Marc Ant

Effizientes Leadership

Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie

Springer Gabler

Effizientes Leadership

Marc Ant

Effizientes Leadership

Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie

Springer Gabler

Marc Ant
Centres de Compétenes GTB/PAR
Bettemburg, Luxemburg

ISBN 978-3-658-33392-8 ISBN 978-3-658-33393-5 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-33393-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1 Entdeckung des Leaderships 1
1.1 Menschliches Dasein 1
1.2 Angedachtes Vorgehen 4

2 Positionierung des Leaderships 7
2.1 Leadership als Psychologie 7
2.2 Wesen der Psychologie 8
2.2.1 Definition 8
2.2.2 Gliederung 11
2.2.3 Geschichte 14
2.2.4 Fundament 21
2.3 Wesen der Wirtschaftspsychologie 25
2.3.1 Definition 25
2.3.2 Gliederung 29
2.3.3 Geschichte 31
2.3.4 Fundament 31
2.4 Wesen des *Organisational Behaviour* 32
2.4.1 Definition 32
2.4.2 Gliederung 35
2.4.3 Geschichte 36
2.4.4 Fundament 42
2.5 Wesen des Leaderships 46
2.5.1 Definition 46
2.5.2 Gliederung 48
2.5.3 Geschichte 50
2.5.4 Fundament 50
Literatur 51

3 Konzeption des Leaderships 55
3.1 Allgegenwärtigkeit 55
3.2 Nähere Betrachtung 56

3.3 Veränderungsperspektive . . . 58
3.4 Veränderung im Allgemeinen . . . 59
3.5 Veränderung im Leadership . . . 61

4 Problemstellung des Leaderships . . . 63
4.1 Problemebenen . . . 63
4.2 Fragestellungen . . . 68
4.3 Modellentwicklung . . . 69

5 Geschichte des Leaderships . . . 71
5.1 Frühzeit . . . 71
5.2 Antike . . . 73
5.3 Mittelalter . . . 75
5.4 Neuzeit . . . 76
5.5 Moderne . . . 81
5.6 Einschätzung . . . 99
Literatur . . . 102

6 Charakterisierung des Leaderships . . . 105
6.1 Aufklärung . . . 105
6.2 Leader und Manager . . . 113
6.3 Rollenwechsel von Leadern . . . 114
6.4 Idealer Leader . . . 115
6.5 Leadership im 21. Jahrhundert . . . 118
Literatur . . . 121

7 Klassische Leadership-Theorien . . . 123
7.1 Notwendigkeit . . . 123
7.2 Eigenschaftstheorien *(Trait Theories)* . . . 124
7.2.1 Great-Man-Ansatz . . . 124
7.2.2 Persönlichkeitsansatz . . . 125
7.2.3 Emotionales Leadership . . . 129
7.2.4 Psychodynamisches Leadership . . . 131
7.2.5 Fazit . . . 135
7.3 Verhaltenstheorien *(Behavioural Theories)* . . . 138
7.3.1 Studien an der Universität Michigan . . . 138
7.3.2 Studien an der Ohio State University . . . 141
7.3.3 Blake und Mouton . . . 142
7.3.4 Douglas McGregor . . . 146
7.3.5 Operantes Konditionieren . . . 148
7.3.6 Fazit . . . 150
7.4 Situationstheorien *(Contingency Theories)* . . . 150

7.4.1 Fiedler . . . 151
7.4.2 Hersey und Blanchard . . . 153
7.4.3 Tannenbaum und Schmidt . . . 154
7.4.4 Vroom und Yetton . . . 156
7.4.5 Evans und House . . . 158
7.4.6 Reddin . . . 160
7.4.7 Burns and Stalker . . . 162
7.4.8 Fazit . . . 163
7.5 Transformationstheorien *(Transformational Theories)* . . . 163
7.5.1 Transaktionstheorie . . . 164
7.5.2 Transformationstheorie . . . 165
7.5.3 Charismatisches Leadership . . . 167
7.5.4 Authentisches Leadership . . . 173
7.5.5 Superleadership . . . 175
7.5.6 Coaching und Mentoring . . . 178
7.5.7 Servant Leadership . . . 180
7.5.8 Leader Member Exchange (LMX) . . . 182
7.6 Systemische Theorien *(Systemic Theories)* . . . 189
7.6.1 Systemische Leadershipmodelle . . . 189
7.6.2 Charakterisierung des systemischen Leaders . . . 193
7.7 Fazit . . . 196
Literatur . . . 199

8 Sozialkonstruktivistische Leadership-Theorie . . . 203
8.1 Fundament . . . 203
8.2 Epistemologische Fragestellung . . . 205
8.3 Sozialkonstruktivistische Epistemologie . . . 207
8.4 Sozialkonstruktivistisches Leadershipmodell . . . 213
8.4.1 Leadershipmodell . . . 213
8.4.2 Leadershipkonzept . . . 215
Literatur . . . 217

9 Sozialkonstruktivistische Leadership-Prinzipien . . . 219
9.1 Ko-Konstruktion . . . 219
9.2 Sinngenerierung . . . 221
9.3 Komplexität . . . 224
9.4 Emergenz . . . 226
9.5 Kontingenz . . . 228
9.6 Relativismus . . . 230
9.7 Subjektivität . . . 231
9.8 Situiertheit . . . 233
9.9 Situierte Kognitionen . . . 236

9.9.1 Ressourcenmanagement . . . 237
9.9.2 Reflexivität . . . 239
9.10 Viabilität . . . 241
9.11 Problemlösung . . . 242
9.12 Modellierung . . . 244
9.13 Diskursivität . . . 248
9.14 Gruppenzentrierung . . . 249
9.15 Ko-konstruktive Sinngenerierung . . . 250
Literatur . . . 255

10 Sozialkonstruktivistische Leadership-Methoden . . . 257
10.1 Methodik . . . 257
10.2 Kompetenz-Performanz-Modell . . . 261
10.2.1 Definition . . . 261
10.2.2 Charakterisierung . . . 272
10.3 Kommunikation . . . 280
10.3.1 Definition . . . 280
10.3.2 Charakterisierung . . . 281
10.3.2.1 Effiziente Kommunikation . . . 281
10.3.2.2 Appreciative inquiry (AI) . . . 290
10.3.2.3 Ineffiziente Kommunikation . . . 291
10.4 Strategie . . . 294
10.4.1 Definition . . . 294
10.4.2 Charakterisierung . . . 295
10.4.2.1 Strategisches Vorgehen . . . 295
10.4.2.2 12-Phasen-Modell . . . 296
10.5 Toxik . . . 301
10.5.1 Definition . . . 301
10.5.2 Charakterisierung . . . 302
10.5.3 Gegenmaßnahmen . . . 305
10.6 Fazit . . . 306
Literatur . . . 309

11 Leadership-Spielfilme . . . 311
11.1 Begründung . . . 311
11.2 Lerneffekte . . . 313
11.3 Einsatzmöglichkeiten . . . 315
11.4 Vorgehen bei der Analyse von Filmen . . . 315
11.5 Leadership und Kommunikation: Die 12 Geschworenen . . . 318
11.5.1 Beschreibung der Handlung . . . 318
11.5.2 Erläuterungen . . . 320
11.6 Leadership und Gruppendynamik: Apollo 13 . . . 323

