

## Kapitel 1:

# Gesundes Führen erfordert Kenntnis von Menschen, Arbeitsbeziehungen und Aufgaben

---

### 1.1. Einführung

#### 1.1.1. Die Gemeinsamkeiten zwischen Führung und Übergewicht

Was haben Führung und Körpergewicht gemeinsam? Die Antwort ist relativ einfach: Beide sind Thema wissenschaftlicher Studien, populärer Veröffentlichungen, einer gewissen Aufmerksamkeit in den Massenmedien und Gegenstand einer Fülle von Veranstaltungen, die Wege zu zielführenderem Verhalten verheißen. Gleichzeitig steigt die Zahl der Übergewichtigen in der Gesamtbevölkerung und ergeben Umfragen, dass sich nach wie vor ein erheblicher Teil der Mitarbeiter schlecht geführt fühlt. Der Hauptkritikpunkt „Mein

Chef hört mir nicht zu“ besteht unverändert. Um lediglich ein aktuelles Beispiel zu bringen:

Die Hamburger Wochenzeitung „Die Zeit“ machte im April 2014 mit der Schlagzeile auf: „Meine Firma liebt mich nicht.“ In dem Artikel heißt es unter anderem: Mitarbeiter vermissen vor allem eines – Wertschätzung. Es wird eine Gallup-Umfrage zitiert, der zufolge zwei Drittel der Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen, 17 % innerlich gekündigt haben und lediglich 16 % eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber haben.

Arbeitnehmer geben an, nicht zu wissen, was von ihnen erwartet wird, sowie dass sich ihre Vorgesetzten nicht für sie als Menschen interessieren. Ihre Meinungen hätten kaum Gewicht und kreative Veränderungen oder der Versuch von Veränderungen würden selten belohnt.

Nichtsdestoweniger sind Führungskräfte-Trainings eine Cashcow in der Weiterbildungsbranche, die Literatur zum Thema Führung ist kaum zu überblicken. An Rezepten herrscht kein Mangel. Führungskräften wird empfohlen, sich nach der Regel des St. Benedikt oder auch an Machiavelli zu orientieren, von Delfinen oder chinesischen Kriegsherren zu lernen, aber auch ihre Führungsaufgaben schlichtweg in jeweils einer Minute zu managen. Helden des Kapitalismus oder der Politik verkaufen ihre persönlichen Erfolgsrezepte um gutes Geld. Punkte-Programme in beliebiger Länge und Checklisten gibt es in Überfülle, zunehmend auch aus dem Internet herunterzuladen. Trotzdem oder auch gerade deshalb bieten die Niederungen der Führungsarbeit ein tristes Bild.

Versucht man sich mit den Ursachen auseinanderzusetzen, ergibt sich eine gewisse Parallelität zu der Hochkonjunktur an Diäten, Gesundheitsratgebern und sonstigen Empfehlungen und Aufforderungen, medizinischen Normen zu entsprechen.

Häufig wird jedoch ausgeblendet, dass es im Hintergrund um existenzielle, um Sinnfragen geht, also um das Grundverständnis vom eigenen Platz in der Welt. Oberflächliche Rezepte vermögen, solange die innere Grundmelodie unverändert ist, im Regelfall nur kurzfristige Verhaltensänderungen, denen zumeist relativ rasch heftige Rückfälle folgen, oder auch bloß ein schlechtes Gewissen zu erzeugen. Dauerhafte Grundhaltungen, die zur Freude an der Führungsarbeit oder auch am Essen bei gleichzeitigen erwünschten Ergebnissen führen, entstehen so nicht.

In Abgrenzung von an der Oberfläche bleibenden Rezepten sei daher im Folgenden ein Überblick gegeben, was Menschen im Allgemeinen und an Arbeitsplätzen im Besonderen bewegt.

