

Strategische Selbsterkenntnis: Den eigenen Autopiloten erkennen

Nur wer weiß, wie er tickt und warum er bestimmte Verhaltensweisen zeigt, kann auch erkennen, warum diese manchmal kontraproduktiv sind und wie er sie der jeweiligen Situation anpassen kann.

Auf allen Ebenen sehen sich Organisationen mit der Herausforderung konfrontiert, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig zu sichern. Dazu gehört, dass sie lernen, wie sie immer wieder neuen und teilweise widersprüchlichen Anforderungen begegnen. Ein Schlüssel dazu ist die strategische Selbsterkenntnis. Sie steht für die Fähigkeit, auf der Basis der eigenen Individualität Verhaltensweisen situationsbezogen so einzusetzen oder anzupassen, dass die persönliche Wirksamkeit und teilweise auch die Zufriedenheit erhöht wird. Auf der Basis umfassender Literatur-Recherchen und empirischer Forschung nennen die amerikanischen Arbeits- und Organisationspsychologen Hogan und Benson (2009) zwei Komponenten zur Beschreibung der strategischen Selbsterkenntnis: die Kenntnis über die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen sowie den Vergleich mit anderen Personen. Ähnlich gehen die amerikanischen Psychologen Kaiser und Overfield (2010) bei ihrer Untersuchung zur Vielseitigkeit von Führungskräften vor. Sie beschreiben die Fähigkeit, abhängig von unterschiedlichen Rahmenbedingungen seinen Führungsstil so anzupassen, dass die Leistungsfähigkeit des Teams erhöht wird. Beide Definitionen haben Aspekte, die es wert sind, genauer betrachtet zu werden.

Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild

Ein Großteil psychologischer Persönlichkeitstheorien bezieht sich auf das Selbstbild und versteht unter Selbster-

kenntnis die Reflexion innerpsychischer Vorgänge. Auch wenn dieser Ansatz für das subjektive Empfinden bedeutsam und eine Grundlage für psychotherapeutische Maßnahmen ist, verkürzt er die Realität in Organisationen. Berufliches Handeln beinhaltet immer auch einen Anteil an Interaktion mit anderen und so die Notwendigkeit, Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dabei hat die Wahrnehmung der Kollegen einen größeren Einfluss auf die Art und Weise der Zusammenarbeit als das Selbstbild einer Person. Dieser Effekt zeigt sich in meta-analytischen Zusammenfassungen von Einzelstudien, die belegen, dass die Reputation einer Person stärker mit der beruflichen Leistung zusammenhängt als ihr Selbstbild (Connelly & Ones, 2010). Beispiele für berufliche Leistung sind die Arbeitsqualität (Zuverlässigkeit einer Analyse) und -quantität (Anzahl verkaufter Autos), die Zufriedenheit interner und externer Kunden sowie die Abwesenheit destruktiver Verhaltensweisen (Vernachlässigung von Richtlinien der Arbeitssicherheit). Um die Wirksamkeit seines Handelns zu erhöhen, ist es unerlässlich, sich mit der Wahrnehmung der eigenen Person durch andere auseinanderzusetzen. Dabei kann ein Widerspruch zwischen Selbstbild und Fremdbild auf einen „blinden Fleck“ hinweisen, der im sogenannten Johari-Fenster in der Zelle rechts oben abgebildet wird (siehe Grafik Seite 28). So sind sich besonders zielstrebige Personen oft nicht darüber im Klaren, dass sie von anderen auch als sehr fordernd und rastlos wahrgenommen werden können. Damit besteht die Gefahr, dass Druck in einer Intensität auf andere ausgeübt wird, der eher Widerstand gegen eine Maßnahme als deren Unterstützung zur Folge hat.