11.6.1 Beschreibung der Handlung 323
11.6.2 Erläuterungen 326
11.7 Leadership und Konflikt: Crimson Tide 327
11.7.1 Beschreibung der Handlung 327
11.7.2 Erläuterungen 330
11.8 Leadership und Charisma: Gandhi 334
11.8.1 Beschreibung der Handlung 334
11.8.2 Erläuterungen 336
11.9 Leadership und Rhetorik: Heinrich V. 339
11.9.1 Beschreibung der Handlung 339
11.9.2 Erläuterungen 342
11.10 Leadership und Musik: Beauty as I see it. 350
11.10.1 Beschreibung der Handlung 350
11.10.2 Erläuterungen 351
11.11 Leadership und Sport: McFarland 353
11.11.1 Beschreibung der Handlung 354
11.11.2 Erläuterungen 355
11.12 Leadership und Politik: Invictus. 357
11.12.1 Beschreibung der Handlung 357
11.12.2 Erläuterungen 359
11.13 Leadership und Militär: Patton. 361
11.13.1 Beschreibung der Handlung 361
11.13.2 Erläuterungen 364
11.14 Leadership und Ethik: Die Firma 368
11.14.1 Beschreibung der Handlung 368
11.14.2 Erläuterungen 370
11.15 Leadership und Chaos: Hamlet 372
11.15.1 Beschreibung der Handlung 373
11.15.2 Erläuterungen 374
11.16 Leadership und Toxik: The Devil Wears Prada 377
11.16.1 Beschreibung der Handlung 377
11.16.2 Erläuterungen 379

12 Persönliches Leadership 381
12.1 Ausarbeitung von Leadershipprofilen 381
12.2 Ausarbeitung eines strategischen Leadershipplans 384
12.3 Allgemeines Vorgehen 386

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1 Gliederung der Psychologie 14
Abb. 2.2 Gliederung der Wirtschaftspsychologie 30
Abb. 2.3 Gesamtbild der Wirtschaftspsychologie 33
Abb. 2.4 Gliederung des *Organisational Behaviour* 36
Abb. 2.5 Struktur des Leaderships 49
Abb. 2.6 Gesamtgliederung des Themenbereichs 51
Abb. 7.1 Orthogonale Dimensionen des Leadershipverhaltens 143
Abb. 7.2 Blake und Mouton Gitter 144
Abb. 7.3 Fiedlers Kontingenztheorie 152
Abb. 7.4 Hersey und Blanchard Leadership Behaviour 155
Abb. 7.5 Kontinuum der Leadershipstile 156
Abb. 7.6 Reddins 3-D-Modell 161
Abb. 10.1 Struktur des Leaderships 259
Abb. 10.2 Kompetenz-Performanz-Modell des Leaderships 262
Abb. 10.3 Effiziente Kommunikation 282
Abb. 10.4 12-Phasen Modell des strategischen Managements 297

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1 Fachgebiete der angewandten Psychologie 13
Tab. 2.2 Dreisprachige Begriffe der Wirtschaftspsychologie 30
Tab. 2.3 Grundlagenfächer, Konstrukte, Anwendungsgebiete 33
Tab. 6.1 Veränderte Rolle von Leadern 115
Tab. 7.1 Unterscheidung transaktionales-transformationales Leadership 168
Tab. 10.1 Leadershipkompetenzen 273
Tab. 11.1 Rhetorische Figuren zum Aufbau von guten Reden (Tropen) 345

Inserts

Insert 2.1: Rational – nicht rational – irrational 27
Insert 2.2: Psychologische Menschenbilder 28
Insert 2.3: Chinesische Wirtschaftspsychologie 41
Insert 2.4: Darstellung der gängigen Motivationstheorien 43
Insert 5.1: Lexem Leadership 82
Insert 5.2: Film: Charlie Chaplin – Modern Times, 1936 86
Insert 5.3: Die 14 Managementprinzipien nach Henri Fayol 89
Insert 6.1: Corpus von Leadershipdefinitionen 106
Insert 7.1: Die weltweite GLOBE-Studie 185
Insert 9.1: Vertrauen 225
Insert 11.1: Rede des Heinrich V. am St. Crispianus-Tag 341
Insert 11.2: Produktionsstufen und Struktur einer Rede 344
Insert 11.3: Gedicht Invictus von William Ernest Henley 358
Insert 11.4: Gen. Patton's Principles for Life and Leadership 365
Insert 11.5: Ethische Kompetenz 371

Übungen

Übung 1.1: Einführender Leadership-Metaplan 5
Übung 6.1: Analyse von Szenarien 120
Übung 10.1: Meta-Plan Leadership 260
Übung 10.2: Lösungsmöglichkeiten zum toxischen Leadership 306
Übung 11.1: Vorgehen bei der Analyse von Filmen 316
Übung 11.2: Beispiele von Leadern 316
Übung 11.3: 12 Geschworene 319
Übung 11.4: Apollo 13 325
Übung 11.5: Crimson Tide 329
Übung 11.6: Gandhi 336
Übung 11.7: Heinrich V 342
Übung 11.8: Herbert von Karajan 351
Übung 11.9: McFarland 355
Übung 11.10: Invictus 359
Übung 11.11: Gen. Patton 364
Übung 11.12: The Firm 369
Übung 11.13: Hamlet 374
Übung 11.14: The Devil Wears Prada 378
Übung 12.1: Ausarbeitung eines Leadershipprofils 383
Übung 12.2: Strategischer Leadershipplan 385

Entdeckung des Leaderships

1

Zusammenfassung

Als Einleitung für das gesamte Buch wird in diesem ersten Kapitel darauf hingewiesen, dass sowohl der erfolgreiche Psychologe als auch der effiziente Leader sich nicht nur in der Fachliteratur auskennen sollten, sondern sich auch für das menschliche Dasein – die *Conditio Humana* – interessieren müssten, das sie aus den Romanen und Theaterstücken der Weltliteratur entnehmen können. Die Gesamtheit dieser literarischen Werke zeigt auf eine sehr illustrative und einprägsame Art und Weise, wie Menschen in spezifischen Kontexten funktionieren, wie sie denken und handeln. Die psychologisch interessierten Personen erhalten durch die Lektüre dieser exemplarisch und modellhaft wirkenden Darstellungen von komplizierten und komplexen Protagonisten ein erweitertes Verständnis der vielzitierten menschlichen Seele. Der Leser kann aus diesen Werken hilfreiche Empfehlungen und positive Lehren für das eigene persönliche und berufliche Dasein ableiten.

1.1 Menschliches Dasein

Zu Beginn seines Studiums der Psychologie an der Universität Heidelberg fragte der Autor dieser Zeilen einen seiner Dozenten, welche Literatur man lesen sollte, um sich am besten auf das Studium der Psychologie vorbereiten und einarbeiten zu können.

Er meinte natürlich mit dieser Frage **Bücher aus dem Bereich der Psychologie,** wie etwa:

Sigmund Freud *Die Traumdeutung,* Erich Fromm *Die Kunst des Liebens,* Gustave Le Bon *Psychologie der Massen,* Alfred Adler *Menschenkenntnis,* Victor Frankl … *trotzdem Ja zum Leben sagen,* Erik Erikson *Kindheit und Gesellschaft,* Irenäus Eibl-Eibesfeldt *Die Biologie des menschlichen Verhaltens,* Burrhus Skinner *Walden Two,* Hans Eysenck *The*

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

M. Ant, *Effizientes Leadership,* https://doi.org/10.1007/978-3-658-33393-5_1

Structure of Human Personality, Carl Rogers *Die Entwicklung der Persönlichkeit,* Paul Watzlawick *Anleitung zum Unglücklichsein,* Stanley Milgram *Das Milgram Experiment,* Philip Zimbardo *Psychologie,* Mihaly Csikszentmihalyi *Flow,* Jean Piaget *Gesammelte Werke,* Karl R. Popper und John C. Eccles *Das Ich und sein Gehirn,* Oliver Sacks *Der Mann, der seine Frau mit einem Hut verwechselte, Diagnostisches und Statistisches Manual Psychischer Störungen* oder gar Jürgen Bortz *Statistik,* u. v. a. m.

Zur großen Überraschung des damals angehenden Diplompsychologen antwortete der Dozent schlagartig, sehr bestimmt und sehr laut: *Shakespeare.*

Auf die verdutzte Nachfrage hin, was denn bitte schön Shakespeares Tragödien und Komödien mit dem Fach der Psychologie zu tun hätten, antwortete der Dozent ebenso bestimmt wie eindeutig: *Alles.*

Das genierte Grinsen des Fragestellers muss wohl das Mitleid des Dozenten hervorgerufen haben, denn er erklärte sich bereit, seine Antwort zu erläutern.

