



# WAS LEITUNG GUT MACHT

Qualifikation und Qualifizierung diakonischer Führungskräfte

Joerg Schneider

Joerg Schneider

## **Was Leitung gut macht**



Joerg Schneider

# **Was Leitung gut macht**

**Qualifikation und Qualifizierung  
diakonischer Führungskräfte**

Tectum Verlag

Joerg Schneider

Was Leitung gut macht.  
Qualifikation und Qualifizierung diakonischer Führungskräfte

Zugl. Diss. Kirchl. Hochschule Wuppertal/Bethel 2012

Umschlagabbildung: © Joerg Schneider

© Tectum Verlag Marburg, 2012

ISBN 978-3-8288-5793-3

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der  
ISBN 978-3-8288-3028-8 im Tectum Verlag erschienen.)

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://www.tectum-verlag.de)  
[www.facebook.com/tectum.verlag](http://www.facebook.com/tectum.verlag)

**Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind  
im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT .....	9
Verzeichnis der Abkürzungen .....	11
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>13</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Modelle der Persönlichkeit .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Idiographische und nomothetische Erforschung des Menschen .....	23
2.1.2 George A. Kelly: Der Mensch als Forscher .....	27
2.1.3 Gordon W. Allport: Das wahre Selbst des Menschen .....	50
2.1.4 Erving Goffman: Der Mensch als Schauspieler.....	52
2.1.5 Lothar Laux: Der Mensch als Interpret seiner Selbstbilder .....	54
<b>2.2 Modelle der Führung.....</b>	<b>63</b>
2.2.1 Theorieinventar und Begriffsklärungen.....	63
2.2.2 Eigenschaftsmodelle der Führung.....	67
2.2.3 Modelle des Führungsverhaltens.....	70
2.2.4 Kontingenzmodelle der Führung.....	73
2.2.5 Attributionsmodell der Führung .....	76
2.2.6 Transaktionale und transformationale Führung .....	77
2.2.7 Kompetenzen zur Führung und ihre Erlernbarkeit .....	88
<b>2.3 Versuch zu einer Modellintegration.....</b>	<b>99</b>
<b>3 FRAGESTELLUNGEN.....</b>	<b>103</b>
<b>3.1 Hauptfragestellung .....</b>	<b>104</b>
3.1.1 Hauptuntersuchung.....	104
3.1.2 Validierungsuntersuchung .....	105
<b>3.2 Nebenfragestellungen .....</b>	<b>106</b>
3.2.1 Hauptuntersuchung.....	106
3.2.2 Validierungsuntersuchung .....	107
<b>3.3 Übersicht .....</b>	<b>108</b>

<b>4</b>	<b>METHODEN</b> .....	<b>109</b>
<b>4.1</b>	<b>Überblick über den Untersuchungsaufbau</b> .....	<b>110</b>
<b>4.2</b>	<b>Hauptuntersuchung</b> .....	<b>114</b>
4.2.1	Stichproben .....	114
4.2.2	Durchführung der Hauptuntersuchung .....	116
4.2.3	Erhebungsmethoden .....	118
4.2.4	Auswertungsmethoden .....	145
<b>4.3</b>	<b>Validierungsuntersuchungen</b> .....	<b>156</b>
4.3.1	Stichproben .....	156
4.3.2	Durchführung der Validierungsuntersuchungen .....	158
4.3.3	Erhebungsmethoden .....	161
4.3.4	Auswertungsmethoden .....	166
<b>4.4</b>	<b>Daten und Datenverarbeitung</b> .....	<b>167</b>
<b>5</b>	<b>ERGEBNISSE</b> .....	<b>169</b>
<b>5.1</b>	<b>Interviews</b> .....	<b>170</b>
5.1.1	Konstrukte .....	170
5.1.2	Zusammenhänge mit demografischen Variablen.....	275
<b>5.2</b>	<b>Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung</b> ...	<b>276</b>
5.2.1	Diakonisches Führungsideal.....	276
5.2.2	Selbstbeurteilung .....	277
5.2.3	Vergleich zwischen Führungsideal und Selbstbeurteilung .....	278
5.2.4	Fremdbeurteilung durch Mitarbeiter .....	279
5.2.5	Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte .....	280
5.2.6	Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbeurteilungen .....	281
5.2.7	Unterschiedsprüfungen und BIP-Zusammenhänge .....	281
5.2.8	Zusammenhänge mit Konstrukten .....	287
5.2.9	Zusammenhänge mit demografischen Variablen.....	289
5.2.10	Unterschiede zwischen Frauen und Männern .....	290
<b>5.3</b>	<b>Curricula Sozialwirtschaftlicher Studien- und Weiterbildungsgänge</b> .....	<b>291</b>
<b>5.4</b>	<b>Ergebnis der Hauptuntersuchung zur Hauptfragestellung</b> .....	<b>295</b>
<b>5.5</b>	<b>Validierung durch Online-Befragung</b> .....	<b>296</b>
5.5.1	Stichprobenvergleich nach demografischen Variablen .....	296
5.5.2	Relevanz der Qualifizierungsinhalte .....	298
5.5.3	Beurteilung der Qualifizierungsangebote .....	300
5.5.4	Kompetenzen der Teilnehmer in den Qualifizierungsinhalten.....	301

5.5.5	Zusammenhänge mit demografischen Variablen.....	306
5.5.6	Unterschiede zwischen Frauen und Männern .....	307
5.5.7	Stichprobenvergleich nach Soft Skill-Kompetenzen .....	308
5.6	<b>Ergebnis der Validierungsuntersuchung zur Hauptfragestellung .....</b>	<b>310</b>
6	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>311</b>
6.1	<b>Zusammenfassende Bewertung der Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>312</b>
6.2	<b>Methodendiskussion .....</b>	<b>314</b>
6.2.1	Stichproben.....	314
6.2.2	Erhebungsmethoden.....	325
6.2.3	Auswertungsmethoden .....	331
6.3	<b>Ergebnisdiskussion .....</b>	<b>334</b>
6.3.1	Hauptfragestellung .....	334
6.3.2	Nebenfragestellungen.....	367
6.4	<b>Erkenntnisse und Schlussfolgerungen .....</b>	<b>376</b>
6.4.1	Voraussetzungen einer Diakoniewissenschaft ‚im Werden‘.....	376
6.4.2	Beiträge zu einer diakoniewissenschaftlichen Führungstheorie .....	377
6.4.3	Neun Thesen zur diakonischen Führung .....	381
6.4.4	Weiterführende Untersuchungen .....	386
6.4.5	Weiterentwicklung der Qualifizierungsangebote .....	388
6.4.6	Tipps für den Führungskräfte-Nachwuchs .....	394
7	<b>ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>397</b>
8	<b>LITERATUR .....</b>	<b>399</b>
9	<b>ANHANG .....</b>	<b>413</b>
9.1	<b>BIP-Fremdbeurteilungsbogen.....</b>	<b>414</b>
9.2	<b>Erläuterung Umrechnungsformel .....</b>	<b>416</b>



# VORWORT

*„I don't believe in leaders. I believe in good passers!“*

Arsene Wenger (Trainer des FC Arsenal)

Mein Dank gilt diesen ‚good passers‘:

*Prof. Dr. Hanns-Stephan Haas* für die richtige Spur, auf die er mich am Beginn meines Dissertationsprojektes gebracht hat und die wertvolle Unterstützung beim ‚großen Finale‘;

*Prof. Dr. Fred Becker* für alle schnellen und hilfreichen Rückmeldungen;

*Beiden und Prof. Dr. Martin Büscher* für die aufmunternde Begleitung in allen Phasen des Projektes und für die Bereitschaft, diese Arbeit zu begutachten;

*Prof. Dr. Karl-Heinz – Charlie – Renner*, der mir einmal sagte: *„Wenn Du mir damals als Tutor im Psychologie-Studium geholfen hast, dann werde ich Dir jetzt auch bei Deinem Dissertationsprojekt helfen“*, und der es dann mit Methodenwissen und -möglichkeiten in einer Weise tat, die mich sehr gestärkt hat;

*15 Führungskräften*, die mir einen tiefen Einblick in ihre Führungswelt gewährt haben. Ich habe von dem, was sie mir erzählt haben, nicht nur für diese Arbeit profitiert, sondern vor allem für meine eigenen Leitungsaufgaben. Ihnen und all' den anderen diakonischen Führungskräften möchte ich diese Arbeit widmen;

*Horst Bracks*, der mir ein Lotse war und dafür sorgte, dass ich stets eine Handbreit Wasser unter'm Kiel hatte;

*Uschi Mohr* für alle Umsicht und für ca. 250 Seiten Interview-Transkripte.

*Moritz Herrmann* für alle Sorgfalt mit den Zahlen und den nimmermüden Einsatz, wenn es um ihre statistische Verarbeitung ging – und für die Leberkäs-Semmeln;

*Jonas und Leon* für eine komplizierte mathematische Formel und die Hilfe bei Excel-Problemen;

*Linda Schulz* für das Customizing und die Betreuung der Online-Befragung;

*Anja Geßner* für die MAXQDA-Schulung;

*Stephan Meuß*, der als Lektor die Geheimnisse der deutschen Grammatik mit den wundersamen Einfällen des Verfassers ausgesöhnt hat;

*Den Dozenten und Kommilitonen* für alle fachlichen Impulse während der Präsenzphasen des PhD-Studiums;

*Prof. Karl Ulrich Nuss* für den inspirierenden Skulpturenpfad in Strümpfelbach und die freundliche Genehmigung zur Verwendung der Fotos seiner Bronze-Plastik ‚Späher‘ (1999) für die Umschlaggestaltung;

*Friedrich Gleißner* und *Rainer Hinzen*, die mir als Chefs Rückhalt gaben – nicht nur in Bezug auf mein berufsbegleitendes Studium;

*Den Rummelsberger Diensten für Menschen mit Behinderung gGmbH* und *der Diakonie Stetten e.V.* für die finanzielle Unterstützung meiner Weiterbildung;

*Der Stiftung Alfred Jäger für Diakonie*, St. Gallen, für einen überaus großzügigen Druckkosten-Zuschuss.

