

# 1 Führungskräfte führen Menschen

Müssen Führungskräfte wissen, wie Menschen ticken? Sie sind ja schließlich keine Psychologen. Psychologisches Know-how ist ja auch nicht die Voraussetzung, um befördert zu werden. Warum also dieses Buch? Die Wirkung von Führung wird deutlich unterschätzt. Wie wäre es sonst zu erklären, dass man Menschen ohne große Diskussionen in mehrwöchige Computerkurse schickt, um die Feinheiten von SAP zu beherrschen, aber doch in Relation dazu kaum Geld investiert wird, um Führungskräfte in den Bereichen Mitarbeiterführung oder Strategieentwicklung aus- und fortzubilden. Und da, wo es erfolgt, gibt es das klassische Führungskräftetraining. Hier geht es meist um den Erwerb sozialer und/oder methodischer Kompetenzen. Das ist auch wichtig, keine Frage. Eine saubere Gesprächsführung, klare Informationsflüsse, gut vorbereitete Delegationen, ein Bewusstsein für den eigenen Führungsstil ... – alles gut! Doch wir wollen hier einen Schritt weitergehen und hinter die Kulissen schauen. Nicht wie wir die Dinge tun, steht im Vordergrund, sondern das »Warum machen wir das so?«.

Denn Führungsarbeit hat im Unternehmen Multiplikatorfunktion. Führung ist Arbeit am Menschen, mit Menschen. Da ist es wertvoll, wenn man eine Idee davon hat, wie Menschen ticken.

Im Vergleich zu anderen Wissenschaften wie der Physik oder der Medizin ist die Psychologie eine noch sehr junge Disziplin. Hier also von gesicherten Erkenntnissen zu sprechen, wäre vermessen. Schließlich war man auch lange davon überzeugt, dass die Erde eine Scheibe ist. Konnte man ja auch sehen!

Im Moment geht der Erkenntnisgewinn in Riesenschritten voran, da neue Methoden der Gehirnschans einzigartige Zugänge zu psychologischen Prozessen ermöglichen. Nun kann man fast zusehen, welche Spuren Gefühle und Handlungen hinterlassen und bekommt neue Einsichten, wie komplex Handlungssteuerung funktioniert. Und manches, was man bisher vermutet hat, lässt sich bestätigen.

Die Psychologie ist darüber hinaus eine empirische Wissenschaft. Sie fußt auf Beobachtungen. Um soziale Prozesse zu beobachten und zu analysieren, gab es in der Vergangenheit viele spannende und einige bahnbrechende Experimente. Speziell die Sozialpsychologen waren hier sehr kreativ. Ich stelle Ihnen hier einige der wegweisenden Experimente vor. Manche davon schrammten auch an ethischen Grenzen und wären

heute so wahrscheinlich nicht mehr denkbar. Aber auch das ist Wissenschaft: Grenzen auszutesten, um zu erkennen, dass welche da sind.

Und so haben sich im Laufe der letzten Jahrhunderte die Sichten auf den Menschen verändert. Dachte man früher, der Mensch sei ein vernunftbegabtes, ein rationales Wesen, hat man inzwischen gemerkt, dass der Mensch eher ein rationeller Informationsverarbeiter ist: So wenig wie möglich, so viel wie nötig. Das trifft nun möglicherweise nicht auf Sie zu, der Sie dieses Buch aus reinem Interesse lesen und deshalb mehr tun, als Sie müssten. Aber auch das ist so in der Psychologie: Wir reden nur in Wahrscheinlichkeiten und Bandbreiten. Ausnahmen sind immer die Regel!

## 1.1 Um was geht es hier?

Wir werden in verschiedene Bereiche der Psychologie hineinschauen: Kognitionspsychologie, Motivationspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Sozialpsychologie und Neuropsychologie. Hier gibt es Interessantes, Spannendes und Skurriles zu entdecken, das für den Führungsalltag durchaus Bedeutung hat. Dabei werden Sie schnell feststellen, dass die Erkenntnisgewinnung nicht losgelöst in einzelnen Fachrichtungen erfolgt, sondern die Bereiche eng miteinander vernetzt sind. Das schlägt sich auch in der Struktur des Buches nieder. Manche Grundlage findet sich an mehreren Stellen, manches erschließt sich aus dem Kontext eines späteren Kapitels noch einmal anders. Es kann sich also lohnen, dieses Buch zweimal zu lesen. Und wenn Ihnen etwas bekannt vorkommt und Sie sich über die Wiederholung ärgern, trösten Sie sich: Ein gewisses Maß an Redundanz erhöht die Behaltensleistung.

