



Illustration: Paul Davis

Auf der Suche nach dem Selbst

Im Verlauf der Geschichte unseres Lebens formen wir beständig den Hauptcharakter – uns selbst.

Von Julian Baggin

Unsere Identität ist wandelbarer, als wir gemeinhin annehmen. Sie verändert sich je nach Rolle und Kontext unseres Handelns. Unser Verständnis von der eigenen Identität wahren wir nicht, indem wir immer bleiben, wer wir sind, sondern indem wir uns im Einklang mit unseren Werten anpassen.

In Shakespeares „Hamlet“ gibt Polonius dem jungen Prinzen einen Rat: „Sei dir selber treu.“ Dieser Rat ist zur banalen Formel in Sachen Selbsthilfe geworden. Gleichwohl sind diese fünf Silben alles andere als eine Plattitüde. „Sei dir selber treu“ – dies ist viel leichter gesagt als getan.

Authentisch handeln

In der Unternehmenswelt hat der Begriff „authentic leadership“ seit der Veröffentlichung des Buches von Bill George mit dem gleichlautenden Titel im Jahre 2003 Konjunktur. Es gibt vieles, was für diese Idee spricht, insbesondere das Bedürfnis, Strategie, Handlungen und Wertvorstellungen auf einen Nenner zu bringen. Zugleich gibt es ein Problem: Um sich selbst treu zu sein, braucht man ein klares Verständnis von der eigenen Identität. Nur dann kann man für sich in Anspruch nehmen, authentisch – in Übereinstimmung mit den eigenen Werten – zu handeln. Aber wie gelangen wir zu diesem klaren Verständnis? Wer ist man denn wirklich? Das ist eine ganz grundsätzliche Frage. Unsere Identität ist nicht etwas Feststehendes, Gegebenes. Identität ist sehr viel komplizierter.

Erstens ist Identität abhängig vom Kontext. Ein und dieselbe Person kann zugleich CEO, Tochter und Mutter und Wanderin sein. Ein Mensch fühlt, handelt, ja er denkt sogar unterschiedlich, je nachdem, ob er sich in Gegenwart seiner Eltern oder seiner Kollegen befindet. Wir alle kennen die Erfahrung, uns bei Familienzusammenkünften wieder in das Ich unserer Kindheit zurückzuverwandeln. Psychologen haben sogar gezeigt, dass unser Erinnerungsvermögen abhängig vom jeweiligen Kontext ist. So fällt es uns sehr schwer, fachliches Wissen auch dann zu aktivieren, wenn wir beispielsweise mit Freunden im Wald spazieren gehen.

Zweitens sind unsere Identitäten in Fluss. Bestimmte grundlegende Persönlichkeitszüge – so zum Beispiel Introvertiertheit oder Extrovertiertheit – scheinen das ganze Leben hindurch konstant zu bleiben. Aber was wir daraus machen, kann sich im Verlauf der Zeit erheblich ändern. So können Menschen zum Beispiel von einer weisungsgebundenen in eine Managerrolle wechseln, indem sie in die neue Position hineinwachsen. Im Privatleben ist es ganz normal, aus der Identität des sorglosen Jugendlichen in die des verantwortungsbewussten Erwachsenen zu wechseln. Dies setzt voraus, dass unsere Identität zu einem gewissen Grad flexibel ist.

Drittens können uns unsere Identitäten unterschiedlich wichtig sein. An einige mögen wir uns sehr gebunden fühlen. So mag es für den einen oder anderen unvorstellbar sein, bestimmte politische oder religiöse Identitäten aufzugeben. Mit anderen Identitäten hingegen tun wir uns leichter. Ein introvertierter Redner kann die Rolle des

mitreißenden Darstellers einnehmen, ohne dass ihm diese als ein wesentlicher Teil seiner Persönlichkeit bewusst wäre. Wir identifizieren uns mit manchen unserer Rollen mehr als mit anderen.