Esslingen im Juli 2012

Joerg Schneider

## Verzeichnis der Abkürzungen

<b>Ang</b>	<b>Angebot</b>
<b>APA</b>	<b>American Psychological Association</b>
<b>BIP</b>	<b>Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeits-</b> <b>beschreibung</b>
<b>BSC</b>	<b>Balanced Score Card</b>
<b>BWL</b>	<b>Betriebswirtschaftslehre</b>
<b>CO</b>	<b>C</b> ontrolling
<b>demVar</b>	<b>demografische Variable</b>
<b>DW</b>	<b>Diakonisches Werk</b>
<b>EKD</b>	<b>Evangelische Kirche in Deutschland</b>
<b>Fhrg</b>	<b>Führung</b>
<b>hf</b>	<b>hard facts</b>
<b>ID</b>	<b>Idealbeurteilung</b>
<b>Klas</b>	<b>Klassifikation</b>
<b>Kom</b>	<b>Kompetenz</b>
<b>KODE®</b>	<b>Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung</b>
<b>Korr</b>	<b>Korrelation</b>
<b>LPC</b>	<b>least preferred coworker</b>
<b>MA</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>M.A.</b>	<b>Master of Arts</b>
<b>MLQ</b>	<b>Multifactor Leadership Questionnaire</b>
<b>MSO</b>	<b>Management in sozialen Organisationen</b>
<b>N</b>	<b>Kennzahl für den Stichprobenumfang</b>
<b>n</b>	<b>Kennzahl für einen Teil des Stichprobenumfangs</b>
<b>NPO</b>	<b>Non-profit Organisation</b>
<b>ÖA</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>
<b>Pb</b>	<b>Proband</b>
<b>PR</b>	<b>public relation</b>
<b>QDA</b>	<b>qualitative data analysis</b>

<b>r</b>	Korrelationskoeffizient
<b>Rel</b>	<b>Relevanz</b>
<b>SB</b>	<b>Selbstbeurteilung</b>
<b>SELE</b>	Instrument zur Erfassung von <b>Selbst-</b> und <b>Lebenskonzeptionen</b>
<b>ss</b>	soft skills
<b>VG</b>	Vorgesetzter

# 1 EINFÜHRUNG

„Wenn ein Sturm aufkommt, ist Betty machtlos.“

*Ein Sturm kam auf, Betty war machtlos, und das Schiff schlingerte und knarrte bedenklich.“*

Betty sollte in den 30er Jahren ein Dampfschiff vom norwegischen Bergen in den Ärmelkanal steuern, was ihr nicht nur wegen des schlechten Wetters nicht gelang. Sie hatte kein Kapitänspatent, ihr fehlten technische Kenntnisse zur ‚großen Fahrt‘ und grundlegendes nautisches Wissen zur Navigation auf hoher See. Und sie konnte nur auf Zehenspitzen über das große Schiffsruder hinwegsehen! Denn sie war erst neun Jahre alt. A.S. Neill, der große englische Reformpädagoge, hat sich die Abenteuer von Betty (und vielen weiteren Summerhill-Schülern) ausgedacht und niedergeschrieben.<sup>1</sup> Bettys Beispiel zeigt: Wenn Kenntnisse und Fertigkeiten zu Führungsaufgaben fehlen, dann ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns hoch.

Auf den folgenden Seiten soll nicht danach gefragt werden, woran und warum Führung scheitert. Vielmehr wird dargelegt, wie sie mit Erfolg wirksam werden kann und *was Leitung gut macht*: was Leitende gut machen, und was geeignet ist, Leitende so zu qualifizieren, dass sie ihre Führungsaufgaben gut machen können.

Die in dieser Arbeit niedergelegten Gedanken nehmen ihren Ausgang bei der Suche nach einer schlüssigen Erklärung für die Welt, die uns umgibt. Diese Suche verfolgt dabei weniger das Ziel, sie im Großen und Ganzen und in allen ihren Facetten verstehen zu wollen, vielmehr geht es bei dieser Suche darum, sich im unmittelbaren Lebensumfeld in ihr zurechtzufinden.<sup>2</sup> Dieser ‚Nahbereich‘ ist für den Verfasser seit mehr als 18 Jahren zu einem wesentlichen Teil durch diakonische Leitungsaufgaben gekennzeichnet und steht deshalb im Zentrum dieser wissenschaftlichen Arbeit.

<sup>1</sup> Alexander Sutherland (A.S.) Neill, *Die grüne Wolke. Den Kindern von Summerhill erzählt*, Hamburg <sup>3</sup>1971, 54.

<sup>2</sup> Nach einem Aphorismus von Albert Einstein: „Man muss die Welt nicht verstehen, es genügt, sich in ihr zurechtzufinden.“

Eine Denkrichtung der Philosophie gibt wertvolle Hilfestellungen bei der Suche nach Antworten auf die Fragen nach dem Wesen der Welt im Allgemeinen - und weil sie von grundsätzlicher Bedeutung ist deshalb auch Antworten auf Fragen nach dem Wesen von ‚Führungswelten‘ im Besonderen. Und sie gibt zugleich auch einen überaus wichtigen Hinweis auf das Wesen des Menschen. Diese philosophische Denkrichtung wird als ‚*Radikaler Konstruktivismus*‘ bezeichnet.<sup>3</sup> Die dort zugrundegelegte zentrale Hypothese lautet, dass Menschen nicht in der Lage sind, die sie umgebende Welt interpretationsfrei - also so ‚wie sie ist‘ - wahrnehmen zu können. Dieses Axiom findet sich erstmals bereits in der Antike bei Platon,<sup>4</sup> wurde in der Geschichte der Philosophie immer wieder aufgegriffen und weiterentwickelt<sup>5</sup> und ist in unserer Zeit durch neurophysiologische und psychologische Untersuchungen vielfältig bestätigt.<sup>6</sup>

So können unsere Sinne als Schnittstellen an der Grenze zwischen physikalischer und sozialer Umwelt einerseits und der neuronalen Verarbeitung der Sinnesreize im Gehirn andererseits aufgefasst werden. An diesen Schnittstellen finden Transformationsprozesse statt. Aus visuellen, akustischen, olfaktorischen, haptilen und gustatorischen Umweltreizen werden elektrische Erregungen, die im Gehirn auf höchst komplexe Weise zu Gedanken und Gedächtnis verarbeitet werden. Die Ergebnisse dieser nervalen Reizverarbeitung sind höchst individuell. Sie entstehen aufgrund aktiver Konstruktionsprozesse, wenn neue Sinneseindrücke dem bereits vorhandenen Wissen eines Menschen hinzugefügt werden. Hier wird ein wichtiger Grund für die Unterschiedlichkeit von Menschen erkennbar – und auch für die unterschiedlichen Qualitäten von Führungskräften.

<sup>3</sup> vgl. Heinz von Foerster et. al., *Einführung in den Konstruktivismus*, München 1995.

<sup>4</sup> Platon beschreibt in einem Gleichnis Gefangene in einer Höhle. Sie sind seit frühester Kindheit gefesselt. Dadurch ist ihnen nicht möglich, Menschen und Gegenstände direkt anzusehen. Lediglich die Schatten von Menschen und Gegenständen können sie erkennen. Es bleibt ihnen verborgen, was die Schatten wirft. Deshalb kreist ihr Denken allein um die wahrnehmbaren Schatten.

<sup>5</sup> vgl. Wilhelm Weischedel, *Die philosophische Hintertreppe. Die großen Philosophen in Alltag und Denken*, München 2011.

<sup>6</sup> vgl. Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela, *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*, Frankfurt 2001.

Mit der Unterschiedlichkeit von Menschen befasst sich insbesondere die Persönlichkeitspsychologie. Wenn in dieser Arbeit George Alexander Kellys ‚Psychologie der Persönlichen Konstrukte‘ einen wichtigen Raum einnimmt, dann deshalb, weil er auf dem Hintergrund des Radikalen Konstruktivismus die psychologische Diskussion um Persönlichkeit schon Mitte der 50er-Jahre mit einem heute als Grundlagenwissen zu bezeichnenden Impuls bereichert hat – nämlich zu einer Zeit, als ‚Freudianer‘, ‚Situationisten‘ und ‚Traitisten‘ noch um die Deutungshoheit über Psyche, Selbst und Persönlichkeit stritten. Kellys Ansatz kam zu früh. Wesentliche Aspekte der sogenannten ‚kognitiven Wende‘ der 70er-Jahre wurden durch ihn vorweggenommen.<sup>7</sup> Nur wenige Rezipienten griffen sie zu seiner Zeit auf und führten sie fort. Auch wenn Details seiner ausgearbeiteten Theorie nicht empirisch überprüft worden sind, konnten seine Grundannahmen über die (kognitive) Natur des Menschen doch weiterentwickelt werden.<sup>8</sup> Sie sind für den Verfasser so überzeugend, dass sie dieser Arbeit als Reflexionsebene für Fragestellung, Methoden und Diskussion dienen sollen, wenn es hier im Folgenden um die mentalen Abbilder von Leitenden über ihre Führungsaufgaben geht.

Zudem verbindet sich mit Kellys Blick auf den Menschen ein klares Bekenntnis zur Einzigartigkeit eines jeden,<sup>9</sup> und mit ihm ein Plädoyer für solche Erhebungs- und Auswertungsmethoden, die sicherstellen, dass dieser Einmaligkeit in der wissenschaftlichen Untersuchung auch entsprechen werden kann. Nachfolgend wird ein solches methodisches Vorgehen als ‚idiographisch‘ bezeichnet und auf dem Hintergrund der

<sup>7</sup> Manfred Sader in der Einführung zur deutschen Ausgabe: George A. Kelly, *Die Psychologie der Persönlichen Konstrukte*, Paderborn 1998, 7.

<sup>8</sup> Der chilenische Neurobiologe Maturana (s. o.) prägte auf dem Hintergrund des Konstruktivismus den Begriff der *Autopoiesis* und beschrieb damit den Prozess der Selbster-schaffung und -erhaltung eines Systems. In ähnlicher Weise beschreibt auch Kelly die Entwicklung des Systems von Persönlichen Konstrukten eines Menschen.

<sup>9</sup> An diesem wichtigen Punkt konvergiert die Anthropologie des Kelly’schen Ansatzes mit der theologischen Anthropologie. Die Passung zum christlichen Menschenbild wird insbesondere an der aus dem psychologischen Ansatz abgeleiteten idiographisch orientierten Methodik deutlich. Sie stellt den Einzelnen mit seinen Besonderheiten, seiner individuellen Welt- und Eigensicht und auch mit seiner prinzipiellen Veränderbarkeit in den Mittelpunkt. Methoden, welche die Einzigartigkeit des Menschen hervorheben und beachten, nehmen - theologisch betrachtet - die persönliche Ansprache des Menschen durch Gott auf (Jes 43,1: Ich habe dich bei deinem Namen gerufen).

historischen Grundsatzdiskussion über seine Rechtmäßigkeit vorgestellt. Idiographische Erhebungs- und Auswertungsmethoden kommen schließlich in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit zum Einsatz.<sup>10</sup>

Wie der Blick auf die Welt ist auch der Blick auf die Sozialwirtschaft, die Diakonie, ein diakonisches Unternehmen oder eine einzelne Einrichtung und das sie leitende Personal immer ein subjektiver.<sup>11</sup> Dies gilt für die in diesen Welten handelnden Menschen<sup>12</sup> aber auch für jeden Untersucher dieser Welten. Fokus und Empirie dieser Arbeit beziehen sich auf das diakonische Leitungshandeln und auf die Frage, welches die Merkmale guter und wirksamer diakonischer Führung sind<sup>13</sup> und welchen Beitrag Qualifikationsmaßnahmen dazu leisten (können). Die in vielen Berufsjahren entwickelte subjektive Sicht des Verfassers auf die Führungspraxis ist davon geprägt, dass die Merkmale guter und wirksamer Führung v. a. Dingen mit den personalen Kompetenzen der Führungskräfte verknüpft sind.<sup>14</sup> Sie lassen sich in verschiedene Teilkompetenzen zergliedern, von denen die Sozialkompetenz (einschließlich eines reflektierten intrinsischen Wertesystems) im Vergleich zu den

<sup>10</sup> Idiographische Methoden werden in dieser Arbeit durch nomothetische Methoden ergänzt. Unter letzteren versteht man bspw. Ratingskalen, mit denen individuelle Ausprägungen auf A-priori-Dimensionen erfasst werden.

