

Mein Chef. Mein Coach. Mein Therapeut?

PSYCHOLOGISIERUNG VON FÜHRUNG



Angesichts der Burnout-Debatte wird der Ruf nach fürsorgenden Führungskräften, die sich um die psychosoziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern, immer lauter. Doch wie viel Psychologisierung vertragen Unternehmen? Sind Führungskräfte vielleicht schon auf dem Weg vom Manager zum psychologisierenden Helferlein? Meinungen.

„Verhättseln macht unselbstständig“

■ Mit der Burnout-Welle schwappt die Verpflichtung an Land, psychologisiert zu führen. Kombiniert mit den Trendthemen „Gesundheitsmanagement“ und „Lebensphasenorientierte PE“ wird Führenden – Stichwort „Gesundes Führen“ – Verantwortung für das psychophysisch-soziale Wohlbefinden von Mitarbeitenden zugeschrieben. Statt unternehmerisch kluger Personal wird individuelle Persönlichkeitsentwicklung und subjektives Rundumwohl angestrebt.

Den resultierenden Imperativ: „Führe so, dass sich die ‚Gesamt-Persönlichkeit‘ des Mitarbeiters wohlfühlen und entfalten kann“, weise ich zurück, in angenehmer Gesellschaft soziologisch-systemtheoretisch-funktionaler, rollentheoretischer, sozial- und ideologiekritischer Argumentation. An dieser Stelle seien für die Praxis einige naheliegende Argumente gegen Psychologisierung genannt: Sie überfordert Führende, die ihre Expertise woanders haben, fachlich. **Psychodiktate bauen Führenden eine systematische Falle. Das ist bequem; der Sündenbock für Mitarbeiter-Missbehagen steht damit fest.**

Neben der grundsätzlichen Nichtleistbarkeit steht Psychologisierung im Widerspruch zur sogenannten Führung auf Augenhöhe. Eine symmetrische Führung – Schlüsselbegriffe: Emanzipation, Partizipation, Selbstorganisation, Vertrauen – ist mit Infantilisierung als einer Auswirkung von psycho-sozial-physischer Rundumversorgung unvereinbar. Individualisiertes psychologisiertes Führen ist zudem praxisfern: Führende müssten kasuistisch agieren, sich jedem einzelnen Menschen (!) und Anliegen widmen; Standards verlören ihre Funktion. Aus der Perspektive der



Dr. Regina Mahlmann, Philosophin und promovierte Soziologin, arbeitet als Coach, Unternehmensberaterin und Referentin mit eigenem Institut in Neuried bei München. Sie hat das Buch „Unternehmen in der Psychofalle“ geschrieben. Kontakt: drmahlmann@aol.com

Personalentwicklung: **Psychologisiertes Führen behindert das Ausbilden von Resilienz. Verhättseln macht unselbstständig, lähmt Lernbereitschaft und Improvisationsvermögen und erschwert den Aufbau von Belastbarkeit.** Für die Institution Unternehmen bergen Ganzheitlichkeit und Psychologisierung die Gefahr der Totalisierung – die Unternehmen prompt zum Vorwurf gemacht wird: Sie wollten, so der empörte Aufschrei, „den ganzen Menschen“ nur, weil sie dann noch mehr aus Mitarbeitenden „herauspressen“ wollten. Welch‘ Ironie.

Eine leicht zu praktizierende De-Psychologisierung und in diesem Sinn Ernüchterung erfolgt durch Führung über Rolle, Ziele, Wirkung sowie schlicht über die Anwendung von Konventionen der Freundlichkeit und Konzilianz. Dafür braucht es keine psychologische Bildung. Jede Rolle verfügt über einen verbindlichen Geltungsbereich. Eine Rolle markiert Pflichten und Rechte, Ge- und Verbote, Verhaltensweisen und Inhalte, die legitimerweise in Kommunikation und Kooperation thematisiert und eingefordert werden können. Eingebettet in eine Haltung grundsätzlicher Gleichwertigkeit und freundlicher Achtung genügt dies, um eine tragfähige professionelle Beziehung aufzubauen, die auf Psychologisierung und Totalfürsorge verzichten kann.

