorschein. Offenbar scheint es auch in diesem Punkt wichtig zu sein, wie die anderen (Führungs-)Personen von einem denken und wie man von außen betrachtet wird.

Aus sozialtheoretischer Sicht stellt sich das Problem folgendermaßen dar. Die Ausrichtung auf Bestätigung durch den Alter bringt zwangsläufig eine Unzufriedenheit für die Führungsperson mit sich. Hofkirchner (2002 & 2017) hatte bereits die Problematik der Fremdbestimmung aufgegriffen. Sie hemme die Entwicklung des Akteurs und des sozialen Systems an einer Selbstverwirklichung und verhindere dadurch eine Weiterentwicklung der Gesellschaft zu einer guten Gesellschaft. Das Verfolgen dieser fremdbestimmten Handlungen verhindert für die Akteure selbst und im Endeffekt für die Gemeinschaft ein offenes System, das Eudaimonie und ‚Flourishing‘ erzeugen könne. In den Interviews mit Führungspersonen meinten viele zum Thema Selbst- und Fremdbestimmung, dass sie zwar wüssten, dass es wichtig für sie wäre, selbstbestimmt zu agieren, dass sie jedoch auch ehrlich zugeben müssten, genau dies kaum zu erfüllen. Offenbar ist das Bewusstsein vorhanden, jedoch fehlt es an der effektiven Umsetzung. Die Antworten der Führungspersonen lassen zumindest darauf schließen. Ein Zitat aus Interview 2 lautet: „Nein, mein Job lässt es im Moment nicht zu! Für mich ist ein selbstbestimmtes Leben sehr wichtig. Das mag ich nicht. Ich kann meine Arbeit nicht selbstbestimmt planen.“ Oder auch ein Zitat aus Interview 8: „Ab einem bestimmten Punkt hatte ich das schon, aber in meinem Beruf empfinde ich das nur selten.“ Einige verwickelten sich in widersprüchliche Aussagen: „Im Grunde ja. Auf manche Dinge habe ich keinen Einfluss. Da habe ich selbst Grenzen, aber sonst finde ich gut wie es ist.“ Im Interview 14 heißt es: „Ja zu einem großen Teil. Ich tue das was ich möchte. Ich gestalte das Puzzle des Lebens selbst. Ich empfinde ab und zu Grenzen der Selbstbestimmung, aber ich fühle mich frei.“ Eine Führungsperson zeigte den Ansatz einer meta-reflexiven Haltung zur Selbstbestimmung und erklärte: „Ja, das habe ich! Weil ich Dinge in meinem Leben reflektiere. Ich reagiere auch stark auf emotionale Impulse von mir selbst. Falls es mir zu viel wird, suche ich aktiv Abstand.“ Offensichtlich handelt es sich bei der Selbstbestimmung um einen größtenteils vernachlässigten Aspekt von Führung. Es wirkt, als ob Führungspersonen auf äußere Bestätigung hin ausgerichtet sind. Aber fehlt es den Führungspersonen an der Ausrichtung am Dritten, das eine Rückkopplung für sie als Akteur bewirken und sie zufriedener und ausgeglichener agieren lassen könnte.

Lindemann (2006) hat das Problem der Orientierung am Dritten durch die fehlende direkte Rückmeldungsfunktion des Dritten an die Akteure begründet. Das Problem liege in der, durch die Ego-Zentrierung begründete Haltung in dem rigiden Wunsch nach direktem Feedback auf jede Handlung. Das Dritte gebe einem Akteur nicht direktes Feedback, sondern sei abhängig davon, dass die Akteure durch ihr Handeln dieses erzeugen und respektieren. Der Wunsch nach direktem Feedback ergibt sich allerdings aus der bereits diskutierten Etablierung des neoliberalistischen, wettbewerbsorientierten und vor allem vergleichenden Gedankens. Die Führungsperson wünscht sich offenbar durch Feedback anderer Anerkennung und Bestätigung für ihre Leistungen zu erhalten und erlangt diese nicht durch ihr eigenes Belohnungssystem.

Darüber hinaus nennen die befragten Experten ein Führungsproblem, das sich aufgrund der Unterschiedlichkeit von Geplantem und Faktischem ergibt. D.h. die Führungsperson hat eine feste Vorstellung von der Realität im Kopf konstruiert und wünscht sich Umsetzungen mit emotionalem Druck. Da die Aufgaben in der Realität allerdings durchaus langsamer, gar nicht oder in einer komplett anderen Form erledigt werden können, entsteht bei der Führungsperson ein Ungleichgewicht. Diese Problemstellung kann aus verschiedenen Sichtweisen heraus aufgearbeitet werden. Die folgende wirkt jedoch sehr naheliegend: Die Vorstellung der Realität ist eine rational erzeugte Wunschvorstellung, die einerseits nichts mit der Realität und auch nichts mit der eigenen emotionalen Konstitution gemein hat. Die Führungsperson kann sich vieles rational vorstellen, fragt sich aber dabei nicht, ob sie ihre Vorstellungen tatsächlich umsetzen kann. Die Folge kann eine Unterdrückung der eigenen Emotionen sein. Hierbei kommt aber auch die fehlende (Meta-)Reflexivität zur Geltung. Durch die fehlende Reflexion geht der Führungsperson ein Prozess ab, der bewirkt, worauf sie eigentlich hinaus möchte und wofür sie Aufgaben bewältigen möchte

In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erläutern, dass die befragten Experten das Treffen von Entscheidungen als große Schwäche von Führungspersonen genannt haben. Diese Schwäche ist deshalb ein großes Problem, weil das Treffen von Entscheidungen zu den Kernkompetenzen einer Führungsperson gehört. Diese Entscheidungsscheue kann man aufgrund des ‚Nullfehlermacher‘-Idealbilds erklären. Der Grund liegt in vielen Fällen nicht an der Abneigung, Entscheidungen zu treffen, sondern in der Furcht, Fehler zu machen. Es wird ein gesellschaftliches Idealbild fokussiert und versucht, jeden Fehler zu vermeiden. Zudem werden Entscheidungen gemieden, die voraussichtlich nicht durch die gesellschaftliche Wertevorstellung getragen werden. Der Grund für dieses Verhalten wurde bereits erläutert, jedoch kann auch ein geringes Selbstwertgefühl und Selbstsicherheitsgefühl diesem Verhalten

zu Grunde liegen. Damit wird von den Experten bestätigt, dass Führungspersonen eine ‚Vermeidungsstrategie‘ verfolgen um Fehler zu meiden. Offenbar gehen die Experten von der gleichen Annahme aus, dass es besserer Selbst(er)kenntnis bedarf um die Führungsaufgabe bewältigen zu können.

Eine weitere Besonderheit, die sich bei der Auswertung der Führungspersonen Interviews zeigte, ist der unterschiedliche Umgang mit Druck. Das Ergebnis teilt die Führungspersonen in zwei unterschiedliche Gruppen auf. Offenbar scheint es Führungspersonen zu geben, die intensiv von außen beeinflusst werden und großen Druck von dort wahrnehmen. Diese haben Schwierigkeiten mit der Erwartungshaltung von Dritten. Jedoch scheint es auch Führungspersonen zu geben, die zu einem großen Anteil von inneren Antreibern bewegt werden und Druck von außen erst gar nicht nennen. Diejenigen, die Druck von innen wahrnehmen, wirken, als ob sie ihre Berufung in der Führungsaufgabe gefunden hätten. Jene Führungspersonen, die den Druck von außerhalb absorbieren scheinen mehr auf das soziale Umfeld zu reflektieren, als auf ihre eigenen Antreiber. Der Unterschied scheint in der unterschiedlichen Selbstkenntnis bzw. in der Reflexivität zu liegen. Durch Reflexivität findet man die Berufung eher als in der Außenwelt. Manche Führungspersonen wirken, als ob sie keine klare Vorstellung von sich selbst haben. Viele von ihnen machen den Eindruck, als ob sie gar nicht so recht wissen, worauf sie bei ihrer Führungsidee hinaus möchten. Dabei ist die fehlende Reflexivität auffällig und die fehlende Ausrichtung hin zum Dritten. Jedoch scheint es eine logische Konsequenz aufgrund der Ego-Zentrierung zu sein. Die Führungspersonen beschränken sich auf ihre eigenen Bedürfnisse, lassen ihre Aufgaben und Mitarbeiter außer Acht und verlieren dadurch ihre Führungskompetenz.

Somit scheinen die Attribute Selbst(er)kenntnis und Reflexivität unerlässlich für die Führungsperson zu sein, wobei diese nur zu einem geringen Teil durch die genannten Autoren und die Ergebnisse der Interviews bestätigt werden können.

Genau hier ergibt sich ein Paradoxon bei den Interviews mit Führungspersonen. Viele Führungspersonen haben während der Befragung ein Selbstbild von sich kommuniziert, in dem sie als besonders selbst-reflexiv erscheinen. Die Antworten und die dargestellten Defizite der Führungspersonen erlauben diesen Rückschluss jedoch kaum. Das lässt vermuten, dass es sich hierbei um einen ‚modus vivendi‘ der Führungspersonen handeln könnte. Es wirkt so, als ob die reflexive Haltung eine Art Wunschvorstellung ist oder das reflexive Potential

überschätzt wird, da diese Haltung eine höhere soziale Akzeptanz genießt. Denn wie würde es auf eine andere Person wirken, wenn man sagen würde: „Generell denke ich nicht viel darüber nach, sondern mache nach Lust und Laune, mal so und dann wieder so.“ Sich unreflektiert zu verhalten scheint nicht up to date zu sein und wird offensichtlich durch sozialen Druck zwischen den Führungspersonen in die Aufmerksamkeit gerückt. Eine Führungsperson gab wieder: „Grundsätzlich bin ich zufrieden. Im Vergleich geht es mir gut. Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich Entscheidungen hätte anders treffen müssen“ (Zitat Interview 8). Aber es existieren auch Beispiele, bei denen man den Eindruck gewinnen könnte, dass sie sich bereits intensiv mit Ihrer Führungsrolle auseinandergesetzt haben und daher durchaus offen über ihre eigenen Schwächen sprechen können: „Andere Leute zu führen ist definitiv nicht meine Stärke. Ich kann gut mit Menschen die unternehmerisch denken können. Ich tausche mich sehr gerne aus. Strategisch bin ich sehr gut. Aber klassische Führung überlasse ich lieber anderen Menschen“ (Zitat Interview 19). „Ich weiß nicht ob ich darin gut bin. Ich glaube, dass ich da zu nett bin und zu empathisch reagiere. Ich kann nicht mit Zuckerbrot und Peitsche führen. Ich kann auch nicht so gut loben“ (Zitat Interview 8). „Selbstbestimmt? Nicht wirklich! Ich muss auf viele Umstände reagieren“ (Zitat Interview 18). „Weil ich den Menschen als Ganzes betrachte und auf die Person eingehe. Ich stelle den Menschen in den Mittelpunkt. Mich interessiert der Mensch und wie es ihm geht. Jeder kann sich weiter entwickeln, aber keiner muss. Ich befehle nicht. Ich versuche die Fähigkeiten der Mitarbeiter zielgerichtet einzusetzen. Ich habe den Prozess gelernt. Ich führe selbst so wie ich es gerne hätte“ (Zitat Interview 20)

D.h. es existieren bereits Führungspersonen, die eine selbst-reflexive Haltung pflegen, diese aber nicht ausreichend in der Realität umsetzen können. Sie weisen Merkmale von einer reflektierten, selbstbestimmten und klar konturierten Persönlichkeit auf und betonen, dass Teil eines großen Ganzen zu sein wesentlich für sie ist. Diese Gruppe besteht aus SEC Highs in 1. Generation, die sich nach dem sozialen und gesellschaftlichen Aufstieg der Eltern aus einem SEC Low Umfeld emanzipiert haben. Sie weisen vor allem emotionale Merkmale von SEC Lows und zeigen die Selbstsicherheit, Selbstverständlichkeit und das Urvertrauen von SEC Highs auf. Daraus könne man schließen, dass eine Generation nicht reicht, SEC Low Attribute nachhaltig abzulegen, aber die Basis für eine meta-reflexive Führungsperson entstehen kann. Somit wird die Annahme bestätigt, dass meta-reflexive Führungspersonen existieren. Ob sie diese Eigenschaften gelernt oder sie immer schon meta-reflexiv agiert haben, kann nicht in vollem Umfang geklärt werden.

In der Dissertation wurde der Herkunft der Führungsperson großen Wert beigemessen und beleuchtet, inwiefern durch welche Bedingung sich Führungspersonen aus niedrigen bzw. hohen sozioökonomischen Gruppen verhalten.

Die Experten konnten, falls sie Differenzen wahrnehmen, Unterschiede zwischen SEC Highs und Lows beschreiben. Diese reichen von der Sprache, der Etikette, dem Verhalten, der Kleidung, dem Umgang mit anderen Menschen bis hin zu der Strategie zur Zielerreichung, der Machtdemonstration, der Selbstsicherheit, der Art sich zu bewegen und dem Kommunikationsverhalten. Die beschriebenen Unterschiede stimmten zu einem hohen Anteil mit den von Bourdieu definierten Unterschieden im Habitus der Führungspersonen überein. Eine Besonderheit, die sich bei der Auswertung der Experteninterviews ergeben hat, war die Tatsache, dass nur Experten, die selbst aus einer sozioökonomisch niedrigen Gruppe stammen, diese genauen Unterschiede benennen und auch diese so präzise wiedergeben können. SEC Lows werden eher als beziehungsorientiert dargestellt und als Personen, die Empathie zulassen können, SEC Highs hingegen als eher zweckgebunden und auf das Wesentliche reduziert. Von einem der Experten werden SEC Lows als Führungspersonen mit mehr Respekt dem Menschen und den Ressourcen gegenüber beschrieben. SEC Highs werden hingegen als ignorant gegenüber Problemen der Mitarbeiter dargestellt und als weniger wertschätzend wahrgenommen. Im Abgleich mit der Literatur kann man die genannten Merkmale der Experten mit den Ausführungen von Bourdieu (2014), Bradley et.al. (2002), Cote (2011), Piff et.al. (2010 & 2011) gleichsetzen.

Bei einer genauen Betrachtung der Sozialisierungseinflüsse von Führungspersonen wirken diese sich offensichtlich auf Selbstzweifel, Selbstverständlichkeit der gesellschaftlichen Position u.v.m. aus. Die Führungspersonen haben selten aktiv die Sozialisierungsphase als Ursache für ihre Problemstellungen identifizieren können. Sie sprechen aber offen über ihre Bestrebungen und Vorstellungen, die durchaus in der primären Sozialisation begründet sein können, wie der Druck, sich durchkämpfen zu müssen oder den Anforderungen gerecht werden zu wollen u.v.m. Interessant ist, dass viele zukünftige Führungspersonen Außenseiter im eigenen sozialen Kontext waren. Dies kann nur als Hinweis geltend gemacht werden, die besonderen Bedingungen für SEC Lows in Führungspositionen zu unterstreichen. Sie wachsen nicht selten im Gefühl auf, nicht Teil des Ganzen zu sein, sondern am unteren Ende der Sozialkette zu stehen. Vielleicht findet sich hier ein weiterer Hinweis warum SEC Low

Führungspersonen eher an ein großes Ganzes glauben als SEC High Führungspersonen. Sie streben es an, weil sie offenbar in der frühen Sozialisationsphase nicht teil davon sein durften und bemühen sich nun, diesen Umstand zu egalisieren, indem sie sich aktiv für das große Ganze einsetzen.

Es wirkt, als ob Führungspersonen mit sozioökonomisch niedrigem Hintergrund aufgrund ihres Umfeldes und potentieller Probleme in der Herkunftsfamilie Resilienz erarbeiten mussten, um über die fremdbestimmte Jugendzeit, in der sie noch zu Hause leben, hinwegkommen zu können. Aufgrund der räumlichen Enge, bedingt durch ein geringes Einkommen, sehen sich SEC Lows bereits in jungen Jahren mit diversen emotionalen Differenzen innerhalb der Familie konfrontiert. Das kann allerdings den Vorteil einer bereits stark weiterentwickelten emotionalen Konstitution mit sich bringen, die der Person für zukünftige Führungsverantwortung sehr behilflich sein kann. Wie eingangs in der Literatur beschrieben wurde, entsteht der größte intellektuelle/emotionale Unterschied zwischen SEC Lows und Highs ab der höheren bildenden Schulstufe (Gymnasium oder ähnlichen Schulen), insbesondere bei außerschulischen Aktivitäten und während der Ferienzeit. Vergleichsweise wirkt es bei Personen aus sozioökonomisch höheren Gruppen, als ob bei einem ‚normalen‘ Verlauf ihrer Entwicklung keine Notwendigkeit besteht, Resilienz als Kompetenz zu entwickeln. Durch den Zugang zu Ressourcen und der Konstanz im familiären sowie sozialen Umfeld entsteht kein äußerer Grund, Resilienz als Eigenkompetenz zu entwickeln. Das hat zur Folge, dass sie bei der ersten größeren persönlichen Krise nicht auf Resilienz als Kompetenz zurückgreifen können. Jedoch weisen SEC High Führungspersonen ein starkes (vor allem finanzielles) Urvertrauen auf, das ihnen in vielen Situationen hilft, wohingegen SEC Lows durch Resilienz die Kompetenz aufweisen, mit Rückschlägen umzugehen, aber durch das fehlende Urvertrauen fortwährend mit der Befürchtung belastet sind, alles durch einen Rückschlag verlieren zu können. Allerdings SEC Low Führungspersonen bereits in jüngeren Jahren ihre Bereitschaft zur Führung, indem sie sich entweder zum Klassen- oder Schulsprecher wählen lassen. Es wirkt so als ob die neuralgischen Punkte der Entwicklung von SEC Highs und Lows zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in anderer Form auftreten.