Seiner Ansicht nach stellt Shakespeare den Prototypus eines sehr akribischen Beobachters und Analytikers des menschlichen Denkens und Verhaltens dar, der sehr genau verstanden hatte, wie der menschliche Komplex funktioniert, zu was er fähig oder unfähig ist, wo seine Stärken und seine Schwächen liegen und welche positiven oder fatalen Konsequenzen sein Handeln mit sich bringen können.

Er verwies auf die ausgiebige und kompetente Darstellung Shakespeares des menschlichen Daseins – die berühmte ***Conditio Humana*** – als Synonym für die Natur und die allgemeinen Umstände des Menschseins in allen Ausprägungen und Facetten, indem er die Menschen als Sklaven der geschichtlichen Entwicklung, der sozialen und kulturellen Bedingungen, ihrer Interaktionen mit anderen Menschen, ihrer Impulse und Gedankengänge, ihrer Irrungen und Wirrungen, ihrer Wünsche und Bedürfnisse, ihrer Passionen und Leiden, ihrer Entscheidungen und Einstellungen, samt ihrer Größe und Fehler, beschrieb.

In Shakespeares Werk werden die unzähligen, unfassbaren und unwiderstehlichen psychischen Kräfte hervorgehoben, die den Menschen mit dicken Fesseln an sich binden und in seinem Bestreben nach Selbstbestimmung und Freiheit hindern. Sie liegen in ihrem Umfang und ihren Konsequenzen außerhalb der Kontrolle und außerhalb des Verständnisses des Menschen, obgleich sie sein Dasein von Grund auf determinieren.

Es ist dem Menschen aber schier unmöglich, sich Zeit seines Lebens von diesen Fesseln ganz zu befreien.

Um aber nicht dem Wahnsinn zu verfallen, muss der Mensch daher Strategien entwickeln, um sich wenigstens teilweise und wenn auch nur für kurze Zeit dem Gefühl der freien Entfaltung und somit des Glücks hingeben zu können, auch wenn er permanent damit rechnen muss, dass ihn die Geister, die er mit seinem Tatendrang vertreiben wollte, wieder einholen.

Neben Shakespeare mit seinen tragischen Helden wie Hamlet, Macbeth, Othello oder König Lear, haben sich auch die meisten anderen Autoren der klassischen und auch der modernen Weltliteratur in ihren Theaterstücken und Romanen der *Conditio Humana* gewidmet.

Es seien nur ausschnittsweise einige ***Œuvres* aus der Literaturgeschichte** beispielhaft an dieser Stelle erwähnt:

Homer *Odysseus, Das Nibelungenlied,* Wolfram von Eschenbach *Parzival,* François Rabelais *Pantagruel und Gargantua, El Cid,* William Shakespeare *Dramen und Tragödien,* Miguel de Cervantes *Don Quichote,* Dante Alighieri *Göttliche Komödie,* Johann Wolfgang Goethe *Die Leiden des jungen Werther* und *Faust,* Denis Diderot *Jacques der Fatalist und sein Herr,* Daniel Defoe *Robinson Crusoe,* Victor Hugo *Die Elenden,* Leo Tolstoi *Krieg und Frieden,* Herman Melville *Moby Dick,* Fjodor Dostojevsky *Der Idiot,* Stendhal *Rot und Schwarz,* Guy de Maupassant *Bel-Ami,* Nathaniel Hawthorne *Der scharlachrote Buchstabe,* Emile Zola *Germinal,* Gustave Flaubert *Madame Bovary,* William Thackeray *Vanity Fair,* Thomas Mann *Buddenbrooks* und *Zauberberg,* Charles Dickens *Große Erwartungen,* Alfred Döblin *Berlin Alexanderplatz,* James Joyce *Ulysses,* Jean-Paul Sartre *Die schmutzigen Hände,* Heinrich Mann *Der Untertan,* F. Scott Fitzgerald *Der große Gatsby,* Albert Camus *Die Pest,* William Somerset Maugham *Der Menschen Hörigkeit,* André Malraux *La Condition Humaine,* Samuel Beckett *Warten auf Godot,* Salman Rushdie *Mitternachtskinder,* Michel Houellebecq *Elementarteilchen,* u. v. a. m.

In jedem dieser Romane werden die Helden in persönliche, soziale, politische oder kulturelle Lebensbedingungen eingebunden, die sie gerne meistern und überwinden würden, die ihnen aber durch die omnipräsenten und ubiquitären Verstrickungen sowie die permanent auf sie einwirkenden inneren und äußeren Kräfte kaum eine Chance lassen, sich aus diesen zu befreien und einen neuen Lebensweg für sich zu begehen. Sie sind trotz alledem nur Opfer der Bedingungen, denen sie ausgesetzt sind und alle Befreiungsschläge erweisen sich als temporär, frustrierend und unbefriedigend, wenn nicht sogar zerstörerisch und fatal.

Beispielsweise schildert der Roman *Die Elenden* von Victor Hugo, der zur Zeit Napoleons und Louis Philippes die erbärmliche und ungleiche französische Gesellschaft darstellt, das Leben des Sträflings Jean Valjean, der nach 19 Jahren Haft wegen des Diebstahls eines Stücks Brot entlassen wird und versucht, seinen Platz im Leben wiederzugewinnen. Aber die Fesseln, an die er im Straflager unter dem Aufseher Javert wortwörtlich gebunden war, lassen ihn nicht mehr los, da dieser Javert als Polizist ihn Zeit seines Lebens wie der Schatten seiner Vergangenheit verfolgt. Valjean hatte nur wenige Momente in seinem Leben, wo er eine gewisse Ruhe verspürte.

Aber auch Javert, der als Sohn eines Gefangenen und einer Wahrsagerin geboren wurde, ist an die Fesseln seiner Vergangenheit gebunden und kann sich selbst nur von diesen befreien, als er den Irrtum seines Verfolgungswahns und die Traurigkeit seiner Gestalt einsieht und seinem Leben in der Seine ein Ende setzt.

Frage: **Um was geht es also für den Psychologen, den Leader oder den Menschen im Allgemeinen bei der Lektüre von diesen Romanen und Theaterstücken?**

Antwort: Um das Verstehen der bewussten und unbewussten Taten und Handlungen der verschiedenen *Personae Dramatis,* ihrer Denkformen und Beweggründe sowie der gewollten und ungewollten Konsequenzen ihres Tuns.

Alle diese literarischen Werke zeigen auf eine sehr illustrative, tiefgehende und einprägsame Art und Weise, wie die Menschen als Individuen, innerhalb der Gesellschaft und der sozialen Schicht, in der sie Leben, funktionieren, wie sie denken und handeln, warum sie so sind, wie sie sind, warum sie so handeln, wie sie handeln.

Die psychologisch interessierten Personen sollen durch die Lektüre dieser exemplarisch und modellhaft wirkenden Darstellungen von komplizierten und komplexen Protagonisten und Umständen einen Einblick in deren sozialen Zwänge und psychischen Abgründe bekommen und daraus ein erweitertes Verständnis der vielzitierten menschlichen Seele oder – moderner – des menschlichen Denkens und Verhaltens erlangen.

Darüber hinaus liegt es wohl in der Absicht des Schriftstellers und im Interesse des Lesers, aus diesen Werken und aus dem Leben der handelnden Personen entsprechende Empfehlungen abzuleiten und positive Lehren daraus zu ziehen, um somit dafür zu sorgen, dass sich das eigene Leben weiterhin nach oben richtet und nicht in die Tiefen der Verdammnis hinunterfällt.

In diesem Sinne sind alle diese Theaterstücke und Romane als psychologische Fachbücher und als Propädeutikum für ein besseres Verständnis des Lebens im Allgemeinen, des Verhaltens und Erlebens des Menschen im Besonderen und des Agierens eines Psychologen oder eines Leaders im Einzelnen zu lesen und zu verstehen.