„Schlechte Führung führt zu Burnout“

■ Die Zusammenhänge von Stress, Burnout und schlechter Mitarbeiterführung sind nicht erst seit der neuesten TK-Studie bekannt. Maßnahmen wie Burnout-Prävention, Stressmanagement, Betriebliches Gesund-

heitsmanagement usw. greifen aber nur und sind auch wirtschaftlich effektiv, wenn dies vor allem von der Geschäftsführung und den Führungskräften gelebt und gewollt ist. **Dabei werden gelebte menschliche Werte wie Wertschätzung, Würde und gesundes Wachstum immer wichtiger. In Zukunft sind sie klar „psychologischer Innovationsvorsprung“. Insofern ist eine Psychologisierung von Führungskräften enorm wichtig.**

Nur wer versteht, was in einem selbst und in einem Gegenüber vorgeht, kann wirklich gesund und nachhaltig führen. Nur wer mit sich selbst gut umgeht und ein gutes Stressmanagement hat, kann auch gesund bleiben und gesund mit seinen Mitarbeitern umgehen (Führen durch Vorbild). Und damit auch wirtschaftlich. Denn gestresste Führungskräfte geben ihren Stress an ihre Mitarbeiter weiter. Womit wir bei einem Schlagwort der 1990er angefangen wären: Emotionale Intelligenz. ▶



André Kellner ist Psychologe und arbeitet als psychodynamischer Gestalttherapeut und Mentalcoach zu den Themen Burnout-Prophylaxe und Potenzialentfaltung. Kontakt: kontakt@andre-kellner.de

der meinungsticker

■ Es steht wohl außer Zweifel, dass Führungskräfte Menschen führen und nicht die vom Menschsein abgekoppelten Qualitäten wie Arbeitskraft, Begabung oder Lebenszeit managen sollten. In diesem Sinne hat jede Führungsperson mit Menschen zu tun und ist selber Mensch, der als solcher geführt werden und nicht als Mittel zum Zweck eingesetzt oder verwaltet werden möchte.

Alexander Poraj

■ Die Mitarbeiter sind heutzutage „zu selbstbewusst“, um noch kommandiert zu werden (der alte Stil von Managern), heute brauchen Führungskräfte Know-how hinsichtlich sozialer Kompetenz, kommunikationspsychologischem Hintergrund, Leadership ...

Johann Garnitschnig

■ Ich selbst bin ein leidenschaftlicher Verfechter der Systemlehre. Dementsprechend sehe ich den individuellen Menschen hinter dem Mitarbeiter. Und doch hat alles seine Randparameter. Individuelle Meinungen, Kompetenzen und Erfahrungen in der Belegschaft sind besonders Erfolg versprechend, wenn sie in Balance zu den Unternehmenszielen zu bringen sind. Nach meinem Dafürhalten kann es nie um den Selbstzweck gehen.

Michaela Stach

■ Ich finde „Supportive Leadership“ eine wirklich wichtige Sache. Auch das Wertschätzende, Respektvolle im Miteinander zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Allerdings ist die Führungskraft nicht der Therapeut. Sie soll erkennen, wenn etwas schief läuft, und sie soll professionell damit umgehen. Aber sie soll sich bitte nicht – wie schon erlebt – als Hobbypsychologin betätigen und eine Lösung des Themas anstreben. Führung ist Führung und Therapie ist ... richtig: Therapie

Jan von Berg

■ Das Schlagwort „Fördern und Fordern“ muss im betrieblichen Alltag gelebt und mit Wertschätzung gefestigt werden. Dann gibt es auch keine „Psychologisierung vs. Resultate“-Debatte, sondern die Erkenntnis: Die gelebte Führungskombi von Wertschätzung, Fördern und Fordern bringt die besten Resultate!