Augenscheinlich werden SEC High Führungspersonen nach außen hin stark durch ihren selbstsicheren Habitus wahrgenommen, insbesondere durch ihre Sprache, ihr Auftreten, ihre Kleidung und ihren sicheren Umgang mit Menschen. SEC High Führungspersonen scheinen

diesen Habitus bereits in ihrer Herkunftsfamilie und ihrem sozialen Umfeld erlernt zu haben. SEC Lows hingegen haben diese Umgangsformen weder in ihrer Herkunftsfamilie noch in ihrer Schule oder bei außerschulischen Aktivitäten lernen können. D.h. der SEC High Habitus scheint wie ein Hygienefaktor nach der Theorie von Herzberg (2008) nach außen hin zu wirken. Hat man den selbstsicheren SEC Habitus, bleiben z.B. Defizite in der Kompetenz oft unbemerkt, hat man ihn nicht, wirkt sich jede vermeintliche Schwäche negativ in der Außenwahrnehmung aus. Darüber hinaus empfinden SEC Lows in manchen Fällen das Fehlen des selbstsicheren SEC Habitus als äußerst negativ und bemühen sich eher, diese subjektive Unzulänglichkeit zu kompensieren, anstatt ihn neu zu erwerben. Hierbei scheint es eine Befürchtung von SEC Lows zu geben, dass ihre "schlechte" Herkunft aufgedeckt wird und sie einen Verlust erleiden. Darüber hinaus strahlen SEC Highs eine gewisse Selbstverständlichkeit in ihrem Dasein aus. Sie hinterfragen weniger, ob ihnen ein existenzieller oder beruflicher Platz in der Gesellschaft zusteht. Diese Selbstverständlichkeit geht SEC Lows in den meisten Fällen ab und wird oftmals mit einem übertriebenen unauthentischen Selbstbewusstsein kompensiert. In einigen Experteninterviews wird eine Art Kampfhaltung von SEC Lows beschrieben: ‚Ich zeige es allen‘. Diese Kampfhaltung könnte aus der beschriebenen fehlenden Selbstverständlichkeit resultieren. Dabei wäre es sehr zielführend für SEC Lows, diese Kompensationsreaktion beizulegen. (vgl. Bourdieu 2014)

Im folgenden Abschnitt werden Lösungsvorschläge für die Defizite, die sich aus der Auswertung der Empirie ergeben haben, nochmals systematisch dargestellt. Von einem Großteil der befragten Experten und teilweise auch von einigen Führungspersonen wurde als Lösung für Defizite die Selbstreflexion selbst genannt. Die Selbstreflexion ist deshalb wichtig, weil sie von innen heraus initiiert wird und nicht von außen kommt. Dadurch entsteht ein starker Wirkungsgrad der gewünschten Veränderung. Das Prinzip des Ausgleichstrebens ist eine vertiefte Form der Selbstreflexion, die allerdings auch darauf beruht, mit zumindest einer anderen Person in einen Austausch zu gehen. Wie im Abschnitt Ausgleichstreben erklärt, handelt es sich dabei um einen persönlichen Prozess, der nachhaltig etabliert wird. Dieser Prozess kann eine zyklisch wiederkehrende persönliche Reflexion von bestimmten Themen bedeuten. Für außenorientierte Führungspersonen kann diese Form der Selbstreflexion etwas schwieriger sein als für innenorientierte Person. Die Orientierung nach außen hin kann die Konzentration auf persönliche Themen folglich erschweren. Umso wichtiger ist es für außenorientierte Personen, den Ansatz des Ausgleichstrebens zu initiieren, da sie sonst geneigt sind, aufgrund starker äußerer Einflüsse und Drucks zu viel nach links

und rechts zu blicken. Ein entscheidender Faktor bei der Realisierung des Ausgleichstrebens ist das Temperament und die Geduld. Da es vielmehr um einen Prozess als ein zu erreichendes Ziel geht, sind jene Führungspersonen begünstigt, die eine geringere innere Spannung aufweisen und die Tatsache akzeptieren können, dass wichtige Entwicklungen Zeit benötigen. Dabei ist das Akzeptieren von inneren Zuständen und nicht zu beeinflussenden äußeren Einflüssen ein äußerst wichtiger Punkt. Als kleine Werkzeuge für den Alltag können Meditationen oder einfaches im Moment Verharren und nichts Tun helfen, sich auf das Ausgleichstreben zu konzentrieren. Abschließend kann man festhalten, dass vor allem der Blickwinkel und die Sichtweise auf das eigene Streben entscheidend für die Führungsperson sein kann, um sich weiterentwickeln zu können. Da letztlich nur das eigene Urteil im Abgleich mit dem Dritten über die Wertigkeit des Handelns entscheidet, ist der Aufbau einer nachhaltigen Ich-Stärke unabdingbar. Es wurde die Annahme bestätigt, dass viele Führungsperson von sich aus keinen Lösungsweg kennen um ihre Führungsaufgabe besser zu machen und somit mehr Zufriedenheit über ihre eigene Leistung empfinden zu können. Die Experten bestätigen zu einem Großteil, dass Selbstreflexion das Mittel zum Zweck der Führungsverbesserung wäre. Wie diese Selbstreflexion genau ablaufen müssten, konnte kein Experte vollends beantworten. Somit scheint es eine Notwendigkeit für den Ansatz des Ausgleichstrebens zu geben.

Um die Argumentationskette nun schließen zu können, bedarf es eines Heranziehens der ‚ursprünglichen‘ Themen, der Selbsterkenntnis, der Meta-Reflexivität und der Orientierung am Dritten. Man kann nach den Ausführungen festhalten, dass die Selbsterkenntnis offenbar eine Obligation für die nachhaltige Erfüllung der Führungsrolle darstellt. Sollte diese nicht von der Führungsperson verfolgt worden sein, bringt das Probleme in der Selbstzufriedenheit, in der Fähigkeit, mit Mitarbeitern umzugehen, und in der Konturschärfe des Individuums mit sich. Eine meta-reflexive Führungsperson werden zu wollen, beinhaltet eben diese Obligation der Selbsterkenntnis, wobei die Selbsterkenntnis und die Meta-Reflexivität sich gegenseitig vorantreiben und stützen. Die Meta-Reflexivität hilft der Führungsperson hinsichtlich ihrer Berufung, ihrer Intention, ihrer Klarheit zum ‚eine Welt‘-Gedanken und ihrer Ausrichtung nach dem Sinn ihres Handelns. Die Ausrichtung am Dritten und das Annehmen der triadischen Sozialität ermöglicht es der Führungsperson, einerseits Ego-zentrierte Schwächen wie Ungeduld, Desinteresse, Orientierungslosigkeit, private Besitzabgrenzung u.v.m. zu reduzieren, und andererseits eine Rückkopplung vom Dritten selbst zu erhalten. Erst die Rückkopplung vom Dritten ermöglicht es, eine gänzliche Ausgeglichenheit herzustellen, und die Komplettierung des sozialen Handlungskreislaufes zu einem großen Ganzen.



Anhang

A1. Experteninterviews 133

A2. Interviews mit Führungspersonen 173

A1. Experteninterviews

1. eAt: Senior Trainerin und Beraterin

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Für mich sind die Vita und die Historie einer Führungsperson sehr wichtig. Diese sagt sehr viel über die Führungsperson aus und man kann sehr viele Schlüsse daraus ziehen. Für die meisten Führungspersonen sind die eigene Karriere und der berufliche Status die wichtigsten Güter. Es ist ein Maßstab mit dem sie sich mit anderen Führungspersonen vergleichen. Daraus resultiert meistens eine Art "Scheinstärke" der Führungspersonen und dient vor allem als Selbstbewusstseinsersatz. Resultierend aus diesem Verhalten ergibt sich eine Egoforcierung und somit eine Fokussierung auf die Selbstdarstellung nach außen hin. Leider ist das für mich eine entfremdete Vorgehensweise, die nicht mit der normalen Sicht der Dinge zu tun hat. Die Mitarbeiter werden oftmals als Zweck angesehen.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Führungspersonen aus SEC High Familien heben sich durch folgende Merkmale nach außen hin ab: Durch ihre Sprache, durch die Etikette, durch ihr Verhalten, durch ihre Kleidung. Des Weiteren im Umgang mit Menschen, hinsichtlich der Strategie zur Zielerreichung, der Machtdemonstration, der Ehrlichkeit. Hierbei muss ich den Typen des Übererfüllers nennen, der alles Erdenkliche tun würde um Bestätigung zu erhalten.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Als Defizite nehme ich folgende Aspekte wahr: Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen, Eigenverantwortung zu übernehmen und die eigene Meinung zu vertreten. Hierbei spielen die moralische Prägung und die Eigenwahrnehmung eine wesentliche Rolle. D.h. meiner Meinung nach muss man der Eigenwahrnehmung arbeiten, damit man sich als Führungskraft verbessern kann.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Rangreihe: Herkunftsfamilie, Identität, Wertesystem, soziales Umfeld (Spiritualität als Ergänzung)

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Nicht wichtig und ist generell überbewertet.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Ja, hat meiner Meinung nach direkten Einfluss.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA. Der wesentliche Faktor hierbei ist der Grad der persönlichen Entwicklung. D.h. inwieweit ist die Führungsperson selbstbewusst, agiert selbstreflektiert und ist sicher in SICH SELBST. Wie stark sind das Vertrauen und der Mut ausgeprägt bzw. ist die Führungsperson an persönlicher Entfaltung überhaupt interessiert?

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Durch personifizierte Coaching-Tools: es existiert ein leistungsorientiertes Modell auf Grundlage von Abraham Maslow – „Ein Musiker muss musizieren“ d.h. jede Person muss nach den eigenen Talenten und Stärken suchen um effektiv arbeiten zu können, dadurch kann sie stets stark und intensiv leben/arbeiten (nur dadurch ist eine Leistungssteigerung möglich). Dadurch werden Schauspieler demaskiert, d.h. die Blender werden auffallen. Empfehlung: keine Rosinen rauspicken, Selbstreflexion betreiben und nach persönlicher Entfaltung streben, was direkten Einfluss auf die persönliche Zufriedenheit hat

2. hSt: ExpertIn für Lehre und Forschung

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Die Generation von Führungspersonen, deren Eltern schon Ärzte mit Führungshintergrund sind beträgt ca. 20%-30%. Biografische Wurzeln sind sehr wichtig, jedoch ist es kein Garant für Erfolg. Manchmal sogar im Gegenteil. Die Anforderungen für SEC Highs sind im Vergleich zu SEC Lows stets höher. Dies ist bedingt durch die Erwartungshaltung der Eltern – die Wurzeln beeinflussen einen stark. Die Verantwortlichkeit die man gelernt hat.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Eher nicht – Führungsverhalten ist nicht nur die eigene Vorstellung. Man wird nicht als Führungsperson geboren, jedoch kann man Talent dafür haben. Defizite kann man egalisieren und deutlich besser werden. Einige können sich durch hartes Training verändern. Andere beobachten eher Führungspersonen aus der eigenen Umwelt. Für mich ist positives Führungsverhalten: sich blicken zu lassen und andere Menschen wahrzunehmen. Das gesellschaftliche Wertesystem hat sich gewandelt: Junge Leute reduzieren ihre Bereitschaft alles für den Beruf zu tun. Sie reduzieren den zeitlichen Einsatz und orientieren sich immer stärker zur persönlichen Entfaltung. Dadurch ergeben sich schwierige Prozesse zwischen den Generationen. Die älteren Führungspersonen haben eine bestimmte Vorstellung von Leistung und guter Führungsarbeit, jedoch projizieren sie diesen Weg auf andere Personen. Das birgt ein großes Konfliktpotential in sich.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Die Fehlerkultur. Es gibt fast keine positive Fehlerkultur hinsichtlich der Führung von Menschen. Darüber hinaus muss ich die Anerkennung nennen. Ich finde, dass sehr viele Führungspersonen wenig Empathie zeigen und eine schlechte Feedbackkultur leben.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, soz. Umfeld (Reflexivität ergänzt) Selbstreflexion! Man muss die Fähigkeit entwickeln sich selbst zu monitoren!

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Emotionale Intelligenz eher ein Modewort, Empathie sehr wichtig damit man Personen tatsächlich wahrnehmen kann. Anders werden sehr viele sachliche Projekte aufgrund von menschlichen Interaktionsschwierigkeiten misslingen oder zumindest suboptimal verlaufen.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Ja.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA. Zielkonflikte zwischen persönlichen und karrierespezifischen Zielen, Schere zwischen Privatleben und Beruf, eigene Vorstellung hinterfragen! Ist man noch aktuell mit seinen Ansichten?

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Teamorientierung – Die Teilung der Führungsaufgaben auf mehrere Personen, „Zweibahnstrasse“ der Führung, ENTFOKUSSIERUNG von einem Selbst – SELBSTREFLEXION

3. nBi: PersonalerleiterIn Universitätsklinik

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

JA – Das hängt für mich sehr viel mit traumatischen Erfahrungen zusammen. Man merkt wenn Menschen weniger belastbar sind. Ich stelle mir hier immer die Frage: wie resilient ist diese Person?

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Nein, man kann das nicht erkennen.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Führungspersonen haben oftmals Narzissmus Defizite, sie zeigen unglaubliche Leistungsbereitschaft bis zur Aufopferung und weisen ein geringes Selbstwertgefühl auf. Sie betreiben Kompensation durch hohe Leistungsbereitschaft. Dadurch entstehen oftmals Suchtphänomene der Führungspersonen, da sie sich durch die Leistung definieren und den Job. Identifikation durch Leistung!! Das soziale Umfeld übt Druck aus auf die Führungsperson (Familie, Ehefrauen, Nachbarn etc.)

4. Welche Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten - Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Herkunftsfamilie wirkt auf Wertesystem und Umfeld wirkt auf Identität. Wichtig soziales unmittelbares Umfeld und das Arbeitsumfeld

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Emotionale Intelligenz und Empathie sind sehr wichtig. Ich möchte fast sagen: eine sehr wichtige Schlüsselkompetenz. Für Fachführungskräfte ist sie allerdings nicht so wichtig. Wie gut kann man damit umgehen, wenn man noch Altlasten aus der Kindheit hat (entscheidend ist die eigene Bewertung – was ist deins was ist meins)

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

JA hat direkten Einfluss – hat Einfluss auf meinen Führungsstil (SELBSTREFLEXION)
– Das Elternhaus beeinflusst ob man Führungsperson wird oder nicht EXKURS weniger Lust auf Führung der Jungen: kein Mehrwert mehr persönlich. Der monetäre Ausgleich ist kein Argument mehr, es entsteht ein Wertewandel der Führungspersonen. Junge Leute sind nicht mehr bereit ihr Leben ausschließlich auf die Arbeit zu fokussieren. Ein fehlender oder dominanter Vater beeinflusst stark. Führungspersonen sollten die eigene Historie hinterfragen. Sind meine Eltern glücklich oder nicht? Es könnten Schlüsselmomente durch Vergleich mit anderen entstehen.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA - nicht alle, aber der Großteil schon. Der Umgang im Unternehmen ist entscheidend (was tun und gibt es eine Kultur des Scheiterns) ENTFOKUSSIERUNG! Die zu starke Fokussierung auf den eigenen Weg wirkt sich nicht positiv auf die mentale Verfassung der Führungsperson aus. Wichtig ist sich selbst kleine Werkzeuge zurechtzulegen, um sich selbst zu hinterfragen. Den Wunsch der BESTE zu sein, muss man loslassen können (es kann nur einer SEIN). Die Akzeptanz von Ursache und Wirkung ist wichtig.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

SELBSTREFLEXION! Vor allem eine andere Person die einem hilft Dinge zu hinterfragen und zu reflektieren oder ein hoher Entwicklungsgrad der Persönlichkeit!

4. oBi: UniversitätsprofessorIn für Führung

1. *Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?*

Nein, ich habe keine Verbindung hergestellt.

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

Folgende Unterschiede lassen sich für mich feststellen: das Verhalten und das Auftreten der Führungsperson. Der Umgang mit anderen Personen, wie sie sich in ihrem Umfeld bewegen. Es gibt allerdings keine Vorteile für SEC Highs, jedoch weisen SEC High Führungspersonen eine höhere Wirkung auf! Den Hintergrund nehme ich kaum wahr, jedoch habe ich den Eindruck, dass sich SEC Highs weniger von Rückschlägen beirren lassen.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Die Widerstandskraft gegenüber Rückschlägen, sehe ich als wichtigste Eigenschaft. Gründe dafür sind: Disposition – d.h. Persönlichkeit, genetische Gegebenheiten, Erziehung, sonstige wichtige Personen im sozialen Umfeld, sowie Intelligenz! Ebenfalls muss ich die Big Five nennen: Gewissenhaftigkeit, Dominanz, Selbstvertrauen, Selbstwahrnehmung, Neutralität

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Herkunftsfamilie beeinflusst das Wertesystem; das soziale Umfeld beeinflusst die Identität

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Die Emotionale Intelligenz ist eher weniger wichtig; umso wichtiger empfinde ich die Empathie! Wichtig ist sich selbst erkannt zu haben (Narzissmus etc.)

6. *Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?*

Ja hat direkten Einfluss!

7. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?*

Ja, wenn sie keine Entscheidungen treffen können! Führungspersonen haben Angst Entscheidungen zu treffen, da die Befürchtung existiert entlassen zu werden, sozial ausgegrenzt zu werden und ähnliche Phänomene.

8. *Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?*

Pauschal kann man Entscheidungsfähigkeit durch Rollenspiele lernen. Die Selbstreflexion fördern und vor Augen führen! Ebenfalls Feedback durch andere Personen einholen ist wichtig um eine Selbstlösung der Probleme zu erlernen.

5. hKl: Systemischer Coach und BeraterIn

1. *Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?*

Nein, nehme ich nicht wahr, da ich mich auch nicht auf Traumata konzentriere. Zum Beispiel Macht – woher kommt dieser Glaubenssatz – kann schon auftauchen, dass Aussagen vom Vater oder der Mutter vorkommen – wie ist die Wirkung und gibt es für die Führungsperson eine Blockade?

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

NEIN, Führungspersönlichkeiten müssen Menschen lieben und neugierig sein, das ist unabhängig davon, ob man ein SEC HIGH oder LOW ist.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Der DRUCK von außen, dabei darf man das ICH nicht vernachlässigen! Die Fähigkeit mit sich selbst und den Erwartungen von außen umzugehen ist wichtig. JA es gibt Personen die besser damit umgehen.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Alles hat eine starke Wirkung – und es besteht eine Wechselwirkung zwischen den Teilbereichen – den Bereich soziales Umfeld würde ich extrem erweitern – das System gibt einem Aufträge – das ist ein wesentlicher Unterschied – Für mich gilt, dass die Herkunftsfamilie das Wertesystem beeinflusst und das soziale Umfeld beeinflusst die Identität.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Als Führungsperson muss man eine Schwingung zwischen den Menschen wahrnehmen, die Gestik und die Mimik des Mitarbeiters lesen können, ein Feingefühl haben um Gefühle von anderen zu erkennen – die Beziehungsebene ist sehr wichtig!

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Selbstreflexive Fähigkeit ist BESONDERS wichtig, diese ist schwer zu erlernen, jedoch ist die unabdingbar für Führungspersonen – hat man von zu Hause gelernt oder man hat das in der Kirche, in der Schule oder beim Sport gelernt – oder durch andere wichtige Charaktere aus der Umgebung.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA – Grenzen die man sich selbst im Kopf setzt! Man muss verhindern, dass der Fokus zu klein wird und man nicht mehr frei denken kann.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Führungspersonen muss vor Augen geführt werden, wie sie sich entfokussieren können... Dabei spielt die SELBSTREFLEXION eine wesentliche Rolle.

6. oMo: VerhaltenstrainerIn und Coach

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ja, Unterschiede existieren vor allem im Verhalten – SEC Lows sind wissenshungriger, neugieriger und freuen sich über jeden Input von außen. Sie sind persönlicher mit den Beteiligten. SEC Highs sind meist eher passiv, wirken nach außen hin kontrolliert, haben mäßiges Engagement und sind auf das Wesentliche reduziert.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

SEC Low sind unsicher, lassen sich aber eher auf andere Menschen ein, haben aber auch hohe Erwartungen an andere Menschen. SEC Highs sind kontrolliert, zurückhaltender und in bestimmten Situationen dann explosiv um den Unmut kund zu tun.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Ich nehme wahr, dass das Selbstwertgefühl sehr niedrig ist bei sehr vielen Menschen. Liebe und Anerkennung sind sehr wichtig. Die Disbalance zwischen rationalem Verhalten und emotionalem Empfinden spielt hierbei eine wichtige Rolle. Sehr viele Menschen haben vor einem Kontrollverlust und dem „los lassen können“ Angst. Jedoch wünschen sich sehr viele Menschen nur Sicherheit und Bestätigung. Generell nehme ich wahr, dass viele Menschen durch ein NEGATIVES Selbstbild ein geringes Selbstwertgefühl aufweisen. Ich nehme speziell bei SEC Lows eine Neigung wahr schnell katastrophale Auswirkungen ihres Handelns zu erwarten. Ich nehme auch eine niedrige Frustrationsschwelle wahr. Sich selbst unter Druck zu setzen wird oftmals durch eine starke VATERFIGUR bedingt. Sie lernen – „Ich muss immer! – „Ich darf nie“ alles immer ABSOLUT sehen.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Verhalten ist stark durch das soziale Umfeld beeinflusst. Die Wirkung des Wertesystems ist oft unbewusst vorhanden. Die Herkunftsfamilie ist eher weiter weg und kommt nur selten an die Oberfläche. Generell ist Wertesystem ganz oben, dann kommt die Identität, dann die Herkunftsfamilie und dann das soziale Umfeld, nach dem Prinzip - von Innen nach Außen!