<sup>11</sup> „Konstruktivistische Ansätze der Organisationstheorie gehen davon aus, dass organisatorische Regeln vor allen Dingen in den Köpfen der Unternehmensmitglieder stattfinden. Die Umwelten konstituieren sich als konstruierte Wirklichkeiten mit spezifischen Normen, Denkstilen u. Ä.“ Fred G. Becker, *Organisation der Unternehmensleitung*, Stuttgart 2007, 65.

<sup>12</sup> Zur erforderlichen Wandlung des Organisations- und Führungsverständnisses in der Diakonie, führt Hanns-Stephan Haas aus: „An die Stelle des Abbildparadigmas tritt in konstruktivistischer Führungssicht ein Grundverständnis, demzufolge es nur darum gehen kann, mit anderen zusammen in die Verfertigung der »Wirklichkeit« einzutreten, Orientierungen zu kommunizieren, die als Visionen anderen »einleuchten« und nächste Entwicklungsschritte möglich machen.“ Hanns-Stephan Haas, „Die Kunst der Führung in Kirche und Diakonie“, in: Hanns-Stephan Haas/Margot Käßmann (Hg.), *Nächstenliebe in Strukturen. Diakonie in Gemeinde, Unternehmen und Verband*, Hannover 2005, 58.

<sup>13</sup> Mit dem Blick auf Aspekte des strategischen Wandels von Non-Profit-Organisationen hat diese Frage auch Urs Jäger untersucht und dabei u.a. ebenfalls Interviews mit Führungskräften als Methode eingesetzt. Urs Jäger, *Organisationale Moderation. Eine Theorie zum strategischen Wandel in Nonprofit-Organisationen*, Bern 2008.

<sup>14</sup> Daneben sind für gute und wirksame Führung insbesondere strukturelle Merkmale wie Organisationsformen, Strategie, etc. wichtig.

ebenso erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen als Schlüssel-faktor für gute und wirksame Führung betrachtet wird. Diese Sichtweise determiniert auch die Richtung der dieser empirischen Arbeit zugrundegelegten Hypothesen.

Will man der ‚Natur‘ diakonischen Leitungshandelns möglichst nahe kommen und Antworten auf die aufgeworfenen Fragen finden, ergeben sich oben bereits angedeutete methodologische Konsequenzen. *„Als erste Konsequenz empfiehlt sich aufgrund eines konstruktivistischen Verständnisses angewandter Sozialwissenschaft vor allem bei hoher Komplexität und Kontextabhängigkeit der untersuchten Probleme die Anwendung feldnaher, kontextsensitiver Forschungsmethoden, die in der Lage sind, der Komplexität und Kontextbezogenheit sozialer Prozesse durch Erarbeitung reichhaltiger („dichter“) Beschreibungen möglichst gut gerecht zu werden.“*<sup>15</sup> Johannes Rüegg-Stürm hat in seiner Habilitationsschrift Organisationen aus konstruktivistischer Sicht theoretisch erkundet, um das komplexe Geschehen in modernen Unternehmen zu verstehen und in einem Modell abbilden zu können. Unter Bezugnahme auf Emil Walter-Busch<sup>16</sup> unterscheidet er bei den Untersuchungsmethoden Makro-, Meso-, und Mikroanalysen und stellt heraus, dass *„für mikroanalytische Nahaufnahmen (...) qualitative Verfahren in Frage kommen, die eine detailgenaue Untersuchung der Beziehungs- und Kommunikationsprozesse erlauben, an denen die Menschen in einem Forschungsfeld teilhaben.“*<sup>17</sup>

Dieser Ansatz wird hier konsequent verfolgt. Mit Hilfe narrativer Experten-Interviews werden die ‚Leitungswelten‘ von 15 diakonischen Führungskräften erkundet und detailgenau abgebildet. Dies dient zum einen dazu, Antworten auf die aufgeworfene Frage nach guter diakonischer Leitung zu erhalten,<sup>18</sup> zum anderen aber auch der Verbreiterung

<sup>15</sup> Johannes Rüegg-Stürm, *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*, Wiesbaden 2003, 67.

<sup>16</sup> Emil Walter-Busch, *Organisationstheorien von Weber bis Weick*, Amsterdam 1996, 53f.

<sup>17</sup> a.a.O.

<sup>18</sup> Rüegg-Stürm versteht eine (konstruierte) Wirklichkeitsordnung als ein System von Logiken. Bezogen auf Organisationen spielt die Logik der Zusammenarbeit und Führung eine wichtige Rolle, innerhalb der die Fragen *„Was wird als gute Führung erachtet? Was wird unter einer guten Führungskraft verstanden?“* beantwortet werden müssen. Johannes Rüegg-Stürm, a.a.O. 2003, 243.

des Wissens über die diakonische Führungspraxis. Bislang liegen mikroanalytische Studien dazu nicht vor. Deshalb schlägt sich die vorgenommene *Feinanalyse* in einer ausführlichen Darstellung im Ergebnisteil dieser Arbeit nieder. Das erhobene und hier niedergelegte Material sowie die eingesetzten Methoden und die mit ihnen erzielten Ergebnisse können damit zum Ausgangspunkt für die Generierung neuer Hypothesen, für weitere Untersuchungen und im besten Fall zu einem Beitrag zu einer diakoniewissenschaftlichen Theoriebildung werden.<sup>19</sup>

Neben der Exploration der diakonischen Führungspraxis werden in dieser Arbeit im Zusammenhang mit der Hauptfragestellung fünf Studien- und Weiterbildungsgänge zum Sozialmanagement untersucht. Sie sollen an den Anforderungen der Führungspraxis gemessen werden, um ihre Geeignetheit für die Qualifizierung von diakonischen Führungskräften beurteilen zu können.<sup>20</sup> Dieser Untersuchungsteil wurde als *Grobanalyse* geplant und durchgeführt. Deshalb ist die Anzahl der einbezogenen Qualifizierungsangebote begrenzt und beschränkt sich die Untersuchung auf eine eher oberflächliche Curricula-Analyse. Ziel der Arbeit ist es, *orientierende* Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten für Curricula und Methoden der Aus- und Weiterbildung geben zu können und damit Impulse für detailliertere Untersuchungen zu setzen.

Mit Vorstehendem sind die zentralen Anliegen dieser Arbeit skizziert. Um die Themenfelder ‚*Persönlichkeit*‘, ‚*Idiographie*‘ und ‚*diakonische Führung*‘ zu entwickeln, werden in zwei einführenden theoretischen Abschnitten zur Persönlichkeit und zur Führung jeweils zunächst historische Entwicklungen nachvollzogen, ehe abschließend je ein für den Zweck dieser Untersuchung besonders geeignetes aktuelles Modell erläutert wird.

Mit der Darstellung von verschiedenen *Modellen der Persönlichkeit* wird im ersten theoretischen Abschnitt ein wichtiger Diskurs innerhalb der Differentiellen Psychologie nachvollzogen: Ist die Persönlichkeit ei-

<sup>19</sup> „Aus konstruktivistischer Sicht bedeutet sozialwissenschaftliche Theoriebildung, gewachsene Alltagstheorien und Wirklichkeitsordnungen und vor allem die Beziehungs- und Kommunikationsprozesse, in denen diese Wirklichkeitsordnungen gefertigt und reproduziert werden, mit Hilfe von Sprache zu rekonstruieren und zu explizieren.“ Johannes Rüegg-Stürm, a.a.O. 2003, 75.

<sup>20</sup> Diese Überprüfung erfolgte zusätzlich auch mit Hilfe einer Online-Befragung, an der 121 diakonische Führungskräfte teilgenommen haben.

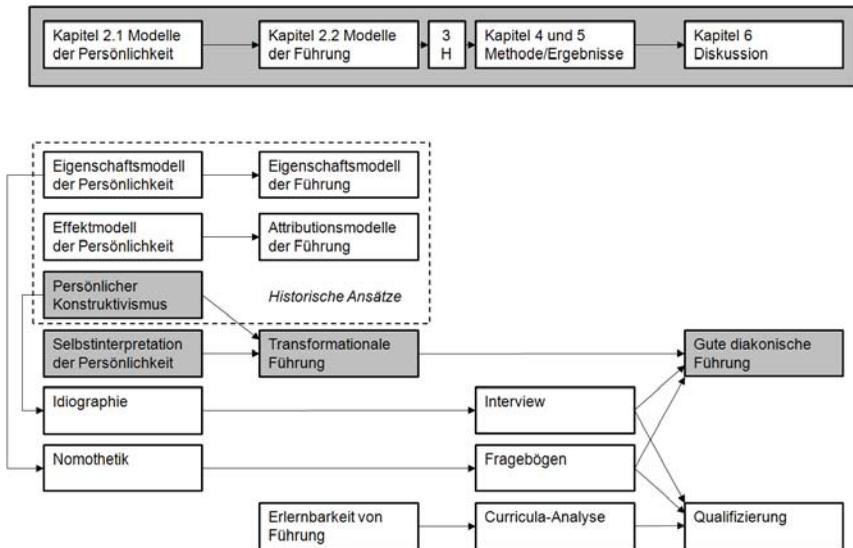
nes Menschen durch zeit- und situationsstabile Eigenschaften oder durch Interaktionen mit seiner sozialen Umwelt zu erklären? Mit Gordon W. Allport und Erving Goffman werden zwei herausragende Protagonisten dieses Diskurses vorgestellt. Ihre Ansätze sind geeignet, die gegensätzlichen Positionen exemplarisch zu kennzeichnen. Gordon W. Allports energisches Eintreten für den Einsatz von idiographischen Methoden schlägt überdies eine Brücke zu George A. Kelly, der – wie bereits ausgeführt worden war – seine kognitive Sicht auf den Menschen zu früh in die Diskussion einwarf. Der Selbstinterpretationsansatz von Lothar Laux schließlich repräsentiert einen aktuellen Blick auf Persönlichkeit, der Impulse aus allen drei Modellen aufnimmt. Sein ‚Modell der Selbstinterpretation‘ hat im Zusammenhang mit aktuellen Führungsansätzen und der Suche nach guter diakonischer Führung besondere Bedeutung.