Bücher sind beispielhafte Illustrationen, sie stellen das menschliche Dasein exemplarisch dar. Sie sind allerdings kein Ersatz für das richtige Leben, in das man sich sowohl als angehender als auch praktizierender Psychologe oder als effizienter Leader mit voller Wucht stürzen sollte, ehe man damit beginnt, den Verständnisvollen und Überlegenen gegenüber seinen Klienten oder seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu mimen.

1.2 Angedachtes Vorgehen

Wir beschäftigen uns in diesem Buch mit dem **Thema des effizienten Leaderships** und nehmen dabei eine psychologische Perspektive ein, die sich diesem Phänomen aus dem Blickwinkel der sozialen Einflussnahme nähert, im Gegensatz zu einer managerialen Vision, die Leadership als formales und prozedurales Vorgehen ansieht und die auf einem hierarchischen Status, auf der Macht und der Autorität des Leaders basiert.

Die Frage ist gestellt: Was ist Leadership? Wie kann man dieses Phänomen definieren und verstehen? Welche ökonomischen, soziologischen und psychologischen Prozesse tragen zur Entstehung des Leaderships bei? Welche Formen von Leadership existieren? Wie kann ein erfolgreiches, bzw. ein weniger erfolgreiches Leadership charakterisiert werden? Auf welche Art und Weise kann man Leadership erlernen?

Um was handelt es sich bei einem effizienten Leadership? Sind die Verhaltenskompetenzen oder die technischen Kompetenzen am relevantesten oder beides? Geht es um Wissen von Theorien und Methoden oder um das übergeordnete Verständnis von Kontexten, Entwicklungen und Umständen in einer sich permanent verändernden Welt?

Sollte der Leader von morgen mit einer globalen Persönlichkeit ausgestattet sein? Ist er ein guter Kommunikator mit einem starken Teamgeist, der in der Lage ist, in ganz diversen Kulturen mit sehr unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten? Ist er fähig, neue Werte zu schöpfen und auf neue Gebiete vorzudringen? Gehören die Konzepte der Strategie und der Innovation zu seinem Grundvokabular und zu seinem Alltagsgeschäft?

Ist der Leader von morgen ein Technokrat, der nach Prozeduren arbeitet und jedes Detail selbst in die Hand nehmen möchte? Oder entspricht er gar einem selbstverliebten Narzissten, der nur seine persönlichen Vorlieben und Vorteile durchsetzen will?

Wir wollen diesen Fragen in diesem Buch nachgehen. Es ist dem allgemeinen Thema des Leaderships gewidmet und wir beabsichtigen, eine möglichst große Anzahl an Aspekten dieses vielschichtigen Phänomens zu berücksichtigen und darzustellen.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich folgende **Gliederung des Buches:**

Zunächst widmen wir uns der Definition eines allgemeinen konzeptuellen Rahmens des Leaderships, in den wir unsere Betrachtungen einbetten wollen.

Im Anschluss daran stellen wir die klassischen Leadershiptheorien in einer kritischen Perspektive dar.

In den nachfolgenden Kapiteln wird Leadership dann in einer Perspektive der Epistemologie des Sozialkonstruktivismus charakterisiert sowie die dazugehörigen Leadershipkompetenzen als Grundlage für praktisches Handeln skizziert.

Abschließend illustrieren wir das Phänomen des Leaderships anhand von ausgewählten Spielfilmen, um daraus Lehren für die persönliche und die unternehmerische Leadershippraxis abzuleiten.

Wir haben dieses Buch nicht als wissenschaftliches Kompendium konzipiert, sondern als **Fachbuch,** das sich an **Fach- und Führungskräfte** adressiert, um ihnen anhand zahlreicher Übungen und Beispielen einen theoretisch begründeten und pragmatisch konzipierten Weg in Richtung eines effizienten Leaderships aufzuzeigen.

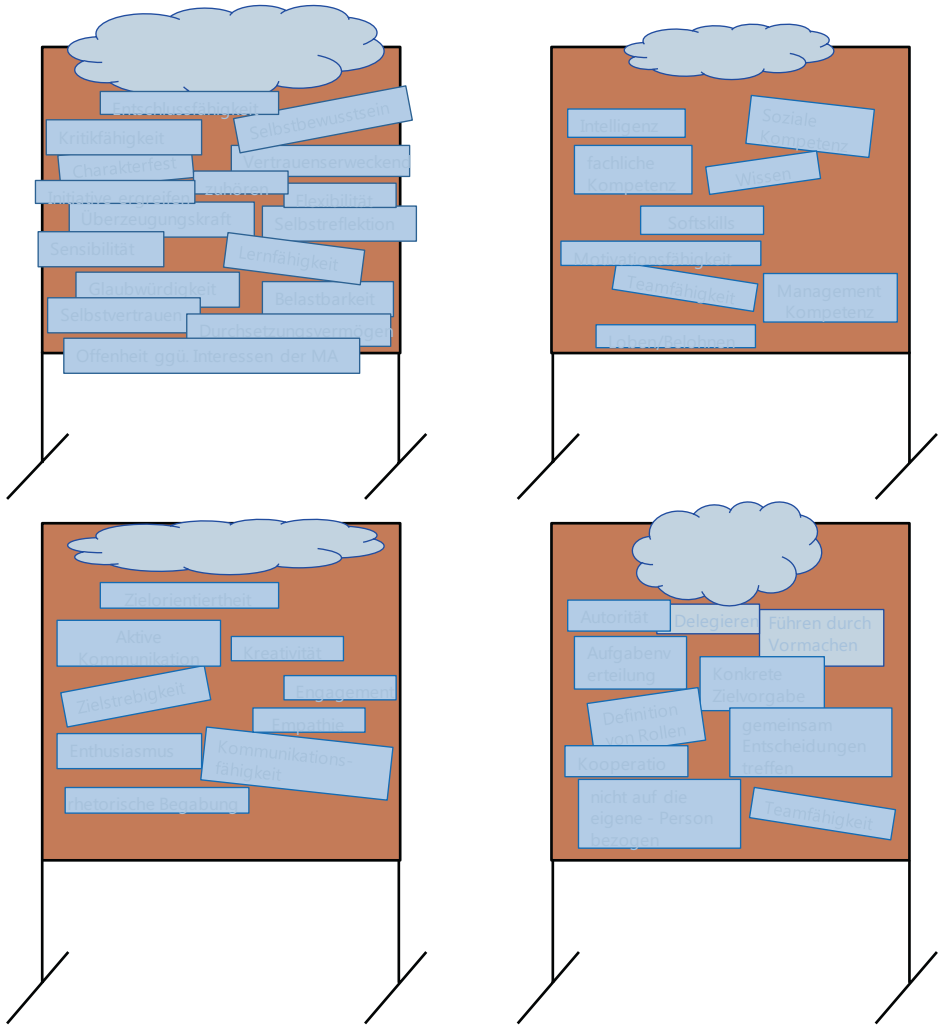
Dieses Buch kann auch als **Lehrbuch und Vorlesungsvorlage** im Hochschulbereich auf Bachelor- und Master-Niveau in den Studienfächern Wirtschaftspsychologie oder *Business Administration* zur Anwendung kommen.

Darüber hinaus kann dieses Lehrbuch als **Begleitunterlage für Seminare** im Bereich der beruflichen Weiterbildung fungieren.

Übung 1.1: Einführender Leadership-Metaplan

Zur Einführung möchten wir die interessierten Leser zu einer ersten Metaplan-Übung einladen, die individuell oder in der Gruppe durchgeführt werden kann.

Ihre Zielsetzung besteht darin, allgemeine Leadership-Charakteristiken herauszuarbeiten und die hervorgebrachten Resultate festzuhalten, um sie mit den Resultaten des abschließenden Leadership-Metaplans am Ende dieses Buches zu vergleichen.