Auch wenn es viele Führungskräfte bedauern mögen: Menschen funktionieren anders als Computer oder Autos. Um diese Maschinen zu verwenden, muss man nicht ihren inneren Bauplan kennen. Es genügt, der Bedienungsanleitung oder einem Programm zu folgen. Bei Störungen, die erfreulicherweise eher selten auftreten, wendet man sich an eine Werkstatt.

Menschen sind hingegen eigensinnig und eigenwillig. Sie haben zum Unterschied von Maschinen unterschiedliche Launen, sind das eine Mal mit rationalen Argumenten erreichbar, in einer anderen Situation aber nicht. Sie verhalten sich teilweise so, wie man es gerne hätte, teilweise aber auch ganz anders. Jeder psychisch einigermaßen gesunde Mensch legt Wert darauf, sich von anderen zu unterscheiden und sein Verhalten zwar an äußeren Gegebenheiten, somit auch an anderen Menschen auszurichten, letzten Endes aber selbst zu bestimmen. Gleichzeitig besteht aber nur allzu leicht Enttäuschung, wenn andere Menschen sich genauso, also mit einer gewissen Eigenständigkeit ausgestattet, verhalten. Führungsarbeit bewegt sich genau in diesem Dilemma.

Einerseits ist die Persönlichkeit einer Führungskraft ihr wichtigstes Werkzeug. Sein Werkzeug sollte man mit Aufmerksamkeit und bewusst einsetzen. Dies erfordert im Falle des Betriebsmittels Persönlichkeit ein gewisses Maß an Selbstbeobachtung und Selbstreflexion: Wie reagiere ich auf meine Umgebung? Wie reagiert meine Umgebung auf mich? Welche Dynamik entsteht hieraus?

Andererseits kann eine Führungskraft nur dann wirksam werden, wenn sie andere Menschen erreicht, was voraussetzt, dass sie in der Lage ist, deren Individualität zu erfassen. Eine solche auf sich selbst oder auf andere bezogene Analyseleistung sollte nicht bloß intuitiv erfolgen, sondern den gegenwärtigen humanwissenschaftlichen Wissensstand als Hintergrundfolie benutzen.

### **1.1.2. Führung als Profession**

Führung ist eine Profession wie andere Professionen auch. In jedem Fall bedeutet Professionalität, dass es Theorien, Methoden und Instrumente gibt,

die erlernbar sind. Wie bei anderen professionellen Tätigkeiten auch, gibt es jeweils dafür talentiertere, aber auch weniger begabte Menschen. Man kann sagen, dass die gelebte Professionalität abhängig ist von den Potenzialen eines Menschen und der Entwicklung seines Lernens. Unter Lernen sei hier ein Prozess verstanden, der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder in Verhaltensmöglichkeiten führt und auf Erfahrung aufbaut.

Um Professionalität, in unserem Fall professionelles Führen, zu erlernen, genügt es nicht, über bestimmte Methoden zu verfügen. Wesentliche Faktoren für Professionalität sind die den Techniken und Instrumenten zugrunde liegenden Theorien und mentalen Modelle. Für professionelle Führung ist auch eine persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern im Umgang mit anderen Menschen, mit Aufgaben sowie Entscheidungen angezeigt. Dies lässt sich anhand des folgenden Modells darstellen:



Abb. 1: Professionalität

Theorie bedeutet hier nicht nur wissenschaftlich abgesicherte Denkgebäude, sondern auch allgemeine als gegeben angenommene Denkmodelle in bestimmten Professionen, die das Verhalten steuern, wie z.B. „Menschliches Verhalten lässt sich vor allem durch Normen und Sanktionen steuern“ oder „Menschen verhalten sich rational und auf ihren Vorteil bedacht“ oder „Will man jemanden erreichen und bewegen, bedarf es einer guten Beziehung“. Solche Alltagstheorien haben eine ausgeprägte Tendenz, sich selbst zu bestätigen. Vorgesetzte, die ein positives Menschenbild haben, setzen auf Handlungsspielräume und ein hohes Ausmaß von Selbstkontrolle bei ihren Mitarbeitern. Sie fördern somit Engagement für die Arbeit und Identifikation mit der Aufgabe, auch wenn sie fallweise enttäuscht werden. Sie begünstigen somit Initiative und Verantwortungsbereitschaft. Die Mitarbeiter erbringen dann insgesamt hohe Arbeitsleistungen und bestätigen somit das Menschenbild ihrer Vorgesetzten. Dies wird unter 4.3.1. näher ausgeführt.