Identität ist daher sehr viel veränderlicher, als wir gemeinhin annehmen. Wie können wir dies zu unserem Vorteil nutzen? Zuallererst können wir falsche Erwartungen vermeiden, an uns wie auch an andere. Zu oft gehen wir davon aus, eine bestimmte Identität gehe auch mit bestimmten Eigenschaften einher, obgleich solche Erwartungen sehr unbeständig sind. So wurden CEOs zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Charakteristika zugeschrieben: die des Mikro-Managers, Finanzexperten, Teamleaders, Autokraten, Visionärs, Motivators oder Strategen. Was wir als wesentlich für die Identität eines CEO betrachten, folgt also oftmals nur einem aktuellen Trend. Aber jede Rolle gibt uns auch die Möglichkeit, sie unserer eigenen Identität anzupassen, statt sie lediglich stereotyp auszufüllen.

Genauso können wir uns von dem Druck befreien, uns einer Identität anzupassen, die andere oder wir selbst uns zusprechen. Auch der „Sicherheitsfanatiker“ kann sich entscheiden, dass jetzt der richtige Moment ist, ein Risiko einzugehen, und der starke „Leader“ mag sich durchringen, Verantwortung zu delegieren. Das klingt geradezu banal. Aber: Identität kann eine tückische Falle sein. Es bedarf unserer Aufmerksamkeit zu erkennen und zu beherzigen, dass wir an Identitäten nicht zwanghaft gebunden sind, sondern uns auch lösen können.



Ein Video des Gesprächs mit Julian Baggini finden Sie auf www.egonzehnder.com/the-focus/video

Wechselnde Identitäten

Man sollte sich auch vor Augen halten, dass Identitäten situationsabhängig sind. Konsistenz bedeutet nicht, immer ein und dieselbe Haltung einzunehmen. Es ist kein Widerspruch, wenn wir uns in der einen Situation konzilient zeigen und in der anderen sehr bestimmt, solange wir keine widersprüchlichen Botschaften senden. So mag ein wichtiger Vertrag es erfordern, hart zu verhandeln, während die Bitte eines Angestellten nach flexiblen Arbeitszeiten von uns Nachgiebigkeit verlangen kann. Hüten wir uns also davor, allzu festgelegte Identitäten zu kultivieren, wie zum Beispiel: „Ich bin ein harter Verhandler“ oder „Ich bin ein einfühlsamer Manager“.

Aber: Flexibilität verlangt Augenmaß. Wie wir uns den Umständen anpassen, will Ergebnis einer bewussten Entscheidung sein. Sonst drehen wir nur unser Fähnchen nach dem Wind. Wir müssen uns sehr klar sein über das, was den Anker unserer Identität bildet: Geschichten und Wertvorstellungen.

Geschichten sind deshalb wichtig, weil sie uns verstehen helfen, wer wir sind. Diejenigen Erinnerungen, die wir wertschätzen, sind genau jene, die uns helfen, aus unserem Leben eine schlüssige Biografie zu formen, die gleichwohl überraschende Wendungen haben mag. Stutzig sollten wir immer dann werden, wenn sich zeigt, dass eine bestimmte Handlungsweise nicht zu unserer persönlichen Geschichte passt.

Das Narrativ unseres Lebens ist nur dann sinnerfüllt und „rund“, wenn mit ihm Werte einhergehen, die nicht starr, wohl aber kohärent sind. Jeden Tag mit anderen Wertvorstellungen aufzuwachen wäre eine ebensolche Bedrohung für unsere Identität, wie wenn wir jeden Morgen ohne Erinnerung an unser Handeln vom Vortag aufwachen würden.

Das Selbst formen

Wir müssen auch erkennen, dass wir die Urheber unserer eigenen Geschichten sind. Das bedeutet, wir müssen den Hauptcharakter formen – uns selbst. Der Königsweg hierzu ist das Tun. Aristoteles und Konfuzius wussten, dass der Weg hin zu einer Persönlichkeit über das Handeln im Einklang mit den angestrebten Charakterzügen führt. Nur so werden sie uns zur zweiten Natur. Wenn wir beispielsweise kooperativer sein wollen, dann müssen wir uns bemühen, an geeignete Situationen



Julian Baggini

Der Schriftsteller und promovierte Philosoph gründete im Jahr 1997 die englische Fachzeitschrift *The Philosophers' Magazine*. Zu den zahlreichen von ihm veröffentlichten Büchern gehören *The Ego Trick. What does it mean to be you?* sowie *Der Sinn des Lebens: Philosophie im Alltag*.

mit der richtigen Einstellung heranzugehen. Auf diese Weise wird Kooperationsbereitschaft schließlich zu einem Teil unserer Identität.

