

DER MODERNE LEADER

# Führung trifft immer auf Mentalitäten und Befindlichkeiten

Die Betriebswirtschaftler sehen in der Unternehmensführung eine rationale Veranstaltung. Die Psychologen halten dagegen und sagen: Erst das Zusammenspiel von rational und emotional sorgt für ein optimal leistungsfähiges Unternehmen. Wichtig ist es, Vertrauen zu schaffen.



Mangelnde 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 Zusammenarbeitsexperte Thomas Weegen, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Co-verdale.

Und die Begründung für diese Behauptung? „Spüren wir den Wurzeln von unbefriedigender betrieblicher Leistungsfähigkeit nach, stoßen wir regelmäßig auch auf Frustrationserlebnisse, die eindeutig stärker auf das betriebliche Führungs- und überhaupt das innerbetriebliche Umgangsverhalten zurückzuführen sind als auf sonstige, beispielsweise organisatorische Probleme.“

Doch frustrationsgebremste Leistungswilligkeit 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. Und dieser Einfluss werde bedenklich unterschätzt. „In dem Maße, wie sich verprellte Mitarbeiter innerlich von ihrem Unternehmen entfernen, wächst die Gefahr, dass sie sich aus Frust nicht nur mit wohl dosierter Einsatzbereitschaft revanchieren, sondern auch mit weitergehendem firmenschädigenden Verhalten.“

### Noch eine Rechnung offen haben

Das Problem, das hier angesprochen wird, ist das altbekannte Problem der „offenen Rechnungen“. Und die würden Frustrierte neben

ihrer geschickt getarnten Unwilligkeit erfahrungsgemäß variantenreich begleichen. Angefangen von achtlosem Umgang mit Firmeneigentum reichten die über gezieltes Schlechtmachen des Unternehmens, subtilem Unterlaufen von geplanten Maßnahmen und sonstigen Quertreibereien, Mobbing bis hin zu harten Intrigen. Der diesbezügliche Erfindungsreichtum sei je nach Betrachtungsweise beachtlich oder erschreckend.

Gleichwohl sei aber immer auch die Frage angebracht: Wird damit nun definitiv düpiertes oder verletzendes Verhalten quittiert oder wird dieses nur als solches empfunden? Teilweise nur schwer voneinander zu trennen, mische sich bei der heutigen Gefühlslage häufig beides.

Welche Schlussfolgerung zieht Weegen aus der Gesamtproblematik? „Mehr Verhaltensbewusstsein!“ Führungssensibilität ist für ihn keine Luxusforderung, sondern die lösungsorientierte Antwort sowohl auf die veränderte Sensibilität arbeitender Menschen als auch auf die verunsichernden Arbeitsumstände im Gefolge der technologischen Entwicklung.

„Kommt die Sprache auf die Bedeutung von Emotionen und, eng damit verbunden, auch auf Vertrauen im Führungsvollzug, dann steht schnell die abweisend-herablassende Bemerkung im Raum ‚Hier menschelt es wohl mal wieder!‘“, 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 geistigen Strömungen der Zeit ignoriert. „Als zielorientier-

te 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 ausschließlich mit dieser verengten Denk- und Umgangsweise lasse sich heute weder die Effizienz der Führung noch die loyale Einstellung der Belegschaft zum Unternehmen 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, technologischer Fortschritt und zunehmend auch der Mangel an qualifizierten Kräften zur betrieblichen Existenzsicherung fordern.“

### Trotz Druck: Widerstandsfrei, kräfteschonend und wirkungsvoll führen

Werden die ohnehin schon stark unter Druck stehenden Führungskräfte durch diese Forderung nicht noch weiter belastet? Für Kirchler keine unbekannte, 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 bewusstere Führungssensibilität kann Frustrationserlebnisse eben so wenig vollkommen ausschließen wie sie sämtliche individuellen Empfindlichkeiten erfassen und berücksichtigen kann. Führung trifft immer auf Mentali-

täten und Befindlichkeiten. Wird das ausgeblendet und das Führungshandeln mit dem Anspruch der Perfektion belastet, dann überfordert dieser Anspruch 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 Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern von vermeidbaren Reibungen befreit. „Dadurch wird Führen widerstandsfreier, kräfteschonender und entsprechend wirkungsvoller.“