Im zweiten theoretischen Abschnitt dieser Arbeit werden zunächst einige einflussreiche historische *Modelle der Führung* dargestellt. Dabei wird erkennbar, wie die Führungsansätze von Modellen der Persönlichkeit beeinflusst sind. Damit hat dieses Kapitel deduktiven Charakter: von der Betrachtung der Persönlichkeit des Menschen wird auf Merkmale von Führungskräften fokussiert. Der Blick auf die Welt (Konstruktivismus) und den Menschen (Persönlichkeitspsychologie) verengt sich auf sein Führungshandeln. Ausgehend vom Eigenschaftsmodell der Führung wird auf Ansätze übergeleitet, die konkretes Führungsverhalten zu Führungsstilen zusammenfassen. Das Modell der transformationalen Führung nach James M. Burns wird schließlich als derzeit aktueller Ansatz akzentuiert dargestellt. Als maßgeblich für die Wirksamkeit von Führung benennt Burns die erfolgreiche Vermittlung von Werten und Zielen der Führungskraft. Dieses Modell könnte in den stark wertegeleiteten Unternehmen der Diakonie in den nächsten Jahren eine wachsende Bedeutung erlangen.

Am Ende dieses theoretischen Überblicks fügen sich *Kellys Psychologie der Persönlichen Konstrukte*, der *Selbstinterpretationsansatz von Laux* und *Burns Modell der transformationalen Führung* zusammen: Die für den Führungserfolg ausschlaggebenden Werte und Ziele sind mentale Konstruktionen der Führungskraft. Sie haben kardinalen Charakter und müssen nach außen gebracht, den Mitarbeitenden vermittelt werden. Das macht

ihre öffentliche (Selbst-)Interpretation durch die Führungskräfte erforderlich.

Diese Arbeit gliedert sich in mehrere Teile. Im Kapitel 2 werden zunächst die beiden genannten theoretischen Zugänge zum Untersuchungsgegenstand vorgestellt. Diese Übersichten münden dann in Kapitel 3, in welchem die Fragestellungen dieser Untersuchung ausformuliert und nach Haupt- und Nebenfragstellungen systematisiert werden. Kapitel 4 enthält Informationen über die eingesetzten Methoden und die gezogenen Stichproben in den Haupt- und Validierungsuntersuchungen. Kapitel 5 fasst die Ergebnisse zu den Haupt- und Nebenfragestellungen zusammen. Im Kapitel 6 schließlich werden Methoden und Ergebnisse vor dem Hintergrund von Theorie und Fragestellungen diskutiert und bewertet. Es schließt mit einem Ausblick auf die Entwicklung einer diazonwissenschaftlichen Führungstheorie. Abbildung 1-1 stellt die Zusammenhänge der nachfolgenden Kapitel und Inhalte im Überblick dar.



**Abbildung 1-1:** Überblick über den Aufbau der Arbeit (Abkürzung: H = Hypothese)

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Zwei theoretische Zugänge werden der hier vorgelegten empirischen Untersuchung vorangestellt. In den beiden nachfolgenden Kapiteln steht neben dem Überblick über den Diskussionsverlauf im jeweiligen Wissenschaftsgebiet eine Akzentuierung. Dabei werden jeweils Modelle herausgestellt, die für den Verfasser und für diese Arbeit – wie in der Einführung begründet – von besonderer Bedeutung sind. Dieses Hauptkapitel schließt mit einem Versuch zur Modellintegration.

1. Leitungsaufgaben in Unternehmen werden von Menschen wahrgenommen. Wenn sie in diesen Aufgaben erfolgreich sind, spricht man über sie anerkennend als ‚Führungspersönlichkeiten‘. Damit kommt zum Ausdruck, dass man ihnen Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse zuschreibt, die sie in Bezug auf Führung auszeichnen. Ehe nachfolgend Antworten darauf gegeben werden können, welche Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten und Kenntnisse gute diakonische Leitende charakterisieren und auf welche Weise sie ihre Aufgaben bewältigen, soll zunächst und grundlegend darüber reflektiert werden, was die Differentielle Psychologie unter Persönlichkeit versteht und zu welcher unterschiedlichen Antworten sie dabei kommt. Im Kapitel 2.1 werden deshalb einige historische ‚Modelle der Persönlichkeit‘ vorgestellt, von denen beispielhaft die ‚Psychologie der Persönlichen Konstrukte‘ von George Alexander Kelly ein konstruktivistisches Verständnis von Persönlichkeit deutlich machen soll. Zudem ist dieses Modell für das Verständnis der in dieser Untersuchung eingesetzten Erhebungs- und Auswertungsmethoden besonders bedeutsam und erfährt auch deshalb eine Akzentuierung. Mit Blick auf ein später zu skizzierendes Modell für gute diakonische Führung wird zudem ein aktueller Ansatz dargestellt. Am Selbstinterpretationsmodell von Lothar Laux kann gezeigt werden, dass unterschiedliche Entwicklungslinien der Persönlichkeitsforschung mittlerweile konvergieren.
2. In Kapitel 2.2 wird anschließend unter der Überschrift ‚Modelle der Führung‘ ein Überblick über historische und aktuelle Führungsan-

sätze gegeben. Besonders herausgestellt wird das *Modell transformationaler Führung*, das auf James MacGregor Burns zurückgeht. Es hat das Potential, im Kontext der Entwicklung einer wertegeleiteten diakonischen Führungstheorie eine wegweisende Funktion einzunehmen. Dieses Kapitel schließt mit Überlegungen zu der Frage, ob und wie man Führung lernen kann. Schließlich sollen mit dieser Arbeit Hinweise darauf gegeben werden, wie die Qualifizierungsangebote für Leitende an den Erfordernissen guter Führungspraxis ausgerichtet werden können.

3. Abschließend wird gezeigt, wie Kellys Psychologie der Persönlichen Konstrukte, der Selbstinterpretationsansatz von Lothar Laux und Burns Modell der transformationalen Führung zu einem Modell der transformationalen, sich selbst interpretierenden Führungspersönlichkeit zusammengeführt werden können.

## 2.1 Modelle der Persönlichkeit

### 2.1.1 Idiographische und nomothetische Erforschung des Menschen

Die Persönlichkeitspsychologie trägt als eine Teildisziplin der wissenschaftlichen Psychologie seit den 50er Jahren zwar einen einheitlich gebrauchten Namen, über die Bedeutung des Wortes ‚*Persönlichkeit*‘ allerdings gibt es keine verbindliche Übereinkunft.<sup>21</sup> Als Minimalkonsens lässt sich lediglich beschreiben, dass als Forschungsgegenstand der Persönlichkeitspsychologie das Individuum in seiner Unterschiedlichkeit von und Vergleichbarkeit zu anderen Individuen gesehen wird. Anders als in der ‚*Allgemeinen Psychologie*‘, die den Menschen ohne ein bestimmtes Bezugssystem wie Alter (*Entwicklungspsychologie*) oder Verhalten und Erleben in Gruppen (*Sozialpsychologie*) usw. untersucht, befasst „*sich die Persönlichkeitspsychologie*“ nach Hermann-Josef Fisseni „*mit der Einzigartigkeit von Individuen, mit der relativen Stabilität dieser Einzigartigkeit über Situationen und über Zeitabläufe hinweg*“.<sup>22</sup> Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung gelangt Theo Herrmann, der zusammenfasst: „*Einigkeit besteht (...) darüber, dass die Persönlichkeit ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat ist.*“<sup>23</sup> Damit ist aber nur eine Minimal-Definition von Persönlichkeit gegeben. Eine von vielen darüber hinausgehende Definition gibt Lawrence A. Pervin. Sie ist für Menschenbild und Methodik der vorliegenden Arbeit besonders relevant:

*„Persönlichkeit ist die komplexe Organisation von Kognitionen, Emotionen und Verhalten, die dem Leben der Person Richtung und Zusammenhang gibt. Wie der Körper so besteht auch Persönlichkeit aus Strukturen und Prozessen und spiegelt ‚nature‘ (Gene) und ‚nurture‘ (Erfahrung) wider. Darüber hinaus schließt Persönlichkeit die Auswirkungen der Vergangenheit ein, insbesondere Erinnerungen, ebenso wie die Konstruktionen der Gegenwart und der Zukunft.“*<sup>24</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Hermann-Josef Fisseni, *Persönlichkeitspsychologie – Auf der Suche nach einer Wissenschaft*, Göttingen 1984.

<sup>22</sup> Hermann-Josef Fisseni, a.a.O. 1984, 8.

<sup>23</sup> Theo Herrmann, *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*, Göttingen 1991, 25.

<sup>24</sup> Lawrence A. Pervin, *The science of personality*, New York 1996, 414.

Die von Pervin als ‚Kognitionen‘, ‚Erinnerungen‘ und ‚Konstruktionen der Gegenwart und Zukunft‘ beschriebenen Aspekte von Persönlichkeit werden in dieser Arbeit später als ‚mentale Abbilder‘ und ‚Persönliche Konstrukte‘ weitergeführt. Zunächst aber soll in einem historischen Exkurs untersucht werden, mit welchen Methoden die Persönlichkeitspsychologie versucht, der Einzigartigkeit von Menschen gerecht zu werden. Das ist bis heute in hohem Maße umstritten. So war auch für diese empirische Untersuchung zu entscheiden, welche Methoden zum Einsatz kommen sollten, um Führungspersönlichkeiten zu explorieren. Der nachfolgende Abschnitt bereitet diese Entscheidung theoriegeleitet vor.

1894 beschreibt der Philosoph Wilhelm Windelband, dass es für die Erfahrungswissenschaften grundsätzlich zwei Wege gibt, um zur Erkenntnis „einer irgendwie gegebenen und der Wahrheit zugänglichen Wirklichkeit“<sup>25</sup> zu gelangen. Es seien dies zum einen die Suche nach allgemeinen Gesetzen, die Suche nach dem „generellen, apodiktischen Urteil“<sup>26</sup>, und zum anderen die Untersuchung des spezifischen, historischen Ereignisses, des „einmaligen, in sich bestimmten Inhalts des wirklichen Geschehens“.<sup>27</sup> Den ersten Zugang nennt er ‚nomothetisch‘, den zweiten ‚idiographisch‘.<sup>28</sup>

Diese beiden grundsätzlichen Möglichkeiten eröffnen eine bisweilen heftige Debatte, als William Stern sie 1911 auf die Arbeitsweise der Psychologie überträgt.<sup>29</sup> Sollte sie in erster Linie eine nomothetisch oder aber eine idiographisch forschende Disziplin sein? Für die Persönlichkeitspsychologie impliziert der idiographische Zugang, dass auch das *einzelne* Individuum zum legitimen Forschungsgegenstand werden kann, und nicht mehr nur Aussagen über Gruppen von Individuen angestrebt werden. Es muss betont werden, dass das später auftretende Argument, die Beschäftigung mit dem einzelnen Ereignis, sprich: die Beschäftigung mit einem einzelnen Menschen entbehre der Wissenschaftlichkeit, für Windelband überhaupt nicht zur Diskussion steht.

<sup>25</sup> Wilhelm Windelband, *Lehrbuch der Geschichte der Philosophie*, Leipzig 1894, 15.

<sup>26</sup> a.a.O.

<sup>27</sup> a.a.O.

<sup>28</sup> ‚nomothetisch‘ von gr. nomothetikos: *das, was Gesetze stiftet* / ‚idiographisch‘ von gr. idios: *das Eigene, das Besondere*.

<sup>29</sup> William Stern, *Die differentielle Psychologie in ihren methodischen Grundlagen*, Bern 1911.