Positionierung des Leaderships

2

Zusammenfassung

In diesem zweiten Kapitel positionieren wir den Bereich des Leaderships innerhalb des Fachgebiets der Psychologie. Wir stellen dazu in Kaskadenform den Werdegang von der wissenschaftlichen Psychologie, über die Wirtschaftspsychologie und dem *Organisational Behaviour* bis hin zum Leadership als psychologisches Unterfangen nach. Wir definieren diese Wissenschaftsfelder sowie ihre wichtigsten Begrifflichkeiten, wir beschreiben ihre Strukturelemente und zeigen ihre jeweilige Historie sowie ihre wissenschaftliche Fundierung auf. Zur Illustration dieses Werdegangs referieren wir die wichtigsten psychologischen Forscher und ihre Theorien, die Paradigmen und Weltbilder, die sich in diesem Bereich im Laufe der letzten 150 Jahre entwickelt haben.

2.1 Leadership als Psychologie

Als Ausgangspunkt möchten wir das Feld des Leaderships als Teilbereich der Psychologie positionieren, d. h. Leadership aus einer Perspektive des menschlichen Verhaltens, Handelns und Erlebens untersuchen.

Leadership ist in einem ersten Ansatz als kommunikatives Verhalten in spezifischen Situationen innerhalb von Organisationen zu verstehen, das auf unterschiedlichen Ebenen zwischen verschiedenen Personengruppen abläuft.

Leadership erfolgt aufgrund eines kommunikativen Verhaltens zwischen Leadern – Personen, die aktiv führen – und Followern – Personen, die geführt werden –, sodass in einer ersten psychologischen Perspektive von Leadership sowohl die **Persönlichkeit** des Leaders als auch die Persönlichkeiten der Follower eine Rolle spielen.

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

M. Ant, *Effizientes Leadership,* https://doi.org/10.1007/978-3-658-33393-5_2

Darüber hinaus interagieren Leader und Follower innerhalb einer **sozialen Gruppe,** sodass auf dieser Ebene eine Reihe von sozialpsychologischen und soziologischen Phänomenen zum Tragen kommen.

Schlussendlich findet Leadership in einem klar identifizierbaren Kontext und auf der Ebene von konkreten Situationen innerhalb von **Organisationen** statt, wobei diese drei Faktoren – Persönlichkeit, soziale Gruppe und Organisation – jeweils als psychologische Phänomene anzusehen sind.

Mit anderen Worten, Leadership ist als Verhalten und Handeln fest im Bereich der Psychologie verankert, sodass es Sinn macht, Leadership in diesem Wissenschaftsbereich zu positionieren und aus dieser Perspektive zu untersuchen.

2.2 Wesen der Psychologie

2.2.1 Definition

Generell wird die **Wissenschaft der Psychologie** folgendermaßen definiert:

> ▶ Psychologie ist die Wissenschaft vom Verhalten, Handeln und Erleben des Menschen sowie seiner inneren Beweggründe.

Die Psychologie beschäftigt sich mit der Beobachtung, Beschreibung, Untersuchung, Erklärung, Interpretation, Vorhersage, Kontrolle, Veränderung und Verbesserung vom menschlichen Verhalten, Handeln und Erleben.

Nun, dies können auch Laien bewerkstelligen und in der Tat muss man sich fragen, inwiefern wir nicht alle jeden Tag unser eigenes Verhalten sowie das Verhalten anderer Menschen beobachten, erklären oder voraussagen können, wollen oder müssen. Diese Kompetenz legen sowohl Psychologen als auch nicht-Psychologen an den Tag.

Aber sind wir deswegen bereits alle Psychologen oder was unterscheidet ein wissenschaftlicher Psychologe von einem psychologischen Laien?

Wissenschaft

Der Unterschied zwischen beiden Personengruppen liegt hauptsächlich in der Methode, in der Art und Weise des Vorgehens bei der Gewinnung, Verarbeitung und Implementierung von Erkenntnissen.

Der **Wissenschaftler** zielt darauf ab, systematisch, geeignete und anerkannte Untersuchungsmethoden einzusetzen, um Kenntnisse und Erkenntnisse zu gewinnen, um die Welt und das, was sie im Innersten zusammenhält, zu erkennen, zu erklären und in der Praxis systematisch anhand von wissenschaftlich validierten Verfahren umzusetzen.

Der **Laie** dagegen verlässt sich auf seine Erfahrung, sein Gefühl, seine Beobachtungsgabe oder seine Intuition, seine Methoden basieren auf Erfahrungswerten und auf *Learning by Doing.*

So konnte die Großmutter des Autors durch ihre mehr als fünfzigjährige Erfahrung und ihr experimentierfreudiges Vorgehen durch die intuitiv passende Mischung und Erhitzung von Eiern, Butter, Mehl, Backpulver, Milch und anderen Zutaten nach ihrem eigenen Geschmack sicherlich besser Kuchen backen als die meisten promovierten Chemiker, doch konnte sie diesen wohlriechenden Vorgang kaum anhand der zugrunde liegenden chemischen Prozesse mittels Theorien, Schemata und Formeln erklären.

Wissenschaftler versuchen unabhängig von ihrer eigenen Person zu handeln, indem sie neutrale Instrumente und Techniken einsetzen und sich nicht auf ihre eigene Meinung stützen, sondern ihre Überlegungen auf expliziten **Theorien** basieren, wobei Theorien als *Menge widerspruchsfreier Sätze mit Erklärungswert* zu verstehen sind (Geider et al. 1982, S. 10).

Aus diesen Theorien oder Erklärungsansätzen werden verschiedene **Hypothesen** oder Annahmen abgeleitet, die einen spezifischen Zusammenhang oder ein bestimmtes Phänomen erklären sollen und die anhand von empirischen Untersuchungen mit der Realität konfrontiert werden. Ein entsprechender Untersuchungsplan definiert die Zielsetzungen der Untersuchung, die anzuwendenden Untersuchungsmethoden, die Methoden zur Auswertung der gesammelten Daten und die zu erwartenden Ergebnisse.

Unter **empirischen Untersuchungsmethoden** werden z. B. Beobachtungen, Befragungen, Testungen, Messungen oder Experimente verstanden. Sie werden verwendet, um die Realität, also Personen (und auch Tiere) im Falle der Psychologie, zu untersuchen.

Durch den Einsatz von Methoden werden Hypothesen im Endeffekt entweder verifiziert (erweisen sich als vorläufig richtig) oder falsifiziert (erweisen sich als definitiv falsch). Im ersten Fall hat der Wissenschaftler neue Erkenntnisse gewonnen, er wird sie publizieren und auf Kongressen über sie referieren, d. h. der Allgemeinheit zugänglich machen und eventuell eine Überprüfung durch andere Wissenschaftler über sich ergehen lassen müssen. Im zweiten Fall wird er wohl dazu übergehen, seine Theorie und seine daraus abgeleiteten Hypothesen gänzlich zu verwerfen oder sie zumindest zu überholen und/oder seinen Untersuchungsplan zu ändern.

Durch das Zurückgreifen auf wissenschaftliche Theorien und instrumentelle Methoden werden die Vorgehensweisen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse für andere nachvollziehbar und auch nachvollzogen, also wiederholbar und somit überprüfbar.

Im Allgemeinen ist es das **Ziel der Psychologie als Wissenschaft** die Konstituenten, Funktionen und Mechanismen des Verhaltens, Handelns, Erlebens und der Beweggründe zu beobachten, zu beschreiben, zu analysieren, zu erklären, vorauszusagen und verändernd zu beeinflussen.

Verhalten und Handeln

Die beiden Begriffe Verhalten (engl. *behaviour,* fr. *comportement*) und Handeln (engl. *action,* fr. *action*) der oben zitierten Definition von Psychologie entsprechen einem

beobachtbaren **Tun** eines Menschen und gehen von der Person als Aktion – selbstbestimmtes Verhalten und Handeln – oder von der Person als Reaktion – fremdbestimmtes Verhalten und Handeln – aus.