Gute Führungspersönlichkeiten vermeiden es, ausgetretene Pfade und reine Gewohnheiten mit unveränderlichen Aspekten der Identität zu verwechseln. Nehmen Sie Alex Ferguson, den ehemaligen Coach von Manchester United. „Niemand war je auf so hohem Niveau so lange erfolgreich“, schrieb Jonathan Wilson vom „Guardian“, denn „niemand besaß wie er die Gabe, sich analog zum Spiel zu entwickeln.“ Die größte Veränderung, die Wilson bei Ferguson wahrnahm, war die von einem selbstbewussten zu einem eher defensiven Stil. „Wir geben immer alles“, pflegte Ferguson zu sagen, „so funktioniert dieser Verein.“ Erst als er realisierte, dass diese Identität der Stärke nicht statisch war, konnte er auch über die Schwächen des Teams sprechen.

Wenn wir über die Wandelbarkeit der Identität nachdenken, ist es wichtig, sich nicht hinreißen zu lassen und anzunehmen, wir könnten sein, was immer oder wer immer wir sein möchten. Identität entwickelt sich langsam. Überdies hat sie viele Facetten. Daher muss sich jede Veränderung harmonisch und behutsam verbinden mit dem, was konstant bleibt. Denn Identität ist teilweise ein Konstrukt, aber eines, das auch Belastungen standhalten muss.

Schwierige ethische Entscheidungen sind hierfür ein gutes Beispiel. Vielleicht rühmen wir uns, wir würden niemals einen verlässlichen Lieferanten fallen lassen. Aber was, wenn ein anderer viel kostengünstiger ist? Was bedeutet Integrität in diesem Fall? Das ist eine harte Nuss. Vielleicht muss man sein Wertesystem anpassen und erkennen, dass die Regel „Lass niemals einen guten Lieferan-

ten fallen“ nicht unverzichtbar ist. Oder man entscheidet sich, die langfristige Beziehung aufrechtzuerhalten, auch wenn dies kurzfristig weniger effizient ist. Ein solches Dilemma bietet die Gelegenheit, die eigene Identität weiterzuentwickeln.

Falsch wäre es jedenfalls, einfach vergessen zu wollen, dass man sich jemals verpflichtet fühlte, gute Beziehungen zu den Lieferanten zu pflegen. Das würde eine Dissonanz erzeugen – eine Spannung zwischen unseren konkurrierenden Aspekten. Sie zeigt sich meistens darin, dass man sich ausgezehrt fühlt und die Motivation schwindet. Das hält auf Dauer niemand aus. Eine kohärente Identität zu haben, ist absolut entscheidend für das psychische Wohlergehen. Menschen arbeiten immer dann begeistert und produktiv, wenn sie eine enge Übereinstimmung zwischen persönlicher und beruflicher Identität verspüren.

Ich habe über persönliche Identität gesprochen, aber das Beispiel Alex Ferguson von Manchester United legt nahe, dass man meine Gedanken auch auf die Corporate Identity anwenden kann. Wenn Sie diesen Artikel nochmals lesen und dabei die Wörter „wir“ und „man“ durch „unsere Organisation“ und „das Unternehmen“ ersetzen, ergibt der Text fast ebenso viel Sinn. Eine Unternehmensidentität muss genauso flexibel sein wie die persönliche; auch sie muss sich mit Bedacht entwickeln und sich dabei Verhaltensmuster zu eigen machen, die nachhaltig erfolgreich sind.

„Sei dir selber treu“ besagt, dass es kein eindimensionales und unveränderliches Selbst gibt. Ein klares Verständnis von Identität fußt auf einem stimmigen Narrativ – nämlich der Geschichte, die jeder von uns über sich selbst schreibt, und den Wertvorstellungen, die dieser Geschichte zugrunde liegen.