# Der umstrittene Begriff „Persönlichkeitsentwicklung“

Leadership-Fähigkeiten im Kontext von persönlichem Wachstum

*Prof. Dr. Thomas Armbrüster*

Ähnlich wie der Begriff „Führung“ löst das Wort „Persönlichkeitsentwicklung“ oft eine gewisse Beklemmung aus, auch bei mir. Wer einmal Aldous Huxleys „Schöne neue Welt“ oder George Orwells „Farm der Tiere“ gelesen hat, der assoziiert mit Persönlichkeitsentwicklung schnell so etwas wie eine Erziehung zum „neuen Menschen“. Huxley skizzierte ein Kastensystem von Menschen von der Stufe „Epsilon Minus“ für einfachste Tätigkeiten bis zur Stufe „Alpha Plus“ für höchste Führungskräfte. Mit seinem Roman warnt er vor einer Konditionierung von Menschen zur Unfähigkeit zu kritischem Denken oder zum Hinterfragen der gegebenen Ordnung. Orwells Farm der Tiere war eine Allegorie auf beste Absichten, Menschen zum Guten zu erziehen. Er arbeitet sehr plastisch heraus, wie solche Versuche im Totalitarismus enden.

Versuchen wir stattdessen, den Begriff Persönlichkeitsentwicklung einmal anders zu verstehen, nämlich in einem pluralistischen Sinn.



Das bedeutet: In einer freiheitlichen Gesellschaft gibt es dankenswerterweise eine Vielzahl von unterschiedlichen Persönlichkeitsentwicklungen, und genau das ist gut so, denn sonst wäre es keine freiheitliche Gesellschaft. Innerhalb dieser Vielfalt von Persönlichkeitsentwicklungen ist eine der vielen Formen jene in Richtung Übernahme von Initiative und Verantwortung in Organisationen; auf Englisch und Neudeutsch „Leadership“ genannt.

Jane Loevinger (1918-2008) war eine US-amerikanische Psychologin, deren Modell von Persönlichkeitsentwicklung in Nordamerika große Prominenz erlangt hat. Sie bezieht sich auf ein Modell mit Stufen von „impulsiv“ (Kinder; Jugendliche) über „konformistisch“ hin zu „selbsterfahren“, „gewissensbezogen“ und schließlich zu „autonom“. Das Modell eignet sich sehr gut zur Beschreibung von Persönlichkeitsentwicklung hin zu Leadership-Kompetenzen.

Im Stadium der *Konformität* betrachten Erwachsene sich selbst und andere vor allem im Lichte der Übereinstimmung mit sozial akzeptierten Normen. Die Auffassung von richtigem und falschem Verhalten richtet sich nach Gruppennormen. Höchsten Stellenwert haben die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und die Akzeptanz in dieser. Im Stadium der *Selbsterfahrung* gibt die Zunahme von Selbstreflexion und Selbstkritik Erwachsenen einen Blick für eigenes Verhalten im Kontext von Normen. Es ist ein erster Schritt in Richtung Unabhängig-

keit von Gruppennormen. Im Stadium des *Gewissensbezugs* werden andere Personen als komplex anerkannt und auf Basis von situativen Gegebenheiten statt vorgegebenen Werten beurteilt. Verhaltensstandards werden auf Basis des eigenen Gewissens selbst gewählt und unterschieden von konformem Benehmen. Im Stadium des *Bewusstseins über innere Konflikte* ist nicht nur die Akzeptanz von großen Unterschieden zwischen Individuen, sondern auch das Bewusstsein über innere Konflikte in Individuen handlungsrelevant für sich selbst und beurteilungsrelevant in Bezug auf andere. Personen werden also in ihren unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Teilaspekten betrachtet. Selbstreflexion innerer Konflikte führen zu einem hohen Maß an Selbstbestimmtheit.

Zusammenfassend lassen sich Entwicklungsstufen normal entwickelter Erwachsener nach Loevinger aufteilen in

1. Gruppenkonformismus, der abgelöst werden kann durch
2. Selbsterfahrung im Kontext von Gruppennormen oder Regeln, und später durch
3. Reflexion eigenen Gewissens im Kontext von Normen und Gesetzen, und schließlich durch
4. Selbstbestimmtheit durch Reflexion innerer Konflikte

Diese Aufteilung von Entfaltungsstadien normal entwickelter Erwachsener hat einen engen Bezug zu Leadership-Fähigkeiten. Im Stadium des Gruppenkonformismus wird eine Person vermutlich Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter zu führen. Zu groß ist die emotionale oder kognitive Abhängigkeit von unmittelbaren Gruppennormen, über die eine geeignete Führungskraft sich in verschiedenen Situationen hinwegsetzen können muss.
Im Stadium der Selbsterfahrung im Kontext von Regeln kann man einer Person erste Führungsverantwortung zutrauen. Innerhalb der gegebenen Normen haben Personen hier ein hinreichendes Maß an Reflexion, um eine gemeinsame Aufgabenbewältigung und Zielerreichung zu ermöglichen. Im Stadium des Gewissensbezugs wird eine Person mit Rücksicht auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern führen können. Wir haben in diesem Stadium nicht nur „Management-", sondern erste Formen von „Leadership"-Kompetenzen. Ausgeprägte Leadership-Kompetenzen ergeben sich im vierten Stadium. Hier können Entscheidungen mit Gewissenhaftigkeit, unter Einbezug gegebener Normen und auf Basis von Selbstbestimmung durch Reflexion innerer Konflikte getroffen werden können.

Leadership-Entwicklung in diesem Sinne ist keine holistische, sondern eine partikularistische Denkfigur. Das heißt: Leadership-Kompetenzen machen nie einen Menschen als Ganzes aus, sondern immer nur einen Teilaspekt einer Person, der mehr oder weniger ausgeprägt sein kann – parallel zu unendlich vielen anderen Teilaspekten derselben Person, die

ebenfalls mehr oder weniger ausgeprägt sein können.

Auf diese Weise pluralistisch verstanden, ist die Assoziation von Persönlichkeitsentwicklung mit einer Huxley'schen schönen neuen Welt oder mit einem Orwell'schen neuen Menschen evtl. übertrieben. Persönlichkeitsentwicklung in diesem Sinne kann ein wachsender Kantischer Mut sein, dem eigenen Verstand zu trauen und auch danach zu handeln – also ein Gewinn an Selbstbestimmung in einer freiheitlichen Gesellschaft. Leadership-Kompetenz ist dann nicht die Fähigkeit zu totalitärer Rattenfängerei, sondern stattdessen die Fähigkeit, aufgrund persönlicher Unabhängigkeit keinem Rattenfänger und keinem sozialen Erwartungsdruck auf den Leim zu gehen.