Verhalten und Handeln werden demnach sowohl von autonomen persönlichen Denkvorgängen als auch von situativ bedingten äußeren Wahrnehmungen, die über die Sinnesorgane erfolgen, hervorgerufen und anschließend anhand von komplexen physiologischen, neuronalen und kognitiven Prozessen verarbeitet, die den Menschen dazu veranlassen, auf eine gewisse Art und Weise zu agieren.

Obwohl in vielen Fällen beide Begrifflichkeiten synonym gebraucht werden, kann man sich dennoch eine Unterscheidung zwischen einem passiven und unwillkürlichen Verhalten und einem aktiven, zielgerichteten, absichtsvollen, bewussten und willentlichen Handeln vorstellen.

Erleben

Das persönliche Erleben – als vierter Begriff der Definition – besteht aus den inneren psychischen Prozessen eines Menschen und ist der direkten Beobachtung nicht zugänglich.

Es entspricht der Art und Weise, wie eine Person sich selbst, ihre Mitmenschen und ihre Umwelt kognitiv und emotional wahrnimmt, interpretiert und bewertet, was sie über sich selbst und die eigene Person denkt, wie sie fühlt, wie sie sich selbst, die anderen Menschen und die situativen Bedingungen versteht, was sie will und was sie denkt.

Das Erleben mit seinen beiden Konstituenten Kognitionen und Emotionen ist individuell und subjektiv, es betrifft nur die Person selbst und kann ausschließlich auf indirektem Wege, insbesondere über theoretische Überlegungen, Aussagen der Person zu sich selbst, Beobachtungen oder experimentelle Vorgehensweisen rückschließend erfahren werden.

Innere Beweggründe

Gleichermaßen hat der fünfte Begriff der inneren Beweggründe einen sehr nachhaltigen Effekt auf das Verhalten und Handeln eines Menschen.

Die inneren Beweggründe als einzelne Motive stehen dafür, warum und wieso eine Person etwas in einer gewissen Situation tut, was sie veranlasst, überhaupt zu agieren, was sie bewirken und welche Ziele sie erreichen will.

Die Gesamtheit der inneren Beweggründe einer Person entspricht ihrer integralen Motivations- und Einstellungslage sowie der Ausprägung ihrer Kraft und ihres Willens, Handlungen hinsichtlich ihrer persönlichen und aktuellen Situation zu vollziehen oder auch nicht.

Konstrukte

Die in der Definition aufgeführten Faktoren *Verhalten, Handeln, Erleben, innere Beweggründe* können im Prinzip nicht direkt wahrgenommen werden, sondern nur über Umwege.

Psychologische Phänomene werden im Allgemeinen als Konstrukte bezeichnet. Konstrukte stellen die Gesamtheit der Verhaltensmerkmale eines Menschen dar und verleihen ihnen einen Sinn. Die Menschen können alle anhand der gleichen Konstrukte beschrieben werden, sie unterscheiden sich jedoch in dem Grad der Ausprägung der jeweiligen Konstrukte und ihrer Dynamiken, bzw. gegenseitigen Beeinflussungen. Und auch hier ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile.

Psychologische Konstrukte stellen das Grundinteresse der heutigen Psychologie dar und sie sind je nach theoretischem Ansatz und Autor sehr unterschiedlich definiert. Sie sind nicht direkt beobachtbar oder messbar, sie werden operationalisiert, d. h. für die direkte Beobachtung durch Artefakte (Tests, Übungen) zugänglich gemacht, indem Hilfskonstruktionen entwickelt werden, wie z. B. Rechenaufgaben im Falle des Konstruktes Intelligenz oder Fragebögen zur Determinierung der Beschaffenheit der arbeitsbezogenen Persönlichkeitsausprägung einer Person, um dann aufgrund der Resultate aus den Untersuchungssettings auf das Konstrukt rückzuschließen.

Es bestehen sehr zahlreiche psychologische Konstrukte, wie eben Intelligenz oder auch Einstellungen, Wahrnehmung, Gedächtnis (Lernen, Erinnern, Vergessen), Motivation, Emotion (Glück, Liebe, Sympathie, Aggression, Neid, Scham, Eifersucht, Angst, Trauer), Bewusstsein, Introversion, Extraversion, Kreativität, Stress, Mobbing, Neurosen, Psychosen, Depressionen, etc. – und warum nicht auch Leadership.

2.2.2 Gliederung

Die Psychologie ist unterteilt in Grundlagen und Anwendungsgebiete. Die Grundlagenfächer werden gemeinhin im 1. und 2. Jahr des Bachelorstudiengangs Psychologie studiert, die Anwendungsfächer im 3. Jahr sowie die Spezialisierung im Masterstudium Psychologie.

Grundlagenfächer
Die Grundlagenfächer der Psychologie bestehen (normalerweise) aus sieben bis acht Themenbereichen. Ihre Zielsetzung besteht in der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung und in der Lehre der grundlegenden psychologischen Theorien, Prinzipien und Funktionsmechanismen des menschlichen Verhaltens und Erlebens.

- Allgemeine Psychologie 1,
- Allgemeine Psychologie 2,
- Entwicklungspsychologie,
- Persönlichkeits- und differenzielle Psychologie,
- Sozialpsychologie,
- biologische/physiologische Psychologie,
- Methodenlehre und Testtheorie,
- theoretische Psychologie.

Die **Allgemeine Psychologie** beschäftigt sich mit den fundamentalen Prinzipien und Mechanismen des menschlichen Verhaltens und Erlebens, wobei sich Teil 1 auf Wahrnehmung und Denken und Teil 2 auf Motivation, Emotion, Lernen und Gedächtnis fokussiert.

Die **Entwicklungspsychologie** interessiert sich für den Zeitraum zwischen Geburt (wenn nicht gar Zeugung) und Tod des Menschen, d. h. für die verschiedenen menschlichen Entwicklungsstufen und den damit verbundenen Verhaltensveränderungen (Säuglingsalter, Kindheit, Jugend- und Erwachsenenalter sowie hohes Lebensalter).

Jeder Mensch besitzt eine eigene Persönlichkeit und Individualität, die aus einer relativ großen Menge an Faktoren besteht, über die alle Menschen verfügen. Die Menschen unterscheiden sich jedoch in ihrer Persönlichkeit durch die individuelle Ausprägung und Kombination dieser Faktoren, ein Fall für den sich die **Persönlichkeits- und differenzielle Psychologie** interessiert.

Demgegenüber agiert oder interagiert der Mensch auch immer mit anderen Menschen in einem sozialen Umfeld und gehört zu Gruppen, die ihn beeinflussen und die auch er beeinflusst: ein Thema für die **Sozialpsychologie.**

Die **physiologische Psychologie** vermittelt die biologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens, d. h. die Funktionsweisen von Herz und Kreislauf, Atmung, Motorik, Sinnesorgane oder Neurophysiologie sowie deren Einfluss auf die menschlichen Verhaltensweisen.

Schlussendlich geht es in der Psychologie nicht nur um inhaltliche Aspekte, sondern auch um die Form, um die Art und Weise der Erkenntnisgewinnung: die **Methodenlehre** und die **Testtheorie.** Beide Teilbereiche behandeln Untersuchungsmethoden, wie Beobachtungen, Experimente, Fragebogen, Interviews, Tests, Inhaltsanalysen sowie die Versuchsplanung und die statistischen Auswertungen der erhobenen Daten.

Zusätzlich ist der Teilbereich der **theoretischen Psychologie** zu erwähnen, deren Anliegen darin besteht, die verschiedenen Paradigmen und Theorien der Psychologie auf einer höheren Ebene als Metatheorie zusammenzuführen und übergeordnete abstrakte theoretische Prinzipien des menschlichen Verhaltens und Erlebens zu formulieren.

Anwendungsfächer

Das Wissenschaftsfach der Psychologie besteht aber nicht nur aus grundlegenden Theorien, Prinzipien und Mechanismen, sondern dieser Bereich ist über den theoretischen Erkenntnisgewinn hinaus als **Anwendungswissenschaft,** als praktische Theorie, konfiguriert.