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Empathie ist sehr wichtig – muss man erlernen – den anderen verstehen können, zu beobachten – Dinge anzusprechen, die man wahrnimmt

6. *Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?*

JA, der Führungsstil wird oft vom Vater übernommen. Der Vater übernimmt bei Männern oftmals die Vorbildwirkung, wie zum Beispiel das Zeigen von Gefühlen!

7. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?*

Menschen wollen als Führungsperson zu früh zu schnell alles erreichen! – Sie lassen sich keine Zeit, sich selbst kennen zu lernen und können sich deshalb auch nicht auf andere Menschen einlassen! Sie sorgen sich zu viel darum was andere Leute von Ihnen denken und schauen somit zu viel nach links und nach rechts

8. *Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?*

LOS LASSEN – sich selbst entfokussieren und ausrichten – SELBSTREFLEKTIERT SEIN

7. rEh: Coach und BeraterIn

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Nein nicht direkt – man muss überlegen was die Führungsperson mit sich bringt – kulturell, persönlich, und in welcher Lebensphase sie aktuell ist.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Nein kann man nicht direkt erkennen – es gibt Beispiele – SEC Lows haben super Voraussetzung um eine gute Führungsperson zu werden – SEC High kann auch Macht/Ohnmacht-Strategien haben, die nicht mehr aktuell sind – Religion, Kultur, Gesellschaft, Bildungshintergrund, Region – wie war die Schule, wer waren die Vorbilder – wenn man Führungsaspekte vorgelebt bekommen hat – kann man das als Ressource mitnehmen – aber nicht in eine Wenn/dann Beziehung bringen

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Ich nehme wahr, dass das Selbstwertgefühl sehr gering ist bei vielen Führungspersonen. Ich nehme auch sehr viel Unsicherheit, bestimmte Erwartungshaltungen wahr im Speziellen was andere Leute von einem denken. Hierbei kommen folgende Reaktionen zu tragen: das Überspielen von Unsicherheit wird mit übertriebenem aufgesetztem Verhalten vertuscht, alle Ängste und Unsicherheit werden so gut als möglich vor anderen Menschen geschützt und ein starker sozialer Druck von außen wirkt zusätzlich noch auf die Führungspersonen ein.

Woher kommt das? – Aus der Kindheit - aber nicht nur – Erfahrung und Wissen spielen auch mit.

Die Überlastung ist sehr präsent – und viele können nicht mehr in Reflektion gehen – keine Zeit um sich selbst zu prüfen – "ICH KANN NICHT MEHR" Gefühle resultieren daraus

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Es wird keine Priorisierung getroffen – aber alles wirkt auf die Führungsperson ein – wichtig ist aber auch der kulturelle Hintergrund.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Empathie ist enorm wichtig – direkte Voraussetzungen um eine gute Führungsperson zu sein.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Nicht direkt.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Wenn es eine Diskrepanz zwischen der Wunschvorstellung und der Umsetzung in die Realität gibt. D.h. die Führungsperson hat eine Vorstellung wie sie Dinge haben möchte und leidet an der nicht akkuraten Umsetzung in der Realität. Um das zu erkennen ist soziale Intelligenz notwendig und vor allem SELBSTREFLEXION! Gründe dafür sind nicht genügend Mut und wenig bis keine soziale Intelligenz.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Sich selbst Auszeiten nehmen – fest installierte für sich selbst bestimmte Auszeiten: ich komme zur Ruhe für mich selbst!

8. rRy: VerhaltenstrainerIn Dienstleistungssektor

1. *Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?*

Nein habe ich nicht wahrgenommen.

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

Wie sie mit sich selbst umgehen.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Wie ist die Selbstwahrnehmung – hat man das gelernt oder nicht. Es gibt viele alltägliche psychosomatische Erscheinungen wie Herzrasen, Magenbeschwerden etc. Wie ist die Selbstkritik? Wie ist das Selbsthandling? Aber mit das WICHTIGSTE - wie sie mit sich selbst umgehen. Die Erziehung der Eltern schlägt sich nieder, dabei erkennt man: Wie sie mit Stress und in Drucksituationen mit sich umgehen; Wie wirken die Stressoren auf einen ein? Betreiben sie passives Erleiden – dann ist die Stressreaktion nicht effizient. Der Umgang mit MIR ist wichtig! Nichtfähigkeit mit sich selbst in schwierigen Situationen umzugehen ist ein entscheidender Faktor für mich. Ich sehe die SELBSTREFLEXION als Möglichkeit sich weiter zu entwickeln.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Herkunftsfamilie, soziales Umfeld, Identität, Wertesystem - Streben nach Anerkennung und der Selbstwert sind noch dazu sehr wichtig.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Empathie ist sehr wichtig – man MUSS den anderen wahrnehmen, die Gefühlswelt, das Befinden – das lernt man in der Erziehung.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Man muss für sich gelernt haben sich zu motivieren. Weiß man nicht wie man sich wieder aufrichtet, wie man sich selbst in den Hintern tritt, ist es sehr schwierig sich weiter zu entwickeln. Durch SELBSTREFLEXION kann ich mich immer prüfen.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Wenn man sich selbst nicht hinterfragt und sich kein Feedback holt!

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Eine Feedbackkultur zu etablieren – Feedback fordern. ICH entscheide was ich daraus mache!

9. aBr: UniversitätsprofessorIn für Psychologie

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

JA, eine deutliche Verbindung. Ich habe den starken Eindruck, dass bestimmte Menschen ein hohes Maß an Sicherheit aufweisen, die aufgrund der Gegebenheiten aus der Kindheit resultiert. D.h. mehr Souveränität und Selbstverständnis. Sie wirken nicht verbissen, sondern wirken eher gelassen und vertrauen, dass sich alles fügen wird.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Grundsätzlich im Selbstverständnis von sich selbst im Umgang mit Anderen. Folgende Merkmale zeigen dies auch: Sprache, Kleidung, Umgangsformen, Verhalten - zusammengefasst im Habitus.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Fehlende Authentizität - etwas vorzuspielen, was man nicht ist. Menschen die in ihrem Kontext gut sind, ruhen eher mehr in sich selbst. Selbstsicherheit und Ich-Stärke der/die zu sein die/der man ist!

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Internale Werte sind deutlich stärker als externale. Somit geht Wertesystem und Identität vor Herkunftsfamilie und Umfeld. Zusätzlich wurde der Selbstwert als wichtiger Faktor ergänzt.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Sehr wichtig. Die soziale Interaktionsebene ist wichtig, mit Gefühlen umzugehen ist wichtig. Nicht instrumentalisiert, sondern echt.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Manche Führungsperson haben mit Sicherheit Vorteile durch ihre Herkunft. Ja, ich glaube, dass es einen direkten Einfluss gibt.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA wenn Authentizität verloren geht. Wenn sie beginnen etwas ganz anders zu machen. Und wenn man sich zu sehr verbeißt und zu stark fokussiert ist.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Ohne fremde Hilfe ist es sehr schwierig. Im Wesentlichen hilft ein sehr offener Blick für das Ganze bzw. eine Entfokussierung von sich selbst. Und die Fertigkeit große Zusammenhänge zu erkennen.

10. rAr: PersonalleiterIn Chemiekonzern

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

JA - Ich kann ein Verbindung herstellen. Die Kindheit wirkt auf die Erwartungshaltung ein. Wie wurde Leistung belohnt, wie ist die Leistungsbereitschaft generell. Was für ein Idealbild wurde vorgelebt. Inwieweit ist die Person belastbar und "treibt" sich selbst an! Welche Werte wurden kommuniziert. Ist sie streng mit sich und mild mit anderen oder umgekehrt.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

JA - meistens verheimlichen SEC Lows ihre Herkunft bzw. ihren Ausbildungsweg. D.h. anhand des Verhaltens kann ich erkennen, ob es sich um einen SEC High oder Low handelt. Und anhand der Art zu denken.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Übernehmen von Führungsverantwortung - d.h. die Führungspersonen sind persönlich nicht in der Lage schwierige und unpopuläre Entscheidungen zu treffen und diese sozial verträglich zu kommunizieren. Den Führungspersonen fehlt in vielen Fällen das persönliche Pouvoir um gut als Führungsperson agieren zu können. Ich nehme wahr, dass die Angst Akzente zu setzen existiert und Dingen den persönlichen Stempel "aufzudrücken". Sind oftmals nicht offen noch ehrlich und haben Angst Negatives zu kommunizieren. Sehr wenig Selbstreflexion!

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Reihung 1. Identität, 2. Wertesystem, 3. soziales Umfeld, 4. Herkunftsfamilie ergänzt wurde es um das Feld Partnerschaft. Die Führungsperson wird stark durch die Interaktion mit dem eigenen Partner geprägt. Entweder durch Antreiben und/oder Konkurrenz.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Empathie ist fast die wichtigste Eigenschaft einer Führungsperson. Macht den Unterschied zwischen funktionierenden und nicht funktionierenden Teams aus. Ebenfalls damit verbunden die Fähigkeit sozial anerkannt zu kommunizieren und Interesse gegenüber seinem Gesprächspartner zu zeigen. Fast wichtiger als Fachkompetenz.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

JA nicht immer aber oft. Ich bin der Meinung, dass sich Führungspersonen entweder vom Vater/Mutter abgrenzen und komplett anders sein wollen oder es gleich machen.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA - Indem Sie ihr persönliches Wertesystem durchsetzen möchten. Sie für sich festhalten was wichtig ist und was wie erledigt werden MUSS. Nichts sein lassen können wie es ist.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Hilfe zur Selbsthilfe. Durch Input von außen lernen selbstreflexiv arbeiten zu können und sich kritisch zu hinterfragen.

11. oWe: Managementberaterin Personalführung Dienstleistungssektor

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Nein, weiß ich zu wenig darüber und habe ich auch nicht beobachtet. Zusätzlich sind unsere Führungskräfte eher verschlossen was ihre Herkunft betrifft. Ich kann nur vermuten, dass es eine Verbindung gibt zwischen Motiven der Führungskraft und dem Führungsverständnis hinsichtlich der Sorgfalt und der Schnelligkeit.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

JA - nehme ich beim Kommunikationsverhalten wahr, bei Kritikgesprächen und bei Reaktion auf Neuerungen.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Eine Schwäche sehe ich bei der Nachhaltigkeit des Agierens. Beim Einhalten von Vereinbarungen und bei der Umsetzungsstärke.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Reihung: 1. soziales Umfeld (Peer Groups - Vergleich mit anderen Führungskräften), 2. Wertesystem, 3. Identität, 4. Herkunftsfamilie, Ergänzung - Position in der Hierarchie - manifestiert durch die Anzahl der Mitarbeiter (Machtmotiv)

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Empathie ist sehr wichtig. Wer keine Empathie zeigt kann nicht sozial verträglich entscheiden. Der Führungsperson fehlt die Fähigkeit auf sozialer Ebene gut zu kommunizieren und bringt dadurch eine Gefahr des Scheiterns mit.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Ja hat direkten Einfluss.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Ja wenn sie zu sehr am eigenen Erfolg festhalten und diesen nach eigenen Maßstäben messen. Wenn sie die Realität nach den eigenen Vorstellungen verändern. Nicht selbstreflexiv arbeiten können.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Zeit nehmen für sich selbst. Die Geschwindigkeit aus ihrem Handeln nehmen und überlegen. Die Fähigkeit selbstreflexiv zu sein ist wichtig. Wenn Führungskräfte zu schnell sind, wirken sie unauthentisch.

12. Aae: Psychologin und Beraterin

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ja kann ich wahrnehmen. Speziell erkenne ich den Vater/die Mutter als Vorbild – oftmals das gleichgeschlechtliche Elternteil. Ich nehme auch vermehrt folgende Typen wahr: 1.1. eine starke narzisstische Bedürftigkeit. Aufgrund von Macht ergibt sich eine Bedeutung. Sie erzeugt Druck mittels Drohungen. Es besteht eine starke Selbstfokussierung. 1.2. Ein Typ der von den anderen geliebt werden will. Diese Person investiert Energie und will zur Belohnung bewundert werden. Falls etwas nicht klappt verfällt sie eher in Depression.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Ja nehme ich durch folgende Phänomene wahr: Das Kommunikationsverhalten macht einen großen Unterschied. Der sichere Umgang in jedem Umfeld lässt auf einen SEC High schließen. Ich nehme auch eine starke Vernetzung von Randgruppen wahr. Die Körperhaltung, das Selbstverständnis des Seins, Kleidung, Statussymbole und ähnliches. Man kann auch erkennen ob es sich um einen SEC High aus dem Bildungsbürgertum, aus einer Lehrerfamilie, aus einer kaufmännischen Familie handelt.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Die Fähigkeit sich selbst anzupassen und sein Denken zu modifizieren. Sich selbst auch zu hinterfragen: Ist mein Führungsstil für die Situation in Ordnung, muss ich mit diesem Mitarbeiter unterschiedlich umgehen uvm.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Das soziale Umfeld gibt in Kombination mit der Herkunftsfamilie Stabilität und wirkt damit auf die Identität und das Wertesystem.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Empathie ist wichtig bis zu dem Punkt wo man mit dem Anderen verschmelzen will, dann wird es negativ.

6. *Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?*

Bei manchen Menschen kann man einen brennenden Ehrgeiz erkennen (SEC Lows), der sich zum "Motor" entwickelt. Diese Personen haben kein stabiles Fundament und kompensieren das mit Energie.

7. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?*

Kann man nicht pauschal sagen. Ich habe Defizite beim "Loslassen" von Unternehmen, Aufgaben und Sichtweisen beobachtet. Auch nehme ich Defizite im Kommunikationsverhalten wahr.

8. *Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?*

Diese Personen lassen sich coachen um einen Weg zu lernen besser zu werden und mit sich selbst umgehen zu können!

13. oAl: Coach und KarriereberaterIn

1. *Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?*

JA - wesentlicher Punkt! Zitiert wird: die erste Hälfte des Lebens versucht man sich vom Elternhaus los zu strampeln und in der zweiten Hälfte zu finden was man selbst möchte...Man wird sehr wesentlich durch das Elternhaus beeinflusst. Man wird meistens auch durch andere Menschen unter Druck gesetzt. Und steuert sein Leben nicht selbst!

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

Ja und Nein - Ich nehme Unterschiede in der Kleidung wahr, im Kommunikationsverhalten von außen, von innen nehme ich bestimmte Verhaltensmuster wahr: Ich Chef Du nix – Verhalten bei Personen aus einer sozioökonomisch hohen Gruppe.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Am Ende des Tages geht es immer um Liebe und Anerkennung. Dann in weiterer Folge die Unfähigkeit die Rolle der Führungsperson auszufüllen, da man sich nicht adaptieren kann. Meistens ist das Problem, dass gute Fachkräfte zu Führungspersonen werden und verhalten sich in weiterer Folge noch immer wie Fachkräfte.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Herkunftsfamilie wirkt stark auf die Identität und das Wertesystem ein und steht in enger Verbindung mit dem sozialen System.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Empathie ist sehr wichtig!

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Man lernt ein Verhalten in seiner Herkunftsfamilie und zeigt es wieder in Situationen von großer Anspannung und Stressempfinden. Z.B. man "stellt sich tot" erstarrt oder man wird aggressiv und schlägt um sich oder man agiert teamorientiert. Aber ja, ich glaube, dass es einen direkten Zusammenhang gibt.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Teilweise JA - wenn sie sich nicht selbst steuern können! Sie keine Fähigkeit haben sich an die neue Situation anzupassen und von sich behaupten können - ICH BIN ICH

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Trainings und Coachings!

14. eBa: PersonalreferentIn Industriekonzern

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ich habe ehrlich gesagt noch nicht so viel darüber nachgedacht. Aber ich nehme wahr, dass es Personen gibt die sich hochgearbeitet haben und das auch immer wieder betonen. Sie erklären sich oftmals mit Stolz, jedoch wirken sie unsicher und ihnen fehlt eine Basis. Dieses Verhalten schlägt sich auch im Führungsstil nieder und es geschieht immer ein Prozess der Abgrenzung zu anderen Personen.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Ich nehme sehr viel Unsicherheit und Geltungsdrang wahr. Ich erkenne auch, dass Personen aus SEC High Familien ein sicheres Auftreten haben, eine Selbstverständlichkeit an den Tag legen und sich selbst weniger Fragen stellen. D.h. sie hinterfragen ihre Existenzberechtigung nicht, sondern machen einfach ohne viel zu hinterfragen. Weder sich noch das was sie tun. Ich glaube auch, dass das Vorhandensein von Geschwistern einen Unterschied macht. Da man oft um den eigenen Platz kämpfen muss. Einen Kompromiss erarbeiten muss etc.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Auf der Konfliktebene! Es fehlt oftmals der Mut Konflikte auszutragen und direkt lösen zu wollen. Es fehlt Mut zur Klarheit und man versucht Situationen zu vermeiden. D.h. viele Führungspersonen haben Angst Konflikte entstehen zu lassen, vermeiden jegliche Art zu polarisieren und Widerstand bei anderen Personen zu erzeugen. In den Momenten in denen der Konflikt auftritt, versuchen sie entweder die Situation herunter zu spielen bzw. versuchen den Konflikt einfach zu ignorieren.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Die Herkunftsfamilie und das soziale Umfeld beeinflussen die Identität und das Wertesystem. Noch zu nennen ist die Erwartungshaltung dritter Personen auf die Führungsperson.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Ja ist sehr wichtig. Wichtigstes Kriterium bei der Einstellung neuer Führungspersonen.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

JA – die Familie wirkt sehr stark auf die Führungsperson ein. Besonders bei SEC Highs: Die Familie erwartet, dass eine hohe Position in einem wirtschaftlich sehr gut positionierten Unternehmen angestrebt wird. Das wird als Normalfall betrachtet und ein Abweichen ist nicht erwünscht. Es existiert ein sehr großer Erwartungsdruck von Seiten der Familie. SEC High wollen mehr Macht und Status demonstrieren, jedoch handeln sie meistens nach alten Werten. Es verhalten sich diese Führungspersonen zweckgebundener gegenüber ihren Mitarbeitern. D.h. Mitarbeiter werden als sinnvolles Werkzeug für den Erfolg betrachtet. Besonders SEC Lows haben meist eine Kampfhaltung und wollen es “allen” zeigen – Nach dem Motto – ich zeig es euch erst recht. Die sind allerdings näher und offener gegenüber Mitarbeitern.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Ja, Führungspersonen empfinden in vielen Fällen wenig Selbstwertgefühl! Sie lassen sich zu stark von außen beeinflussen und legen zu viel Wert auf die Meinung anderer. Darüber hinaus dürfen Führungspersonen nicht zu viel nach links und nach rechts schauen, d.h. sich nicht stetig in einem Vergleichswettbewerb befinden. Was ich auch verstärkt wahrnehme ist, dass Führungspersonen oft Ziele in ihrem Privatleben, im Beruf oder anderen Bereichen erreichen wollen, die sehr wenig mit einem Selbst und ihren eigenen Präferenzen zu tun haben.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Selbstreflexion - sich selbst hinterfragen! Die Führungsperson sollte sich stetig selbst fragen: Wie will ich das Ergebnis selbst haben? Wie ist meine eigene Erfahrung damit? Und mitunter Hilfe von außen annehmen!

15. aCi: Trainerin und BeraterIn

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ja, das nehme ich wahr. Was du mitbekommst, wirkt sich deine Prägung aus. Das ist absolut entscheidend für die Führungsperson. Es gibt schizoide Typen: die wollen alles abspalten. Schaffen das aber oftmals nicht. Glaubenssätze spielen eine wichtige Rolle, Gefühle z.B. ein negatives Frauenbild bedingt durch die dominante Mutter, wirkt sich stark im Alltag aus. Weibliche Mitarbeiter bekommen es dann ab!