Markus Frey

„Die ewig Schuldigen“



Dr. Christian Scholz ist Professor für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken. Unter anderem schreibt er auf FAZ.net das Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“. Kontakt: scholz@orga.uni-sb.de

■ Immer wieder gibt es Mitarbeiter, die – teilweise zu Recht – über Burnout, Stress, Arbeitsverdichtung, Angst und das individuelle Gefühl von Hilflosigkeit klagen. Und immer wieder findet man in ihren Führungskräften schnell die Schuldigen: Denn sie sollten eigentlich als Psychologen die komplexen Tiefenstrukturen ihrer Mitarbeiter analysieren und dann als Manager die Arbeitswelt an diese Tiefenstruktur anpassen.

Doch ist das wirklich die Aufgabe von Führung? Natürlich muss eine Führungskraft die Logik von Demotivation und Motivation, beispielsweise nach Frederick Herzberg, kennen. Das bedeutet aber nicht, dass die Aufgabe der Führungskraft darin besteht, rund um die Uhr Mitarbeiter zu motivieren. Denn Mitarbeiter sind eigenverantwortliche Personen, die durchaus die Kunst der Selbstmotivation beherrschen sollten. Eine Führungskraft muss primär „führen“ können, also klare Ziele und gangbare Wege aufzeigen.

Das aber können nur wenige: Denn Führungstrainings setzen immer mehr auf partizipativ-demokratische Strukturen, bei denen die Führungskraft gleichzeitig Kindermädchen und Charismatiker spielen soll. Diese Rollen schließen sich aber gegenseitig aus und überfordern immer mehr Führungskräfte:

Wer will schon permanent als Kreuzung aus Sigmund Freud und Steve Jobs durchs Büro laufen? Wer will der ewig Schul-

dige für jeden unzufriedenen Mitarbeiter sein? Wenn immer mehr Nachwuchskräfte keine Lust zur (Mitarbeiter-)Führung haben, so ist das gleichermaßen verständlich wie problematisch.

Zudem ist es paradox: Stress, Burnout und andere derartige Begleiterscheinungen fallen auch auf den höheren Ebenen an. Wieso sollen genau diese geplagten Menschen jetzt als Psychologen in „entspannter Atmosphäre“ ihre Mitarbeiter in eine glückliche Work-Life-Balance führen? Wirkt sich dabei nicht gerade das Gefühl und der Druck, für alles und jeden verantwortlich zu sein, negativ auf die psychische Kondition der Manager aus?

Eine psychologisierte Führung ist aber auch gefährlich: Haben Mitarbeiter wirkliche psychische Probleme, so sollte die Führungskraft sich nicht als Hobby-Therapeut betätigen. Hier gibt es schon genug selbst ernannte Coaches, die ohne solides Können auf Mitarbeiter losgelassen werden. Denn die Gefahr ist groß, Fehler zu begehen und dann massiven Schaden anzurichten. Kaum vorstellbar, was passiert, wenn eine Führungskraft intuitiv versucht, eine „Lösung“ für eine bipolare Persönlichkeitsstörung zu finden.

Völlig suspekt sind im Übrigen ausgebildete Psychologen, die dann in einer Führungsposition agieren: Für sie liegt die Versuchung nahe, unentdeckt das eigene Fachwissen manipulativ zur eigenen Karriere und zum Schaden anderer einzusetzen. Denn warum sollten Psychologen die besseren Menschen sein und darauf verzichten, ihnen vertraute Tricks (wie psychologische Spiele) zum eigenen Vorteil zu nutzen? Also: Führungskräfte sollten durchaus ein offenes Ohr für Probleme ihrer Mitarbeiter haben. Umgekehrt spricht aber auch nichts dagegen, wenn Mitarbeiter ihre Chefs motivieren und dafür sorgen, dass sich bei ihnen weder Burnout noch Stress aufbauen.