Gordon Allport, Nestor der amerikanischen Persönlichkeitspsychologie, schließlich führt das Begriffspaar und damit die Debatte in den angloamerikanischen Sprachraum ein.<sup>30</sup> Er fordert im Zusammenhang mit seiner ‚*Theorie der persönlichen Dispositionen*‘ die Aufnahme von idiographischen Forschungsstrategien in das Repertoire der Persönlichkeitspsychologie, da man nur so der Einzigartigkeit von Individuen gerecht werden könne. Das Gegenargument der traditionellen, nomothetisch orientierten Eigenschaftstheoretiker lautet, dass die Einmaligkeit des Individuums ja dadurch Berücksichtigung fände, „daß (...) *nomothetische Beschreibungssysteme für jeden einzelnen einen nur ihm gehörigen Platz vorsehen bzw. gewährleisten*“.<sup>31</sup> Joy Paul Guilford formuliert als herausragender Vertreter der sog. ‚Traitisten‘: „*An individual personality is his unique pattern of traits!*“.<sup>32</sup>

Dass diese Auseinandersetzung noch immer nicht beendet ist, zeigt u.a. Jens B. Asendorpf,<sup>33</sup> der das Spannungsverhältnis zwischen idiographischen und nomothetischen Ansätzen aus methodologischer Sicht diskutiert. Er verweist darauf, dass ‚*idiographisierende*‘ Schlussfolgerungen vom Aggregat auf das Individuum irreführend sein können. Er beschreibt ‚*Mittelwerts- und Korrelationsfallen*‘, in die der hineintappt, der übersieht, dass (Mittelwerts- und Korrelations-)Aussagen über Gruppen zur Beschreibung ihrer einzelnen Gruppenmitglieder ungeeignet sind. Nomothetische Befunde können für den Einzelfall gelten, sie müssen es aber nicht! Bei Renner findet sich dazu ein sehr plausibles Beispiel.<sup>34</sup>

<sup>30</sup> Gordon W. Allport/Helmut von Bracken, *Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart*, Stuttgart 1949.

<sup>31</sup> Manfred Amelang/Dieter Bartussek, *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*, Stuttgart 1985, 52.

<sup>32</sup> Joy Paul Guilford, *A Factor-analytic study of evaluative abilities*, Los Angeles 1951, 5.

<sup>33</sup> Jens B. Asendorpf, „Idiographische und nomothetische Ansätze in der Psychologie“, in: *Zeitschrift für Psychologie*, 208, (1-2), 2000, 72-90.

<sup>34</sup> „In mehreren Studien hat sich immer wieder herausgestellt, dass Intelligenz positiv mit Studienerfolg assoziiert ist. Dieser positive Zusammenhang bedeutet aber nicht unbedingt, dass bei jedem Probanden in einer Stichprobe hohe Intelligenz mit hohem Studienerfolg einhergeht. Es kann auch sein, dass bei einigen Probanden in der Stichprobe die hohe Intelligenz gar nicht oder sogar negativ mit dem Studienerfolg zusammenhängt. Diese möglichen Konstellationen sind in unserem Beispiel darauf zurückzuführen, dass der Zusammenhang zwischen Intelligenz und Studienerfolg nicht perfekt ist, also nicht  $r = +1$  entspricht. Zudem können natürlich auch noch andere Bedingungen und Merkmale den Studienerfolg beeinflussen, beispielweise Motivation, Gewissenhaftig-

Es kommt in dem gesamten wissenschaftlichen Disput zu einer Gleichsetzung der Allport'schen Eigenschaftskonzeption mit der Zielsetzung idiographischer Forschung, an dessen vorläufigem Ende es Allport vorzieht, „sich in seine Ecke zurückzuziehen“.<sup>35</sup> Diesen „stillen Winkel aber müsste er sich heute mit vielen teilen“, resümieren Lothar Laux und Hannelore Weber ihre Einschätzung des erreichten Standes der Diskussion.<sup>36</sup>

Darauf, dass beide methodischen Wege ihre Berechtigung haben, sich sogar ergänzen und einander bedürfen, wird heute von vielen Autoren hingewiesen.<sup>37</sup> Damit sind Auseinandersetzungen mit Entweder-oder-Charakter aber keineswegs beendet. Hans Thomae ist ein Vertreter des *hybriden* idiographisch-nomothetischen Ansatzes. Er vertritt die Auffassung, es müsse das Ziel persönlichkeits-psychologischer Bemühungen sein, das Erleben und Verhalten eines Individuums so umfassend und detailliert wie möglich zu explorieren.<sup>38</sup> Dabei solle der Proband als ‚*Experte seiner selbst*‘ betrachtet und „seine berichteten Erfahrungen, nicht eingeschränkt auf vorgegebene theoretische oder methodische Konzepte, zum Ausgangspunkt der Forschung werden“.<sup>39</sup>

Thomae gesteht aber ein, dass eine „Wissenschaft in irgendeinem Maße zur Generalisierung gezwungen“<sup>40</sup> ist und erweitert die idiographische For-

*keit, soziale Unterstützung, Zeitmanagement etc.“* aus: Karl-Heinz Renner, Timo Heydasch und Gerhard Ströhlein, *Forschungsmethoden der Psychologie. Von der Fragestellung zur Präsentation*, Wiesbaden 2012, 86.

<sup>35</sup> Zitiert nach Lothar Laux/Hannelore Weber, „Gordon W. Allport“, in: Theo Herrmann/Ernst-Dieter Lantermann (Hg.), *Persönlichkeitspsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, München 1985, 240.

<sup>36</sup> Lothar Laux/Hannelore Weber, a.a.O. 1985, 247.

<sup>37</sup> So hat beispielsweise Walter Mischel – ein weiterer herausgehobener Kritiker des Trait-Ansatzes – auf dem Hintergrund des von ihm entwickelten ‚kognitiv-affektiven Persönlichkeits-Systems‘ (CAPS), aufwändige idiographisch orientierte Studien an verhaltensauffälligen Kindern durchgeführt. Die dabei gefundenen individuellen Profile wurden von ihm zu nomothetischen Kategorien zusammengefasst. Ausführlich bei: Y. Shoda, Walter Mischel und J.C. Wright, *Intraindividual stability in the organization and patterning of behavior: Incorporating psychological situations into the idiographic analysis of personality*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1994, 674-687.

<sup>38</sup> Hans Thomae, *Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie*, Göttingen 1996.

<sup>39</sup> Lothar Laux/Hannelore Weber, *Die Eigenschaftstheorie Allports und ihr Einfluss auf die gegenwärtige Persönlichkeitsdiagnostik*, unveröffentlichtes Memorandum, Bamberg 1985, 7.

<sup>40</sup> Lothar Laux/Hannelore Weber, a.a.O. 1985, 18.

schungsstrategie um nomothetische Elemente. Die freien Aussagen der Probanden werden inhaltlichen Kategorien zugeordnet, welche dann als Grundlage für gruppenstatistische Auswertungen und Interpretationen dienen. „Auf die idiographische Erfassung folgt also gezielt eine nomothetische Phase der Abstraktion und Generalisierung.“<sup>41</sup> Dieses hybride methodische Vorgehen wurde schließlich auch dem Untersuchungsdesign dieser Arbeit zugrundegelegt.<sup>42</sup>

## 2.1.2 George A. Kelly: Der Mensch als Forscher

### 2.1.2.1 Phänomenologie

Es kam bereits zum Ausdruck, dass in der Persönlichkeitspsychologie die unterschiedlichsten, teilweise diametral entgegengesetzten Annahmen über ihren Forschungsgegenstand – den Menschen – anzutreffen sind. Aufbauend auf einer Gruppierung von N.S. Endler und D. Magnusson<sup>43</sup> legt Walter Mischel eine Klassifikation der Persönlichkeitstheorien vor, die ihre Verschiedenheiten und Ähnlichkeiten berücksichtigt. Dabei differenziert er fünf voneinander unterscheidbare Persönlichkeitsansätze, denen er jeweils beispielhaft Autoren zuordnet.<sup>44</sup> Lothar Laux ergänzt diese Klassifikation um ‚Biografisch-narrative Ansätze‘:

- Psychodynamische Ansätze (S. Freud, C.G. Jung, W. Reich)
- Eigenschaftsansätze (P.T. Costa und R.R. McCrae, G. Allport)
- Phänomenologische Ansätze (G.A. Kelly, C. Rogers)
- Verhaltensbezogene Ansätze (der frühe W. Mischel)
- Sozial-kognitive Ansätze (A. Bandura, der späte W. Mischel).
- Biografisch-narrative Ansätze (H. Thomae)<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Lothar Laux/Hannelore Weber, a.a.O. 1985, 8.

<sup>42</sup> „Einige Kritiker des idiographischen Vorgehens neigen dazu, idiographisch mit geisteswissenschaftlich, subjektiv oder sogar mit unwissenschaftlich gleichzusetzen. Sie übersehen damit notorisch, dass idiographisches Arbeiten im Sinne von Thomae auf eine möglichst genaue und umfassende Darstellung von Phänomenen abzielt, also eine radikale empirische Orientierung aufweist.“  
Lothar Laux, *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart 2008, 166.

<sup>43</sup> N.S. Endler/D. Magnusson, „Personality and person by situation interactions“, in: N.S. Endler/D. Magnusson (Hg.), *Interactional psychology and personality*, Washington 1976.

<sup>44</sup> Walter Mischel, *Introduction to Personality*, New York 2003.

<sup>45</sup> Ergänzung von: Lothar Laux, a.a.O. 2008, 93.

Der phänomenologische Ansatz, dem hier George Alexander Kellys Theorie zugeordnet wird, bezeichnet Angleitner als ein „*genuin idiographisch orientiertes Modell*“.<sup>46</sup> Andere Autoren subsumieren diesen Ansatz unter den Begriff ‚*Phänomenologie*‘.<sup>47</sup> Darunter wird verstanden, dass die subjektiven Phänomene eines Individuums nicht nur beachtet, sondern zum leitenden Ordnungsprinzip bei der psychologischen Rekonstruktion werden. Diese Zugangsweise zur *Innenwelt* des Probanden freilich bereitet vielen Experimentalpsychologen Unbehagen. Manfred Sader hat den Eindruck, dass bei diesem Unbehagen *„häufig eine Besorgnis mitschwingt, sich das übersichtliche und wenig-dimensionale Design durch komplexe, unordentliche Erlebnisse oder Aussagen von Versuchspersonen kaputt-machen zu lassen: wir ahnen, und wenn wir nachdenken, wissen wir es aus dem eigenen Phänomenbestand, dass die psychischen Sachverhalte viel verworrener, viel mehr ‚ja, aber‘ und ‚einerseits-andererseits‘ und ‚ja und nein gleichzeitig‘ sind, und wir hüten uns deswegen vielleicht gern davor, mit den Phänomen überhaupt konfrontiert zu werden!“*<sup>48</sup>

Worin besteht die Phänomenologie des Kelly’schen Denkansatzes? Er postuliert unter Hinweis auf die erkenntnistheoretische Annahme, nach der ein Mensch nicht unmittelbar mit einer interpretationsfreien Wirklichkeit in Kontakt treten kann, dass wir uns mentale Konstruktionen von der Wirklichkeit schaffen, um anschließend zu prüfen, wie brauchbar oder nutzlos diese Konstruktionen sind. *„Der Mensch blickt auf seine Welt durch transparente Muster oder Schablonen, welche er entwirft und dann an die realen Gegebenheiten, aus denen die Welt besteht, anzupassen sucht. Nicht immer gelingt diese Anpassung gut. Ohne solche Muster scheint die Welt aber ein so undifferenziertes Ganzes zu sein, dass der Mensch in ihr keinen Sinn sehen kann.“*<sup>49</sup> Diese Muster oder Schablonen bezeichnet Kelly als ‚*Konstrukte*‘. Da jeder Mensch die Welt mit seinen eigenen Augen sieht, sich folglich individuelle Konstruktionen von der Wirklichkeit schafft, sind sie präziser mit ‚*Persönlichen Konstrukten*‘ bezeichnet. Die theoretische und methodologische Handhabung dieser Persönlichen

<sup>46</sup> Alois Angleitner, *Einführung in die Persönlichkeitspsychologie*, Bd. 1: Nicht-faktorielle Ansätze, Bern 1980, 122.