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Tendenziell Ja. Ich nehme Führungspersonen wahr die aus der oberen Schicht kommen. Die haben Bildung genossen und ich habe den Eindruck, dass sie viel zu viel denken. Die machen sich zu viele Gedanken um alles Mögliche und dadurch das Leben schwer. Sie schaffen oftmals auch keine einfache Lösung für Probleme. Dafür arbeiten sie an Lösungen mit deutlich weniger Intuition.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Ich nehme eine emotional verkümmerte Gesellschaft wahr. In Deutschland sind Emotionen vollkommen verkümmert. Emotionen werden weggeredet und technokratisiert. Gesellschaftliches Bild: Falls die Führungspersonen keine Gefühle haben, dürfen es die Mitarbeiter erst recht nicht. Gefühle wie Wut, Traurigkeit, Fröhlichkeit oder Zorn sind nur schwer zu ertragen. Es geht immer wieder um die Frage wer die Schuld tragen muss. Wer hatte die Verantwortung? Das Fehlermanagement ist noch immer sehr wenig entwickelt. Fehler sind noch immer eine Schande. Der Perfektionismus ist noch immer sehr stark. Alles muss perfekt und vor allem schnell gehen. Ich nehme sehr stark das wichtige Selbstbild und das Ego der Führungsperson wahr. Wo bin ich in der Hierarchie, was muss ich darstellen, wie stehe ich da, wie ist mein Status etc.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Die Identität wird von der Herkunftsfamilie beeinflusst und das soziale Umfeld bestimmt das Wertesystem.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Ja, absolut. Empathie ist sehr wichtig.

6. *Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?*

Kein direkter Zusammenhang mit der Motivation. Jeder ist unterschiedlich. Ich habe den Eindruck, dass Führungspersonen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen das Leben und andere Menschen mehr zu schätzen wissen. Sie nehmen das Leben nicht für selbstverständlich. Geld ist kein wichtiger Faktor mehr. Das Miteinander hat eine größere Rolle bekommen. Sie haben mehr Demut dem Leben gegenüber. Sie sind auch deutlich mehr beziehungsorientiert als SEC Highs.

7. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?*

Viele sind zu nah dran. Sie sehen zu oft über die Schulter und nach links/rechts. Sie sind zu sehr verbunden mit ihrer gewünschten Identität. Sie haben eine andere Wahrnehmung der Realität, Führungspersonen verlieren sich oftmals in subjektiven Details. Keinen guten Umgang mit Gefühlen, Mitarbeitern weinen und sie wissen nicht wie sie die Situation handhaben sollen. Das Ego ist meistens zu wichtig und zu präsent.

8. *Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?*

Ohne fremde Hilfe schwierig. Aber vor allem müssten sie aufhören zu viel zu denken. Je mehr man nachdenkt, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich und desto konfuser und verwirrter wird man.

16. eAr: PersonalentwicklerIn Industriekonzern

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

JA, das habe ich. Ich nehme besonders bei Führungspersonen aus sozioökonomisch niedrigeren Gruppen ein ähnliches Verhalten wahr. Sie weisen eine gewisse Art von Respekt gegenüber anderen Personen auf. Sie zeigen auch Mitleid gegenüber Personen in Schwierigkeiten. Mir kommt es so vor als ob sie gelernt haben, wie schwer das Leben sein kann. Sie kennen das von zu Hause, die Mutter Hausfrau, der Vater einfacher Arbeiter. Die Einstellung ist meistens korrekt, keine Tricks und stets fair.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Ja, auf jeden Fall! Ich nehme Unterschiede in der Sprache, in der Kleidung und im kompletten Habitus wahr. Führungspersonen aus einer sozioökonomisch höheren Gruppe wirken auch mehr bewandert und weisen mehr Hintergrundwissen auf. Im Verhalten sehe ich noch mehr Unterschiede: der Gang wirkt bei SEC Highs bestimmter und aggressiver. Ich nehme allerdings auch ein schlechteres Benehmen bei SEC Highs wahr. Und sie suchen fast immer Bestätigung durch Dritte.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Viele Führungsleute haben Probleme zuzuhören. Es wirkt so als ob sie Probleme damit haben sich auf den Punkt zu konzentrieren. Viele haben eine vorgefertigte Meinung von anderen Personen. Vor allem werden Klischees gerne gelebt.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld

Herkunftsfamilie, Wertesystem, Identität, soziales Umfeld. Hinzufügen möchte ich noch die Religion.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Ja sogar sehr wichtig. Auf jeden Fall wichtiger als die fachliche Kompetenz.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Ja. Ich glaube, dass es einen Einfluss gibt wenn man in einer größeren Familie groß geworden ist. Man ist emotional involviert. Einzelkinder aus SEC High Familien kennen das nicht. Die sind mit Emotionalität oftmals überfordert.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Ja. Viele Führungspersonen glauben, dass Mitleid eine Schwäche ist. Wenn man emotional involviert ist, ist es schlecht. Darum möchten viele kühl und reserviert wirken. Dadurch wirken sie oft unempathisch. Es werden Rollen und Spiele gespielt.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Ist sehr schwierig. Viele Führungspersonen sind emotional sehr unentwickelt. Das Umfeld kann einem helfen. Die Gruppendynamik des Umfeldes kann der Führungsperson helfen.

17. eMa: Personalbeauftragte Industriekonzern

1. *Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?*

Ja konnte ich bereits feststellen. Habe ich allerdings nur am Rande wahrgenommen.

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

Ja das konnte ich schon erkennen. Ich kann erkennen, dass Führungspersonen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen deutlich wertschätzender Auftreten und sowohl Respekt vor anderen Menschen als auch vor Ressourcen haben. Sie betrachten Dinge nicht für selbstverständlich. Führungspersonen aus sozioökonomisch höheren Gruppen haben sehr oft kein Verständnis für Probleme der Mitarbeiter. Sie zeigen wenig Wertschätzung gegenüber Personen aus anderen sozioökonomischen Gruppen.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Führungspersonen können oftmals nur sehr schlecht Rückmeldung geben. Sie möchten keine Anerkennung verteilen und scheuen sich davor Mitarbeiter zu loben. Sie sind oftmals zu sehr auf sich selbst fokussiert. Ich nehme wenig Selbstverständlichkeit wahr, damit meine ich, dass es normal ist für Führungskräfte Personalgespräche zu führen, sich mit den Mitarbeitern auszutauschen.

4. *Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?*

Wertesystem, Identität, soziales Umfeld, Herkunftsfamilie. Das Wertesystem erzeugt sehr viel Druck. Dem gerecht zu werden ist sehr anstrengend. Und das kommt meistens aus der Herkunftsfamilie.

5. *Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?*

Ist schwierig. Ich denke schon, dass es wichtig ist. Mit einer emotional kühlen Person zusammen zu arbeiten ist sehr schwierig. Ich glaube, dass oftmals zu viel Nähe das Problem der Abgrenzung darstellt. Andererseits ist das Unternehmen auch kein

Schmusehaus, man sollte nicht darauf hoffen, dass alle Führungsleute empathisch und emotional sind.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Eher JA. Ich habe den Eindruck, dass sich der Entwicklungshintergrund oft in der Motivation und im Führungsstil widerspiegelt.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA, eindeutig. Die lieb gewonnene Tätigkeiten nicht abgeben können. Dass sie gelernt haben, dass sie dadurch Bestätigung bekommen. Ich nehme auch eine Entscheidungsscheue wahr. Die ist sehr stark vertreten. Viele scheuen sich unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Sie scheuen sich davor Aufgaben zu priorisieren.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Ja durch Coachings und Trainings oder auch Führungsseminare. Führungsleute fühlen sich oft schlecht, aber wissen nicht wie sie das ändern sollen. Aber vor allem ist Selbstreflexion wichtig.

18. iMa: Ehemalige Vorstandsvorsitzende(r) einer AG

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ich kann auf jeden Fall einen Unterschied zwischen Frauen und Männern wahrnehmen. In meiner Zeit waren Frauen aufgerufen emotional zu sein und das auch immer nach außen zu transportieren. Männer hingegen mussten immer unemotional und hart nach außen wirken. Mittlerweile habe ich das Gefühl, dass sich das einander annähert. D.h. Frauen entscheiden und wirken zunehmend rationaler und Männer müssen sich emotionaler präsentieren. Ich habe den Eindruck, dass durch die Schule und die Universität jede Art von potentiellm Unterschied zwischen den sozioökonomischen Gruppen schwindet. Spätestens mit dem Abitur werden sie für mich zu einer homogenen Masse. Männer nehmen dann mehr Ausbildungszeit in Kauf um besser für die Karriere gewappnet zu sein, Frauen sichern sich gerne mal schnell finanziell ab.

2. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?*

Frauen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen kamen in meiner Zeit gar nicht zu irgendwelchen Führungspositionen. Falls sie es doch geschafft haben, mussten sie sich sehr anpassen um in das Schema zu passen. Ich habe auf jeden Fall feststellen können, dass Führungspersonen aus sozioökonomisch niedrigen Gruppen deutlich unsicherer wirkten, der Umgang war eher unsicherer und oftmals unbeholfen, ich konnte auch weniger Fähigkeiten sich mittels der Sprache auszudrücken feststellen. Im Interview machten sie sich kleiner als sie tatsächlich waren, haben sich meistens für die niedrigeren Positionen beworben, und vor allem Frauen haben sich auf die aller niedrigsten Positionen beworben.

3. *Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?*

Ich nehme wahr, dass Führungsleute nicht mehr runter kommen können. Sie können nicht mehr abschalten oder sich mehr dem beruflichen Kontext entziehen. In den sachlichen Berufsgruppen wie Steuerberater, Rechtsanwalt etc. nehme ich besonders die

geringe emotionale Intensität wahr. Wenig Gefühl und wenig Interesse. Ich habe den Eindruck, dass die Führungspersonen Rauschmittel brauchen um sich „normal“ zu fühlen. Ich denke das kommt durch das immanente Unterdrücken des eigenen Gefühls. Jedoch nehme ich in letzter Zeit Veränderungen wahr. Führungspersonen trauen sich ihre Gefühle zuzulassen und lassen ihre Fassaden fallen bzw. bauen sie auch nicht auf.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Wertesystem, soziales Umfeld, Herkunftsfamilie und Identität. Die Religion ist für mich vollkommen verschwunden. Ich nehme wahr, dass Kinder sehr stark beeinflussen.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Sehr wichtig. Heute mehr denn je! Man kann seine Individualität nach außen hin zeigen. Die Führungsperson muss am Abend nicht mehr alkoholische Getränke zu sich nehmen um sich ablenken zu können.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Das glaube ich nicht!

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Ja, habe ich! Die Führungsperson sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht. Es fehlt ihnen oftmals der Blick fürs Ganze und die notwendige Distanz tatsächlich gut agieren zu können. Vielmehr verlieren sie sich in selbstkreierten Selbstbildern, wie sie lässig und unkompliziert wirken wollen. Dabei wollen sie die tatsächlichen Ecken und Kanten verbergen. Sie möchten nicht emotional wirken und über den Dingen stehen können.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Eigentlich müsste jeder eine Psychotherapie machen. Jede Führungsperson sollte ihre Kindheit und das Umfeld reflektieren. Es muss aber auch nicht in der Therapie geschehen, aber irgendwie mit anderen Menschen auch. Ich glaube, dass es sonst schwer ist authentisch zu sein.

19. iBa: Sales Director Multinationaler Konzern

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ja, man kann das an dem Verhalten der Person erkennen. Insbesondere kann man am Verhalten gegenüber Mitarbeitern und anderen Führungspersonen erkennen, ob die Führungsperson selbst früher ein Außenseiter war (Kindheit und Schule). Dabei kann man beobachten, dass sich diese Führungspersonen Anerkennung durch hartes Vorgehen und unbeliebte wie unkollegiale Entscheidungen förmlich erkämpfen.

Ich nehme auch mentale Defizite bei Führungspersonen aufgrund ihrer geringen Körpergröße wahr – für mich steht ein großes Machtmotiv stets in Verbindung mit öffentlicher zur Schauellung.

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Ja, erkennt man: an der Sicherheit - im Speziellen dem Umgang mit anderen Personen.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Die Fehlende Authentizität in Verbindung mit geringer Überzeugungskraft. Und aus diesem Defizit ergibt sich für mich ein Führen durch DRUCK und nicht durch Überzeugungskraft.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Wertesystem, soziales Umfeld - im Speziellen Druck von außen, Herkunftsfamilie, Identität (Image) – Zusatz: Druck von außen ist für mich der entscheidende Faktor

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

ABSOLUT - nur durch Empathie entstehen Synergien zwischen Personen, allerdings muss man achtsam sein und eine Balance finden zwischen Harmonie und Disharmonie.

D.h. ich merke sehr schnell mit wem ich eine gute Verbindung habe und schnell zu wem ich keinen persönlichen Zugang bekomme.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

JA, auf jeden Fall. Für mich derjenige der sich hochgearbeitet hat (SEC Low) signifikant durch: einen anderen Blickwinkel, eine starke soziale Komponente, er weist ein Interesse am Gemeinschaftsgefühl auf; Diejenigen die immer schon alles hatten (SEC High) die haben für mich: kein Gefühl dafür, wie es ist an der Maschine zu arbeiten, sie zeigen wenig Verbundenheit gegenüber anderen Menschen, sie kennen das Gefühl nicht nichts zu haben, das haben sie selbst nie erlebt - weder durch Eltern noch durch eigene Erfahrungen. (Anm. offensichtlich wurde es ein Nachtrag zu Frage 3)

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

JA, viele Führungspersonen versuchen über ihren eigenen Schatten zu springen - entgegen ihrem eigenen Wertesystem und dem eigenen Gefühl zu agieren. Im Speziellen nehme ich das bei der Entscheidungsfindung wahr.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Das ist eher typenabhängig für mich. Ich denke, dass das eher nur durch Trainings und somit durch Hilfe von außen geschehen kann.

20. rWu: Führungskräfte BeraterIn

1. Haben Sie schon mal für sich eine Verbindung zwischen der emotionalen/mentalenen Verfassung von Führungspersonen und dem Entwicklungshintergrund, damit meine ich die Kindheit und das soziale Umfeld, hergestellt?

Ich nehme Führungspersonen SEC Highs wahr und erkenne, dass diese mehr Stress haben etwas zu erreichen. Sie wollen auch schnell erfolgreich sein und ‚reinpassen‘ in das System. Besonders ist auch, dass sie sich schnell beobachtet und bewertet fühlen. SEC Highs verspüren für mich externen Leistungsdruck, dadurch ergeben sich viele Angststörungen. Sie haben überzogene Anforderungen an sich selbst. Sie scheinen sich stetig zu fragen: „Was passt zu mir und was kann ich noch leisten? Und „Ich muss es mindestens so weit bringen wie meine Vater!“

2. Haben Sie den Eindruck, dass Sie aufgrund der emotionalen/mentalenen Defizite erkennen können, ob eine Führungsperson aus einer sozioökonomisch hohen bzw. niedrigen Gruppe stammt?

Bereits in Frage 1 beantwortet.

3. Welche emotionalen/mentalenen Defizite haben sie persönlich bei der Arbeit mit Führungspersonen am intensivsten wahrgenommen?

Selbstwert, der unabhängig ist von der Leistung, das nehme ich nicht wahr. Für mich ist das die Idealvorstellung von einer Führungsperson. Ich sehe wie diese ‚Lücke‘ ständig kompensiert wird. Ich sehe wie viele über ihre eigenen Grenzen gehen und sich dafür aufopfern. Jedoch belohnen sie sich selbst nicht mehr durch eine besondere Reaktion oder durch Zufriedenheit.

4. Welche der folgenden Faktoren beeinflussen Führungspersonen Ihrer Meinung nach am stärksten: Wertesystem, Identität, Herkunftsfamilie, Umfeld?

Wertesystem, Umfeld, Herkunftsfamilie, Identität – aber für mich hat alles mit der Wertevorstellung zu tun.

5. Sind Emotionale Intelligenz und Empathie ein wichtiges Charakteristikum für Sie?

Auf jeden Fall, Empathie empfinde ich für sehr wichtig.

6. Glauben Sie, dass der Entwicklungshintergrund einer Führungsperson direkten Einfluss auf die Motivation und den Führungsstil hat?

Ja, nehme ich wahr und bin ich auch überzeugt davon. SEC Highs = Liebe gekoppelt an Leistung; SEC Lows = Liebe ist nicht gekoppelt an Leistung

Wenn Liebe für Leistung gegeben wird, dann gibt es davon nie genug. Es wird immer weiter gefordert.

7. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sich Führungspersonen mental selbst „im Weg stehen“ und falls ja warum?

Ja, ich finde, dass Führungspersonen ihre Masken fallen lassen sollten und Hilfe annehmen müssten. Die Führungsrolle kann zur Gefahr für die Person werden, denn sie wollen stets ‚on top of it‘ sein.

8. Haben Sie einen bestimmten Vorschlag was diese Personen selbst ändern könnten?

Wichtig ist, dass nicht die gesamte Identität dieses Menschen von der Führungsrolle abhängt. Es geht aber nicht ohne ‚die Hosen runter zu lassen‘. Man muss bereits ein, die eigenen ‚Löcher‘ anzusehen und wenn man diese nicht schließen möchte, dann nimmt das zu viel Kapazität von der Führungsperson ein. Das resultiert für mich immer in Neid, Eifersucht und die Sucht nach Lob und Anerkennung.

A2. Interviews mit Führungspersonen

1. tBi: Führungsperson Sportbereich

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich habe sehr harmonisch mit meinen Eltern am Stadtrand gelebt. Ich bin als Einzelkind aufgewachsen. Ich bin mit 18 Jahren von zu Hause auszogen um in einer größeren Stadt studieren zu können.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Unsere Wohngegend ist harmonisch und friedlich gewesen. Es gab ein sehr harmonisches Verhältnis mit den Nachbarn. Geld gab es je nachdem, ob meine Mutter gearbeitet hat, mehr oder weniger. Manchmal war es sehr knapp, manchmal konnten wir uns aber auch einen sehr schönen Urlaub leisten. Mein Verhältnis zu meinen Eltern war immer gut, außer in der Pubertät natürlich.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Für mein Empfinden läuft mein Leben sehr gut. Meine Beziehung erfüllt mich sehr und mein berufliches Vorankommen ist ebenfalls sehr fein. Ich nehme an, dass ich zufrieden bin, da ich selbst bestimmen kann was ich wie und wann tue. Ich benötige keine Zustimmung von anderen Personen. Darüber hinaus hat meine Partnerin eine hohe Toleranz gegenüber allen Dingen die ich so machen will.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ja, ich habe immer immensen Druck etwas zu tun.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja, ich bestimmte selbst was ich tue und lasse mich nicht kontrollieren. Ich bestimme selbst.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere

Faktoren?

Ich bin motiviert durch die Tätigkeit selbst! Darüber hinaus habe ich eine starke

Zielstrebigkeit, die ich jedoch an kleinen Zielen messe, nicht an den Großen. Die großen Ziele ergeben sich aus der Summe der kleinen erreichten Ziele für mich. Und das hat immer schon super für mich geklappt. Ich vertraue darauf, dass sich alles ergeben wird wenn ich die Dinge so gut ich kann mache!

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ja, jedoch kommt es auf den Willen der geführten Personen an. Ob sie sich führen lassen wollen oder nicht. Ich habe meistens einen Plan und will diesen durchsetzen. Jedoch ist mir das Gefühl der Gruppe sehr wichtig, da ich glaube, dass wir sonst keinen Erfolg haben werden.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Eher nicht! Manchmal bin ich zu zögerlich und überlege zu lange. Bei kleinen Entscheidungen agiere ich eher "aus dem Bauch heraus" und liege damit oft sehr richtig. Bei größeren Entscheidungen bin ich eher langsam, da ich zu viel abwäge. Manchmal verspüre ich auch Unsicherheit, da ich nicht weiß wie andere Menschen auf meinen Entschluss reagieren werden. D.h. mir ist auch wichtig wie die Gruppe meine Entscheidungen annimmt.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ich lerne mich als Mensch besser kennen und das ist sehr wichtig. Durchaus wichtig wären für mich Entspannungstrainings um meine innere Ruhe zu stärken, sowie Meditationstraining. Darüber hinaus brauche ich noch mehr Lebenserfahrung!

tBi Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief sehr ehrlich, klar und authentisch. Es gab kaum Phasen in denen man das Gefühl von leeren Phrasen bekam. Die Fragen wurden ruhig und klar beantwortet und es gab kaum Anzeichen von Irritationen. Das Interview fand früh morgens an einem Sonntag am Bahnhof statt und es gab beinahe keine Unterbrechungen oder Störungen. Dennoch sind manche Aussagen ambivalent, etwa zum Thema Zufriedenheit und auch zum Thema ich und die Gruppe, genau das ist aber auch das speziell Interessante.

