

Hartmut VOLK, Bad Harzburg

# Ein moderner Leader ...

## ➤ ... muss sich in Menschen hineinversetzen können

Die Betriebswirtschaftler sehen in der Unternehmensführung eine rationale Veranstaltung. Die Psychologen halten dagegen: Erst das Zusammenspiel von rational und emotional sorgt für ein optimal leistungsfähiges Unternehmen.

„**M**angelnde Umgangssensibilität, Taktlosigkeiten oder die Von-Oben-herab-Überheblichkeit der Arroganz der Macht, die andere düpiert und deren Meinungen und Überlegungen ignoriert, werden heute ganz erheblich sensibler registriert und beantwortet als früher“, sagt der Münchner Zusammenarbeitspezerte Thomas Weegen, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Coverdale. Und die Begründung für diese Behauptung? „Spüren wir den Wurzeln von unbefriedigender betrieblicher Leistungsfähigkeit nach, stoßen wir immer auch auf Frustrationserlebnisse, die eindeutig stärker auf das betriebliche Führungs- und überhaupt das innerbetriebliche Umgangsverhalten zurückzuführen sind als auf sonstige, beispielsweise organisatorische Probleme.“

### Einfluss wird unterschätzt

Doch gebremste Leistungswilligkeit infolge Frustration ist für Weegen nur ein Teil des Problems. Was in diesem Zusammenhang keineswegs übersehen werden dürfe, sei die Tatsache, dass Frustrationen neben der Leistung auch massiv die gesamte Einstellung zum Unternehmen beeinflussen. Dieser Einfluss werde bedenklich unterschätzt. „In dem Maße, wie sich verprellte Mitarbeiter innerlich von ihrem Unternehmen entfernen, wächst die Gefahr, dass sie sich aus Frustration nicht nur mit wohl dosierter Einsatzbereitschaft revançieren, sondern auch mit weitergehendem firmenschädigenden Verhalten.“

Das Problem, das Weegen anspricht, ist das altbekannte Problem der offenen Rechnungen. Und die würden Frustrierte neben geschickt getarnter Unwilligkeit mit subtilen

Quertreibereien, gezieltem Schlechtmachen, Mobbing und Intrigen begleichen. Der diesbezügliche Erfindungsreichtum sei beachtlich. Gleichwohl sei aber immer auch die Frage angebracht: Wird damit nun definitiv düpiertes oder verletzendes Verhalten quittiert oder nur als solches empfunden? Teilweise nur schwer voneinander zu trennen mische sich heute beides. Welche Schlussfolgerung zieht Weegen aus der Gesamtproblematik? „Mehr Verhaltensbewusstsein!“ Führungssensibilität sei keine Luxusforderung, sondern die lösungsorientierte Antwort sowohl auf die veränderte Sensibilität arbeitender Menschen als auch auf die verunsichernden Arbeitsumstände im Gefolge der technologischen Entwicklung.

### Leistungsstimulation und Führungserfolg

„Kommt die Sprache auf die Bedeutung von Emotionen und, eng damit verbunden, auch auf Vertrauen im Führungsvollzug, dann steht schnell die abweisend-herablassende Bemerkung ‚Hier menschelt es wohl mal wieder!‘ im Raum“, sagt Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien. Der Professor der Wirtschaftspsychologie wertet das als zählbaren Ausdruck eines überholten Denkens, das die Anforderungen der Zeit ignoriert. „Als zielorientierte soziale Interaktion zur Aufgabenlösung muss Führung ohne Frage sachlich wegweisend, konkret und fordernd sein.“ Das sei eine notwendige, heute aber keine hinreichende Voraussetzung mehr für Leistungsstimulation und Führungserfolg. Aber allein mit dieser verengten Denk- und Umgangsweise lasse sich weder die Effizienz der Führung noch die loyale Einstellung der

Belegschaft zum Unternehmen heute gewährleisten. „Beide Kriterien werden erst mit einem zeitgemäßen Verständnis von Führung erfüllt. Konkret heißt das, erst im Zusammenspiel von Sachaspekt (Was) und Beziehungsaspekt (Wie) erzielt Führung in rationaler wie emotionaler Hinsicht die Wirkung, die Wettbewerb und technologischer Fortschritt zur betrieblichen Existenzsicherung fordern.“