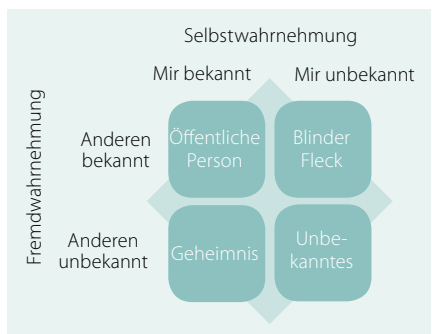
Die Bedeutung des „Autopiloten“

Ein wesentlicher Schritt zur Identifikation der persönlichen Stärken und Schwächen ist die Identifikation des „Autopiloten“. Er beschreibt die Verhaltensweisen, die einer Person besonders leichtfallen und die sie gern an den Tag legt. Die Kenntnis des eigenen „Autopiloten“ ist wichtig, weil diese Verhaltensweisen mit relativ geringem physischem und emotionalem Energieaufwand ausgeführt werden. Daher können die Verhaltensweisen, die aus dem „Autopiloten“ einer Person resultieren, auch als Potenziale beschrieben werden. Andere Verhaltensweisen sind zwar möglich, jedoch mit dem Aufwand für eine bewusste Ver-



*Dr. phil. René Immanuel Kusch,
Diplom-Psychologe,
Inhaber von RELEVANT Managementberatung, Düsseldorf,
rene.kusch@relevant-mb.de*

Potenziale erkennen



Nach: Luft & Ingham

Johari-Fenster: Selbst- und Fremdwahrnehmung

haltenssteuerung verbunden. So resultiert emotionale und physische Überforderung, häufig mit „Burnout“ beschrieben, oft auch aus einer länger andauernden fehlenden Passung zwischen Anforderungen und dem „Autopiloten“. Diese Gefahr besteht beispielsweise im Dienstleistungsbereich, wenn Mitarbeiter positive Emotionen nach außen tragen, die unter Umständen nicht ihrem bevorzugten Interaktionsverhalten entsprechen.

Eine wesentliche Grundlage für die Verhaltensweisen des „Autopiloten“ stellt die Persönlichkeit dar. Dabei ist vor allem das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (FFM) zur Beschreibung des Einflusses der Persönlichkeit auf Verhalten weit verbreitet. Das Modell basiert auf der Annahme, dass die Sprache alle Aspekte abbildet, die für die Beschreibung der Persönlichkeit notwendig sind. Die Analyse (auch lexikalischer Ansatz genannt) von Wörterbüchern ab den 1930er-Jahren führte zu den fünf Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Dieses Modell gilt heute am ehesten als Referenzmodell der allgemeinen Persönlichkeit. In einer Weiterentwicklung des Modells werden sieben Dimensionen für die Beschreibung von Persönlichkeit am Arbeitsplatz unterschieden (Hogan & Hogan, 2007, siehe Tabelle rechts). Auf der Grundlage dieser sieben Dimensionen kann recht gut erklärt und vorhergesagt werden, welche Verhaltensweisen am Arbeitsplatz normalerweise gezeigt werden und wie sie damit zum beruflichen Erfolg einer Person beitragen.

Die zusätzliche Betrachtung von potenziell kontraproduktivem Verhalten unter Stress-, Druck- und Extremsituationen sowie die Betrachtung der Werte und der Denkmuster von Mitarbeitern geben wichtige Zusatzinformationen. Die Zusammenführung dieser drei Perspektiven kann umfassende Hinweise darauf geben, wie sehr der „Autopilot“ dazu beiträgt oder davon abhält, Anforderungen zu erfüllen und die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei ist der persönliche „Autopilot“ an und für sich weder gut noch schlecht. Die Bewertung im Alltag ergibt sich erst im Vergleich mit dem Verhalten anderer und bei unterschiedlichen Anforderungen.

Unterlassene Stärken

Aufgrund der leichten Verfügbarkeit von Verhaltensweisen und Denkmustern des eigenen „Autopiloten“ wird häufig davon ausgegangen, dass sie selbstverständlich und unabhängig von den Anforderungen richtig beziehungsweise gut sind. Das kann dazu führen, dass diese Verhaltensweisen auch dann eingesetzt werden, wenn sie nicht notwendig oder sogar

kontraproduktiv sind. Damit kann ein zu häufiger oder intensiver Einsatz persönlicher Stärken zu einer Schwäche werden. Wer dagegen seinen eigenen „Autopiloten“ kennt, kann adäquater reagieren und sich sogar dafür sensibilisieren, persönliche Stärken nicht zu unterlassen, wo sie dringend notwendig wären.