„Nicht alles in den eigenen Rucksack packen“

■ Führung beginnt mit Selbstführung. Und dazu gehört auch ein gerüttelt Maß an Psychologie, nämlich, seine eigenen Motive, Treiber, Verhaltenspräferenzen zu verstehen – und, im Abgleich mit dem eigenen Rollenentwurf als Führungskraft, auch flexibel zu erweitern. Ich verstehe dieses psychologische Geschick auf Verhaltens-ebene als eine Schlüsselfähigkeit von Führungskräften, um damit in ihrem Kontext Menschen beeinflussen zu können, bestimmte Ziele zu erreichen (was der Zweck eines Unternehmens ist). **Schon das Bewusstsein darüber, dass die Mitarbeiter durchaus anders ticken als man selbst, ist ja für so manche Führungskraft völlig neu – und eröffnet oft schon überraschende neue Wege in der Zusammenarbeit.**

Von gutsherrenartigem Kümmerer oder der reinen Glücke halte ich hingegen wenig. Ich sehe Mitarbeiter als eigenverantwortliche Persönlichkeiten, die ihr Leben durchaus selbst meistern können. In Krisensituationen (Krankheit, Motivationsdellen, Probleme im Privaten usw.) brauchen wir als Menschen alle Zuspruch und Unterstützung, es kann aber nicht sein, dass die Führungskraft sich hier ausschließlich auf eine ungesunde psychologische Helferrolle fokussiert. Unter anderem

sehe ich es als eine Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter zur richtigen Zeit auch mit aller Wertschätzung an ihre Eigenverantwortung zu erinnern. Ein Beispiel aus meiner Erfahrung: Ein Chef beklagt sich über die lang anhaltende Krankheit eines Mitarbeiters. Der Chef fragt, was

er tun kann, damit es Herrn X besser geht. Das ist gut. Und noch wirksamer ist es, Herrn X dann zu fragen, was er selbst dafür tun kann, dass es ihm bald wieder besser geht. **Keine Psychospiele, einfach klar sagen, was man erwartet, und dabei Hilfe anbieten, nicht aufzwingen, aber nicht alles in den eigenen Rucksack als Führungskraft packen.** Vorangehen und Vorbild sein eben.



Susanne Schulze arbeitet seit 2006 als freiberuflicher Consultant, Coach und Trainerin. Ein Schwerpunkt der diplomierten Betriebswirtschaftlerin ist das Coaching von Fach- und Führungskräften mittelständischer und großer Unternehmen. Kontakt: info@camina-cca.de

„Unternehmen sind keine Wellness-Tempel“

■ Fürsorgende Führungskraft, psychosoziale Gesundheit, Burn-out-Prophylaxe, Psychologisierung von Führung: Immer wieder werden Modewellen im Management erzeugt, die in der Praxis in die Sackgasse führen. Die Schlagworte und die dazu gehörenden Trainings dienen dazu, dass Berater ihre eigene Daseinsberechtigung erzeugen und neue Einnahmequellen erschließen. Erreicht ein Schlagwort die gewünschte Resonanz, wird diese dann als neue Managementmode – wie die be-

rühmte Sau – durchs Dorf getrieben. Das Problem: Wenn einer einen Hammer hat, sieht alles wie ein Nagel aus. Das, was nach einer Modewelle übrig bleibt, nennt man dann „Klassiker“ oder „Substanz“. Aber genau daran mangelt es.

Wenn ein Muskel gezerzt ist, geht man zum Arzt (Therapie). Wenn er gestärkt werden soll, ins Fitnesscenter (Training). Ins Unternehmen gehört Training. Psychosoziale Betreuung ist Therapie – ein gezerzter mentaler Muskel. Unternehmen mit ihrem berechtigten Leistungsinteresse sind keine Wellness-Tempel. Im Gegenteil: Sie benötigen eine gewisse unbequeme Grundspannung, um hohe Ziele zu errei-

chen. Beste Ergebnisse erzielt eine Führungskultur, die sich am gesunden Menschenverstand orientiert. Die stärksten Führungskräfte paaren praktische Werkzeuge mit kluger Lebenserfahrung. Sie orientieren sich an Basics und nicht an modischem Schickschnack. Es zählen hier einfache, klare Werte und Regeln wie Respekt und Verantwortung. Dabei funktioniert das aktive Vorleben besser als Dressur oder ein Schonwaschgang, der Mitarbeiter entmündigt, weil er ihnen Selbstverantwortung nimmt.