### Führungssensibilität versus Frustrationserlebnisse

Werden ohnehin schon stark belastete Führungskräfte durch diese Forderung nicht noch weiter belastet? Für Kirchler keine unbekanntes, aber auch keine tatsächlich problembewusste Frage. Unter Problemgesichtspunkten müsste im Gegenteil die Kombination von Sach- und Beziehungsaspekt in der Führungsarbeit als Entlastung gewertet werden. Seine Argumentation: „Auch eine bewussteres Führungssensibilität kann Frustrationserlebnisse eben so wenig vollkommen ausschließen wie sie sämtliche individuellen Empfindlichkeiten erfassen und berücksichtigen kann. Führung trifft immer auf Mentalitäten und Befindlichkeiten. Wird das ausgeblendet und Führungshandeln mit dem Anspruch der Perfektion belastet, dann überfordert dieser Anspruch in der Tat die Führenden. Wird Führung hingegen unter der Forderung gesehen, die Zusammenarbeit in der aufeinander abgestimmten Kombination von Sach- und Beziehungsaspekt emotional entspannter zu gestalten, dann entsteht daraus ein entlastender Effekt. Sowohl für Führenden als auch für die Geführten.“

Die Bedeutung der Führungssensibilität liegt für Kirchler darin, dass sie die Zusammenar-

beit von Vorgesetzten und Mitarbeitern von vermeidbaren Reibungspunkten befreit. „Dadurch wird Führen widerstandsfreier, kräfteschonender und entsprechend wirkungsvoller.“ Kirchler verweist auf Forschungsergebnisse. Denen zufolge ist es nicht die immer wieder in den Vordergrund gerückte Motivation, über die Leistungsbeusstsein wie Einstellung zur Firma gesteuert wird, sondern das ganz bewusste Vermeiden von Demotivation. Und Demotivation wiederum, auch das sei unbestritten, sagt Kirchler, „entsteht weniger auf der Sachebene als auf der Beziehungsebene. Investieren Führungskräfte in ihre Beziehungsqualität, investieren sie in ihre Entlastung. Als zusätzlichen Effekt erweisen sie damit der eigenen und der Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen nicht hoch genug zu veranschlagenden Dienst.“

### Frustration „dank“ Demotivation

Frustration „dank“ Demotivation, weiß der Wiener Psychotherapeut Professor Alfred Kirchmayr, wird regelmäßig unterschätzt. Diese Fehleinschätzung sei heute problematischer als früher. Weshalb? „Weil sich das Gefühl, unangemessen behandelt zu werden, heute viel schneller als früher einstellt und heute viel ungebremster als früher rausgelassen und indirekt oder auch gezielt direkt beantwortet wird.“ Frustrierte würden von ihren Affekten gesteuert und getrieben. Sie seien mit sich selbst beschäftigt. Und das heiÙe in der Verhaltensausrprägung wie in der Auswirkung dieses Verhaltens, sie sind abgelenkt, unkonzentriert, unzugänglich, unwillig, widerborstig, bockig und oft auch wütend. „Und aus dieser Gefühlsmelange heraus finden sie Mittel und Wege, das auch zu zeigen oder andere spüren zu lassen. Das ist ein Gemütszustand, der strahlt natürlich aus. Frustrierte sind ansteckend, sie können ihre ganze Umgebung beeinträchtigen und runterziehen.“

Was Zusammenarbeitsexperte Weegen bestätigt. „So kann ein Team oder eine ganze Abteilung schnell zur lahmen Ente oder wie es in der Börsensprache heißt, zum Underperformer werden. Immer deutlicher tritt auf einmal Leistungsschwäche an manchen Stellen im Unternehmen zutage und keiner weiß so recht, warum.“ Erst im unvoreingenommenen Nachforschen werde dieses Warum transparent und die beachtliche Macht der Gefühle und die davon ausgehende Wirkung erkennbar. „Für die Leistungsfähigkeit wie

den betrieblichen Gesundheitsstatus ist es unverzichtbar, Führungskräften die Zusammenhänge von Gefühl und Verhalten bewusst zu machen, ihnen zu verdeutlichen, dass hinter einer unbefriedigenden betrieblichen Leistung weitaus häufiger Führungsquerelen stecken als die gemeinhin als Hauptverantwortlichen angesehen tatsächlichen oder vermeintlichen organisatorischen Unzulänglichkeiten.“