Dieses Buch macht Sie nicht zum Psychologen. Aber Sie als Führungskraft benötigen auch nicht das komplette Wissen und die Kompetenz eines Psychologen. Was Sie benötigen, ist ein Bewusstsein für das Warum, Weshalb und Wozu – ein interessierter Blick auf das, was Menschsein ausmacht in sozialen Kontexten, wie Menschen denken und Informationen verarbeiten, wie sie Entscheidungen treffen, mit Veränderungen umgehen, dass sie sich als Individuen anders verhalten als in Teams, was sie antreibt, wie sie auf Führung reagieren – kurz: Wie Menschen ticken.

## 1.2 Wichtige Führungsaufgaben

Hier gibt es keine Patentrezepte für die richtige Führung! Stattdessen werden Sie hier sensibilisiert für sich selbst und für andere. Damit der Transfer leichter gelingt, werden die einzelnen Erkenntnisse der psychologischen Forschung mit typischen Führungsaufgaben gekoppelt:

- Informationsübermittlung und Überzeugung
- Entscheidungen treffen
- Veränderungen managen
- Lernprozesse initiieren
- Personal auswählen und Leistungen beurteilen
- Mitarbeiter motivieren
- sich selbst managen
- das Team führen

Es wird viel um Haltungen und Führungsstil gehen. Denn aus der inneren Haltung heraus entwickelt sich das Verhalten von selbst – mit ein bisschen gesundem Menschenverstand und Übung. Das Wie folgt dem Warum!

Wenn alles gut klappt, so wird dieses Buch auch dazu führen, dass Sie sich selbst ein Stück besser kennenlernen. Und das ist gut so, denn es macht Sie zu einer besseren Führungskraft, wenn Sie sich Ihrer Haltung, der eigenen Anteile und Ihrer Wirkung bewusst sind und erkennen, wie Führung auf Sie selbst wirkt. Damit die Inhalte nicht losgelöst von Ihrer Praxis stehen, werden wir Sie immer wieder dazu einladen, das Gelesene aktiv in Ihren Führungsalltag zu integrieren. Dazu gibt es Reflexionsfragen und konkrete Arbeitsaufträge. Nutzen Sie diese, um Ihre Führungskompetenzen zu erweitern.

## 1.3 Zur Struktur des Buches

Wenn Sie am Rand ein Ausrufezeichen finden, habe ich wichtige Erkenntnisse noch einmal als Merksatz formuliert. So können Sie sich auch schnell einen Überblick verschaffen, worum es in diesem Textabschnitt geht.

Zwischendurch finden Sie – wie bereits angesprochen – Kapitel zu den einzelnen Führungsaufgaben, aber immer auch kurze Abschnitte, die die jeweiligen Unterthemen mit Führung in Verbindung bringen. So geht Ihnen bei aller Theorie die Praxis nicht verloren.

Und im Anschluss jeder Führungsaufgabe gibt es Reflexions- und Forschungsfragen und weiterführende Buchtipps. Wenn Sie Lust haben, gehen Sie mit auf Erkundungsreise, reflektieren die Fragen und Ihre Antworten darauf, arbeiten die Übungen durch. Und überlegen Sie dabei immer wieder: Wie kann ich das Gelesene in meinen Alltag einbringen.

Dabei sind einige Gedanken tabu: »Das geht bei uns nicht!« oder »Dafür habe ich keine Zeit!« Diese reflexhafte Ablehnung schützt unser Gehirn zwar vor dem Stress der Veränderung, aber wozu sollten Sie das Buch dann überhaupt lesen? Richten Sie Ihren Fokus auf das Machbare, entwickeln Sie Umsetzungsideen, die für Sie passen. Dann wird dieses Buch ein Gewinn für Sie sein.