Methoden sind allgemein gebräuchliche Vorgangsweisen oder Formen der Gestaltung von Arbeitsprozessen in dem jeweiligen beruflichen Kontext. Sie sind Wege zum Erreichen konkreter Ziele, z.B. des Abschlusses tragfähiger und nachhaltiger Vereinbarungen mit Mitarbeitern.

Persönlichkeit ist die Gesamtheit der Eigenschaften, die einen Menschen unverwechselbar machen und ihm eine charakteristische, eigenständige Identität geben.

Das Zusammenspiel von Theorien und Methoden ergibt eine spezifische Fachlichkeit. Beispielsweise begründen das Wissen über typische Reaktionen von Menschen auf Verlust und das Vermögen, spezifische Gesprächstechniken im Umgang mit hierauf emotional stark reagierenden Menschen anzuwenden, eine entsprechende Kompetenz in Bezug auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Die einem Menschen zur Verfügung stehenden Arbeitsmethoden und seine Persönlichkeit ergeben einen konkreten Arbeitsstil. So wird ein von seinem Naturell her extrovertierter, zupackender Vorgesetzter ein standardisiertes Mitarbeitergespräch anders führen als ein eher introvertierter, vorsichtiger Kollege.

Das Zusammenspiel zwischen Theorie und Persönlichkeit formt eine bestimmte Grundhaltung. Dies zeigt sich schon einmal darin, welche von meh-

reren zur Auswahl stehenden Theorien man als richtig akzeptiert. Im Allgemeinen positionieren Menschen sich zu Theoriegebäuden entsprechend ihrem Glaubenssystem. So lehnen zwei Drittel der republikanischen Wähler in den USA die Evolutionstheorie ab und halten die biblische Schöpfungsgeschichte für wahr (siehe hierzu auch das Sichtweisenmodell unter 3.2.).

Im Bereich der Führungstheorien steht dem Interessierten eine beachtliche Auswahl zur Verfügung. Was zu einem passt, nimmt man gerne an. Irritierende Informationen werden tendenziell ausgeblendet. Was man glaubt, vermeint man hingegen zu wissen. Im Konflikt zwischen rational für richtig gehaltenen Führungstheorien und persönlichen Charakterzügen haben wohl Letztere auf die Grundhaltung einen stärkeren Einfluss.

### **1.1.3. Führung erfordert Verständnis dafür, was Menschen bewegt**

Entsprechend dem vorgestellten Modell von persönlicher Professionalität gibt es mehrere Gründe, sich damit auseinanderzusetzen, was den Menschen ausmacht, was Menschen bewegt, wie sich Menschen aufeinander beziehen und wie sie erreicht werden können.

Sowohl die Grundhaltung, die Menschen zu ihrer Arbeit einnehmen, als auch ihr konkreter Arbeitsstil sind von ihrer Persönlichkeit abhängig. Wenn man Menschen Anstöße zur Verbesserung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit sowie zu ihrer Arbeitszufriedenheit geben will, muss man sich mit ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen. Wie man dies tut, ist eine Frage des höchstpersönlichen Führungsverständnisses sowie des eigenen Führungsstils.

Eine besondere Bedeutung bei der Umsetzung von Managementmodellen kommt der konkreten Führungarbeit in den Bereichen der unmittelbaren Leistungserbringung („point of sale“) zu. Auch hier gibt es aktuell eine gewisse Tendenz, zu viel Wert auf Instrumente, Techniken und Methoden zu legen und eine kritisch-selbstreflexive Auseinandersetzung mit Grundhaltungen eher zu vernachlässigen. Vordenken erfordert jedoch Nachdenklichkeit, auch darüber, wie Menschen fühlen, denken, handeln und interagieren.