<sup>47</sup> z. B. Manfred Sader, *Psychologie der Persönlichkeit*, München 1980.

<sup>48</sup> Manfred Sader, a.a.O. 1980, 145.

<sup>49</sup> George Alexander Kelly, a.a.O. 1998, 22.

Konstrukte sind Gegenstand der Phänomenologie Kellys. Sie ist deshalb auch als ‚*konstruktivistischer Ansatz*‘ zu bezeichnen. Damit wird Bezug genommen auf konstruktivistische Denkmodelle der Philosophie und Lernpsychologie. U.a. bei Karl-Heinz Renner ist eine gängige Klassifikation der verschiedenen Formen des Konstruktivismus wiedergegeben. Er differenziert den *personalen Konstruktivismus* (, dem er Kellys Ansatz zu-rechnet), den *radikalen* und den *sozialen Konstruktivismus*.<sup>50</sup>

Ehe auf *die Psychologie der Persönlichen Konstrukte* im Einzelnen eingegangen wird, soll zunächst die Biografie Kellys skizziert werden.<sup>51</sup>

### 2.1.2.2 *George Alexander Kelly*

Kelly wurde 1905 in Perth/Kansas/USA als Einzelkind in einfache ländliche Verhältnisse geboren. Sein Vater war ein strenggläubiger presbyterianischer Geistlicher. Kelly studierte nach dem Schulabschluss Mathematik und Physik, arbeitete eine Zeitlang als Luftfahrtingenieur, wechselte dann aber zu den Erziehungswissenschaften und promovierte dort über Sprach- und Leseschwierigkeiten. Ab 1946 hatte er für nahezu zwanzig Jahre den Lehrstuhl für Klinische Psychologie an der Ohio-State-Universität inne und wirkte an der Aufstellung eines verbindlichen Lehrplanes für die USA im Fach Klinische Psychologie mit. Hier baute er auch eine mobile Beratungsstelle für Lehrer auf. 1955 veröffentlichte er sein zweibändiges, insgesamt ca. 1200 Seiten umfassendes Hauptwerk ‚*The Psychology of Personal Constructs*‘.<sup>52</sup> Kelly war verbandspolitisch aktiv und wurde in den Jahren 1956 und 1957 als Präsident der bedeutenden Abteilung für Klinische Psychologie der American Psychological Association (APA) Nachfolger von Carl Rogers. Von 1965 an wirkte er

<sup>50</sup> Karl-Heinz Renner, „Konstruktivistische Ansätze zur Diagnostik von Persönlichkeit“, in: Manfred Amelang/Lutz Hornke und M. Kersting (Hg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Psychologische Diagnostik*, Bd. 4 Persönlichkeitsdiagnostik, Göttingen 2011, 158-240.

<sup>51</sup> Der Verfasser ist der Überzeugung, dass die Betrachtung der Biographie eines Theoretikers eine gute Hilfe zum besseren Verständnis seiner theoretisch-psychologischen Positionen leisten kann.

<sup>52</sup> George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, New York 1955

bis zu seinem frühen Tode 1966 an der Brandeis University, Massachusetts.<sup>53</sup>

### 2.1.2.3 *Der Mensch als Forscher*

Kellys Menschenbild kommt bereits im Vorwort seines umfangreichen Hauptwerks sehr deutlich zum Ausdruck. Dort wendet er sich an „alle, die es angeht“:

*Es ist nur fair, den Leser vor dem zu warnen, was noch für ihn bereitliegt. Zunächst einmal wird er entdecken, dass die meisten der aus Psychologie-Büchern vertrauten Orientierungspunkte fehlen. Beispielsweise taucht der Begriff des Lernens, der in die meisten psychologischen Texte so ehrenvoll eingebettet ist, überhaupt kaum auf. Das geschieht in voller Absicht; wir sind dafür, ihn ganz und gar über Bord zu werfen. Es gibt kein Ego, keine Emotion, keine Motivation, keine Verstärkung, keinen Trieb, kein Unbewusstes, kein Bedürfnis (...) und um die Häresie vollständig zu machen, gibt es auch keine umfassende Bibliographie. (...) Zu wem sprechen wir? Im allgemeinen glauben wir, dass der Leser, der uns ernst nimmt, eine abenteuerlustige Seele ist – jemand, der sich kein bisschen davor fürchtet, unorthodox über andere Menschen zu denken, der es wagt, die Welt mit fremden Augen anzusehen, der sich nicht über seine Verhältnisse hinweg Ideen oder einem Vokabular anvertraut hat und der eher nach vorläufigen als nach endgültigen psychologischen Einsichten sucht. Er kann seinen Lebensunterhalt als Psychologe, Erzieher, Sozialarbeiter, Psychiater, Pfarrer oder Verwalter verdienen – das ist nicht besonders bedeutsam. Er hat vielleicht nie Psychologie studiert, obwohl er sehr wahrscheinlich, wenn er sich nicht ernsthaft mit psychologischen Fragen auseinandergesetzt hat, unglücklich sein wird über die Wahl dieses Buches.“<sup>54</sup>*

Bei der Betrachtung von psychologischen Einführungstexten war Kelly aufgefallen, dass darin stets zwei Sorten von Menschen beschrieben werden. Die einen sind Wissenschaftler. Sie sind aktiv handelnde Wesen, die weitgehend unabhängig von sozialen Einflüssen, jenseits von

<sup>53</sup> Die biographischen Daten wurden Sader und Angleitner entnommen. Sader, a.a.O. 1980. Angleitner, a.a.O. 1980.

<sup>54</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 12f.

Denk-, Lern und anderen psychologischen Gesetzen als Subjekte der Forschung ihr Leben führen. Die anderen sind Versuchspersonen, umweltabhängig, mit Vorurteilen behaftet, des Denkens und des Lernens nur eingeschränkt mächtig. Dieses von Sader bezeichnete ‚*Subjekt-Objekt-Gefälle*‘<sup>55</sup> hebt Kelly mit seiner Theorie auf und beginnt den Wissenschaftler wieder als Menschen und umgekehrt den Menschen als Wissenschaftler zu betrachten. „*Let us then (...) have a look at man – the scientist*“.<sup>56</sup> Er verweist darauf, dass ein vergleichbarer Wechsel in der Perspektive der Betrachtung von Personen in der Reformation stattgefunden habe, als das ‚*Priestertum aller Gläubigen*‘ proklamiert wurde.

Den Menschen als Forscher aufzufassen, bedeutet, Ziele und Methoden von Wissenschaftlern auf das Verhalten und Denken aller übrigen Menschen zu übertragen. Allgemeines Ziel der Wissenschaften ist es, Umwelten vorherzusagen und zu kontrollieren. Dies geschieht dort üblicherweise über die Erstellung von Hypothesen, die sich aus theoretischen Modellen herleiten, und durch deren anschließende Prüfung in der Empirie. Aufgrund der prinzipiell direkten Unzugänglichkeit der Realität geht es nach Kellys Vorstellungen für jeden Menschen darum, verlässliche Modelle der Wirklichkeit für sich zu konstruieren. Diese Modelle – von ihm ‚*Konstrukte*‘ genannt – sollten einem ständigen Prozess der Realitätsprüfung unterworfen sein und in Abhängigkeit von den Messergebnissen beibehalten, modifiziert oder verworfen werden. Ziel dieses Prozesses ist die bestmögliche Kontrolle und Vorhersage der Ereignisse in der Umwelt des Individuums.

Don Bannister und Fay Fransella weisen darauf hin, dass die Hinwendung der Psychologen zum ‚ganzen‘ Menschen, wie sie in seiner Neubetrachtung als Forscher zweifellos erfolgt, in gewisser Hinsicht nicht der Komik entbehre. Dies sei in etwa so, als ob Seeleute plötzlich entschieden hätten, sich für Schiffe zu interessieren.<sup>57</sup> In pointierter Sprache betonen die beiden Kelly-Schüler in ihrem Buch *Inquiring Man*,<sup>58</sup> welches Menschenbild der Kelly-Psychologie zugrunde liegt und vor al-

<sup>55</sup> Manfred Sader, a.a.O. 1980, 123.

<sup>56</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 4.

<sup>57</sup> Don Bannister/Fay Fransella, *Der Mensch als Forscher (Inquiring Man)*, Münster 1981, 1.

<sup>58</sup> Sader et al. bezeichnen es in einem Vorwort der Herausgeber als ‚*die beste gegenwärtig verfügbare Einführung*‘.

lem, welches nicht: Es möge unterstrichen werden, „daß die Konstrukt-Theorie den Menschen weder als infantilen Wilden, noch als einen Grad-ein-bisschen-cleverer-als-die-Durchschnittsratte, noch als den Gefangenen seiner eigenen Vergangenheit betrachtet, sondern als passionierten Forscher, der sich selbst entdeckt, ersinnt und formt - was, bedingt durch die Richtung seiner Untersuchungen, manchmal wunderbar und manchmal auch katastrophal ausfällt.“<sup>59</sup>

#### **2.1.2.4 Psychologie der Persönlichen Konstrukte**

Die theoretische Substanz der Psychologie der Persönlichen Konstrukte besteht aus einem Grundpostulat und elf Korollarien.<sup>60</sup>

##### **Das Grundpostulat**

*„Die psychischen Prozesse einer Person werden durch die Art und Weise, in der sie Ereignisse antizipiert, psychologisch vermittelt und geprägt.“*<sup>61</sup>

*„A person's processes are psychologically channelized by the way in which he anticipates events.“*<sup>62</sup>

Sader weist darauf hin, dass es nicht Kellys Absicht war, mit diesem Postulat die Realität einzufangen und abzubilden, sondern dass es sich dabei lediglich um einen Vorschlag handelt, wie psychische Prozesse im Menschen verstanden werden können.<sup>63</sup> Die Antizipation von Ereignissen ist möglicherweise nicht zentral für psychische Prozesse, sie wird von Kelly aber an zentrale Stelle gesetzt, um im Weiteren die psychische Komplexität unter dieser Setzung zu betrachten. *„Nehmen wir zum Wohle der nun folgenden Diskussion an, dass die Prozesse eines Menschen psychologisch durch die Mittel und Wege kanalisiert werden, mit deren Hilfe er Ereignisse antizipiert. Es sollte klar sein, dass wir dieses Postulat nicht als letzten Ausdruck der Wahrheit betrachten. Im modernen wissenschaftlichen Denken ist*

<sup>59</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, XII.