Die Ursache für das Ausbrennen liegt auf einer ganz anderen Ebene. Menschen werden an Orten und für Aufgaben eingesetzt, die ihnen nicht entsprechen. Entweder, weil sie sich selbst in eine für sich nicht stimmige Rolle begeben oder sich in eine solche hineindrängen lassen. Es kostet unglaublich viel Energie, in dieser fehlbesetzten Rolle halbwegs zufriedenstellend zu funktionieren. Auf dem Weg zur Spitzenleistung gehen sie schließlich kaputt. Mit „Psychodoping“ sorgt man nur dafür, dass es noch später auffliegt. Doch die Wahrheit setzt sich irgendwann durch. Dann platzt die Blase.

Zu komplexe Psychologisierung erschwert nur die Aufgaben einer erfolgreichen Führungskraft. Experten sollten die Einfachheit jenseits der Komplexität lehren.

Nicht die Komplexität! Das geht nur, wenn man selbst sein Thema in der Tiefe durchdrungen hat. Weniger ist mehr, sagt hierzu der Volksmund. Überflüssiger Methodendruck richtet mehr Schaden an, als er Hilfe bietet. Wer dort ist, wo er hingehört, der liebt die produktive Spannung, die ihn jeden Tag aufs Neue fordert. ▶



Boris Grundl bezeichnet sich selbst als „Menschenentwickler“. Er arbeitet als Redner, Unternehmer und Managementtrainer. Mit der Grundl Leadership Akademie bildet er in Menschenführung aus. U.a. hat er das Buch „Die Zeit der Macher ist vorbei“ geschrieben. Kontakt: info@grundl-akademie.de

„Führungskräfte haben Kulturverantwortung“

■ Was Führung heißt und was Führung braucht, ist so unterschiedlich, dass dies nicht aus einer Fachdisziplin heraus beantwortet werden kann, auch nicht aus der psychologischen.

Das ist keine Kritik an dieser Disziplin, sondern ein Plädoyer für ein vielschichtiges Aufrollen von Führung – nicht von einer Fach-

seite alleine. Führung ist vieldimensional und die Form, in der Führung gelingt, muss sich nach der Funktion ausrichten. Führung ist Prozessgestaltung, am besten nahe am Alltag und on-the-job, fall- und kontextbezogen. Führung ist Dialog zwischen den Betroffenen und zwar anhand von konkreten Beispielen der Leistungserbringung, in welchen auch die Seite der Lebensqualität und Gesundheit der Mitarbeiter mitbedacht wird.

All das sind Perspektiven einer Führungskultur-entwicklung. Führungskräfte sind, auch mit Blick auf die Gesundheits- und Burnout-Diskussion in Unternehmen, Kulturprotagonisten, sie tragen Kulturverantwortung. Das Thema Gesundheit ist nicht durch „Sonderaufführungen“ und „Gesundheitsevents“ zu bearbeiten. Ein systemischer Umgang damit legt eine Integration in alle Prozesse und den Blick auf das Zusammenspiel mit Aufbau und Ablauf in der Organisation und mit dem Umfeld der Person nahe. Wie finden Führungskräfte zunächst für sich selbst den richtigen Umgang? Wie gehe ich als Führungskraft mit Anforderungen und Belastungen, mit den dynamischen Umwelten und Elementen in der Organisation um? Welchen Einfluss und welche Gestaltungsmöglichkeiten habe ich in der Organisation für meine Mitarbeiter? Eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und gesundheitsförderliche kulturelle Gestaltung durch Führungskräfte ist hierbei eine wichtige Organisationsperspektive und verdeutlicht die Verantwortung der Führungskraft. Damit ist Gesundheit ein wichtiger Teil der Führungsarbeit, aber kein rein psychologischer.