Kirchler verweist auf aktuelle Forschungsergebnisse, denen zufolge nicht die immer wieder in den Vordergrund gerückte Motivation über Leistungsbewusstsein wie Einstellung zur Firma entscheidet. Wichtiger sei das ganz bewusste Vermeiden von Demotivation. Und Demotivation entstehe weniger auf der Sachebene als auf der Beziehungsebene, so Kirchler: „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 durch Demotivation

Frustration durch Demotivation werde regelmäßig unterschätzt, weiß auch der Wiener Psychotherapeut Professor Alfred Kirchmayr. Und diese Fehleinschätzung sei heute

problematischer als früher. „Das Gefühl, unangemessen behandelt zu werden, stellt sich heute viel schneller als früher ein und wird viel ungebremster als früher rausgelassen und indirekt oder auch gezielt direkt beantwortet.“

Frustrierte würden von ihren Affekten gesteuert und getrieben. Sie seien mit sich selbst beschäftigt. Und das heiße in der Verhaltensausprägung wie in der Auswirkung dieses Verhaltens, diese Mitarbeiter sind auf sich selbst fokussiert, bockig und wütend, abgelenkt, unkonzentriert, unzugänglich oder gar unwillig und widerborstig. „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 beinträchtigen 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 macht sich auf einmal Leistungsschwäche an manchen Stellen im Unternehmen bemerkbar 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. Sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für den betrieblichen Gesundheitsstatus sei es unverzichtbar, Führungskräften – gerade auch im Blick auf die emotionalen Aspekte der Digitalisierung – die Zusammenhänge von Gefühl und Verhalten bewusst zu machen. Ihnen müsse verdeutlicht werden, dass



hinter einer unbefriedigenden betrieblichen Leistung oft Führungsquerelen steckten und weniger organisatorische Unzulänglichkeiten, die gemeinhin gern als hauptverantwortlich angesehen werden.

### Die Macht der Gefühle

Allen voran ist es dem Forschergeist des amerikanischen Neurowissenschaftlers Antonio R. Damasio, Professor für Neurologie und Psychologie 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 und unrealistisch.

Emotionen beeinflussen Denken wie Handeln ganz enorm. In seinem wohl wirk-



mächtigsten Buch „Descartes' Irrtum“ verdeutlicht Damasio, 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 weist Philip Meissner, Professor for Strategic Management and Decision Making an der Berliner Business School ESCP, darauf hin: „Streng genommen gibt es keine Entscheidung, die nicht von Emotionen beeinflusst wird. Denn sie sind ein fundamentaler Teil unserer Psyche. Besonders unser Gerechtigkeitsinn 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.“

Bemerkenswert sind auch 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.“

#### FAZIT

„Führung muss Ziele vorgeben, Führung muss Wirkung auslösen, Führung muss zu Ergebnissen führen“, wie Erich Kirchler formuliert. Es ist aber auch Aufgabe der Führung, die Mitarbeiter „bei der Stange“ und bei Laune zu halten. Diesem Anspruch kann

ein moderner Leader nur gerecht werden, wenn sich sein „Führungshandeln“ aus der Kombination von Sach- und Beziehungsorientierung heraus entwickelt hat. Wichtig ist, dass daraus Vertrauen erwächst zwischen den Führenden und den Geführten, meist also zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung. Wie es scheint, öffnet sich die Betriebswirtschaftslehre mittlerweile diesen Zusammenhängen.

#### Autor



Hartmut Volk. Der Diplom-Betriebswirt bearbeitet seit 30 Jahren als freier Journalist an der Schnittstelle von Wirtschaft und Wissenschaft Themen aus dem Bereich der Unternehmensführung für Fachzeitschriften und Tageszeitungen im gesamten deutschsprachigen Raum.