### Handeln unter Gefühlsausschluss = Wunschdenken

Allen voran ist es dem Forschergeist des amerikanischen Neurowissenschaftlers Antonio R. Damasio, Professor für Neurologie und Psychologie und Direktor am Brain and Creativity Institute an der University of Southern California, zu verdanken, dass diese Macht der Gefühle ins Licht gerückt wurde. Damasio wies nach und legte offen, Rationalität und Emotionalität sind zwei Seiten einer Medaille, ein Handeln unter Gefühlsausschluss ist Wunschdenken, das gibt es nicht. Emotionen beeinflussen Denken wie Handeln ganz enorm. In seinem wohl wirkmächtigsten Buch „Descartes' Irrtum“ verdeutlicht er, dass dessen berühmte Behauptung „cogito ergo sum = Ich denke, also bin ich.“ zu kurz greift und den heutigen Erkenntnissen zufolge nicht der Realität entspricht. Ganz in diesem Sinne schreibt Philip Meissner, Professor für Strategic Management and Decision Making at ESCP Europe Berlin, in seinem unlängst erschienenen Buch „Entscheiden ist einfach“: „Streng genommen gibt es keine Entscheidung, die nicht von Emotionen beeinflusst wird. Denn sie sind ein fundamentaler Teil unserer Psyche. Besonders unser Gerechtigkeitssinn hat sehr starke Auswirkungen auf unsere Entscheidungen. Wenn wir uns unfair behandelt fühlen, übernehmen Emotionen die Kontrolle über unsere Denkprozesse und wir treffen schlechte Entscheidungen.“

### Der Anspruch an die Führung

„Führung muss Ziele vorgeben, Führung muss Wirkung auslösen, Führung muss zu Ergebnissen führen. Führung muss aber auch bei der Stange halten. Diesem Anspruch kann Führung nur gerecht werden, wenn sich Führungshandeln aus der Kombination von Sach- und Beziehungsorientierung heraus entwickelt und dadurch zu einer

Vertrauensbildung zwischen Führenden, Geführten und darüber hinaus zwischen Belegschaft und Unternehmen führt“, sagt Kirchler. Wie es scheint, öffnet sich die Betriebswirtschaftslehre diesen Zusammenhängen. Bemerkenswert die Worte von Wolfgang Jenewein, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen: „Meiner Überzeugung nach könnte der ganze VW-Konzern von einer Person geführt werden, die wenig Ahnung von Autos hat. Dafür aber umso mehr von Menschen und der Art, wie Teams funktionieren. Ein moderner Leader muss sich in Menschen hineinversetzen können.“



### Lesetipp

**Denis Mourlane:** Emotional Leading - Die Kunst, sich und andere richtig zu führen. dtv Verlagsgesellschaft München 2018, Taschenbuch/E-Book, 255 Seiten.

**Wolfgang Jenewein:** Warum unsere Chefs plötzlich so nett zu uns sind und warum sie es wahrscheinlich sogar ernst meinen. ecowin Verlag Wals bei Salzburg 2018, Buch und E-Book, 194 Seiten.

**Gerhard Schwarz:** Führen mit Humor - Ein gruppendynamisches Erfolgskonzept. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 3. Auflage 2015, Buch und E-Book 181 Seiten.

**Jörg Hawlitzek:** Das Zukunfts-Mindset. - Neun Strategien, um auch morgen noch im Spiel zu sein. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018, Buch und E-Book 253 Seiten

**Philip Meissner:** Entscheiden ist einfach. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2019, Buch und E-Book 189 Seiten.

**Paul R. Daugherty/H. James Wilson:** Human + Machine - Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit. dtv Verlagsgesellschaft München 2018, Buch und E-Book 273 Seiten.