Thorsten Veith ist Leiter des isb, Wiesloch, er arbeitet als Lehrbeauftragter, Berater und Teamcoach. Zurzeit schreibt er an seiner Dissertation zum Thema „Gesundheitsentwicklung bei Führungskräften“. Kontakt: veith@isb-w.de

„Pseudotherapeutische Selbstbespiegelung bringt nichts“

■ Psychologisches Grundwissen, Einfühlungs- und Reflexionsvermögen gehören zur Grundausstattung einer guten Führungskraft. Das, was heute in vielen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung stattfindet, wirkt freilich wie ein Supervisionskreis für Psychotherapeuten. Da wird in Seminaren, Workshops und kollegialen Coachings lustig drauflos schwadroniert. Von „systemischen Interventionen“ ist da die Rede, vom „Eltern-“ oder „Kind-Ich“, vom „Reframing“, „Pacing“ und „Leading“. Immer öfter spielen Traum und Trauma eine Rolle – Anzeichen einer besorgniserregenden Psychotherapeutisierung der Führungskräfteentwicklung. Psychotherapeutische Schulen und Behauptungssysteme, die aufgrund einer verantwortungsvollen Regulierung keinen Platz im deutschen Gesundheitswesen gefunden haben und nicht zu den sogenannten „Richtlinienverfahren“ zählen, dringen mehr und mehr in Unternehmen und Behörden ein. Den Zugang verschafft in aller Regel das Personalressort. Oder Führungskräfte mit bemerkenswerten Vorlieben für esoterisch-pseudotherapeutische Erbauungsveranstaltungen.

Schon das zugrundeliegende Paradigma ist grundfalsch. **Mit der Psychotherapeutisierung der Managerausbildung dringt die „Dominanz des pathologischen Falls“ (Fredmund Malik) in die Organisation ein. Seriöse Personalentwicklung aber hat von rationalen und gesunden, nicht therapiebedürftigen Menschen aus-**

zugehen. Insofern zeugt die Psychotherapeutisierung der Führungskräfteentwicklung von einem defizitorientierten Menschenbild. Möglicherweise auch von einem Domestizierungsimpuls, der übergreifend ist. Dies umso mehr, da die psychotherapeutische Staffage mehr und mehr spirituell ausgefüllt wird – ohne eine Familienpackung zen-buddhistischer Achtsamkeit verlässt heute keine Führungskraft mehr den Seminarraum.

Doch so weit muss man in der Kritik gar nicht gehen: Das, was an Führung im strikten Sinne gelernt werden kann, ist unspektakulär. Dazu gehören Gesprächs- und Verhandlungstechniken, Methoden zur Entscheidungsfindung, Zielvereinbarungen, Beurteilungs- und Kritikgespräche und noch einiges mehr. Ein wenig Arbeitsrecht vielleicht. Möglicherweise auch ein wenig Psychologie. **Die ständige pseudotherapeutische Selbstbespiegelung aber bringt Führungskräfte nicht weiter, schlimmstenfalls kappt sie eine ganz ordentliche Intuition und führt zu Verunsicherung.**



Viktor Lau ist Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung der Bremer Landesbank. Er hat das „Schwarzbuch Personalentwicklung: Spinner in Nadelstreifen“ geschrieben. Kontakt: viktor.lau@bremerlandesbank.de

„Alles an Führung ist Psychologie“



Markus Väth ist Psychologe und arbeitet als Trainer, Coach und Referent zu den Themen Burnout-Prävention und Führungskräfteentwicklung. Er hat u.a. das Buch „Feierabend hab ich, wenn ich tot bin“ geschrieben. Kontakt: office@mensch-chance.de

■ Was bitte soll's denn nun sein: Freud oder Forecast? Die Frage „Wie viel Psychologie soll in die Führung?“ würde ich zunächst einmal umdrehen: Was wäre denn Führung ohne Psychologie? Wenn wir Führung als die Auseinandersetzung mit anderen Menschen, mit Mitarbeitern, Kollegen, Kunden etc. definieren, bedeutet das schlicht: Alles an Führung ist Psychologie. Natürlich haben Führungskräfte auch Aufgaben, die sie allein erledigen. Doch sobald ein anderer Mensch ins Spiel kommt, betritt automatisch die Psychologie das Feld. Führung als Menschenführung besteht vor allem aus Kommunikation, Interaktion, Abstimmung, Verhandlung, auch Kompromiss. Darin gleicht sie der Demokratie. Eine Führungskraft ist darum nie „fertig“, weder in ihren Arbeitsergebnissen noch in ihren handwerklichen Kompetenzen noch in ihrer persönlichen Entwicklung.

