

Wem gehört die Persönlichkeit?

*Dr. Martina Rummel
Management School St. Gallen, 2010*

„Andere diagnostizieren zu dürfen ist eine große narzisstische Verführung. Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut sind verheerend.“

Wem gehört die Persönlichkeit?

Der Megatrend der Person-Evaluation findet kein Ende. Wer es wagt, bei diesem Thema die schlichte Frage „Wozu?“ zu stellen, katapultiert sich rasch ins Abseits. Die Kritiker, die Zweifler und die psychisch Geschädigten können sich schlecht artikulieren - man selbst ist immer das schlechteste Argument. Wer profitiert, neigt noch seltener dazu, das Verfahren in Frage zu stellen.

Wer in moderne HR-Teams und Personalentwicklungs-Abteilungen schaut, wundert sich bisweilen, wie selbstverständlich es geworden ist, Persönlichkeit, Potenziale, Wertvorstellungen und persönliche Verhaltenstendenzen zum „Verhandlungsgegenstand“ zwischen Arbeitgebern und ihren Mitarbeitern zu machen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden mit Hilfe von Persönlichkeitsmodellen diagnostiziert, in ihren „Potenzialen“ evaluiert, in Orientierungscenarien auf ihre Defizite aufmerksam gemacht, mit den Lücken im Selbstbild-Fremdbild-Abgleich konfrontiert und jährlich personbezogen evaluiert. Führungskräfte haben sich an die Mitteilung gewöhnt, dass im Hinblick auf ihre Persönlichkeit grundsätzlicher Entwicklungsbedarf bestünde.

Mephistos Arbeitsansatz: Bedrohung der Zugehörigkeit

Je komplexer die Arbeitswelt, desto wichtiger werden in der Zusammenarbeit zweifellos Aspekte wie Sozialkompetenz, Intelligenz, Courage und klare Werte. Es verwundert also nicht, dass man diesen menschlichen Qualitäten zunehmend Aufmerksamkeit widmet. Wer heute einen Arbeitsvertrag behalten möchte, ist gefordert, sich verschiedensten Prozeduren zur Feststellung dieser Qualitäten zu unterziehen. Belastbarkeit, Flexibilität und gutes Selbstmanagement werden als Leistungsanforderung schon in der Stellenbeschreibung genannt. Die Fähigkeit, den Verlust eines Angehörigen in vierzehn Tagen zu verkraften, setzt man bei Leistungsträgern als Selbstcoaching-Kompetenz voraus. Assessment-Center beziehen sich weniger auf die fachlichen Fähigkeiten als auf Verhaltenspräferenzen in verschiedenen Settings. Potenzialdiagnostik ist Bedingung für jedes Vorankommen auf der Karriereleiter. Was gerade noch plausibel sein mag, wenn jemand einzustellen ist und eine Entscheidung über seinen Einsatz zu fallen hat, wird fragwürdig, wenn das Assessment als Dauerprogramm läuft. Dass Mitarbeiter jährlich beurteilt werden müssen, stellt kaum mehr jemand in Frage. Das Ranking der Mitarbeiter und ihrer

Performance nach der so genannten Normalverteilung auch innerhalb eines Teams von zehn Leuten erscheint als elegante Idee - selbst noch mit der perfiden Krönung, die auf dieser Basis festgestellten unteren fünf Prozent als „Low Performer“ aus dem Unternehmen zu entfernen. Die damit verbundene methodische Dummheit ist nachgerade harmlos im Vergleich zu der dahinter stehenden Geisteshaltung.

Mephistos Arbeitsansatz für die Störung eines guten Miteinanders ist damit auf den Punkt gebracht: Die systematische Verunsicherung in Bezug auf die Frage: Gehöre ich dazu? Seine Dauerbotschaft lautet: Jeder ist potenziell nicht gut genug. Konkurrenz nach innen und die Drohung, aus der Liga verstoßen zu werden, in der man derzeit spielt, sind die Leitplanken, die Überanpassung sichern. Denn auf drohenden Verlust reagiert der Mensch nahezu irrational.

Die Verkleidung: Der Anschein der Selbstverständlichkeit

Systeme wirken in sich und niemand trägt Schuld. Das war und ist stets Mephistos genialste Verkleidung: dass er nicht beim Namen zu nennen ist...

Dass künftig Kindergartenleiterinnen die Erzieherinnen in ihrem durchaus überschaubaren Kindergarten beurteilen sollen, darf nun freudig erwartet werden, auch wenn die Lebensfreude im Kindergarten daran zu Grunde gehen könnte. Auch dass Schüler ihre Lehrer beurteilen dürfen, ist bereits Praxis. Welch erfreulich frühe Einübung in die für die Systembedienung erforderliche Bereitschaft zur Anmaßung! Dass damit die Rangordnung vollends ausgehebelt und die ohnehin schon angeknackste Berufsgruppe vollständig depotenziert wird, ist nicht wichtig und fällt ohnehin kaum mehr auf...