Die psychologischen Anwendungsfächer sind allerdings zahlreicher als die Grundlagenfächer und nehmen weiter zu. Sie bauen auf diesen Grundlagenfächern auf und behandeln sehr unterschiedliche anwendungs- oder berufsbezogene Themenfelder, die stellenweise wenig miteinander zu tun haben.

Die verschiedenen Anwendungsfächer beziehen sich jeweils auf das Verhalten, Handeln und Erleben des Menschen **in spezifischen Situationen und Kontexten.**

Aus den Anwendungsfeldern ergibt sich die berufliche Orientierung und Spezialisierung des praktisch tätigen Psychologen (siehe Tab. 2.1).

Demzufolge handelt es sich bei der Psychologie um ein **weites Feld,** wobei es vielmehr darauf ankommt, die richtigen Fragen zu stellen, als nur die richtigen Antworten zu finden (siehe Abb. 2.1). Die Psychologie als Wissenschaft, die sich mit dem menschlichen Verhalten, Handeln und Erleben beschäftigt, wird sich daher kaum auf absolute Antworten einlassen.

Tab. 2.1 Fachgebiete der angewandten Psychologie

Anwendungsfach	Theorie/Praxis von Phänomenen bzgl
Klinische Psychologie	… psychischer Störungen
Klinische Neuropsychologie	… Verhaltensstörungen aufgrund von Schädigungen des Zentralnervensystems
Medizinische Psychologie	… der Patientenversorgung und der Gesundheitsförderung
Gesundheitspsychologie	… der menschlichen Gesundheit
Psychotherapie	… Methoden zur Behebung von Verhaltensstörungen (Therapien)
Diagnostik und Testpsychologie	… der Feststellung psychischer Charakteristika anhand von Testverfahren
Pädagogische Psychologie	… des Schulsystems, der Bildung und Erziehung
Arbeits-, Organisationspsychologie	… des Verhaltens bei der Arbeit und in Organisationen
Personalpsychologie	… der Beschaffung, Führung und Förderung von Personal
Markt-, Konsum-, Werbepsychologie	… Angebot und Nachfrage, Kaufverhalten und Einfluss von Werbemethoden
Finanzpsychologie	… das Verhalten in Bezug auf finanzielle Aspekte und an der Börse
Psycholinguistik	… der Sprachentwicklung und der Sprachverwendung
Verkehrspsychologie	… des Verhaltens im Straßen-, Eisenbahn- und Schiffsverkehr
Luft- und Raumfahrtpsychologie	… der Steuerung von Luft- und Raumfahrzeugen
Architekturpsychologie	… der Wirkung der gebauten Umwelt auf den Menschen
Forensische Psychologie	… sozial devianten oder gesetzeswidrigen Verhaltens
Sportpsychologie	… des Verhaltens im Kontext von sportlichen Aktivitäten
Musikpsychologie	… der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verstehens von Musik
Kulturpsychologie	… des Verhaltens in Bezug auf kulturelle Aktivitäten wie Musik oder Kunst
Umweltpsychologie	… der natürlichen, extraindividuellen Umwelt
Politische Psychologie	… politischer Prozesse

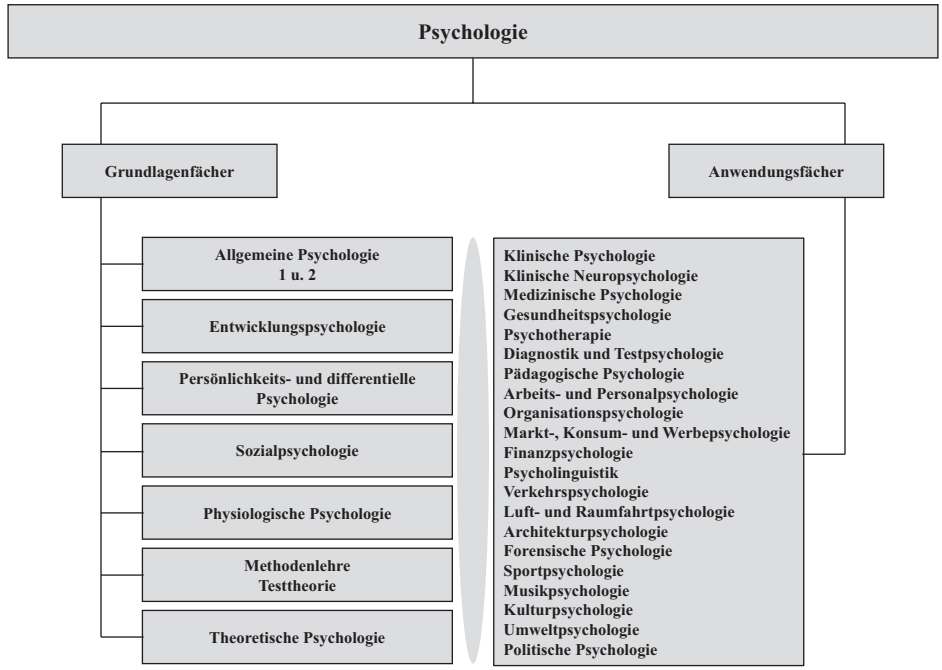


Abb. 2.1 Gliederung der Psychologie

Die Erkenntnisse der Psychologie müssen immer in Verbindung zu den referierten Paradigmen und Theorien gesehen sowie situativ relativiert werden. Psychologisches Denken hinterfragt die Dinge und liefert nur wahrscheinliche und vorläufige Antworten, die sich darüber hinaus widersprechen können.

Die Psychologie spricht keine Gewissheiten aus, sondern sie stellt dem psychologisch denkenden und handelnden Menschen sowohl ein theoretisches als auch ein praktisches Instrumentarium zur Verfügung, das es ihm erlaubt, das menschliche Verhalten und Handeln unter diversen Gesichtspunkten zu betrachten und zu hinterfragen, um daraus adäquate Schlussfolgerungen hinsichtlich einer Verhaltenserklärung und Verhaltensveränderung abzuleiten.

Ein Allheilmittel ist sie allerdings nicht.

2.2.3 Geschichte

Der Gedächtnispsychologe **Hermann Ebbinghaus** (1850–1909) schrieb im Jahre 1908:

> Die Psychologie hat eine lange Vergangenheit, aber nur eine kurze Geschichte.

Er meinte damit einerseits, dass sich von frühester Zeit an Philosophen, Denker und Wissenschaftler mit der menschlichen Seele (griech. *psyche*) auseinandergesetzt und Überlegungen über deren Sinn und Sein angestellt haben, und andererseits, dass sich die Psychologie als Wissenschaft erst gegen Ende des neunzehnten Jahrhunderts etabliert hat.

Urväter

Als einer der Urväter des psychologischen Denkens gilt der griechische Philosoph **Platon** (427–347 v.Chr.), der in seinen Schriften *Politeia, Nomoi* und *Timaios* als erster eine vollständige philosophische Seelenlehre, bestehend aus den Elementen Verstand, Willen und Trieb, beschrieben hat. Platon postulierte, dass das Glück des Menschen dann hergestellt sei, wenn seine drei Seelenteile im Gleichgewicht und in Einklang zueinanderstehen. Platon trennte dabei den Geist oder die Seele vom Körper und ging davon aus, dass die Seele den Körper leitet.

Sein Schüler **Aristoteles** (384–322 v.Chr.) proklamierte dagegen in einem der ersten psychologischen Werke *Über die Seele* (Hahmann 2016) die Einheit von Leib und Seele. Seiner Meinung nach kann die Seele nicht unabhängig vom Körper existieren, sie ist als eine gesonderte, nichtkörperliche Ganzheit anzusehen, aus deren Funktionsweise die moralischen und intellektuellen Aspekte des Menschen abgeleitet werden können. Für Aristoteles leitet die Seele in der Tat den Körper nicht, da für ihn die Ideen, also das Geistige, nicht von den Dingen getrennt werden kann.

Und auch **Pythagoras** (570–495 v.Chr.) nahm sich der Körper-Geist-Diskussion an, indem er das Gehirn – zutreffenderweise – als Sitz der Intelligenz und des Wahnsinns proklamierte.