<sup>60</sup> Unter einem Korollarium versteht man in der Logik einen Satz, der aus einer Prämisse als unmittelbar einleuchtende Folgerung hervorgeht.

<sup>61</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 9.

<sup>62</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 45.

<sup>63</sup> Sader, a.a.O. 1980.

*es immer üblich, sogar die eigenen Postulate als Probe- oder Ad-interim-Aussagen zu akzeptieren und dann zu sehen, was folgt.“<sup>64</sup>*

Einige Implikationen dieses Fundamental-Satzes sollen herausgestellt werden: Als psychologische Untersuchungs- und Denkeinheit werden psychische *Prozesse* und nicht etwa feststehende, inhärente Eigenschaften vorgeschlagen. Das Grundpostulat impliziert, dass die Persönlichkeit eines Menschen gleichbedeutend ist mit der Art und Weise, in der er sich daranmacht, seiner Welt einen Sinn zu geben! Der Mensch wird als zukunftsorientiert und nicht etwa als vergangenheitsbelastet angesehen. Es kommt der phänomenologische Grundgedanke zum Ausdruck, nachdem jeder nach seiner Art Ereignisse antizipiert und entsprechend seiner phänomenalen Korrelate von der Wirklichkeit handelt.

### **Korollarium der Konstruktion**

*„Der Mensch antizipiert Ereignisse, indem er ihre Wiederholungen konstruiert.“<sup>65</sup>*

Ereignisse wiederholen sich nicht. In unseren Köpfen aber tun wir so, als ob sie sich wiederholten. Es erleichtert den Umgang mit der Realität, wenn wir Ereignisse als wiederkehrende Vorgänge konstruieren können. *„Tatsächlich aber ist heute nicht gestern, so wie morgen nicht heute ist.“<sup>66</sup>* Wir aber betrachten beispielsweise ein bestimmtes Oktober-Ereignis in München in dem einen Jahr genauso wie im anderen. Zwei in Wahrheit und Detail voneinander sehr verschiedene Ereignisse werden *„mit einer Interpretation versehen“<sup>67</sup>* und erhalten ein gemeinsames sprachliches Etikett: *„Oktoberfest“*. Sind zwei Ereignisse erst einmal als einander ähnlich klassifiziert, so rückt der Versuch in greifbare Nähe, sie auch vorherzusagen: *„Nächstes Jahr sehen wir uns wieder – auf dem ‚Oktoberfest!‘* Auf diese Weise antizipiert der Mensch Ereignisse, indem er ihre Wiederholungen konstruiert.

Kelly betont, dass Konstrukte nicht nur aus sprachlichen Etiketten bestehen, sondern dass sie umfassender anzusehen sind. Bannister und

<sup>64</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 60.

<sup>65</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 63.

<sup>66</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 65.

<sup>67</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 63.

Fransella weisen darauf hin, dass die Fähigkeit des Menschen, Themen in seiner Umwelt wiederzuerkennen, eine explizite Annahme der traditionellen Idee der Konditionierung ist. Allerdings läge der Irrtum der Reiz-Reaktions-Psychologie in dem Glauben, Personen würden auf Reize reagieren. Kein Mensch habe jemals auf einen Reiz reagiert! Der Mensch reagiere auf seine Interpretationen des Reizes! Als Beispiel schlagen sie einen experimentellen Aufbau vor, dessen Ziel die Konditionierung des Lidreflexes einer Versuchsperson ist. Sie soll lernen, nach der Präsentation einer Primzahl einem unangenehmen Luftstoß ins Auge zu entgehen, indem sie das Augenlid rechtzeitig schließt. Habe die Versuchsperson jedoch das Konstrukt ‚*Unteilbarkeit einer Zahl = Primzahl*‘ nicht in ihrem Konstrukt-Repertoire, so müsse das Experiment zwangsläufig scheitern, so die Hypothese.<sup>68</sup>

### ***Korollarium der Individualität***

*„Menschen unterscheiden sich in ihren Konstruktionen der Ereignisse voneinander.“<sup>69</sup>*

An dieser Stelle ist der Leitgedanke des phänomenologischen Persönlichkeits-Ansatzes explizit gemacht. Kelly formuliert hier seinen Zugang zur differentiellen Psychologie. Die Unterschiedlichkeit von Menschen resultiert für ihn nicht aus solchen Variablen wie ‚Leistung‘, ‚Neurotizismus‘, ‚Emotionalität‘ etc., sondern aus den individuellen Konstruktionen von Ereignissen. Hier ist auch die Antwort auf die differentialpsychologische Frage verborgen, weshalb sich zwei Menschen in derselben Situation unterschiedlich verhalten. Kelly würde darauf hinweisen, dass es sich nicht um dieselbe Situation handelt. Jedermann, auch der unbeteiligte Betrachter, sieht die Situation mit seinen Augen und zwingt den Ereignissen seine individuellen Interpretationen auf. Unterschiedliches Verhalten resultiert also aus unterschiedlichen Auffassungen vom Charakter der Situation.

<sup>68</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 11.

<sup>69</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 67.

## ***Korollarium der Organisation***

*„Jeder Mensch entwickelt zur Erleichterung der Antizipation von Ereignissen ein charakteristisches Konstruktsystem, das geordnete Beziehungen zwischen den Konstrukten umfasst.“<sup>70</sup>*

Einzelne Konstrukte stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern bilden eine Hierarchie verschiedener Abstraktionsebenen. Nach Kelly stehen Konstrukte zueinander in ‚*ordinalen Beziehungen*‘.<sup>71</sup> So gibt es Konstrukte, welche sich andere Konstrukte unterordnen. Beispielsweise könnte bei einer Person das Konstrukt ‚*teures Auto vs. billiges Auto*‘ eine Abstraktion des Konstruktes ‚*schnelles Auto vs. langsames Auto*‘ darstellen. Ihm könnten ebenfalls noch die Konstrukte ‚*Neuwagen vs. Gebrauchtwagen*‘ und ‚*Karosserie vs. Schrottladung*‘ untergeordnet sein. Auf einer höheren Hierarchieebene wiederum könnten all diese Konstrukte unter dem Konstrukt ‚*Verschwendung vs. Vernunft*‘ subsumiert werden, wenn die betreffende Person der Meinung ist, man solle sein Geld besser in beständigeren Werten anlegen als es an einen in absehbarer Zeit dahinrostenden fahrbaren Untersatz zu verschwenden. Bannister und Fransella sprechen von einer „pyramidalen Struktur der Konstruktionssysteme“.<sup>72</sup>

Kelly bezeichnet nicht nur die Konstrukte als etwas in hohem Maße Individuelles, sondern auch die Art und Weise der Relationen, in denen sie zueinander stehen. Aus dieser Annahme aber folgt, dass für Kelly ‚*Persönlichkeiten*‘ oder ‚*Typen*‘, die sich vielleicht aus einer gleichartigen Struktur der Konstrukte abstrahieren ließen, nicht Gegenstand oder Ziel seiner Theorie sind.

<sup>70</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 56, Übersetzung des Verfassers.

<sup>71</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 69.

<sup>72</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 13.

## **Korollarium der Dichotomie**

*„Das Konstruktsystem eines Menschen setzt sich aus einer endlichen Anzahl dichotomer Konstrukte zusammen.“<sup>73</sup>*

Das Alltagsdenken von Menschen ist geprägt durch Vereinfachungen. Dem sprichwörtlichen ‚Schwarz-Weiß-Denken‘ misst Kelly mit diesem Korollarium besondere Bedeutung bei und schlägt vor, diesen Umstand im Lichte seiner Theorie weiterzuverfolgen. Nicht nur bei den geläufigen bipolaren Konstrukten, wie beispielsweise ‚intelligent vs. dumm‘ oder ‚schön vs. hässlich‘ wird in diametralen Gegensätzen gedacht, sondern auch dort, wo es kein explizites Etikett für den Kontrastpol gibt. *„Die Versicherung ‚ich bin müde‘ hätte nur wenig Nachdruck, wenn die gegenteilige Versicherung von Frische und Energie nicht irgendwo herumschwirrte, um gleichzeitig negiert zu werden“.*<sup>74</sup>

Darauf, dass zwischen Konstrukt- und Kontrastpol durchaus nicht nur ein Entweder-Oder möglich ist, weist Kelly hin, indem er Konstrukten auch einen skalaren Charakter zugesteht. Unter pragmatischen Gesichtspunkten allerdings sei die Reduktion komplexerer Sachverhalte auf eine bipolare Dimension häufig unausweichlich, illustrieren Bannister und Fransella: *„Wenn wir ein Klavier durch die Tür bekommen wollen, können wir viel Zeit darauf verwenden, es in allen nur möglichen Dimensionen zu messen und wir können das mit hervorragenden Messmethoden tun, aber schließlich und endlich müssen wir doch entscheiden, ob das blöde Stück durch die Tür hindurchgeht oder nicht.“*<sup>75</sup>

## **Korollarium der Wahl**

*„Eine Person wählt für sich die Alternative eines dichotomen Konstrukts, durch die sie eine bessere Möglichkeit der Erweiterung und Präzisierung des Systems erzielt.“*<sup>76</sup>

Bei diesem Folgesatz geht es um die Konsolidierung von Konstruktsystemen. Ein Mensch wählt zur Vorhersage von Ereignissen das für ihn

<sup>73</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 71.

<sup>74</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 14.

<sup>75</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 15.

<sup>76</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 64, Übersetzung nach Angleitner, a.a.O. 1980, 126.

validere Konstrukt. Sader zieht Parallelen zum Grundgedanken der ‚Selbstaktualisierung‘ nach C. Rogers und zum Prinzip der allgemeinen Ganzheits- und Gestalttendenzen.<sup>77</sup> Nach Kellys Vorstellungen gibt es für eine Person zwei Möglichkeiten, ihr Konstruktsystem weiterzuentwickeln: Es ist zum einen denkbar, die Grenzen des Konstruktsystems durch die ‚Erforschung‘ neuer Bereiche auszudehnen, zum anderen bietet aber auch eine Präzisierung der vorhandenen Konstrukte die Chance, seine Umwelt besser vorhersagen zu können. Welche der beiden Methoden im Einzelfall angewendet werden, bleibt offen. Bannister und Fransella weisen darauf hin, dass dieses Korollarium nicht impliziert, dass unsere Entwicklungsbestrebungen immer auch erfolgreich sein müssen. Genauso, wie man alles überpräzisieren könne, um dann an unendlicher Langeweile zugrunde zu gehen, könne man auch das System zu sehr ausweiten und in der Folge das so entstandene Chaos nicht mehr überblicken.<sup>78</sup>

### ***Korollarium des Bereichs***

*„Ein Konstrukt eignet sich nur zur Vorhersage eines begrenzten Bereiches von Ereignissen.“<sup>79</sup>*

Jedes Konstrukt hat einen Angemessenheits-Schwerpunkt (*focus of convenience*) und einen Angemessenheits-Bereich (*range of convenience*). Dies bedeutet, dass es Ereignisse geben kann, die außerhalb des Gültigkeitsbereiches eines Konstruktes liegen. Kelly führt als Beispiel das Konstrukt ‚groß vs. klein‘ an, das sich ohne weiteres auf Bäume, Häuser oder Menschen, üblicherweise aber nicht auf das Wetter, Licht oder Träume anwenden lässt.