Eine gängige Definition von Führung lautet: „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Ver-

wirklichkeit vorgegebener Ziele“.<sup>1</sup> Wer führt, sollte daher über Menschen und ihre Vergesellschaftung Bescheid wissen.

Der Erwerb solchen Wissens sollte gegenwärtig besonders attraktiv erscheinen. Von der Beobachtung von Kleinkindern und klinischer, insbesondere auch psychotherapeutischer Forschung über sozialpsychologische Experimente bis hin zu naturwissenschaftlichen Forschungsergebnissen der Neurowissenschaften lässt sich ein Bogen spannen, der bei weiterhin vorhandenen Unterschieden und Kontroversen ein insgesamt einigermaßen geschlossenes Bild des Menschen und seiner Vergesellschaftung, seines Verhaltens in Gemeinschaft ergibt. So ist es als gesichert anzusehen, dass die Erfahrungen der ersten Lebensjahre von sehr hoher Bedeutung für die psychische Dynamik von erwachsenen Menschen sind. Auch haben unbewusste Vorgänge für das Be- finden und das Handeln von Menschen und deren Umgang mit anderen Menschen eine große Bedeutung.

Es erscheint nachgerade verblüffend, dass in vielen Bereichen der (angewandten) Management- und Führungswissenschaften dieser als gesichert anzusehende humanwissenschaftliche Wissensstand ausgeklammert bzw. verdrängt wird. Das kann auch als Hinweis für eine Gemeinsamkeit systemischer, psychoanalytischer und neurobiologischer Wissensbestände gesehen werden: Man nimmt (für) wahr, was man (für) wahrnehmen will, und nimmt nicht (für) wahr, was man nicht (für) wahrnehmen will. Dies ist einerseits funktional: Persönlichkeitsstruktur, Professionalisierung und auf beiden Faktoren ruhende mentale Modelle filtern das Chaos der permanent einströmenden Umweltreize und geben Orientierung und Sicherheit. Es macht Sinn, wenn Polizisten eher misstrauisch sind und sicher auftreten, Psychotherapeuten hingegen stark auf das Herstellen wechselseitigen Vertrauens achten und Zweifel äußern. Wir müssen im Alltag von Selbstverständlichkeiten in unserem Weltbild und unserem Handeln ausgehen. Wenn wir ständig hinterfragten, was uns und die Welt im Innersten zusammenhält, könnten wir unseren Aufgaben nicht gerecht werden und würden uns überfordern. Die Bedeutung unserer mentalen Modelle legt es jedoch nahe, dass wir sie in zumindest größeren Abständen und aus konkreten Anlässen (z.B. des Scheiterns) auf ihre

---

<sup>1</sup> Wirtschaftslexikon.gabler.de.

Tauglichkeit überprüfen. Wir haben eine hohe Neigung, bei Problemen unsere Anstrengungen innerhalb unserer mentalen Modelle zu vergrößern. Der Grundsatz des immer mehr Dasselben führt jedoch zu einer Logik des Misslingens, wenn die alten Verhaltensmuster an ihre Grenzen gestoßen sind.

Im Folgenden sei eine Auswahl an Informationen zusammengestellt, die keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sehr wohl aber die persönliche Auseinandersetzung mit den eigenen Verhaltensmustern auch in der Führungsarbeit anregen soll.

Es ist vorteilhaft, die persönlichen Glaubenssysteme in gewissen Abständen auf ihre Aktualität, Realitätsnähe sowie ihre Potenziale zur Bewältigung der aktuellen und absehbaren Herausforderungen zu überprüfen. Dies mag mühsam, manchmal sogar schmerzlich sein. Es verbessert jedoch die Chancen, wirksame Führungsarbeit zu leisten und somit berufliche sowie persönliche Zufriedenheit zu erreichen.