Betriebliche Persondiagnostik ist deshalb stark im Aufwind. Die „naive“ Veränderungstheorie dahinter wird nicht erkannt. Obwohl jeder weiß, dass „die Sau nicht fetter wird, wenn man sie wiegt“, wird Menschen eingeredet, dass man Veränderungsprozesse damit beginnen müsse, festzustellen, wie der Status quo aussieht.

Überträgt man diese in sich fragwürdige These auf menschliche Interaktion, kann man leicht zum Fehlschluss kommen, man müsse feststellen, wie die Person IST, damit sie sich entwickeln kann. Statt Menschen zu befähigen, einander klar zu sagen, was sie voneinander brauchen, um Ziele zu erreichen und wo der Bedarf verfehlt wird - eine Notwendigkeit an jeder Schnittstelle -, werden sie deshalb systematisch angehalten, einander „den Spiegel vorzuhalten“, so als sei es zur Klärung relevant, wie man einander bewertet, findet oder aufeinander wirkt. So werden in vielen Kommunikationstrainings Menschen mit Fremdbildern traktiert, die überhaupt nicht danach gefragt haben. Die begrifflich unsaubere Einordnung dieses Vorgangs als „Feedback“ vernebelt im Grunde die Übergriffigkeit und Sinnlosigkeit... Der Mensch hat zwar, das ist unbestritten, „blinde Flecken“, Zonen, die Andere sehen, ihm selbst jedoch nicht bewusst sind. Daraus jedoch abzuleiten, man müsse Menschen ihre blinden Flecken *zeigen* (spiegeln) ist sehr gewagt.

Mephistos Waffe: Der Spiegel

Ein netter kleiner Film der Hilfsgemeinschaft der Blinden und Sehschwachen Österreichs ist geeignet, die Sinnlosigkeit dieses Vorgangs kritisch aufs Korn zu nehmen: Zwei Piloten besteigen ein Flugzeug in Begleitung ihres Blindenhundes. Das Flugzeug rollt an und erreicht das Ende der Startbahn kurz vor der Küste. Gleich wird es ins Meer stürzen, merken die Passagiere und fangen laut an zu schreien. Der blinde Pilot zieht darauf hin seinen Steuerknüppel an, das Flugzeug hebt ab. Zu seinem ebenfalls blinden Copiloten sagt er: „Irgendwann werden die Leute zu spät schreien, und dann werden wir alle sterben!“

Wer bereits im Cockpit sitzt, profitiert fürs Fliegen vielleicht gerade noch eben vom Schreien der Passagiere - ein echtes, wenn auch nicht sonderlich qualifiziertes Feedback. Dem Piloten in dieser Situation zu „spiegeln“, dass man ihn für blind hält, wäre sinnlos. Das Sehvermögen sollte man feststellen, bevor dieser ins Cockpit steigt. Während des Fluges ist das zu spät und hilft nichts. Das ist der zentrale Denkfehler etwa des so genannten 360-Grad-Feedbacks für Führungskräfte, das gar kein steuerungsrelevantes Feedback, sondern lediglich Fremdbilder enthält. Nicht einmal für die Bühne benutzt ein guter Coach den „Spiegel“. Sondern er hilft dem Protagonisten durch „Regieanweisungen“ gezielt bei der Verbesserung der Bühnenwirkung. Systematisches Spiegeln ohne Auftrag stellt sich demgegenüber als Ausdruck und Produktion einer narzisstisch gestörten Kultur dar. Es erzeugt Irritation und Verunsicherung bei den Einen, Eitelkeit bei den Andern. Nicht mehr, aber leider auch nicht weniger. Ganz im Sinne Mephistos.

Die Strategie: Verführung

Der Mensch ist gewohnt, Veränderungsanliegen mit Kritik zu beginnen. Das limbische System ist schneller in der Kritik als in der Lösung. Es produziert kontinuierlich Situationschecks und Bewertungen als Handlungsgrundlage für unsere eigenen Entscheide. Einen Kommunikationspartner zu bewerten, wenn man etwas erreichen möchte, macht jedoch wenig Sinn. Warum ist Bewertung - den Spiegel vorhalten und urteilen - trotzdem so beliebt? Vermutlich, weil man sich mit dem Urteil über den Anderen stellen kann. Goethe schrieb dem Menschen eine Neigung zu, sich über Andere zu erheben, um sein Ego zu erhöhen. Nichts eigne sich dazu besser als Kritik. Andere diagnostizieren zu dürfen, ist eine immense narzisstische Verführung. Heerscharen von Trainern, Beratern und Führungskräften sind dieser Verführung kontinuierlich ausgesetzt. Statt in der Zusammenarbeit wirkliches „iteratives“ Feedback - die Kommunikation von Effekten und Bedürfnissen - zu fördern, wird systematisch eingefordert, was dem Menschen als spontaner narzisstischer Reflex eigen ist: die Bewertung von Personen und ihrer Leistung. Sinn und Legitimität werden dabei nicht hinterfragt. Die Kulturschäden durch den flächendeckenden Angriff auf den Selbstwert und die gleichzeitige Einladung zum Hochmut sind verheerend.