Interessant ist, dass er die ‚convenience‘-Begriffe nicht nur auf einzelne Konstrukte anwendet, sondern auch vorschlägt, Brennpunkte und Bereiche für Theorien zu bestimmen. Seiner eigenen Theorie weist er den Gültigkeitsschwerpunkt im Bereich der Klinischen Psychologie zu. Dies sei eine wohltuende Zurückhaltung, mit der sich Kelly von vielen anderen Autoren der Persönlichkeitspsychologie, die ihre Aussagen bis zur

<sup>77</sup> vgl. Manfred Sader, a.a.O. 1980.

<sup>78</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 16.

<sup>79</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981, 16.

Allgemeingültigkeit überstrapazierten, unterscheiden würde, lobt Sader.<sup>80</sup>

### **Korollarium der Erfahrung**

*„Das Konstruktsystem eines Menschen ändert sich durch seine Benutzung.“<sup>81</sup>*

Das Grundpostulat der Psychologie der Persönlichen Konstrukte betont die ‚psychischen Prozesse‘. Im Erfahrungs-Folgesatz wird präzisiert, worin diese Prozesse bestehen. Auftretende Ereignisse unterwerfen das Konstruktsystem einer Überprüfung seiner Gültigkeit. Indem wir aber unsere Konstrukte verändern und an die Realität anzupassen suchen, ändern wir uns auch selbst. Der Mensch befindet sich also ständig in Bewegung. Seine psychischen Prozesse sind mit der fortwährenden Veränderung seiner Konstrukte gleichzusetzen.

### **Korollarium der Veränderung**

*„Die Veränderbarkeit eines Konstruktsystems wird von der Durchlässigkeit der Konstrukte begrenzt, innerhalb deren Angemessenheitsbereich die Abweichungen liegen.“<sup>82</sup>*

Ein Konstrukt ist dann durchlässig, wenn es neue Elemente, die noch nicht in seinem Rahmen konstruiert wurden, in seinen Gültigkeitsbereich aufnimmt. Es geht hier also nicht in erster Linie um die Veränderung eines Konstruktes an sich, sondern um seine Ausweitung auf Ereignisse, die bisher nicht zu seinem ‚range of convenience‘ gehörten. Bannister und Fransella führen als Beispiel für ein undurchlässiges Konstrukt die Begriffe ‚fluoreszierend vs. weißglühend‘ an. Es lässt sich ausschließlich auf Lichtquellen anwenden und ist deshalb eher undurchlässig, während das Konstrukt ‚gut vs. schlecht‘ als durchlässig zu bezeichnen ist, weil es wahrscheinlich ständig eine Ausweitung seines Gültigkeitsbereiches erfährt, indem es auf alle möglichen neuen Ereignisse angewendet wird. Beiden Formen, also sowohl den durchlässigen wie auch

<sup>80</sup> Manfred Sader, a.a.O. 1980, 53.

<sup>81</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 72, Übersetzung nach Sader, a.a.O. 1980, 134.

<sup>82</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 77, Übersetzung des Verfassers.

den undurchlässigen Konstrukten, wird ein bestimmter Nutzen zuerkannt. Kelly weist darauf hin, dass die Ausweitung eines Konstruktes auf weitere Elemente nur unter Berücksichtigung des gesamten Konstruktsystems, insbesondere seiner übergeordneten Konstrukte, erfolgen kann.

### ***Korollarium der Fragmentierung***

*„Der Mensch kann eine Vielzahl von Konstruktionssubsystemen anwenden, die logisch miteinander unvereinbar sind.“<sup>83</sup>*

Wie bereits deutlich wurde, ist das Konstruktsystem eines Menschen keine statische Größe, sondern befindet sich ständig in Bewegung. Dass es bei seinen Veränderungsprozessen sehr wahrscheinlich zu Widersprüchlichkeiten kommen muss, beschreibt dieses Korollarium. Menschen können Konstrukte verwenden, die ‚logisch‘ miteinander unvereinbar sind. Dies entspricht sehr gut den häufig zu beobachtenden Inkonsistenzen im Verhalten und Erleben von Personen. So mag jemand beispielsweise den Wunsch hegen, Informatik zu studieren, obwohl seine Mathematikleistungen in der Schule zu wünschen übrig lassen.

### ***Korollarium der Gemeinsamkeit***

*„In dem Ausmaß, in dem Personen ihre Erfahrungen ähnlich konstruieren, werden ihre psychischen Prozesse einander ähnlich sein.“<sup>84</sup>*

Unter Berücksichtigung des Individualitätskorollariums, nach dem jeder Mensch auf seine Weise Ereignisse konstruiert, formuliert Kelly, dass Menschen in dem Ausmaß einander ähnlich sind, in dem sie Ereignisse ähnlich konstruieren. Dies bedeutet, dass im Gegensatz zu anderen persönlichkeits-psychologischen Überlegungen eine Person nicht deshalb einer anderen ähnlich ist, weil sie ähnliche Erfahrungen gemacht hat oder weil sie sich ähnlich verhält, sondern weil es eine Konvergenz der Konstrukte beider Personen gibt. Es ist also zu berücksichtigen, dass gleiches Verhalten auf der Grundlage unterschiedlicher kognitiver Bewertungen zustande kommen kann. Für die Experimental-Psychologie

<sup>83</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1998, 94.

<sup>84</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 90, Übersetzung nach Sader, a.a.O. 1980, 136.

aber impliziert dies, dass man Versuchspersonen nicht einheitlichen Bedingungen unterwerfen muss, die gleiches Verhalten bewirken sollen, um heraus zu bekommen, ob sie einander ähnlich sind.<sup>85</sup> Kelly bleibt seinem phänomenologischen Grundsatz treu, indem er eine völlige Gleichheit der Konstrukte ausschließt und sich in pragmatischer Weise mit einer leidlichen Ähnlichkeit zu Frieden gibt.

### ***Korollarium der Teilnahme am sozialen Prozess***

*„In dem Ausmaß, in dem jemand sich auf die Konstrukte eines anderen einlässt, kann er in einem gemeinsamen sozialen Prozess mit ihm eine Rolle spielen.“<sup>86</sup>*

Dieses und das vorangegangene Korollarium regeln die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Psychologie der Persönlichen Konstrukte. Das Sozialitäts-Korollarium geht dabei über den Ähnlichkeits-Folgesatz hinaus: Die Aufnahme zwischenmenschlicher Beziehungen ist nicht etwa nur dann möglich, wenn Personen einander ähnlich sind, also Ereignisse ähnlich konstruieren, sondern auch dann, wenn sich jemand in das Konstruktsystem eines anderen hineindenkt und die Welt mit seinen Augen zu sehen beginnt. Dies betrifft die Interaktionssituationen des Alltags genauso wie die in einem therapeutischen Prozess. Ein Erwachsener kann beispielsweise eine bedeutsame Rolle in einem gemeinsamen sozialen Prozess mit einem Kind spielen, ohne dass es dazu notwendig wäre, ein dem Kind ähnliches Konstruktsystem haben zu müssen. Es genügt, wenn der Erwachsene ein verständnisvolles Abbild vom Konstruktsystem des Kindes zur Verfügung hat. Für die Therapeut-Klient-Beziehung gilt Entsprechendes. Man könnte also sagen, dass in sozialen Situationen jedermann als ein Psychologe (Wissenschaftler!) angesehen werden kann, wenn er sich darum bemüht, sein Gegenüber zu verstehen.

<sup>85</sup> Don Bannister/Fay Fransella, a.a.O. 1981.

<sup>86</sup> George A. Kelly, a.a.O. 1955, 95, Übersetzung des Verfassers.

### 2.1.2.5 Klassifikation nach Hjelle und Ziegler

L.A. Hjelle und D.J. Ziegler legen ein Klassifikationssystem vor, welches erlaubt, die Grundannahmen und Menschenbilder von Persönlichkeitstheorien nach einheitlichen Gesichtspunkten zu beurteilen.<sup>87</sup> Dazu werden in der Form eines 'Polaritätenprofils' in der ursprünglichen Fassung 18 Begriffe auf neun Dimensionen einander gegenübergestellt. Klaus Schneewind ergänzt die Beurteilungskriterien um zwei weitere Dimensionen<sup>88</sup>, Lothar Laux fügt die bereits erwähnten Begriffe 'idiographisch' und 'nomothetisch' an.<sup>89</sup>

Freiheit	← <input type="checkbox"/> →	Determiniertheit
Rationalität	← <input type="checkbox"/> →	Irrationalität
Ganzheitlichkeit	← <input type="checkbox"/> →	Elementarismus
Konstitutionalismus	← <input type="checkbox"/> →	Environmentalismus
Subjektivität	← <input type="checkbox"/> →	Objektivität
Proaktivität	← <input type="checkbox"/> →	Reaktivität
Homöostase	← <input type="checkbox"/> →	Heterostase
Erkennbarkeit	← <input type="checkbox"/> →	Unerkennbarkeit
Veränderbarkeit	← <input type="checkbox"/> →	Unveränderbarkeit
Historizität	← <input type="checkbox"/> →	Ahistorizität
Sozialität	← <input type="checkbox"/> →	Asozialität
idiographisch	← <input type="checkbox"/> →	nomothetisch

**Abbildung 2-1:** Klassifizierung der Grundannahmen der Psychologie der Persönlichen Konstrukte auf den Beurteilungsdimensionen von Hjelle und Ziegler (1981), Schneewind (1982) und Laux (mündl.)

Abb. 2-1 zeigt die jetzt insgesamt zwölf Beurteilungsdimensionen. Die Klassifizierung der Theorie Kellys in diesem Schema erfolgte durch den Verfasser. Sie weicht an einigen Stellen von der Klassifizierung Hjelles und Zieglers ab. Dies könnte als ein Hinweis darauf verstanden werden, dass es sich bei Kelly um einen sehr schwer zu ‚konstruierenden‘

<sup>87</sup> L.A. Hjelle/D.J. Ziegler, *Personality Theories, Basic Assumptions, Research and Applications*, New York 1992.

<sup>88</sup> Klaus A. Schneewind, *Persönlichkeitstheorien*, Darmstadt 1982.

<sup>89</sup> mündlich