Entwicklungsfelder definieren

Diese Auseinandersetzung sollte schließlich zu einem individuellen Entwicklungsplan führen. Eine erste Maßnahme, um die Übereinstimmungen zwischen „Autopilot-Verhalten“ und den Anforderungen zu erhöhen, ist die Veränderungen der Verantwortung (zum Beispiel Wechsel in eine andere Position, Abgabe von Aufgaben, Übernahme neuer Aufgaben). Damit verringert sich der Energieaufwand für Anpassungen des Verhaltens. Die bewusste Tolerierung einer Nicht-Passung zwischen „Autopilot“ und Anforderungen kann aber auch Anlass zum Erlernen eines neuen Umgangs mit dieser Nicht-Passung sein. Damit erhöht sich langfristig auch die Fähigkeit, adäquat auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren. Möglich-

Definitionen von Persönlichkeitsdimensionen des Hogan Personality Inventory (HPI)

HPI-Skalenname	Personen mit niedrigen Werten scheinen ...	Personen mit hohen Werten scheinen ...
Ausgeglichenheit	offen für Feedback aufrichtig und ehrlich launisch und selbstkritisch	ruhig stabil in Drucksituationen resistent gegenüber Feedback
Ambition	bereit, sich ins Team einzugliedern bereit, andere führen zu lassen selbstzufrieden	dynamisch wettbewerbsorientiert ruhelos und energisch
Soziale Umgänglichkeit	gut allein zu arbeiten ruhig sozial zurückgezogen	aufgeschlossen gesprächig Aufmerksamkeit suchend
Einfühlungsvermögen	direkt und offen bereit, andere zu konfrontieren kalt und hart	freundlich herzlich konfliktvermeidend
Besonnenheit	flexibel aufgeschlossen impulsiv	organisiert zuverlässig unflexibel
Wissbegierde	pragmatisch nicht schnell gelangweilt nicht erfinderisch	einfallsreich schlagfertig mit Umsetzungen leicht gelangweilt
Lernansatz	praxisorientierte Lerntypen zu sein lieber etwas praktisch anzuwenden technikavers	interessiert zu lernen Erkenntnis suchend weniger Informierten gegenüber intolerant

Hogan & Hogan, 2007

R. I. Kusch Strategische Selbsterkenntnis: Den eigenen Autopiloten erkennen

keiten sind die Modifikation (skeptische Personen nutzen etwa ihren Scharfsinn nicht nur zur Identifikation dessen, was schiefgehen kann, sondern auch für die Entwicklung einer Alternativstrategie), das Verlernen (risikofreudige Personen unterlassen Versprechungen, die nicht eingehalten werden können, und tragen damit zur Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter bei) und die Entwicklung neuer Denkmuster und Verhaltensweisen (beziehungorientierte Personen entwickeln Verständnis dafür, dass andere Personen weniger Interaktion benötigen, und gestehen ihnen mehr Unabhängigkeit zu). Leitfragen zur Umsetzung von Entwicklungsthemen sind beispielsweise:

- Was habe ich mir vorgenommen?
- In welcher Situation war dieses Verhalten relevant?
- Wie habe ich mich verhalten?
- Welche Konsequenzen hatte mein Verhalten?
- Wie bewerte ich die Konsequenzen?
- Wie bewerten andere mein Verhalten und die Konsequenzen?
- Was hätte ich mir gewünscht?
- Was nehme ich mir weiter vor? Welche Voraussetzungen muss ich schaffen?
- Wann kann ich Geplantes üben?

Personen, die diese Fragen etwa über Tagebucheinträge regelmäßig reflektieren, behalten ihre Entwicklungsthemen im Blick, erhöhen ihre Sensibilität für kritische Situationen und Verhaltensweisen sowie so langfristig ihre Fähigkeit, mit unterschiedlichen Anforderungen umzugehen.

Erweiterte Definition

Damit ergibt sich eine erweiterte Definition der strategischen Selbsterkenntnis (siehe Grafik oben): Personen mit erhöhter strategischer Selbsterkenntnis sind sich ihrer Persönlichkeit im Vergleich zu anderen bewusst (1), sie hören auf Feedback (2) und identifizieren die Anforderungen unterschiedlicher Situationen und Personen (3). Sie betrachten ihren „Autopiloten“



Kreislauf der strategischen Selbsterkenntnis

nicht als selbstverständlich und kennen ihre persönlichen Stärken und Schwächen (4) und sie entscheiden sich, entweder ihren „Autopiloten“ oder anstrengendere Verhaltensweisen einzusetzen, wenn diese Erfolg versprechender scheinen (5).