Wer eine Entscheidung treffen will, muss urteilen. Auch über Personen. Der Handelnde macht sich stets „ein Bild“. Was aber geschieht, wenn Fremdbilder und Urteile kommuniziert werden, anstelle von Bedürfnissen oder Lösungsvorschlägen?

Self-fulfilling prophecies

Im Moment, in dem der Diagnostiker seine Diagnose ausbreitet, betritt er das Feld der Intervention. Sozialpsychologische Studien zeigen, dass sich selbst stille, nicht einmal kommunizierte Diagnosen oder Erwartungen auswirken, was als „Pygmalion-Effekt“ bekannt geworden ist. Schüler, deren Lehrer an ihrer Intelligenz zweifeln, machen geringere intellektuelle Fortschritte.

Livingston und seine Kollegen konnten zeigen, dass Teams hohe oder niedrigere Leistung erbrachten, je nachdem, was ihre Vorgesetzten von ihnen hielten. Explizite negative Rückmeldungen können sich noch direkter auswirken als stille Erwartungen. Die Risiken verschärfen sich weiter, wenn Bewertung sich nicht nur auf eine Verhaltensbeschreibung bezieht, sondern auf die Kompetenz oder sogar die Potenziale einer Person. Blondinen rechnen schon dann langsamer, wenn man ihnen vor einer Rechenaufgabe einen Blondinenwitz erzählt.

Der Zugriff zielt aufs Ganze

Wer in einer Beratung etwas über seine Potenziale wissen möchte, kann danach fragen. Menschen ohne Auftrag ein Potenzial abzusprechen, ist psychologisch illegitim, denn eine Potenzialeinschätzung ist eine direkte, sehr tief greifende Aussage über die Person. Eine sorgfältige Legitimation (wozu?) und der ausdrückliche Wunsch des Betroffenen nach entsprechender Information (will ich es wissen?) muss daher gegeben sein. Dabei ist die Zuverlässigkeit der eingesetzten Methoden keine Hilfe, denn wenn man jemandem „wissenschaftlich fundiert“ den Verstand oder das Talent abspricht, macht man es eher schlimmer. Die Schäden durch handgestrickte Verfahren halten sich gerade noch in Grenzen, weil die Unsäglichkeit den Methoden zugeschrieben werden kann. Selbst die Wirkung auf die, welchen im Wettrennen der Talente ein Potenzial zugesprochen wird, ist fragwürdig. Die Frustrationen aus vermeintlich uneingelösten Versprechen auf Aufstieg und Karriere nach solchen Verfahren sprechen Bände. Manch einer verlässt sich so sehr auf sein „Potential“, dass er ein ewiges Talent bleibt.

Und was man alles diagnostizieren kann! Bereits finden sich Organisationen, in denen der „Persönlichkeitstyp“ der Mitarbeiter nach gängigen Verfahren farblich auf dem Namensschild zur Schau gestellt wird: damit man sich „einstellen“ kann. Das „Handling“ des Gegenübers gewinnt Vorrang vor dem Interesse an der Person. Was läge in der Philosophie eines solchen Vorganges näher, als der Typenbeschreibung für die „Einstellung“ noch etwas mehr „Effektivität“ zu geben, etwa durch Bewertung der Kompetenz oder Intelligenz. Zum Beispiel – als relativ valide Potenzilaussage – durch den Einsatz eines wissenschaftlich fundierten Intelligenztests für alle? Aktiv „gelebt“ mit Auskunft über den IQ und andere Daten auf einem Schildchen an der Kleidung ...

Genährt durch die Angst jedes Einzelnen, nicht im Besitz des richtigen Schildchens zu sein, würde in einem solches System die Konformität sicher erhöht. Wie so häufig zeigen erst Extremfälle, worauf solche Systeme im Endeffekt hinauslaufen können und was sie im Kern charakterisiert: die totalitäre Tendenz.

Mephistos Erfolge: Triumph des Narzissmus...

