



Die Bedeutung des Charakters bei Führungskräften

Thesen und psychoanalytische Profilaspekte für eine Lehrstuhlbesetzung, bei der die Frage des **Charakters von Führungskräften im Fokus** steht

Aus aktueller Erfahrung als Initiator des LEIZ wurde es erforderlich, meine der LEIZ Gründung zugrunde gelegte eigentliche Sinn – und Zwecksetzung „**Charakterkunde für gute Führung**“ aus meiner psychoanalytischen Sicht professioneller definieren zu lassen als ich es seither konnte (*). Dafür erarbeitete mein Mentor in diesen Fragen, Herr Dr Rainer Funk nachfolgende Expertise, deren Inhalt ich bei der ZU angesichts des hohen finanziellen Engagements meiner Stiftung KSG zu beachten bitte.

<http://www.karl-schlecht.de/stiftungen/stiftungsprojekte/leiz-zeppelin-uni/>

Analog gilt dies auch für die geplante Besetzung des von der KSG ab 2015 geförderten Lehrstuhles an der IPU in Berlin (<http://www.ipu-berlin.de>)

(*) s.a. http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/Leiz/VG_130312-KS-Rede-130507Bsp.pdf

Q:\SMSM-140117-Charakterkunde LEIZ\SM 1140117-Funk-Charakter.doc

1. Gute Führungskräfte zeichnen sich **nicht nur** durch besondere Begabungen und erlernte Kompetenzen aus, sondern auch durch bestimmte *Qualitäten ihrer Persönlichkeit*. Im Fokus des LEIZ - Lehrstuhls sollen deshalb **subjektive Persönlichkeitsmerkmale** stehen, die gute Führungskräfte auszeichnen.

2. Solche *subjektiven Faktoren* sind bei *guten* Führungskräften etwa die **Fähigkeit**,

- Wunsch und Wirklichkeit auseinander zu halten;
- dem eigenen Urteil zu trauen;
- den Anderen in seinem Anderssein wahrzunehmen;
- sich die Auswirkungen von Entscheidungen vorstellen zu können;
- anderen Menschen etwas zuzutrauen; mitfühlen zu können, was in anderen vor sich geht;
- Gefühle der Verantwortung für die Zukunft spüren zu können usw.

Bei *schlechten* Führungskräften lassen sich andere subjektive Faktoren ausmachen,

- etwa die Neigung, immer Recht haben zu müssen;
- nur von sich auszugehen bzw. vor allem den eigenen Vorteil zu sehen,
- keine Gefühle bei sich und bei anderen zuzulassen,
- keine oder nur einsame Entscheidungen zu fällen,
- immer perfekt sein zu müssen usw.

3. Alle genannten *Persönlichkeitsmerkmale* hängen von verinnerlichten *psychischen Qualitäten* ab. Sie sind nicht das Ergebnis kurzfristig erlernbarer Reiz-Reaktionsmuster, sondern – psychologisch gesehen – das Ergebnis psychischer Strukturbildungen bzw. – neurobiologisch ausgedrückt – über lange Zeit gefestigte Vernetzungen neuronaler Synapsenbildungen mit den emotionalen Zentren im Gehirn.

4. Persönlichkeitsmerkmale, die angesichts unterschiedlicher Situationen und über das gesamte Spektrum der menschlichen Äußerungsweisen (Denken, Fühlen, Wollen, Vorstellen, Entscheiden, Handeln, aber auch Wertempfinden, ethisches Urteilen und moralisches Verhalten usw.) **wirkmächtig** sind, werden **Charakter** genannt.

5. Eben weil der Charakter eines Menschen sein **konkretes Verhalten** mit einem bestimmten Streben und einer motivationalen Energie ausstattet und damit entscheidend beeinflusst, kommt der **Erforschung des Charakters** und seiner positiven oder negativen Auswirkungen auf das Verhalten von **Führungskräften** eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird vor allem ein **psychoanalytischer** Ansatz der Tatsache gerecht, dass Charakterstrebungen, sofern sie gesellschaftlich **nicht** erwünscht sind, den Betreffenden **nicht bewusst** sind und deshalb nur in Maskierungen und anhand der Rationalisierungen erkennbar sind.

6. **Ethische Bewusstseinsbildung** und Normvermittlung sowie kognitive und emotionale Wissensvermittlung und Trainings zur Aneignung von Führungsqualitäten sind **nur in dem Maße zielführend**, als sie mit dem zugrunde liegenden Charakterstreben der Betreffenden **kongruent** sind. Divergieren „Lerninhalte“ und Charakterorientierung, dann driften Lehre und Leben, Theorie und Praxis, Präsentation und Realität, Ideologie und faktisches Verhalten auseinander.

Der Ansatzpunkt für Veränderungen und Optimierungen des Verhaltens ist deshalb die **Veränderung und Optimierung der Charakterstrebungen**.

7. **Profilaspekte für die Lehrstuhl Ausschreibung** aus Sicht des Stifters und KSG
Nach der aufgezeigten Bedeutung des Charakters für das Verhalten ergeben sich im Blick auf die **Lehre und Ausbildung von guten Führungskräften** folgende **spezielle** Profilaspekte für die Lehrstuhlausschreibung und -bewerbung sowie für die Auswahl einer optimalen Lehrstuhl Besetzung:

- a) **Erfahrungsbasierte Kenntnisse** der psychoanalytischen Persönlichkeits- und Charaktertheorie, insbesondere der Charakterzüge, die gute Führungskräfte auszeichnen.
- b) Um individuellen und gesellschaftlichen Faktoren bei der Charakterprägung und bei der Veränderung und Optimierung des Charakters in Lehre und Persönlichkeitsentwicklung Rechnung zu tragen, ist darüber hinaus die **Kenntnis der Sozialcharaktertheorie Erich Fromms** erwünscht (einschließlich der Unterscheidung zwischen produktiven und nicht-produktiven Sozial-Charakter Orientierungen).
- c) Um individuelle und gesellschaftliche Verdrängungen sowie Rationalisierungen negativer Charakterstrebungen erkennen zu können und in die Lehre einzubringen, sind Erfahrungen über den Zugang zu und den **Umgang mit unbewussten Charakterstrebungen** wünschenswert.
- d) Da die **Sozialcharakterprägung** von den jeweiligen sozio-ökonomischen Erfordernissen abhängig ist, wird der **fachliche Umgang** mit psychoanalytisch-sozialpsychologischen Methoden zur Qualifizierung von Produktionsmethoden, Arbeitsorganisationen und Vergesellungsformen im Blick auf eine produktive bzw. nicht-produktive Charakterbildung erwartet.
- e) Schließlich ist die **Vertrautheit mit Methoden** zur Einübung produktiver Charakterstrebungen und zur charakterologischen Selbstoptimierung erwünscht.