Evidenzbasierte Beratung

Zur Entwicklung strategischer Selbsterkenntnis können Instrumente zur Persönlichkeits- und Verhaltensdiagnostik erheblichen Mehrwert liefern, wenn für sie empirische Nachweise über ihre Bedeutung am Arbeitsplatz vorliegen. Es empfiehlt sich der gemeinsame Einsatz von Verfahren zur Persönlichkeits- und Verhaltensbeschreibung. Persönlichkeitsfragebogen, zum Beispiel auf der Basis des oben bereits angesprochenen etablierten Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit und eine entsprechende Normierung der Fragebogen-Ergebnisse erlauben den Vergleich der Antworten einer Person mit den Antworten anderer berufstätiger Erwachsener. Diese Relativierung hilft der Person, entlang ihrer Ausprägungen auf den Persönlichkeitsdimensionen zu verstehen, wo sie mit ihrem „Autopiloten“ steht, ob sie also beispielsweise im Vergleich mit berufstätigen Erwachsenen in Deutschland eher introvertiert oder extravertiert agiert. Für die Erfassung des Verhaltens in einer konkreten Rolle oder Funktion bietet sich ein 360-Grad-Feedback von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern an. Es gibt Hinweise darauf, wie

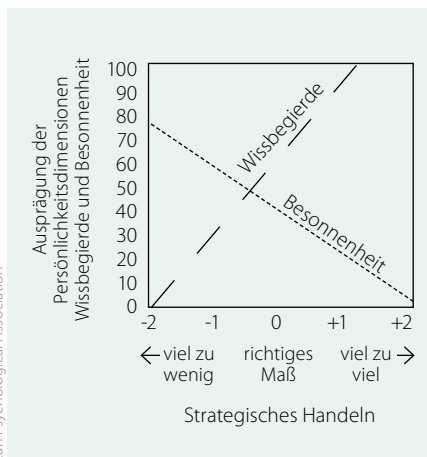
Verhalten in einer bestimmten Rolle durch das gegebene Umfeld bewertet wird.

Die Betrachtung der Ergebnisse aus einem Persönlichkeitsfragebogen und der Rückmeldung aus dem 360-Grad-Feedback unterstützt Personen dabei, zu verstehen, wie das Verhalten des „Autopiloten“ von anderen wahrgenommen wird. Das hilft auch nachzuvollziehen, wann der eigene „Autopilot“ bei anderen auf Anerkennung oder Ablehnung stößt und fortgesetzt oder verändert werden sollte.

Es zeigt allerdings auch, wie es die Umwelt bewertet, wenn ein Mitarbeiter Anpassungen von Verhaltensweisen des „Autopiloten“ vornimmt. Im besten Fall zeigt die Person Verhaltensveränderungen in gewünschter Art und Weise. Häufig interpretieren Personen die Erwartungen des Vorgesetzten aber falsch oder schätzen das Bild, das der Vorgesetzte von ihnen hat, falsch ein. Als Konsequenz nehmen sie dann Veränderungen vor, die gar nicht erwartet oder erwünscht sind. Das ist umso tragischer, als die Intention ursprünglich oft gut gemeint war und für diese Verhaltensanpassung Energie notwendig ist, die sich für denjenigen aber nicht auszahlen wird. Die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen aus einem Persönlichkeitsfragebogen und einem 360-Grad-Feedback kann also dazu beitragen, dass Personen notwendige Verhaltensanpassungen bewusst fortsetzen oder sich selbst vom Anspruch der Verhaltensanpassung in Situa-

Potenziale erkennen

Darstellung übersetzt und angepasst aus Kaiser & Hogan (2011, S. 234), mit freundlicher Genehmigung der American Psychological Association



Zusammenhänge zwischen strategischem Verhalten (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2010) und zwei Persönlichkeitsdimensionen (Hogan & Hogan, 2007) bei 126 Managern

tionen entlasten, in denen sie für andere schlicht nicht notwendig scheint.

Überprüfung unverzichtbar

Für eine fundierte Entwicklung strategischer Selbsterkenntnis auf Basis des Abgleichs zwischen Ergebnissen aus Persönlichkeitsfragebogen und einem 360-Grad-Feedback ist ihre empirische Überprüfung unverzichtbar. Ohne sie unterliegen Annahmen über die Zusammenhänge und die Wirksamkeit von Maßnahmen der Subjektivität der Beteiligten. Beispielhaft wird eine Studie zu den Zusammenhängen zwischen zwei Persönlichkeitsdimensionen und der Bewertung des Verhaltens von Führungskräften dargestellt.