Mittelalter

Nachdem das Gedankengut des Christentums die philosophische Vorherrschaft im frühen Mittelalter übernommen hatte, traten daraufhin christliche Philosophen auf, die sich mit den Grundzügen der Psychologie beschäftigten.

Hierbei ragt besonders der frühmittelalterliche christliche Philosoph **Aurelius Augustinus** (354–430) hervor, der sich in seinem umfangreichen Werk mit einer Reihe von psychologischen Themen vor dem Hintergrund seiner sehr lebhaften persönlichen Erfahrungen und seiner psychologischen Glaubenslehre beschäftigt hat. Er definierte die innere Erfahrung als Erkenntnisprozess und führte als erster die Methode der autobiografischen Beobachtung ein. Sein psychologisches Interessensgebiet umfasste u. a. Themen wie die Entwicklung der kindlichen Motivation und Sprache, die Funktionsmechanismen des Gedächtnisses, die Zustände Angst, Trauer und Träumen, das Lernen aus Neugier, die Unterscheidung zwischen sensorischem und affektivem Gedächtnis, die Trennung zwischen Körper und Seele sowie die Freiheit des menschlichen Willens.

Ein weiterer christlicher Denker, **Thomas von Aquin** (1225–1274), nahm sich ebenfalls des Leib-Seele-Problems an und bestätigte deren Einheit sowie die Unsterblichkeit der Seele.

Die Gründung der neuzeitlichen Seelenkunde entspringt dem Zeitalter des Humanismus und wird dem Humanisten **Philipp Melanchthon** (1497–1560) zugeordnet. In Anlehnung an die Schriften des Aristoteles beschrieb er drei Seelenschichten, die organische, die tierische sowie die menschliche, und erörtere in seiner Theorie der psychischen Leistungen solche Begriffe wie kognitive und motivationale Vorgänge, innerer und äußerer Sinn, Bedürfnisse, Gefühle, Körperbewegungen, Verstand oder Willen. Melanchthon wird die Kreation des Begriffs *Psychologie* anlässlich eines Vortrags bei einer Konferenz zugeschrieben.

In den Jahren 1520, 1579 und 1594 taucht der Begriff Psychologie erstmals in lateinischer Form auf, und zwar in den Titeln und Ausführungen mehrerer Schriften: *Psychologica de ratione animae humanae* (Psychologie des menschlichen Geistes) von **Marcus Marulus** (1450–1524), *Quaestiones Physicae* von **Joannes Thomas Freigius** (1543–1583) und *Psychologica anthropologica sive animae humanae doctrina* (Anthropologische Psychologie oder die Lehre von der menschlichen Seele) von **Otto Casmann** (1562–1607).

Aufklärung

Ein wesentlicher Schub, der signifikant zur Weiterentwicklung des psychologischen Gedankenguts beitrug, erfolgte im Zeitalter der Aufklärung, also seit dem Beginn des 17. Jahrhunderts, als rationales Denken und wissenschaftliches Vorgehen als Basis für neues Wissen auserkoren wurden.

Um 1630 führte der französische Philosoph **René Descartes** (1596–1650) eine dualistische oder zweigeteilte Sichtweise des Leib-Seele-Problems ein, indem er die menschliche Seele als denkende Substanz vom Körper als räumlich ausgedehnte Substanz abgrenzte. Die Frage nach der Verbindung zwischen diesen beiden Extremen löste er, indem er die Zirbeldrüse als Schnittstelle von Leib und Seele annahm, in der alle Informationen zusammenkommen und interpretiert werden würden. Die moderne Wissenschaft hingegen konnte den Irrtum von Descartes belegen: die Zirbeldrüse im Zwischenhirn produziert das Hormon Melatonin über das der menschliche Schlaf-Wach-Rhythmus reguliert wird.

Die britischen Empiriker des 16./17. Jh. **John Locke, David Hume, George Berkeley** oder auch **John Stuart Mill** formulierten zu dieser Zeit in ihren Beiträgen und Veröffentlichungen eingehende Betrachtungen zur Natur des menschlichen Verhaltens.

Als Pendant haben die Philosophen des deutschen Idealismus wie **Gottfried Leibniz** (1646–1716) oder **Friedrich Schelling** (1775–1835) angefangen, sich mit dem menschlichen Bewussten und Unbewussten zu befassen.

Die Begriffe der Psychologie und des Bewusstseins sowie die Trennung zwischen empirischer und rationaler/exakter Psychologie sind durch den Universalgelehrten **Christian Wolff** (1676–1754) in seiner Publikation *Psychologia empirica methodo*

scientifica pertractata, qua ea quae de anima humana indubia experientiae fide constant, continentur aus dem Jahre 1732 in die deutsche Sprache eingeführt worden. Wolff gründete diese beiden Konstituenten der Psychologie und versuchte in seinem Denken die Psychologie als rationalistische Wissenschaft der Seele zu etablieren sowie aus der Metaphysik abzuleiten, wobei er die empirische Psychologie als Studium der Seele im Allgemeinen und den damit verbundenen täglichen Erfahrungen definierte und die rationale Psychologie als Untersuchung des Wesens der Seele und des Geistes als Begründung der täglichen Wahrnehmungserfahrung.

Immanuel Kant (1724–1804) argumentierte dagegen in seiner *Kritik der reinen Vernunft,* dass Erkenntnis, die auf reiner Vernunft basiert, nicht existieren kann, sodass die rationale Psychologie, die nach Wolff aus der Metaphysik abzuleiten ist, abgelehnt werden muss. Seit Kant ist die Psychologie als beschreibende Erfahrungswissenschaft zu betrachten, die sich aufgrund der somit erfolgten pragmatischen Wende an der Herstellung von brauchbarem Wissen und an der Lösung von praktischen Aufgaben orientiert.

Aber die Trennung der Psychologie von der Philosophie brachte auch absonderliche Vorstellungen des menschlichen Verhaltens auf dem Gebiet der Pseudopsychologie hervor, wie z. B. der von Franz **Anton Mesmer** (1734–1815) propagierte animalische Magnetismus, auch Mesmerismus genannt, als Heilmethode, die heute noch teilweise in verschiedenen Tendenzen der Esoterik weiterlebt oder die von dem **Anatomen Franz Joseph Gall** (1758–1828) verbreitete Phrenologie, die den Versuch unternahm, geistige Eigenschaften und Zustände bestimmten, klar abgegrenzten Hirnarealen zuzuordnen. Es sollte somit – wenngleich mit wenig Erfolg – ein Zusammenhang zwischen der Form des Schädels und dem Charakter eines Menschen hergestellt werden.

Gründerzeit

Das nachhaltige Aufkommen der modernen Psychologie erfolgte dagegen erst seit der Mitte des 19. Jahrhunderts, in einer Zeit in der die Psychologie als Wissenschaft durch Fakultätsgründungen an verschiedenen europäischen Universitäten sowie einer ganzen Reihe von Publikationen definitiv etabliert und institutionalisiert wurde.

Zu diesem Zeitpunkt beginnt die von **Hermann Ebbinghaus** (1907) postulierte *kurze Geschichte der Psychologie.*

So wurde in der englischsprachigen Welt ein erster Titel mit dem Begriff *Psychology* von dem deutschstämmigen Forscher **Friedrich A. Rauch** (1806–1841) im Jahre 1840 in New York unter dem Titel *Psychology, or a View of the Human Soul* publiziert.

Als einer der Väter der modernen Psychologie gilt der Wahrnehmungspsychologe **Gustav Theodor Fechner** (1801–1887), der 1860 die *Elemente der Psychophysik* veröffentlichte und darin die Zusammenhänge zwischen physischen Reizen und psychischem Erleben erkundete. Er entwickelte Methoden zur Messung der erlebten Intensität eines physikalischen Sinnesreizes und stellte in einem nach ihm benannten Gesetz eine logarithmische Beziehung zwischen beiden Faktoren auf.