2. aAd: Führungsperson Gesundheitsbereich

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin mit 5 Jahren nach Deutschland gekommen. Habe in einer sehr angenehmen Gegend in einer Großstadt bei meinen Adoptiveltern gelebt. Ich bin mit 26 Jahren ausgezogen.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Wir haben in einer besseren Wohngegend gelebt. Wir hatten immer ausreichend Geld zur Verfügung und sind jedoch trotzdem nicht oft in den Urlaub gefahren. Ich habe weder stark negative noch stark positive Anzeichen von Rassismus erlebt. In der Schule wurde ich aufgrund meiner Hautfarbe oft verspottet und ich habe mich durch die Schule durchgeboxt. Ich hatte sehr viele Konflikte da. Ich habe mir selbst einen Platz schaffen müssen. Ich hatte wenige Freunde, aber die waren sehr nah. Habe die auch bei Schulwechseln nicht verloren. Ich hatte immer das Gefühl, dass ich sehr selbständig bin. Der Sport war mein persönlicher Anker in der Jugend. Ich mochte es sehr gerne Sport zu machen und ich bin da sehr gerne gewesen.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Ich bereue nichts. Jede Erfahrung ist gut! Ich habe allerdings wieder das Gefühl weiter ziehen zu müssen. Ich habe schnell das Gefühl, dass meine Talente nicht mehr genützt werden. Ich bin ein Teamplayer und ich entscheide gerne im Teamkonsens. Allerdings ist es mir nicht vorrangig wichtig, dass eine gute Stimmung im Team existiert. Nur wenn es von Nutzen sein kann und das Team es für wichtig hält.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Nein - eher nicht. Von außen eher. Aber ich lasse mich nur sehr selten stressen. Habe eine höhere innere Schwelle und lasse mich nicht unter Druck setzen. Dazu muss ich sagen, dass ich generell wenig ehrgeizig bin. Ich mache immer alles so gut ich es kann.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Nein, mein Job lässt es im Moment nicht zu! Für mich ist ein selbstbestimmtes Leben sehr wichtig. Das mag ich nicht. Ich kann meine Arbeit nicht selbstbestimmt planen.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Menschen sind mir wichtig. Das Geld ist nur interessant, wenn es nicht da ist. Ziele interessieren mich relativ wenig.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich bin ein Teamplayer und ich entscheide gerne im Teamkonsens. Allerdings ist es mir nicht vorrangig wichtig, dass eine gute Stimmung im Team existiert. Nur wenn es von Nutzen sein kann und das Team es für wichtig hält.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ja, ich bin sehr schnell von meiner Tätigkeit gelangweilt. Sobald ich das Gefühl habe, dass ich nichts mehr dazu lernen kann, verliere ich das Interesse. Ich brenne dann nicht mehr für die Tätigkeit. Ich könnte nie ein Facharbeiter werden.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ich kann Kurse machen und vor allem Bücher lesen, die mich weiter bringen.

aAd Atmosphärenprotokoll: Die Führungsperson wirkt durch ihre emotionale Art sehr intensiv im Interview. Sehr viele Aussagen wirken sehr stark und überlegt. Jedoch kann man während des Interviews den Eindruck gewinnen, dass sich die Führungsperson bereits einige mentale Hilfsmechanismen konstruiert hat um emotional belastende Dinge aus der Vergangenheit gut für sich kategorisieren zu können. Das Interview fand bei der FP zu Hause statt, also war eine gewohnte Atmosphäre gegeben. Störungen gab es während des Interviews keine.

3. iGu: Führungsperson Sportbereich

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einem kleineren Ort in der Nähe einer größeren Stadt aufgewachsen. Da war alles sehr harmonisch und fein. Ich war später in der größeren Stadt am Gymnasium, da war alles in Ordnung für mich.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Der Sport war immer sehr wichtig für mich und ich hatte dadurch, dass mein Vater mit mir beim Sport war, immer ein engeres Verhältnis zu ihm als zu meiner Mutter. Das war eher emotional kühler im Vergleich zu meinem Vater. Geld war eher normal. Ich hatte immer geregelteres aber eher wenig Taschengeld und auch später war nicht übermäßig viel da. Jedoch wurde in unserer Familie viel auf Selbstinitiative Wert gelegt. Ich bin schon früh losgezogen um Zeitungen auszutragen und habe mich in weiterer Folge immer bemüht selbstbestimmt sein zu können.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Hätte auch anders laufen können. Aber ich hinterfrage stets ob das was ich tue zu mir als Person passt oder nicht. Ich habe eine Ausbildung gemacht. Das war nix für mich. Dann Jura studiert. War ok. Jedoch ist alles gut für meine Lebenserfahrung. Ich verspüre manchmal den Druck mehr machen zu müssen. Habe manchmal Probleme damit mir selbst Druck zu machen. Ich lasse es gerne laufen. Mein Interesse und Liebe für den Sport sind sehr groß.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ich setze mich zu wenig unter Druck. Mein Erfolg ist allerdings auch die Gelassenheit. Ich sehe manchmal kein Ende am Horizont. Ich vertraue darauf, dass ich die richtigen Entscheidungen treffen werde, die mich zum Erfolg führen. Ich orientiere mich eher an den kleinen Zielen.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja, darauf achte ich sehr genau. Ich lasse mich von Niemandem drängen. Ich muss für mich am besten arbeiten. Für niemanden sonst.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Geld ist nicht interessant für mich. Für mich ist meine Familie wichtig und es ist wichtig wie sich alles anfühlt für mich. Emotionen sind wichtig für mich. Mich motiviert ein Teil eines gemeinsamen großen Ganzen zu sein. Ich mag es auch manchmal im Mittelpunkt zu stehen und einer von Wenigen zu sein. Ich mag es mich immer weiter zu bewegen.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Generell mag ich es gerne zu führen. Für mich ist wichtig, dass Führung auf "Augenhöhe" stattfindet. Für mich ist die Harmonie in der Gruppe wichtig. Die Emotionen müssen top sein. Ich gebe sehr gerne Wissen und Können weiter.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Wenn ich mich unwohl fühle. Ich möchte immer frei von negativen Emotionen sein.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ruhiger zu werden mittels Meditation uvm.

iGu Atmosphärenprotokoll: Diese Führungsperson wirkte sehr in sich ruhend und klar. Eine starke Selbstsicherheit ist wahrnehmbar. Was jedoch auch wahrnehmbar ist, ist die noch etwas unklare Definition der eigenen Identität und der klaren Präferenzen. Das Interview fand in einem Hotelzimmer statt und es gab gar keine Störungen. Die Atmosphäre war sehr persönlich und vertrauensvoll.

4. eBi: GeschäftsführerIn Familienunternehmen

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Wir sind nicht weit von einer Großstadt aufgewachsen, allerdings in vollkommener Idylle und Frieden. Ich hatte sehr viel Platz zum Spielen.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Meine Mutter war eher streng. Die verstarb leider sehr früh, was unsere Familie sehr traf. Ich würde sagen, dass wir sehr hoher Mittelstand waren. Wir sind Teil einer großen Familie, deshalb ist mir Familie heute auch noch wichtig. In der Schule hatte ich aufgrund meiner Herkunft (Teil einer bekannten Familie im deutschen Sprachraum) oftmals Schwierigkeiten mit den Mitschülern und war eher Außenseiter. Die Schule selbst hat mich gelangweilt. Ich bin nicht gerne hingegangen. Es waren ca. 70% Akademiker Kinder und ca. 30% Handwerker, Arbeiter Kinder. Darüber hinaus hatte ich immer schon eine scharfe Zunge und habe mir damit oft keine Freunde gemacht.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Total. Ich fühle mich privilegiert, da ich Teil einer wohlhabenden Großfamilie bin, eine tolle Frau habe und nun auch ein Kind. Ich empfinde mich materiell abgesichert. Ohne selbst sehr viel dazu beigetragen zu haben, ich bin eher etwas faul. Leider verstarb meine Mutter so früh.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Absolut. Von Innen kommt es stark. Ich bin eher ein nervöser Typ. Bin eher faul, habe aber einen hohen Anspruch an mich selbst. Manchmal habe ich eine eher chaotische Art zu kommunizieren, da ich aufgebracht bin.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja, das Gefühl habe ich auf jeden Fall. Ich bin mein eigener Herr. Habe große ökonomische Freiheit. Lebe mit Frau und Kind. Fantastisch.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Erfahrung zu haben. Einen ökonomischen Plan zu realisieren. Geld verdienen, ganz klar. Selbstbestimmt sein. Geld finde ich gut, aber ich weiß, dass es für mich kein Motor ist. Ich finde Aufmerksamkeit und Bestätigung wichtig. Und habe einen Drang zum Perfektionismus. Aber vor allem liebe ich es im Flow zu sein.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ja, weil ich weiß, dass man zusammen besser ist als alleine. Die Gruppe sucht sich ihren Führer. Ich achte sehr penibel auf die Kommunikation innerhalb der Gruppe, da ich glaube, dass der Erfolg mit der Kommunikation steht und fällt.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Manchmal kann ich mich mental nicht runter holen. Emotionaler Overload vor allem durch Gefühle von anderen Menschen. Manchmal ist mir der ökonomische Druck zu groß.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Habe eine gemeinsame Runde mit der ich in Resonanz gehe. Mach aber sehr viel Selbstreflexion.

eBi Atmosphärenprotokoll: Das Interview mit dieser Führungsperson war sehr interessant und aufschlussreich. Das Interview selbst verlief sehr klar und reibungslos. Was deutlich signalisiert wurde, ist die Neigung Gefühle nicht tatsächlich zu spüren, sondern Erfahrung darin zu haben, diese zu rationalisieren und individuell zu verschönern. Das Interview wurde im Auto (im geparkten Zustand) durchgeführt und es gab dabei keine Störungen.

5. iBi: AbteilungsleiterIn Internationaler Konzern

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Ich bin in einem kleinen Ort nicht weit von einer Großstadt groß geworden. Da war es ruhig und beschaulich.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Es gab leider einen steten Konflikt zwischen meinen Eltern. Ich war ein eher ängstliches Kind. Es gab bei uns 2 Pole: einerseits total viel Nestwärme andererseits der Konflikt. Ich habe mich oft nicht getraut Dinge zu tun, deshalb um die Stimmung nicht zusätzlich negativ zu beeinflussen. Ich habe wenig Erinnerung an meinen Vater. Die Grundschule war fein. Im Gymnasium bin ich zurechtgekommen. Aber es lief weiter gut. Ich war immer skeptisch bei neuen Leuten in meiner Umgebung.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Ja, bin ich sehr zufrieden! Mir fehlt es an nichts. Ich habe einen tollen Partner, super tolle Freunde habe jetzt auch ein Kind. Ich bin echt sehr zufrieden. Beruflich geht es auch so wie ich es mir vorstelle.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

Im Job will ich dem Leistungsanspruch gerecht werden. Der Druck kommt von außen und geht in mich über. Habe einen hohen Anspruch an mich selbst. Ich habe eine hohe Erwartungshaltung an mich.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Im Grunde ja. Auf manche Dinge habe ich keinen Einfluss. Da habe ich selbst Grenzen, aber sonst finde ich gut wie es ist.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere*

Faktoren?

Mir sind Gemeinschaftsgefühle wichtig. Teamorientierung und Zusammenhalt. Geld eher nicht. Erfolg motiviert mich sehr. Lob und Feedback motiviert mich total.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ja, kann ich gut, weil ich immer weiß worum es geht. Was das Ziel ist und andere dorthin führen kann. Bei der Führung kann ich Anweisungen von Oben so kanalisieren, dass es im Team gut ankommt. Ich respektiere Mitarbeiter sehr. Für mich ist ein offenes Verhältnis und Vertrauen sehr wichtig. Negativ für mich ist, wenn andere Leute lügen oder nicht vertrauenswürdig für mich sind.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ja, habe zu hohe Ansprüche an mich selbst. Ich nehme mir zu viel vor und kann das dann nicht in die Realität umsetzen.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Das Leben nicht so ernst nehmen und mehr Vertrauen!

iBi Atmosphärenprotokoll: Dieses Interview verlief in einer sehr angenehmen und feinen Atmosphäre bei der Führungsperson zu Hause. Störungen gab es dabei nicht. Die Ergebnisse waren aufschlussreich und zielführend. Die Führungsperson war sehr an der korrekten Beantwortung der Fragen interessiert und gab sich Mühe sich dabei auch ins rechte Licht zu rücken. Bemerkenswert ist, dass der eigene Werdegang und die Zufriedenheit wie aus der Vogelperspektive dargestellt werden, das deutet darauf hin, dass die Bereitschaft mit den eigenen Gefühlen zu arbeiten eher gering ist.

6. eBa: RegionalleiterIn Industriekonzern

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin am Randgebiet einer Großstadt aufgewachsen. Das hatte eher Vorstadtcharakter als Großstadtcharakter.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Wir waren eher untere Mittelschicht. Ich hatte immer viel Zeit für mich. Mit den Eltern hatte ich eher „Quality time“ am Wochenende. Geld gab es ok, aber ich habe nur wenig von den Eltern bekommen. Mein Vater meinte zu mir: Wenn du mehr willst musst du dafür was machen. Also habe ich schon früh begonnen Dinge zu tun. Schritt für Schritt. Mein Vater hat sich langsam hochgearbeitet und wir hatten dann mehr Geld zur Verfügung. Daher war mein Vater auch wenig zu Hause. Zu meiner Mutter hatte ich eher mehr Kontakt, da sie zu Hause war und auf uns geachtet hat.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Absolut. Beruflich habe ich das erreicht was ich wollte, habe ein solides Standbein. Habe einen hohen sozialen Standard erreicht und das finde ich richtig gut. Für mich ist es wichtig mich wohl zu fühlen und Spaß zu haben.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ja. Kommt meistens von außen und ist gegen Jahresende stark, da Ergebnisse gefordert sind. Dadurch steigt der Druck von innen, weil ich das Ziel erreichen will. Ich spüre das dann in meinem Körper. Aber dann nehme ich mir die Freiheit die ich brauche.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Teilweise ja. Ist mit der Zeit besser geworden. Aber ich will etwas erreichen und muss manchmal agieren wie es andere von mir wünschen.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Ich mag Arbeit mit anderen Menschen. Meine Beziehung ist mir wichtig. Ich brauche generell wenig Bestätigung. In weiterer Folge möchte ich große Ziele erreichen.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich kann das gut, weil ich talentiert bin und andere gut motivieren kann. Ich kann auf andere Menschen eingehen. Ich habe einen Vorteil gegenüber den „feinen Leuten“ die eher keinen Führungsstil haben.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ich kann oft nicht abschalten. Ich wäre gerne mehr gelassen und mehr ausgeglichen.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ich glaube, dass das mit besserer Einteilung passiert und besserem Zeitmanagement geht. Mehr Struktur würde für mich besser sein.

Interviewbericht eBa: Das Interview verlief sehr offen und sehr ehrlich. Durchweg hatte man den Eindruck, dass es der Person nicht schwer fiel über emotionale Details zu sprechen. Das lässt die Frage offen, ob dann alles echt und authentisch war. Das Interview wurde in einer Hotellobby durchgeführt, Störungen gab es ab und zu durch Passanten, aber nicht nennenswert.

7. Yi: Führungsperson Dienstleistungssektor

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einem sozial sehr schwachen Randbezirk einer deutschen Großstadt groß geworden. Da gab es immer sehr viele Probleme. War nicht so leicht dort groß zu werden.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Ich habe ja einen Migrationshintergrund und alleine deshalb war es schon schwierig für mich. Ich musste schon sehr früh Verantwortung übernehmen, da meine Eltern nicht so sehr imstande waren es für mich zu tun. Ich musste früh in der Firma meiner Eltern aushelfen. Meine Mutter hat wenig Bildung. Ich möchte immer weiter kommen. Hatte ein gutes Verhältnis zu meinen Eltern. Ich bin gerne in die Schule gegangen und war auch sehr gut da. Ich war immer Klassensprecher und hatte eine laute Stimme. Aber ich musste mich auch körperlich gegen viele Jungs wehren.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

JA! Weil ich sehr früh Verantwortung übernehmen musste. Habe eine tolle Ehe, zwei tolle Kinder und einen Beruf den ich liebe. Habe meine Kindheit nicht richtig gelebt für mein Gefühl und möchte das nun nachholen.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Unter Druck JA. Ich habe das Gefühl von sehr viel Verantwortung und muss mich stets beweisen. Die Leute müssen mich mögen aber auch mich respektieren. Ich musste in der Schule gut sein um nicht unter zu gehen. Ich musste immer kämpfen. Dadurch stand ich immer schon unter Druck.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja ich bin Herr über mein Leben. Aber im Job wollte ich immer die beste sein! Aber generell nehme ich mein Leben selbst in die Hand.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?*

Im Job gut zu sein! Etwas zu schaffen im Leben besonders für meine Kinder. Geld ist ok, aber nicht so wichtig. Das Gefühl zu haben, das richtige zu tun ist toll für mich. Sicherheit ist mir auch wichtig.

7. *Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?*

Ich versuche aus jedem das Beste raus zu holen. Mein Arbeitsstil ist so, dass ich als gutes Beispiel voran gehe! Wie ich rüber komme ist sehr ehrlich. Die Stimmung in der Gruppe ist mir sehr wichtig.

8. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?*

JA. Ich denke immer, dass alle so viel machen sollten wie ich. Ich lasse mich demotivieren, wenn die Leute das nicht schaffen können.

9. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?*

Habe zu wenig Rückmeldung. Ich möchte etwas ändern. Wie man es macht weiß ich leider nicht.

iYi Atmosphärenprotokoll: Diese Führungsperson wirkte während des gesamten Interviews sehr ehrlich und zeigte eine gewisse Art von emotionaler Erleichterung über diese Details mit einer Person sprechen zu können. Dadurch hatte man nie den Eindruck eines Schauspiels oder einer Selbstdarstellung. Das Interview wurde im Büro der Führungsperson durchgeführt zu einer fortgeschrittenen Uhrzeit als kaum noch jemand anwesend war. Daher gab es keine Störungen.

8. IKr: Geschäftsführender Gesellschafter Dienstleistungssektor

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Bin in einer mittelgroßen Stadt aufgewachsen in einem sozialistischen System.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Meine Eltern waren durch ihre Tätigkeiten selbst, sehr anerkannt in diesem System und deshalb ging es uns sehr sehr gut. Wir hatten ein Haus und einen Garten. Im Vergleich zu den anderen Menschen ging es uns sehr gut. Als Kind hatte ich zu meinem Vater ein besseres Verhältnis. Später hatte ich dann zur Mutter ein besseres Verhältnis. In der Schule war ich sehr gut, hatte ein hervorragendes Abitur. Ich war auch sehr oft Klassensprecher.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Grundsätzlich bin ich zufrieden. Im Vergleich geht es mir gut. Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich Entscheidungen hätte anders treffen müssen.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

Von mir selbst aus eher nicht. Von außen dafür sehr stark. Ich muss Fristen einhalten und Mandanten bedienen, mich um meine Mitarbeiter kümmern und auf das Geld achten...Manchmal fühle ich mich dadurch sehr fremdbestimmt.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Ab einem bestimmten Punkt hatte ich das schon, aber in meinem Beruf empfinde ich das nur selten.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere*

Faktoren?