In einer Studie von Kaiser und Hogan (2011) wurde die Persönlichkeit von 126 Managern unterschiedlicher Organisationen und Branchen mit dem Persönlichkeitsfragebogen Hogan Personality Inventory erfasst. Ihr Führungsverhalten wurde durch 1 512 Personen aus ihrem 360-Grad-Umfeld mit dem Leadership Versatility Index (LVI, Kaiser, Overfield & Kaplan, 2010) bewertet. Der LVI erfasst das Verhalten von Führungskräften auf den vier Dimensionen strategisches Handeln, operative Exzellenz, Durchsetzungsfähigkeit und Förderung der Eigen-

verantwortung mit einer Antwortskala, die von „viel zu wenig“ über „genau richtig“ bis „viel zu viel“ reicht. Die Ergebnisse sind in der Grafik links zusammengefasst. Die Studie zeigt, dass vor allem Personen mit mittleren Ausprägungen auf den Dimensionen Wissbegierde und Besonnenheit als Personen bewertet werden, die strategisches Handeln mit dem „genau richtigen Maß“ zeigen. Mit zunehmender Wissbegierde oder abnehmender Besonnenheit nimmt die Wahrscheinlichkeit zu, dass Personen in ihrem „Autopiloten“ strategisches Handeln überbetonen.

Solche Studien können Personen mit einer hohen Ausprägung auf der Dimension Wissbegierde (oder niedrigen Ausprägung auf der Dimension Besonnenheit) frühzeitig dafür sensibilisieren, dass sie strategisches Handeln in ihrem „Autopiloten“ vermutlich überbetonen. Das Gegenteil trifft zu für Personen mit niedrigen Ausprägungen auf der Dimension Wissbegierde (oder hohen Ausprägungen auf der Dimension Besonnenheit). Auf der Basis dieser Information können Personen Maßnahmen ergreifen, um ihren „Autopiloten“ anzupassen, bevor sie möglicherweise Misserfolge erleben, es zu einer negativen Bewertung durch andere kommt oder sie von Aufgaben entbunden werden. Personen mit mittleren Ausprägungen auf beiden Persönlichkeitseigenschaften hingegen zeigen strategisches Handeln am ehesten mit dem richtigen Maß und sollten ihr Bewusstsein dafür schärfen, wo sie damit zum Erfolg beitragen können.

Neben dem Nachweis der Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Bewertung von Verhalten für die Entwicklung strategischer Selbsterkenntnis sollten sich die eingesetzten Instrumente auch bewähren, um allgemeine Berufserfolgskriterien vorherzusagen. Häufig zitierte Studien zur Beschreibung der Vorhersagegüte der Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells oder der auf Seite 28 genannten sieben Dimensionen stammen von Barrick, Mount und Judge (2001)

bzw. Hogan & Holland (2003). Die Hinweise zur evidenzbasierten Entwicklung strategischer Selbsterkenntnis können Mitarbeitern helfen, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Potenziale besser mit unterschiedlichen und sich verändernden Anforderungen umzugehen. So wird der Mitarbeiter quasi zum eigenen Personalentwickler, was dem Vorhaben vieler Organisationen entspricht, mehr Eigenverantwortung in die Hände der einzelnen Mitarbeiter zu geben.

Weiterführende Literatur

- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A.** (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Connelly, B. S. & Ones, D. S.** (2010). Another perspective on personality: Meta-analytic integration of observer accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136, 1092-1122.
- Hogan, R. & Benson, M. J.** (2009). Personality theory and positive psychology: Strategic self-awareness. In R. B. Kaiser (Ed.), *The perils of accentuating the positive* (115-134). Tulsa, OK: Hogan Press.
- Hogan, R. & Hogan, J.** (2007). *Hogan Personality Inventory manual* (3rd ed.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Hogan, J. & Holland, B.** (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Kaiser, R. B. & Hogan, J.** (2011). Personality, leader behavior and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 219-242.
- Kaiser, R. B. & Overfield, D. V.** (2010). Assessing flexible leadership as a mastery of opposites. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 105-118.
- Kaiser, R. B., Overfield, D. V. & Kaplan, R. E.** (2010). *Leadership Versatility Index version 3.0 facilitator guide*. Greensboro, NC: Kaplan DeVries.