Allgemein formuliert bewegen sich Menschen in einem relativ engen Möglichkeitsraum, der durch ihre Anlagen und ihre früh(er)en Erfahrungen abgesteckt ist. Die Chancen, die begrenzten eigenen Wahl- und Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen, hängen davon ab, wie sehr man sich auf eine Erkundung des Möglichkeitsraums, seiner Grenzen und der Optionen zu seiner Erweiterung einlässt. Wir werden nicht in einen Käfig hineingeboren, sondern in ein enges Tal. Es liegt an uns, inwieweit wir es erkunden, ob wir unsere Fähigkeit, uns auf schwierigem Terrain zu bewegen, üben und ausbauen, ob und wie wir uns von anderen Informationen und Unterstützung holen. Je mehr wir all dies tun, desto leichter können wir unseren Aktionsradius ausschöpfen und Stück für Stück erweitern. Bei alldem ist es uns aber nicht möglich, das Tal gänzlich zu verlassen, in ein anderes zu wechseln. Es steht uns nicht frei, jemand ganz anderer zu werden.

Ein weiterer zentraler Faktor für ein erfülltes Leben ist es also – und hiermit treten wir aus dem Vergleich des Tales heraus –, sich eine Umwelt, eine Umgebung zu suchen, die zu einem selbst passt, in der man seine Stärken ausspielen kann, in denen die eigenen Schwächen keine wesentliche Rolle spielen, in der man sich gut entfalten und somit wohlfühlen kann. Dies gilt selbstverständlich auch für die Frage, ob und welche Führungsaufgaben man anstrebt und wahrnimmt. Dieser Abschnitt versteht sich auch als Anregung

zur kritischen Auseinandersetzung mit den eigenen mentalen Modellen. Man sollte die folgenden Ausführungen nicht unhinterfragt für wahr halten, sie aber auch nicht ohne kritische Auseinandersetzung als falsch einschätzen.

## 1.2. Was Menschen bewegt

### 1.2.1. Der Mensch ist kein rationales, sondern ein rationalisierendes Wesen

Die Psychoanalyse als Wissenschaft war seit ihrer Entstehung heftig umstritten und besteht heute aus verschiedenen Positionen bzw. Schulen, die teilweise zueinander im Gegensatz stehen. Gleichwohl hat sie in die Human- und Sozialwissenschaften in verschiedener Form Eingang gefunden und ist Teil unseres Alltagsverständnisses geworden (Stichwort „Freud'scher Versprecher“). Die neuesten Ergebnisse der Neurowissenschaften liefern Hinweise für die Bestätigung grundlegender Annahmen von Freud, wie das Bestehen unbewusster psychischer Prozesse. Die Neurowissenschaften haben in den letzten Jahren auch deshalb besondere Bedeutung erlangt, weil es mithilfe bildgebender Verfahren möglich wurde, dem Gehirn „beim Arbeiten zuzuschauen“, da Regionen, die besonders aktiv sind, einen höheren Stoffwechselumsatz haben. So konnte man beispielsweise feststellen, dass das Angstzentrum bei Menschen, die eine Angststörung haben, nach erfolgreicher Behandlung weniger „feuert“, also weniger aktiv ist. Hier waren übrigens bei Einsatz von Psychotherapie ähnliche Effekte wie bei Behandlung mit Psychopharmaka feststellbar (Rüegg 2006). Kommunikation kann in unserem Gehirn also biologische Veränderungen hervorrufen.

Nach Gerhard Roth (2007 a) finden folgende Grundaussagen Freuds eine neurobiologische Bestätigung:

- Das Unbewusste kontrolliert das Bewusstsein stärker als umgekehrt. Unsere Gefühle steuern unser Denken stärker als umgekehrt.
- Intelligenz ist nur ein Instrument, das Vorschläge für bestimmte zweckorientierte Entscheidungen macht. Die bewussten oder unbewussten Emotionen haben entscheidende Bedeutung.