Mir ist Absicherung wichtig. Geld, Status eher nicht. Wichtig ist: Was ich anfangs mache ich auch zu Ende.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich weiß nicht ob ich darin gut bin. Ich glaube, dass ich da zu nett bin und zu empathisch reagiere. Ich kann nicht mit Zuckerbrot und Peitsche führen. Ich kann auch nicht so gut loben.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Eigentlich nicht. Ich weiß was ich tue.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Viel Reflexion. Manchmal zu wenig Wille. Ich glaube, dass Meditation und autogenes Training helfen würde. Oder mir Hilfe von außen zu holen.

IKr Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief durchwegs in einer ruhigen und klaren Art und lies kaum Platz für Unklarheiten. Besonders war die eindeutige Ehrlichkeit über das eigene Dasein und bei der Frage nach der tatsächlichen Lebenszufriedenheit. Das zeigt, dass die Führungsperson einerseits sehr viel Mut hat über Emotionen zu sprechen, erkennt, dass nicht alles so glatt gelaufen ist, bisher, und auch den Willen hat, Missstände zu verbessern. Das Interview wurde mittels Face Time durchgeführt, dabei blieb die Verbindung immer stabil und man konnte alles gut verstehen bzw. wahrnehmen.

9. nPo: Führungsperson Dienstleistungssektor

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einer sehr idyllischen ländlichen Gegend aufgewachsen. Bis ich ca. 10 war sind wir dort gewesen, dann sind wir in die Großstadt gezogen.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Unser monetärer Status hat sich stetig verbessert. Wir hatten immer mehr Geld zur Verfügung und wir haben immer große Sprünge gemacht. Ab meinem 7. Lebensjahr hatten wir richtig viel Geld. Meine Eltern waren selbständig tätig und haben in unserem Ort viele Menschen angestellt. Dadurch war ich anfangs sehr unbeliebt in der Schule. Die anderen Kinder wussten, dass meine Eltern Geld hatten. Im Gymnasium war meine Zeit mal gut mal schlecht. Zwischendurch habe ich durch meine schulische Leistung und meine Fehlzeiten rebelliert. Gegen Ende wollte ich dann ein gutes Abitur machen und meine Interessen fördern. Ich habe aber ab meinem 16. Lebensjahr alleine gelebt. Das war der Grund warum es aufwärts ging für mich. Die Selbstbestimmung hat mir sehr gut getan. Zu meinen Eltern hatte ich manchmal ein gutes, manchmal ein schlechtes Verhältnis, je nach Phase.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Privat bin ich sehr zufrieden, ich habe seit vielen Jahren einen tollen Partner. Für mich ist Selbstbestimmung ein wesentlicher Faktor, ohne den wird es sehr schwer für mich.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ja, aber das geht eher von mir aus. Manchmal reagiere ich zu emotional. Manchmal kann ich meine eigenen Ansprüche nur schwer anpassen. Ich bin dann zu emotional um mich zu hinterfragen. Ich habe auch oft Schwierigkeiten meine Gefühle von den Gefühlen anderer Menschen zu trennen.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja, ich habe das Gefühl selbstbestimmt zu agieren. Mein Partner beeinflusst mich in jeglicher Hinsicht stark. Ich war plötzlich nicht mehr alleine. Die Tatsache war schwer für mich zu akzeptieren. Aber das fordert und fördert mich gleichzeitig.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Mich motiviert die Sache selbst. Die Idee oft selbst. Ich widme mich komplett der Aufgabe und das energetisiert mich. Ob es mit anderen Menschen ist, spielt keine Rolle. Ich habe eine sehr idealistische Vorstellung von der Realität. Mir sind Status, Geld oder Ziele erreichen vollkommen gleich.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Wenn ich überzeugt bin, fällt es mir leicht Menschen zu führen. Mir ist wichtig, dass alle an einem Strang ziehen und das gleiche Ziel verfolgen. Harmonie ist mir wichtig.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ja, wenn ich mich nicht entscheiden kann. Ich habe keine Entscheidungsfreudigkeit. Das macht mir manchmal zu schaffen.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Mache ich durch Selbstreflexion. Ich überlege mir was durch mich und was durch außen bewirkt wird.

nPo Atmosphärenprotokoll: Dieses Interview verlief auf einer sehr persönlichen und ehrlichen zwischenmenschlichen Ebene und war von durchwegs sehr authentischen Aussagen geprägt. Diese Führungsperson ist sehr reflexiv und erkennt auch zum Teil den Ursprung ihrer Defizite. Es fällt ihr allerdings eher schwer über Inhalte aus der Kindheit zu sprechen, die maßgeblichen Einfluss auf sie haben. Das Interview wurde bei der Führungsperson zu Hause gemacht, dabei gab es keine Störungen.

10. aRö: Führungsperson NHO

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einer kleinen idyllischen Gemeinde groß geworden. Ich habe mit meinen Eltern in einem Haus gelebt bis ich 11 Jahre alt war, danach sind wir in den Vorort einer Großstadt gezogen.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Meine Kindheit war fein. Wir hatten ein Haus und ich hatte genug Platz um zu spielen und herum zu toben. Der nächste Sportplatz war auch nicht weit. Ich würde sagen, dass wir gehobene Mittelschicht waren. Geldprobleme hatten wir keine, glaube ich. Mein Verhältnis war zu beiden gleich, ich war ein Einzelkind. Phasenweise war es zu einem besser, zum anderen schlechter, aber eigentlich gleich. Meine Eltern haben sich sehr für mich interessiert. In der Schule habe ich gerne gelernt und hatte gute Noten. Wichtig für mich war es mit anderen Kindern zu sein. War auch Klassensprecher.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

JA, ich bin sehr zufrieden. Ich hatte eine gute Kindheit. Es gab wenige schwierige Situationen und ich wurde gut vorbereitet für das Leben. Beruflich und privat bin ich sehr zufrieden.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ich habe einen hohen Leistungsanspruch von innen heraus. Der Druck kommt von mir und durch meine Persönlichkeit. Ich strebe nach Vollkommenheit und nach Höherem.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ich habe mir eine Freiheit erarbeitet, die es mir ermöglicht mein Leben selbst zu steuern. Habe aber nicht die Kontrolle darüber. Jemand achtet auf mich!

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Wie kann ich Gott und anderen Menschen dienen. Ich muss meinen eigenen Willen unterordnen. Ich empfinde Freude wenn ich harmonische Situationen habe.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ja, weil ich in einem Alter bin, indem ich für andere da sein kann. Es ist mir eine Freude meinen Blick für andere Menschen zu öffnen und für sie da zu sein.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Prinzipiell nicht. Ich kenne meine mentale Stärke. Ich frage oft nach dem Sinn. Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich den Anforderungen nicht gewachsen bin.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Nein, glaube ich nicht! Man braucht Hilfe von außen. Gott gibt einem die Hilfe.

aRö Atmosphärenprotokoll: Die Atmosphäre während des Interviews war sehr persönlich und offen. Die Fragen wurden sehr ehrlich und präzise beantwortet, so dass keine Gründe existierten an irgendeiner Stelle die Antworten zu hinterfragen. Die interviewte Person wirkte intensiv in sich selbst ruhend und klar überzeugt von sich selbst. Das Interview wurde mittels Skype durchgeführt, dabei blieb die Verbindung immer gut und man konnte alles gut verstehen und wahrnehmen.

11. nPa: Führungsperson Gesundheitsbereich

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Ich bin in einer kleinen Stadt aufgewachsen. Da war es total ok, manchmal harmonisch, manchmal schwierig.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Meine Kindheit war nicht einfach. Hatte immer Schwierigkeiten mit meiner Mutter, die sehr krank war. Musste immer Acht geben auf sie. Wir hatten auch finanzielle Probleme. Ich war immer mehr mit Erwachsenen zusammen als mit anderen Kindern. Habe unsere Schwierigkeiten dann in Gesprächen mit meiner Mutter aus der Welt schaffen können für mich. War in der Schule immer sehr gut. War fast wie Erholung für mich. Ich war eher immer ein Außenseiter. Aber ich war Klassen-, und Schulsprecher.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Im Moment ist alles toll. Ich habe eine innere Ruhe erlangt, die mich sehr glücklich stimmt. Habe keine finanziellen Sorgen. Privat geht es mir mit meinem Partner super. Musste aber dafür sehr hart arbeiten.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

Gibt es sicherlich. Früher noch etwas mehr als heute. Aber es kommt immer darauf an, was ich daraus mache. Ich möchte den Anforderungen oft gerecht werden.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Kommt auf den Bereich an. Beruflich eher nicht. Privat eher schon.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere*

Faktoren?

Viele Dinge motivieren mich. Ein Ziel zu erreichen. Eine Aufgabe bestmöglich zu erledigen.

7. *Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?*

Ich glaube, dass ich durch meine Selbstsicherheit und meine Kommunikationsfähigkeit sehr gut führen kann. Meine Entscheidungsfreudigkeit und mein Intellekt sind mir dabei auch sehr dienlich. Die Zielerreichung ist mir wichtig. Leute müssen sich wohl fühlen.

8. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?*

In der Vergangenheit ja. Weil ich zu zielstrebig war. Ich hatte zu viel Willen. Jetzt habe ich meinen Willen etwas reduziert.

9. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?*

Durch Selbstreflexion und Zielformulierung komme ich weiter.

nPa Atmosphärenprotokoll: Die Führungsperson war durchwegs sehr ehrlich und hat keine Scheu gehabt sich klar über Probleme der Kindheit und Schwierigkeiten in der Vergangenheit zu äußern. Jedoch kam eine Art Unterdrückung von Gefühlen zum Ausdruck. Dabei geht die Empathie trotz einer eher starken emotionalen Seite etwas unter und kommt kaum zur Geltung. Das Interview wurde bei der Führungsperson zu Hause durchgeführt, dabei gab es keine Unterbrechungen.

12. aMa: Führungsperson Gesundheitsbereich

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einer ländlichen Gegend aufgewachsen. Wohl behütet ohne Probleme von außen.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Zu meiner Mutter hatte ich ein deutlich besseres Verhältnis. Mein Vater war eher streng und penibel. Finanziell hatten wir kein Problem. Habe noch eine Schwester. Habe stark nach den Wertevorstellungen meiner Eltern gelebt. Die Zeit in der Grundschule war sehr belastend, da mein Vater auch Vizerektor in der Grundschule war. Ich war daher in der Schule anfangs nicht so beliebt, da mein Vater auch da war. Aber später ging es besser. Ich musste hart arbeiten in der Schule, es viel mir nichts leicht. Ab der 12. Klasse ging es dann, ich bin besser geworden in der Schule. Ich war eher ein Außenseiter, war schwierig für mich. Nach der Grundschule war es besser. Aber ich habe mich zu keiner sozialen Gruppe zugehörig gefühlt.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Absolut. Ich darf meinen Traumberuf ausüben. Ich habe eine tolle Ehefrau und ein tolles Kind. Ich bin sehr glücklich darüber.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

JA, Das tue ich. Ich setze mich selbst unter Druck. Das kommt eher von mir selbst. Habe eine klare Vorstellung von der Realität und muss diese auch durchsetzen. Habe einen hohen Anspruch.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Teils. Klar treffe ich viele Entscheidungen. Meine Frau hat eine starke Persönlichkeit. Wenn ich Single wäre, würde mein Leben anders aussehen, aber mir ist Partnerschaft wichtig.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Hat sehr viel mit meinem Job zu tun. Die Arbeitsbedingungen sind anstrengend und es ist oft zwischenmenschlich schwer. Das richtige Verhältnis aus Anforderung und Tätigkeit ist mir wichtig. Wenn ich Einfühlungsvermögen zeigen kann und wenn ich mein Wissen weiter geben kann ist mir wichtig.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Weil ich glaube, dass ich Probleme erkennen und klare Aussagen treffen kann. Ich lebe die Leistung vor. Ich nehme Gefühle wahr, aber der Job muss passen. Fehler dürfen passieren, sich aber nicht wiederholen. Harmonie ist gut, aber ich strebe nicht danach.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Eigentlich habe ich keinen Punkt der sich immer wieder wiederholt. Den Druck habe ich früher stärker gehabt. Die Situation und mein Selbstvertrauen haben sich gewandelt.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ich mache sehr viel Selbstreflexion. Bin selbst sehr kritisch. Hole mir sehr viel Feedback von anderen Menschen. Das geht nur wenn man offen dafür ist.

aMa Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief sehr harmonisch und ohne Reibungen. Die Führungsperson konnte klar über ihre Entwicklung sprechen, jedoch weist sie kein Bewusstsein hinsichtlich der Verbindungen zwischen der Vergangenheit und der Gegenwart auf. Das Interview wurde mittels Face time gemacht, keine Unterbrechungen wurden festgestellt.

13. oRe: Führungsperson Dienstleistungssektor

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich habe in einem kleinen Ort zusammen mit meiner Familie gelebt. Wir hatten immer schon ein Haus.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Geld war immer da und es gab auch nie ökonomischen Druck bei uns zu Hause. Meine Eltern sind beide Ärzte wobei meine Mutter auf uns (4 Kinder) aufgepasst hat. Allerdings wurden uns immer sehr korrekte Werte vermittelt, keiner von uns hatte das Gefühl von einem Leben in Saus und Braus. Zwischen uns Kindern gab es immer mal wieder Konflikte aber das war normal. Meine Mutter war zu Hause und immer für uns da. Ich hatte zwischen 10 und 13 Jahren ein angespanntes Verhältnis zu ihr, aber so war das halt. In der Schule war ich immer gut. Im Gymnasium war ich Stufensprecher aber auch sehr oft Klassensprecher. In der 5. und 6. Klasse hatte ich keine Lust auf Schule, aber ohne Probleme zu bekommen. Dann kam eine ähnliche Phase noch mal in der 13. Klasse, aber ohne mein sehr gutes Abi zu beeinflussen. Beim Studium war mir wichtig, dass ich es schnell hinter mich bringe.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Bin ich sehr zufrieden mit! Es gibt immer Spannungsfelder an denen es manchmal hakt, aber das ist normal. Manchmal muss man Entscheidungen treffen für sich. Aber in vielen Bereichen nehme ich stetige Entwicklungen wahr, bei denen ich noch lange nicht am Ende angelangt bin. Ich hinterfrage oft meine Situation und überlege wie ich es besser machen kann. Selbstreflexion ist mir sehr wichtig.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ja, diese Situationen gibt es. Geht eher von mit selbst aus, sehr wenig von außen. Der Druck von außen interessiert mich eher wenig. Ich hinterfrage dann selbst was ich tue und wie ich mich verbessern kann. Aber im Job fühle ich mich gänzlich frei, weil ich mehrere Standbeine habe. Ich verspüre auch kein finanzielles Risiko oder Angst. Habe eine gute Ausbildung und kann sehr viel.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja definitiv. Kann man mit der Zeit lernen. Man muss für sich lernen, selbstbewusster zu sein. Es zählt das was du machst.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Geld und Status brauche ich nicht! Das Auto ist mir auch nicht wichtig. Als Statussymbol sehe ich das Auto auch nicht an. Ich fühle eine Art Selbstverständlichkeit des Status. Ich mag es sehr mit anderen Menschen etwas zu erreichen. Ziele zu erreichen ist toll. Ich habe ein gutes Gefühl wenn ich Dinge schaffe. Wenn ich Dinge zum Abschluss bringe, schöpfe ich mehr Kraft daraus und habe eine bessere Energie.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ja, gibt es. Manchmal kann ich mich nicht zurückhalten meine Meinung kund zu tun. Ich weiß auch, dass es mir in manchen Situationen schadet, aber ich bin immer ehrlich. Wenn ich den Eindruck habe, dass Tatsachen verfälscht werden, muss ich das richtig stellen.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ich überlege mir oft, ob das so hätte sein müssen. Ich meine jetzt nur mein Handeln. Ich weiß, dass ich besser geworden bin mit der Zeit, aber ich schade mir noch immer damit...Ich kann mich nicht zurück halten, wenn Leute täuschen wollen oder die Unwahrheit erzählen. Aber ich arbeite weiter und ich weiß, dass das ein Reifeprozess ist.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Weiterhin an mir arbeiten und selbstreflexiv sein!

oRe Atmosphärenprotokoll: Diese Führungsperson wirkt sehr klar, überlegt, recht reflexiv und authentisch. Das Interview wurde ohne Störungen in der Lobby eines Hotels durchgeführt.

14. oSi: Führungsperson Dienstleistungssektor

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Ich bin in einem guten Viertel einer europäischen Großstadt aufgewachsen.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Ich bin sicher und behütet aufgewachsen. Bei uns zu Hause war alles gut und klar. Es war alles stabil, wir haben eine große Familie Cousins und Cousinen. Ich fand es echt schön. Das war eine Besonderheit für das sozialistische System aus dem ich kam. Ich habe keine Ängste kennen gelernt. Monetär würde ich sagen, waren wir durchschnittlich. Aber es hat uns an nichts gefehlt. Ich hatte Liebe, Bildung und Stabilität. Die Schule war keine Qual für mich. Ich hatte wenig Aufwand und habe meistens gute Ergebnisse erreicht. Für mich war die Schule ein sozialer Fixpunkt. War nie negativ. Identität in der Gruppe habe ich durch den Sport bekommen. Darüber hinaus war ich ein Streber.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Total. Es ist alles wahr geworden was ich mir erhofft hatte. Ich kann tun was ich will, ich bin immer auf den Beinen gelandet. Habe keine großen Misserfolge gehabt. Habe ein starkes Urvertrauen. Habe das Gefühl, dass ich alles schaffen kann. Ich bin stark genug um Dinge erreichen zu können. Ich bin sehr zufrieden mit meinem Beruf und sehr glücklich mit meiner Familie.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

KAUM. Es entstehen manchmal Situationen die eine gewisse Erwartungshaltung beinhalten. Aber diese greifen die Existenz nicht an. Privat ist es sehr fragil. Da habe ich oft Druck, weil ich nicht da bin. Habe viele Zeitkonflikte. Druck eigene Ansprüche zu erfüllen.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Ja zu einem großen Teil. Ich tue das was ich möchte. Ich gestalte das Puzzle des Lebens selbst. Ich empfinde ab und zu Grenzen der Selbstbestimmung, aber ich fühle mich frei.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere*

Faktoren?

Mein Treiber ist mein eigener Anspruch. Ich liebe es Dinge zu tun, die besonders sind. Das Schaffen von Spitzenleistungen ist besonders wichtig für mich. Ich habe das Gefühl, dass aufgrund meines Talents ich befähigt bin, Spitzenleistungen zu bringen. Manchmal will ich besser sein als andere Menschen. Geld und Status sind mir nicht wichtig. Ich mache Dinge mit persönlichen Präferenzen. Ich mag es wenn besondere Leistung, besonders vergütet wird. Ich arbeite gerne mit anderen und liebe Bestätigung, dass es besonders ist.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich habe ein Selbstverständnis für Führung. Ich bringe eine bestimmte Leistung und habe besondere Fähigkeiten. Ich mache viele Dinge richtig. Bei Führung habe ich viel über mich und andere Menschen gelernt. Habe meine soziale Komponente ausgebaut. Habe hohen Anspruch an mich selbst. Ich überlege was die anderen Menschen gut können. Ich will nie das große Ganze aus den Augen verlieren. Will eine gute Balance zwischen locker und intensiv erreichen.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

JA bei Eigenschaften die mir sehr wichtig sind. Ich kann mich oft in diesen Situationen nicht zurück halten.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ja ich glaube schon. Mehr Arbeit an meiner Selbstreflexion. Ich glaube, dass ich eher an bestimmten Punkten arbeiten kann ohne Hilfe zu benötigen.

oSi Atmosphärenprotokoll: Das Interview war sehr ausführlich geschildert als ob die Führungsperson sehr stark darauf Wert legt in der richtigen Art und Weise dargestellt zu werden. Eine gewisse Selbstzentrierung ist nicht zu verkennen. Beeindruckend waren die unumstößliche Selbstsicherheit und das Selbstvertrauen, das die Führungsperson aufwies. Das Interview wurde im Büro der Führungsperson durchgeführt, unterbrochen wurde es nur durch

die FP selbst, die in einem 5 Minuten Intervall alle Geräte wieder aus dem Stand by Modus holte. Dadurch war die Konzentration oftmals gestört.