Die Konkurrenz um Märkte und Arbeitsplätze erzeugt ein wachsendes Bedürfnis nach Positionssicherung. Unklar ist das Ausmaß der Schädigung des Einzelnen durch permanente Bedrohung der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft in den zentralen Referenzsystemen. Die Zunahme von Depressionen, psychosozialen Erkrankungen, Burnout und Sucht könnte mit dieser Entwicklung zusammenhängen.

Die letzten Bastionen gegen den allgegenwärtigen Mainstream der Personenevaluation fallen. Grundlegendes Misstrauen wird in der Bewertung systematisch institutionalisiert und ersetzt Loyalität, Synergie und Verbindlichkeit in der Kooperation. Dazu kommt die kommunikative Begleitmusik: Wer zweifelt oder sich gar entzieht, gilt als nicht entwicklungswillig oder unprofessionell. Die Wirkung dieses direkten Framing ist immunisierend und schafft neue Tabus. Das Unbehagen der Beteiligten wird deutlich spürbar, aber nicht mehr artikuliert, schon gar nicht von negativ Betroffenen. Der Zirkel der gleichzeitigen Förderung von Narzissmus, Selbstwertschäden und Anerkennungssucht schließt sich selbst.

... und Erosion von Gemeinschaft

„Resiliente“ Menschen - die mit „Stehaufmännchen-Qualitäten“ - sorgen innerhalb dieses Zirkels für sich, jedoch nicht unbedingt für Andere. Das Spannungsfeld zwischen Zugehörigkeit und individuellem Beitrag in Organisationen neu zu überdenken, ist deshalb für Organisationsentwickler eine große Herausforderung. Die Erosion kooperativer Beziehungen durch die systematisch angeheizte Konkurrenz nach innen ist offensichtlich, hat sich jedoch als Thema nicht nennenswert in Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung niedergeschlagen.

Wirkliche Wertschätzung und synergetische Gemeinschaft über den Tag hinaus ist auf einer solchen Basis nicht zu haben. Alternative Möglichkeiten zur Personenevaluation einzufordern, bedeutet keinesfalls, einer betulichen Nischenkultur das Wort zu reden. Wer Hochleistung und Kooperation möchte, tut aber nach dem derzeitigen Erkenntnisstand der Psychologie gut daran, das Potenzial der beteiligten Menschen nicht zu „vermessen“, sondern vielmehr allem, was da ist, zur Entfaltung zu verhelfen - für und in Verbindung mit einem hohen Anspruch an Qualität und Leistung und mit gegenseitiger Unterstützung zum Erreichen der Ziele.

Das Miteinander zurückerobern

Die für eine Neuorientierung erforderliche Arbeitshaltung ist die der Lösungsorientierung, die erforderliche kognitive Kompetenz die des Perspektivwechsels. Das ist die Grundlage für prozessbezogene Kommunikation, gemeinschaftliche Zielbezogenheit und Synergie in einer Kultur, der man gerne angehört.

Die gegenwärtigen Systeme der Personenevaluation sind weder lösungsorientiert noch kooperationsfreundlich. Alternative Wege gibt es bereits - sie erfordern aber einen deutlichen Bruch mit Konventionen, die Courage, scheinbare Notwendigkeiten zu hinterfragen und eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Die Möglichkeit zur Identifikation mit Sinn, der Vorrang der gemeinsamen Ziele vor Egoismen Einzelner, die Orientierung vor der Kritik, die Lösung vor der Bewertung des Status quo und die Synergie vor der Konkurrenz innerhalb der Organisation: All das könnte

spielentscheidend werden für die kooperative und erfolgreiche Interaktion in komplexen dynamischen und interkulturellen Welten. Menschen arbeiten in einer solchen Kultur nahezu automatisch gern. Auch an ihrer eigenen „Selbstveredelung“. Denn es ist attraktiv, einer Gemeinschaft anzugehören, die eine Exzellenzkultur in diesem Sinn hat und Zugehörigkeit durch „Wahl und Ehre“ ermöglicht statt nach innen einen Dauerkampf um die Selbstpositionierung anzuzetteln.

Mephistos Beitrag zu aller Entwicklung ist durchaus nennenswert, so lange er nicht die Oberhand gewinnt und das, was wir Motivation nennen, in Korruption und Verführbarkeit ausartet. Wie alle individuellen, um nicht zu sagen egoistischen Bedürfnisse haben auch die Sünden ihren Platz. Neid, Gier und Selbstdarstellungsdrang sind wichtige soziale Motoren, so lange sie ethisch und sozial kontrollierbar bleiben. Doch wenn die Mutter aller Todsünden, der Hochmut, nicht gemeinschaftlich in Schach gehalten wird, sondern unbemerkt und schleichend zur Tugend avanciert, könnte uns die Hölle ziemlich nahe kommen. Nicht nur in Unternehmen.

**© Dr. Martina Rummel
Management School St. Gallen, Denkpausen 8**