15. aBae: Führungsperson Bildungssektor

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich war in den ersten Jahren meines Lebens sehr viel „unterwegs“. Wir sind ca. jedes 3. Jahr umgezogen. Bis ich sieben war in Großstädten, ab dann in einem kleineren Ort.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Immer problemlos. Wir hatten sehr viele Werte. Wir haben zusammen Radtouren gemacht. Meine Eltern haben auf die Wertevermittlung stark Acht geben. Zu Beginn hatte ich viel Kontakt zu meiner Mutter, die mich Großteils erzogen hat. Mein Vater war eher ein Begleiter. Mein Vater hat mich bei bestimmten Themen stark beeinflusst. Geld war nicht so wichtig. Familiäre Dinge waren im Zentrum.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Ja, vollkommen zufrieden. Ich habe bewusste Entscheidungen getroffen und kann Dingen klare Werte beimessen. Im Rückspiegel fühlt sich alles positiv an. Ich habe meinem Leben Profil gegeben. Ich habe Lust mein Leben weiter zu entwickeln. Ich habe wenig Angst vor dem Leben.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ja, sicherlich! Ich fühle mich manchmal zu fremdbestimmt. Denke zu viel nach, aber kann mich immer auf den Punkt konzentrieren. Habe immer Lust auf etwas Neues. Ich selektiere sehr genau was ich tatsächlich mache. Prüfe es auf Sinnhaftigkeit für mich und gehe es dann bestimmt an. Ich überlege mir oft ob man etwas besser machen kann, aber wofür – es passt für mich so wie es ist. Ich warte manchmal etwas lange bevor ich Dinge angehe, aber der Flow Moment muss kommen oder der Druck zu stark steigen, damit ich mit dem Ergebnis zufrieden sein kann.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Ja, das ergibt sich von Selbst. Ich kann dadurch deutlich selbstbewusster agieren. Ich bestimme selbst wo es lang geht.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?*

Gegenwärtig ist es für mich wichtig wie sich die Dinge im Moment anfühlen. Ich konzentriere mich auf den Moment. Ich will nicht das Gefühl haben, dass ich stehen bleibe. Ich will etwas Besonderes schaffen. Das Ergebnis muss besonders sein.

7. *Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?*

Ja, ich kann das ganz gut. Gefühl muss richtig sein. Ich will den anderen Menschen einen Impuls geben, damit sie gut arbeiten können. Ich habe kein Machtmotiv. Ich will ein Vorbild sein können. Ein Teil der Gruppe zu sein ist mir sehr wichtig. Wenn es richtig gelaufen ist, dann haben wir alles gut gemacht. Das Gefühl in der Gruppe ist wichtig, jeder Einzelne muss ein gutes Gefühl haben.

8. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?*

Nein, wenn dann eher selten. Ich habe nicht alles angenommen und den Moment nicht komplett ausgenutzt. Das passiert mir manchmal.

9. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?*

Gespräche führen, ehrliche Gespräche. Ehrlich zu sich selbst sein.
SELBSTREFLEXION!

aBa Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief sehr ansprechend und interessant. Die Führungsperson bemühte sich während des Interviews ein möglichst genaues Bild von sich zu vermitteln, um dabei auch sehr interessant und überlegt zu wirken. Das Interview fand in der Wohnung der Führungsperson statt und es gab keine Unterbrechungen.

16. oRo: Führungsperson Sportbereich

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Ich habe in einer Großsiedlung in einer größeren Stadt seit meiner Geburt gelebt. Wir lebten in einer Gegend in der sehr viele sozial schwache Familien gelebt haben.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Wir hatten nur limitiertes Geld. Es gab immer eine Knappheit, sowohl monetär als auch hinsichtlich unseres Raumes. Ich war in einer Sportschule, die von Kindern besucht wurde aus eher sozial schwachen Familien. Da war ich der Boss, in der Schule hatte ich das Sagen. Ich war meiner Mutter eher näher als meinem Vater.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Ich bin SEHR zufrieden. Ich nehme Impulse von außen wahr, aber mach mein eigenes Ding. Ich bin sehr offen zum Leben und freue mich darauf was kommt. Ich schaue gerne zu Menschen auf, die ich besonders finde.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

NEIN! Das habe ich nicht. Ich beobachte alles und lasse mich von außen nicht unter Druck setzen. Ich habe Erfolgsdruck von mir aus, weil ich ehrgeizig bin. Habe aber keinen negativen Druck.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Ja, sehr selbstbestimmt. Habe eine eigene Meinung. Ich weiß zu sehr was ich möchte. Ich muss nichts vorspielen.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?*

Freude darüber was ich tue, Geld und Status sind auch wichtig. Ich verspüre Motivation durch die Tätigkeit selbst. Ich habe auch sehr gerne meine Ruhe. Ich war sehr froh als ich von zu Hause ausgezogen bin. FREI SEIN ist mir sehr wichtig.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich habe ein Talent Menschen zu führen. Ich schaffe immer Klarheit für andere. Ich scheue den konkreten Kontakt nicht. Und vor Konflikten mache ich auch nicht halt. Ich gehe gerne in Resonanz mit anderen, weil ich Stabilität und Stärke einbringe. Ich bin gerne sehr klar und sehr prägnant. Ich entscheide immer für mich. Habe das Gefühl sehr reflektiert zu sein.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ja aufgrund meines eigenen Anspruchs.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Glaube ich nicht. Sehe das nicht als Problem. Evaluieren die Situation und überlege wie es weiter geht.

oRo Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief sehr ruhig und klar. Diese Führungsperson sticht durch einen besonders starken Willen und eine starke Selbstwahrnehmung hervor. Sie kann sehr klar formulieren warum sie Dinge so macht, wie sie es eben tut. Das Interview wurde in einem Zugabteil gemacht, dabei gab es nur eine Störung durch einen Fahrgast.

17. oLo: Führungsperson Sportbereich

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einem kleinen Städtchen in einem sozialistischen System groß geworden. Da war es ruhig und sehr idyllisch.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Wir hatten eine ganz normale gesunde Mischung zu Hause. Geld war ok, aber wir konnten keine großen Sprünge machen. Mit meinen Eltern war das Verhältnis in Ordnung und ich habe viele Geschwister. In der Schule habe ich immer ganz gute Erfolge erzielen können. War sehr oft Klassensprecher.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

Ja, sehr zufrieden und sehr glücklich. Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht. Ich kann damit eine ganze Familie ernähren und wir haben ein feines Häuschen. Vor allem mit der jüngeren Vergangenheit bin ich sehr zufrieden. Letztendlich ist meine Karriere sehr gut voran gegangen. Ich habe dadurch mehr Selbstvertrauen und Motivation gewinnen können. Im Nachhinein gibt mir der Erfolg Recht alles genau so entschieden zu haben.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Nein, fühle ich mich nicht. Ich könnte auch nicht so stark wirken, wenn es so wäre. Meine Souveränität und mein Selbstbewusstsein würden darunter leiden. Habe eine gute Intuition und Menschenkenntnis durch meine Erfahrung gewonnen. Ich empfinde wenige Überraschungen.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Ja eindeutig, das ist mir auch sehr wichtig. Ich übernehme Verantwortung für mein Leben. Hole mir gerne Feedback dazu, aber ich treffe die Entscheidungen. Das gibt mir deutlich mehr Selbstvertrauen.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?*

Meine Hauptmotivation ist die Erreichung von Zielen. Ich habe einen hohen perfektionistischen Anspruch an mich. Ich möchte Spaß an der Arbeit haben und mir ist wichtig eine gute Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit zu haben.

7. *Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?*

Das war eher ein Entwicklungsprozess, bin in die Aufgabe eher hineingewachsen. Führen von Menschen bedeutet eine große Verantwortung, ist kein Gott gegebenes Talent. Ich schaffe Klarheit für die geführte Personengruppe. Ich möchte weder durch die Sprache, noch durch Signale den anderen Personen eine Unklarheit geben. Gefühl in der Gruppe ist auch wichtig, aber nicht entscheidend. Das Ergebnis ist wichtig. Ich habe ein ständiges Bewusstsein hinsichtlich meiner Außenwirkung.

8. *Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?*

Nein, habe ich nicht. Wenn ich etwas hätte, dann würde ich es direkt ändern. Sonst kommt Unzufriedenheit bei mir auf.

9. *Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?*

Ich würde es direkt angehen. Ich würde mit anderen Menschen sprechen und dann SELBSTREFLEXION.

oLo Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief auf einer respektvollen partnerschaftlichen Ebene. Die Führungsperson sticht durch ihre Ruhe und klare Art unbeeindruckt von den Situationen in denen sie sich befindet heraus. Sie weist ein hohes Maß an Selbstkontrolle und eine starke Selbstwahrnehmung auf. Viele Beschreibungen wirken allerdings so als ob man Gefühle rationalisieren möchte. Das Interview wurde in der Lobby eines Hotels gemacht und es gab kaum nennenswerte Störungen.

18. aKo: Geschäftsführender Gesellschafter GmbH Dienstleistungssektor

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Wir haben in einer Großstadt gelebt in einem Gebiet mit sehr vielen anderen Menschen mit Migrationshintergrund.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Wir hatten immer knappe Platzverhältnisse. Wenig Raum für mich und meine Ideen. Meine Eltern haben einen starken Arbeitswillen, sie haben immer gearbeitet und gespart. Sie hatten auch sehr wenig Freizeit. In der Schule war ich schon integriert, bin aber immer wieder durch mein auffälliges Verhalten in den Fokus geraten. Ich war meiner Mutter eher näher, mein Vater hat immer sehr wenig gesprochen. Jedoch wenn er gesprochen hat, war er sehr streng und wurde öfters mal laut dabei.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

JA. Ich habe es sehr weit gebracht in meinem Leben. Ich habe es aus dem Gastarbeiter Milieu heraus geschafft. Mein Freundeskreis hat nun einen höheren Bildungsgrad und wir leben in einer schönen Umgebung.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

Permanent. Ich versuche alles unter einen Hut zu bringen. Ich will ein guter Partner und Vater sein. Ich will geschäftlich erfolgreich sein und etwas erreichen. Ich empfinde in meinem Geschäft ständig Druck von außen. Ich muss sehr oft schnell reagieren.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Nicht wirklich! Ich muss auf viele Umstände reagieren.

6. *Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?*

Geld ist es auch. Die Arbeit muss mir Spaß machen und ich muss das Gefühl haben, dass ich Dinge bewegen kann. Ziele zu erreichen finde ich toll. Für mich ist es wichtig, dass die Familie zufrieden ist.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Ich führe gut, weil ich mit allen auf Augenhöhe arbeite. Ich agiere nicht hierarchisch. Alle sind Teil des großen Ganzen.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Sicher, JA! Hat glaube ich mit der Sache zu tun. Ich habe eine feste Vorstellung von der Realität und möchte das umsetzen. Das macht mir oft zu schaffen.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Alleine weiß ich nicht wie ich das ändern sollte.

aKo Atmosphärenprotokoll: Das Interview verlief sehr ehrlich und harmonisch. Die Führungsperson scheute sich nicht über Missstände aus der eigenen Kindheit zu berichten und den Konflikt mit dem Vater zu erwähnen und auch aktuelle Probleme zu thematisieren. Das Interview wurde bei der Führungsperson zu Hause durchgeführt, Störungen gab es keine.

19. iSt: Vorstandsvorsitzender Mittelständisches Dienstleistungsunternehmen (low, m)

1. Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?

Ich bin in einem kleinen sehr idyllischen Örtchen groß geworden. Ich war da bis ich ungefähr 20 Jahre alt war.

2. Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?

Meine beiden Eltern arbeiten als Lehrer. Finanziell lief es bei uns ganz gut. Ich habe keine Knappheit tatsächlich wahrgenommen. Zu beiden Eltern hatte ich ein gutes Verhältnis. Habe eine Schwester die drei Jahre jünger ist. Anfangs war ich der Lieblingsschüler...Später als der Einfluss der Eltern nachließ, wurde ich zum Schüler der mit möglichst wenig Einsatz das größtmögliche Ergebnis erzielen kann. Ich war immer Klassensprecher und habe die Schülerzeitung gemacht. Ich habe dann auch begonnen Partys zu organisieren.

3. Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten

(beruflich/privat)?

JA!!! Ich bin mehr als zufrieden mit meinem Leben. Im Rückblick empfinde ich alles für mal besser mal schlechter. Aber ich habe für mich festgestellt, dass Fehler wichtig sind. Ich habe eine tolle Frau, mit meinen Eltern bin ich fein, zu meiner Schwester habe ich ein gutes Verhältnis und ich bin gesund.

4. Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?

Ich bin jetzt seit 13 Jahren selbständig tätig. Ich bin deutlich weniger empfindlich geworden. In den ersten Jahren habe ich die Engpässe deutlich stärker gespürt. Ich habe mir viele Gedanken gemacht, hatte viele Sorgen und fühlte mich stets unter Druck. Aber wenn man durch ist, ist man durch. Die Lebenserfahrung hat mich stärker gemacht. Ich bin dadurch selbstbewusster geworden. Schwer fällt mir noch immer das Entlassen von langjährigen Mitarbeitern. Das mache ich mir nicht leicht.

5. Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?

Jetzt schon. Ich fühle das sehr stark. Ich habe das Gefühl, dass ich selbst entscheiden kann.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Ein Ziel zu erreichen ist für mich wichtig. Geld ist so oder so egal. Ich möchte, dass mir die Arbeit und das Leben Spaß macht.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Andere Leute zu führen ist definitiv nicht meine Stärke. Ich kann gut mit Menschen die unternehmerisch denken können. Ich tausche mich sehr gerne aus. Strategisch bin ich sehr gut. Aber klassische Führung überlasse ich lieber anderen Menschen. Die Dynamik ist für mich sehr wichtig.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Fällt mir nichts ein.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Kann ich gar nicht sagen, da ich auch keinen Bedarf wahrnehme. Manchmal überlege ich mir ob ich ein Managerseminar belegen soll. Aber ich glaube, dass ich mit den Anzugträgern dort wenig gemeinsam habe.

iSt Atmosphärenprotokoll: Das Interview war von Beginn sehr offen und wurde durch einen sehr interessanten Einleitungsexkurs über mannigfaltige Themen gestartet. Der Interviewte wirkte innerlich ruhend, wobei auch auffallend war, dass bei bestimmten Themen, die mehr mit der wirtschaftlichen Entwicklung zu tun hatten, eine gewisse Unruhe entstand. Hinsichtlich der persönlichen Fragen, wirkte der Interviewte eher ruhig und nicht stark davon tangiert. Die Antworten kamen überwiegend sehr authentisch, dem ersten Impuls getreu und waren stets von starker Aussagekraft. Die Antworten waren klar und präzise. Das Interview wurde im Büro der Führungsperson durchgeführt, unterbrochen wurde es nur durch die Geräte der Führungsperson, die sich immer wieder in den Stand by Modus schalteten, und von ihr wieder in den online Modus gebracht wurden.

20. iNat: RegionalleiterIn Industriekonzern

1. *Erzählen Sie mir wo und in welchem Zeitraum Sie in Ihrer Kindheit gewohnt haben?*

Meine Kindheit habe ich zusammen mit meinen Eltern in einem städtischen Umfeld verbracht.

2. *Wie war ihre Kindheit (monetäre Situation, Verhältnis zu den Eltern, Schule etc.)?*

Ich bin sehr harmonisch ohne Geldsorgen aufgewachsen. Im weiteren Verlauf wurde es monetär immer besser bei uns zu Hause. Mein Vater hat sich beruflich verbessert und wir hatten immer alles was wir benötigten. Zu beiden Eltern hatte ich ein enges Verhältnis. Ich bin als Einzelkind groß geworden. Mit meiner Mutter hatte ich, bedingt durch die Berufstätigkeit meines Vaters, stärkeren Kontakt. Das hat sich aber auch im weiteren Verlauf eher angeglichen. Ich war eher ein mittelmäßiger Schüler mit Potential nach oben (lacht!) Ich habe ein Schuljahr wiederholen müssen. Hat mir den Stress sehr genommen...Innerhalb der Schule war ich integriert, aber ich war nie der Meinungsführer, aber auch nicht Außenseiter. Meine Meinung war geschätzt.

3. *Erzählen Sie mir, sind sie zufrieden mit dem wie sie Ihr Leben gestalten*

(beruflich/privat)?

Ich bin sehr dankbar. Was ich erreicht habe ist wirkliche Zufriedenheit und Dankbarkeit. Ich habe mich immer gleich gut gefühlt. Egal was ich tue oder getan habe, ich fand es immer gut. Ich finde immer Mittel und Wege meine Gedanken und Wünsche zu realisieren. Ich habe für mich gelernt Sachverhalte zu hinterfragen. Ich bemühe mich immer offen und lernhungrig zu bleiben.

4. *Fühlen Sie sich emotional/mental unter Druck gesetzt und falls ja, weshalb?*

Wenig. Immer weniger. Manchmal lasse ich mich von außen etwas aufscheuchen...Dann lasse ich mich auch unter Druck setzen und das beeinflusst meinen inneren Zustand stark. Aber ich bemühe mich diesen Druck nicht zu stark an mich heran zu lassen.

5. *Haben Sie den Eindruck selbstbestimmt zu agieren?*

Ja, das habe ich! Weil ich Dinge in meinem Leben reflektiere. Ich reagiere auch stark auf emotionale Impulse von mir selbst. Falls es mir zu viel wird, suche ich aktiv Abstand.

6. Was motiviert sie genau, sind es andere Menschen, ein Ziel, Geld, Status oder andere Faktoren?

Prinzipiell beim Start in den Tag die Dankbarkeit. Mich motivieren Ziele, die ich mir setze, erreichen zu wollen. Die Herausforderung anzunehmen, was es zu erleben gibt.

7. Fühlen Sie sich bereit andere Menschen zu führen, weshalb und wie würden Sie das machen?

Weil ich den Menschen als Ganzes betrachte und auf die Person eingehe. Ich stelle den Menschen in den Mittelpunkt. Mich interessiert der Mensch und wie es ihm geht. Jeder kann sich weiter entwickeln, aber keiner muss. Ich befehle nicht. Ich versuche die Fähigkeiten der Mitarbeiter zielgerichtet einzusetzen. Ich habe den Prozess gelernt. Ich führe selbst so wie ich es gerne hätte.

8. Haben Sie manchmal den Eindruck, dass sie sich selbst emotional/mental im „Weg stehen“?

Ja das habe ich. Ich lasse mich manchmal verleiten Dinge zu tun, die ich nicht gut kann. Bei denen ich weiß, dass sie mir nicht gut tun. Ich lasse mich dazu hinreißen und das ist schlecht für mich.

9. Haben Sie den Eindruck, dass Sie emotionale/mentale Maßnahmen von sich aus ergreifen könnten, die ihr Leben einfacher und für Sie besser machen könnten?

Ich habe bereits mit einem Coach gearbeitet. Ich brauche immer jemanden der mit mir in Resonanz geht. Ich kann das eher schlecht alleine. Immer wieder bei allen Dinge weiter zu reflektieren.

iNat Atmosphärenprotokoll: Das Interview selbst verlief sehr offen und ansprechend. Die Fragen wurden teils rasch, teils sehr überlegt beantwortet. Überlegt in jenen Fällen, in denen es um nachhaltige Antworten über die Person selbst ging. Durchaus auffallend war allerdings auch, dass einerseits stets darauf geachtet wurde sich selbst nicht in ein schlechtes Licht zu rücken. Das Interview wurde in einem Cafe gemacht, abgesehen vom normalen Umgebungslärm gab es keine Störungen.

Literaturverzeichnis

- [1] Adams, M. Hybridizing Habitus and Reflexivity. in: Sage publications, Volume 10(3): 511-528, London, Thousand Oaks, New Delhi. 2008.
- [2] Adler, A. Über den nervösen Charakter. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag. 1977.
- [3] Adler, A. Der Sinn des Lebens. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag. 1990.
- [4] Adler, A. Individualpsychologie. München: Ernst Reinhard Verlag. 1997.
- [5] Adloff, F., Mau, S. Vom Geben und Nehmen – zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/New York: Campus Verlag. 2005.
- [6] Anyon, J. Social Class and school knowledge. Curriculum Inquiry, Vol. 11, No. 1. (Spring, 1981), pp. 3-42.1981.
- [7] Archer, M. Being Human: the Problem of Agency. Cambridge: University Press Cambridge. 2004.
- [8] Archer, M. Making our Way through the World: Human Reflexivity and Social bridge University Press. 2007b.
- [9] Archer, M. and Donati, P. Pursuing the Common good: How solidarity and Subsidiarity can work together. Vatican City: Vatican Press. 2008.

- [10] Archer, M. Conversations about reflexivity. London/New York: Routledge Taylor and Francis Group. 2010.
- [11] Archer, M. The Reflexive Imperative in late Modernity. New York: Cambridge University Press.2012.
- [12] Bass, B. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership; Theory, Research and Managerial Applications. 3rd Edition. New York: Free Press.1990.
- [13] Bass, B. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publication. 1994.
- [14] Bass, B. und Riggio, R. Transformational Leadership. Abingdon: Psychology Press. 2005.
- [15] Bertalanffy, L. von. Biophysik des Fließgewichts. Heidelberg: Springer Vieweg Verlag. 1977.
- [16] Blake, R. & Mouton J. The Managerial Grid. Houston: Golf Publishing. 1964.
- [17] Bogner, A, Littig, B. und Menz W. Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag. 2014.
- [18] Bohlken, E. und Wiesendahl, E. Von den Funktionsstellen zu den Verantwortungseliten, in: Elmar Wiesendahl (Hg.): Eliten in der Transformation von Gesellschaft und Bundeswehr, Paderborn/München/Wien/Zürich. 2007.
- [19] Bohn, I. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Ed.): Dokumentation der Fachtagung "Resilienz - Was Kinder aus armen Familien stark macht" am 13. September 2005 in Frankfurt am Main. Frankfurt am Main, 2006 (ISS-Aktuell 2/2006).
- [20] Bourdieu, P. Die feinen Unterschiede. Kritik an der gesellschaftlichen Urteilskraft. 24. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp. 2014.
- [21] Bradley, R. and Corwyn, R. Socioeconomic Status and child development. Center for Applied Studies in Education. Annu. Rev. Psychol. 2002.53:371-99. Arkansas: University of Arkansas at Little Rock. 2002.
- [22] Caro, D. Socio economic Status and Academic Achievement Trajectories from Childhood to Adolescence.In: Canadian Journal of education 32, 3 p. 558-590. 2009.

- [23] Cote, S. How social class shapes thoughts and actions in organizations. Joseph L. Toronto: Rotman School of Management. University of Toronto M5S3E6 -RIOB-38. 2011.
- [24] Cube von, F. Lust an Leistung. München: Piper Verlag. 9. Ausgabe. 1998.
- [25] Cube von, F. Gefährliche Sicherheit. München: Piper Verlag. 1990.
- [26] Curtis, N. Idiotism. Capitalism and the Privatisation of Life. London: Pluto Press. 2013.
- [27] Davis-Kean, P. The Influence of Parent Education and Family Income on Child Achievement. The Indirect Role of Parental Expectations and the Home Environment. In: Journal of Family Psychology Vol. 19. No. 2. 294 –304. 2005.
- [28] Denzin, N.K. und Lincoln, Y.S. Collecting and Interpreting Qualitative Materials, California/London/New Delhi: Sage Publications. 2003.
- [29] Diekmann, A., Eichner, K., Schmidt, P., Voss, T. Soziale Normen und Reziprozität – die Bedeutung sozialer Motive für die Rational-Choice Erklärung sozialer Normen. Wiesbaden: VS Verlag. 2008.
- [30] Drogat, M. Erlebe dein Leben. Marburg: Theologisches Seminar Tabor und am Marburger Bibelseminar. 2000.
- [31] Entemann, W. Managerialism – The Emergence of a new ideology, Madison: University of Wisconsin Press. 1993.
- [32] Fiedler, F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw Hill Inc. 1967.
- [33] Fischer P., Aarsal K., Krüger J. Sozialpsychologie für Bachelor. Berlin. Heidelberg: Springer Verlag. 2013.
- [34] Flick, U. An Introduction to Qualitative Research. SAGE Thousand Oaks California-London-New Delhi-Singapore. 2009.
- [35] Frankl, V. Self-transcendence as a human phenomenon. Journal of Humanistic Psychology, 6, 97-106. 1966.

- [36] Frankl, V. Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute. Wien: Herder Spektrum. 17. Auflage. 1977.
- [37] Frankl, V. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. München: Piper. 1979.
- [38] Frankl, V. Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. Bern: Huber. 1984.
- [39] Fromm, E. Die Kunst des Liebens. München: Wilhelm Heyne Verlag. 5. Auflage. 2001.
- [40] Fromm, E. Haben oder Sein. Stuttgart: Deutscher Taschenbuchverlag. 33. Auflage. 2005a.
- [41] Fromm, E. Von der Kunst des Zuhörens. Ulm: Ullstein Taschenbuch. 1. Auflage. 2005b.
- [42] Fromm, E. Die Seele des Menschen. Stuttgart: Deutscher Taschenbuchverlag. 10. Auflage. 2006.
- [43] Gläser, J und Laudel, G. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag. 2010.
- [44] Goleman, D. , Boyatzis R. und McKee, A. Emotionale Führung, Berlin: Ullstein Verlag, 5. Auflage. 2007.
- [45] Hartmann, M. Elitesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag. 2004.
- [46] Hersey, P., Blanchard, K. und Johnson D. Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2001.
- [47] Herzberg, F. One more time. How do you motivate employees? Boston. Massachusetts: Harvard Business Press. 2008.
- [48] Hilgers, M. Habitus, Freedom and Reflexivity. In: Theory and Psychology Vol. 19 (6): 728-755. 2009.
- [49] Hinterhuber, H. Leadership. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Verlag GmbH. FAZ Institut. 2. Auflage. 2004.

- [50] Höffe, O. Subsidiarität als Gesellschafts- Staatsprinzip. Tübingen: Swiss Political Science Review 10th June. 1997.
- [51] Hofkirchner, W. Projekt eine Welt – Kognition, Kommunikation, Kooperation. Versuch über Selbstorganisation der Informationsgesellschaft. Ulm: LIT Verlag. 2002.
- [52] Hofkirchner, W. On the Validity of Describing „Morphogenetic Society“ as a System and Justifiability of Thinking About it as a Social Formation. In: Springer International Publishing Switzerland. M.S. Archer (ed.) Trajectories towards Morphogenic Society, Social Morphogenesis, DOI 10. 1007/978-3-319-03266-5_6. 2014.
- [53] Hofkirchner, W. „Mechanisms“ at Work in Information Society. In: Springer International Publishing Switzerland. M.S. Archer (ed.) Generative Mechanisms Transforming the Social Order, Social Morphogenesis, DOI 10.1007/978-3-319-13773-5_5. 2015.
- [54] Hofkirchner, W. Creating Common Good – The Global Sustainable Information Society as the good Society. in: Springer International Publishing Switzerland. 2017 (unpublished yet).
- [55] Holzkamp, K. Forum kritische Psychologie 3. AS28. Berlin: Argument Verlag. 1978.
- [56] Horney, K. Der neurotische Mensch unserer Zeit. Stuttgart: Gustav Klipper Verlag. 1951.
- [57] Jung, C.G. Die Bedeutung des Vaters. Zürich: Rascher Verlag. 3. Auflage. 1949.
- [58] Jung, C.G. Seelenprobleme der Gegenwart. Freiburg: Olten Verlag. 4. Auflage. 1973.
- [59] Kaschka, WP. Korczak, D. Broich, K. Burnout – Modediagnose. Deutsches Ärzteblatt Int. 2011; 108(46): 781-7. DOI: 10.3238/arztebl.2011.078. 2011.
- [60] Köstler, S. Sicher ist nur die Angst. Bielefeld: Dissertation. 2011.
- [61] Kraus, M. Côté, S. and Keltner, D. Social Class. Contextualism, and Empathic Accuracy. Toronto/San Francisco: University of California, San Francisco; University of Toronto and University of California, Berkeley, Psychological Science Online First. 2010.
- [62] Kuhn, A. Unternehmensführung. München: Verlag Vahlen. 2. Edition. 1990.

- [63] Lindemann, G. Die Emergenzfunktion und die konstitutive Funktion des Dritten, Perspektiven einer kritisch-systematischen Theorieentwicklung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 35, Heft 2, April 2006, S. 82-101. 2006.
- [64] Lukas, E. Rat in ratloser Zeit. Breisgau: Herder Verlag. 1998.
- [65] Luthar, S. Summarized from Child Development. In: The Culture of Affluence: Psychological Costs of Material Wealth. The Society for Research in Child Development. Inc. Vol. 74. Issue 6. 2003.
- [66] Malik, F. Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart/München: Deutsche Verlags GmbH. 2005. 17. Auflage. 2000.
- [67] Maslow, A. Motivation und Persönlichkeit. Berlin: Rowohlt Taschenbuch. 2005.
- [68] Mayring, P. Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. 2010.
- [69] McGregor, D. et Cutcher-Gershtfeld, J. The Human side of Management. New York: McGraw Hill. annotated edition. 2006.
- [70] Merk, G. Das Subsidiaritätsprinzip. Siegen: Working paper vom Institut Volkswirtschaftslehre an der Universität Siegen. 2013.
- [71] Meulemann, H. Soziologie von Anfang an. 2. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag. 2006.
- [72] Mieg, H. und Brunner, B. Experteninterviews. Zürich: MUB Working Paper 6, Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen. ETH Zürich. 2001.
- [73] Perls, F. Gestalttherapie. Zur Praxis der Wiederbelebung des Selbst. Stuttgart: Klett Cotta Verlag. 2006.
- [74] Platon. Der Staat. Stuttgart: Phillip Reclam jun. Verlag. 2004.
- [75] Piff, P., Kraus, M., W. Cote, S., Hayden, B., and Keltner, D. Having Less. Giving More. The Influence of Social Class on Prosocial Behaviour. Interpersonal relations and group process. San Francisco: Department of Psychology, University of California. 2010.

- [76] Piff, P., Stancato, D., Côté, S., Mendoza-Denton, R., and Keltner, D. Higher social class predicts increased unethical behaviour. Toronto/San Francisco: Department of Psychology. University of California. Berkeley and Rotman School of Management. University of Toronto. 2011.
- [77] Rogers, C. Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart: Klett Cotta. 13. Auflage. 2000.
- [78] Rost, D. Handwörterbuch Pädagogische Psychologie. Weinheim und Basel: Beltz PVU 2. Auflage. 2001.
- [79] Rubin, H.J. und Rubin, I.S. Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. Thousand Oaks/California/London/New Delhi: Sage Productions. 1995.
- [80] Rust, H. Das Elite-Missverständnis. Wiesbaden: Dr. Holger Verlag. 2005.
- [81] Schattschneider, Elmer. The Semi-Sovereign People; A Realist's view of democracy in America. New York; Holt, Reinhart und Winston. 1960.
- [82] Scheibler, A. Entscheidungsformen und Führungsstile. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 45. Jg., S.765-792. 1975.
- [83] Schmidbauer, W. Persönlichkeit und Menschenführung. München: Deutscher Taschenbuchverlag. 2004.
- [84] Sennet, R. The culture of the new capitalism. New Haven and London: Yale University Press. 2007.
- [85] Sennet, R. The Craftsman. New Haven and London: Yale University Press. 2008.
- [86] Suzuki, S. Zenmind - Beginners Mind. China: Weatherhill, Inc. 2004.
- [87] Van Oort, F., van der Ende, J., Wadsworth, M., Verhulst, F. und Achenbach, T. Cross-national comparison of the link between socioeconomic status and emotional and behavioural problems in youths. In: Soc Psychiat Epidemiol DOI 10.1007/s00127-010-0191-5. 2009.
- [88] Verhaeghe, P. Und ich? Identität in einer durchökonomisierten Gesellschaft. 2. Auflage. München: Kunstmann. 2013.
- [89] Weatherburn, D. and Lind, B. Social and Economic Stress. child neglect and juveniles delinquency. Sydney: NSW. Bureau of Crime Statistics and Research. 1997.

- [90] Weber, W., Unterrainer, C. und Höger, T. Socio-moral Atmosphere and Prosocial and Democratic Value Orientations in Enterprises with Different Levels of Structurally Anchored Participation in: Zeitschrift für Personalforschung, 22. Jahrgang, Heft 2. 2008.
- [91] Weber, W., Unterrainer, C. und Schmid, B. The Influence of Organizational Democracy on Employees Socio-moral Climate and Prosocial Behavioural Orientations. In: Journal of Organizational Behaviour 2009, Vol. 30, pp. 1127-1149. 2009.
- [92] Weber, W. und Unterrainer, C. Arbeit in Demokratischen Unternehmen: ihr Potential für eine demokratische Gesellschaft. In: Internationale Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschaft und Gesellschaft, 40. Jahrgang (2015) – Heft Nr. 120, S. 20-39. 2015.
- [93] Weibler, J. Werthaltungen junger Führungskräfte – Forschungsstand und Forschungsoptionen. Düsseldorf Böckler Forschungsmonitoring 4. Hans Böckler Stiftung. 2008.
- [94] Weiner, B. Motivationspsychologie. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union. 3. Auflage. 1994.
- [95] Weinert, F. Leistungsmessungen in Schulen, Weinheim und Basel: Beltz 2. Auflage. 2001.
- [96] Werth, L. Psychologie für die Wirtschaft, Grundlagen und Anwendungen. Heidelberg: Spektrum. Akad. Verlag. 1. Auflage. 2010.
- [97] Willis, P. Learning to labour – how working class kids get working class jobs. New York: Columbia University Press. 1977.
- [98] Willms, B. Philosophie die uns angeht. Gütersloh: Bertelsmann. 1975.
- [99] Zucha, R. Führungsstärke in der Praxis. Leadership. Organisation und Kultur. Wien: WUV-Universitätsverlag. 1995.

Bakk., Mag.rer.soc.oec. **Nebojsa Kovacevic**

Peter von Fliesteden Straße 17 - 50933 Köln, Deutschland
Telefon: 0049-1525-395 41 79 - eMail: nesa.kovacevic@gmx.net

Geburtsdatum: 4. Januar 1981 in Wien - Nationalität: österreichisch
Familienstand: ledig



Lebenslauf

Schulische Ausbildung:

1987-1991 Besuch der Volksschule Liebhartsgrasse zu Wien
1991-1995 Besuch des Bundesgymnasiums Landstraße zu Wien
1995-2000 Besuch der Handelsakademie zu Wien, Schulabschluss: Wirtschafts-Matura (Abitur mit Schwerpunkten im Bereich Wirtschaft)

Präsenzdienst:

01-09/2001 Garde-Kompanie, Maria-Theresien-Kaserne, Wien

Studium:

2001-2006 Universität Wien, Bakkalaureat- und Masterstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften - Vertiefung in den Fachbereichen Projekt-/Strategisches Management sowie Internationales Management. Diplomarbeit: Titel "Corporate Governance in Serbien und Montenegro - Einfluss der Eigentümerstruktur auf die Performance des Unternehmens", Note: sehr gut
seit 2006 Technische Universität Wien, Doktorant des Fachbereichs Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Titel der Arbeit: "Das Ausgleichstreben - Mentale und emotionale Anforderungen an junge Führungspersonen in Anbetracht des persönlichen Entwicklungshintergrundes"
2014-2015 Universität zu Köln, INeKo, Train the Trainer-Ausbildung bei Professor Stephan und M. Ciupka

Beruflicher Werdegang:

08/1999 Baumax AG - Schulpraktikum
06/2000 – 01/2001 Mag. Elisabeth Krenn Immobilien - Tätigkeit im Bereich der Immobilienverwaltung und Beratung
09/2001 – 10/2001 Dr. Jelitzka & Partner GmbH - Fachpraktikum Immobilienwirtschaft
07/2002 – 08/2002 Dr. Jelitzka & Partner GmbH - Fachpraktikum Ablauforganisation
05/2003 - 10/2003 Door to door Promotion & Kundenservice - Telekomm Austria
06/2006 – 10/2006 Österreichischer Basketballverband- Teammanager und Delegationsleiter der Männlichen U 20 Mannschaft EM und des Herren Nationalteams EM Qualifikation

Lebenslauf

Beruflicher Werdegang:

06/2007 - 07/2007 Wertinvest AG – Unterstützung des Projektteams, interne Organisation sowie die Erfüllung von Sonderaufgaben, Betreuung von firmeneigenen Studien
08/2007 – 03/2008 Wertinvest AG – Entwicklung von Machbarkeitsstudien
04/2008 - 08/2011 Fresenius VAMED – Angebotssteuerung und Koordination für Krankenhausprojekte in Süd- und Ost-Europa (Rumänien, Ungarn, Polen und den ehemaligen Jugoslawischen Republiken)
Vermittler zwischen den Bereichen Projektentwicklung, Technik, Recht, Finanzierung und Kalkulation sowie Projektmanagement und Geschäftsführung in Wien und Bukarest
10/2011 - 01/2014 Steuerberater- und Wirtschaftsprüferassistent bei Saueremann, Epple, Jurowski in Köln
02/2014- laufend Selbstständiger Trainer (Norbert Mosch, Martina Ciupka, Dieter Classen, Herbert Lübke)

Sportlicher Werdegang:

ab 1990 Leidenschaftlicher Basketballspieler (1991 Wiener Meister /1992 & 1995 Wiener Vize-Meister /1998 Bronzemedaille, Österreichische Meisterschaft und Niederösterreichischer Vize-Meister / 1999 Öster. Vize-Meister und Niederösterreichischer Meister /2000-2001 Spieler in der 1.Bundesliga Herren, BK Klosterneuburg Dukes)
ab 1996 Passionierter Basketballschiedsrichter (2001 bis 2011 Schiedsrichter der 1. öster. Bundesliga / ab 2010 Internationale FIBA-Schiedsrichter-Lizenz / ab 2011 Schiedsrichter in der 1.Deutschen Beko BBL Bundesliga)
ab 2004 Trainerlizenz C (unter 14-jährige / Ehrenamtliche Tätigkeit zur Förderung und Unterstützung des Schiedsrichter Nachwuchses für Wien, sowie freiwilliges Engagement als Basketballtrainer)

Weiterbildung:

Firmeninterne Kurse: Projekt Management Modul 1-3, Gesundheits-Management Modul 1-4, Investitionsrechnung, Interkulturelle Kompetenz, Konfliktmanagement. Externe Kurse: FIDIC Kurs für Internationale Verträge
Supervision durch Dipl.Psych F. Kretschmer & Sportpsychologe Dr. Ch. Heiss

Sprachkenntnisse:

Englisch, Deutsch, Kroatisch/Serbisch (verhandlungssicher)
Französisch, Rumänisch (Basiskenntnisse)

Führerschein: Klasse A + B

EDV-Kenntnisse:

DatevPro, Microsoft Office, Microsoft Project, Microsoft Visio [Anwenderkenntnisse],
Adobe Photoshop (basics)