„Führung psychologisieren“ heißt eigentlich nichts anderes, als Führungsarbeit vom Kopf auf die Füße zu stellen. Daher sollten Führungskräfte auch ein gesundes Grundwissen über Psychologie haben. Immer dringender wird daher meiner Meinung nach die Ausbildung von Führungskräften zu „Experten in Menschenführung“. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Und doch beobachtet man immer noch viel zu oft eine

Indifferenz, eine Hilflosigkeit bis zur verärgerten Ignoranz aufseiten der Führungskräfte, wenn man das Thema „Sozialkompetenzen“ anspricht. Das könne man doch so. Eben nicht – dabei sind soziale Fähigkeiten der Kitt, der fachliche Zusammenarbeit und effiziente Organisation im Unternehmen erst möglich macht. Wären Menschen Inseln, könnte man Kommunikation und Interaktion als Brücken zwischen ihnen bezeichnen. Diese Brücken jedoch müssen ausgebaut und instandgehalten werden. Aus diesem Grund müssen Führungskräfte psychologische Kompetenz mitbringen, und zwar auf drei Stufen: Selbstreflexion, theoretisches Wissen, praktische Umsetzung.

Für mich ist eher die „Anti-Psychologisierung“ der vergangenen Jahrzehnte ein Mythos: der Glaube, man müsse in der Führung keine Ahnung von Seele und Geist des Menschen haben. Vielleicht steckt dahinter die Furcht vor Kontrollverlust. Denn BWL und die Macht der Zahlen suggerieren Berechenbarkeit und einen Wahrheitsanspruch („Zahlen lügen nicht“). Doch das ist ein Irrtum. Zahlen drücken hinterher nur aus, wie gut Menschen vorher ihren Job erledigt haben. Und das tun sie umso besser, je angemessener man mit ihnen, ihrer Persönlichkeit, ihren Stärken und Potenzialen umgeht. Diese Kompetenz vermittelt die Psychologie.

Die Grenze des psychologischen Ansatzes liegt in meinen Augen in therapeutischen Ansprüchen oder selbstreferenziellen Kleinklein-Psychogesprächen nur um der Psychologie willen. Denn ein Unternehmen ist keine Therapiepraxis. Das steht außer Frage. Doch ein Geschäft wie Führung ohne ausreichendes Wissen um dessen Hauptgegenstand – nämlich den Menschen – erscheint mir absurd.

Der Beitrag wurde zusammengestellt von Nicole Bußmann. ■

der meinungsticker

■ Führungskräfte haben zum Teil einen „Reparaturauftrag“, ähnlich wie Kindergärten und Schulen. Und da ist die Kenntnis um Psychologie hilfreich. Sie darf aber nicht das Mittel zum Zweck sein, um Menschen zu psychologisieren. Mir erscheint wichtig, in welcher Rolle die Führungskraft ist, das muss der Mitarbeiter erkennen.

Hans-Walter Putze

■ Würden Führungskräfte verstehen, wie ihre Mitarbeiter ticken und u.a. die motivatorischen Aspekte berücksichtigen, dann wäre viel geholfen. Auch der Einsatz von professionellen Tools (Reiss Profile, SCIL, Persolog, MBTI, 360-Grad-Feedback, etc.) ist hilfreich, ohne dass Führung „überpsychologisiert“ wird.

Markus Weidner

■ PsychoLOGIE heißt ja nicht PsychoTHERAPIE. Es schadet absolut nichts, wenn Führungskräfte psychologisch ausgebildet sind – ich halte es sogar für absolut notwendig. Allerdings müssen und sollen sie sich nicht als Therapeuten profilieren oder versuchen, ihre Mitarbeiter „ganzheitlich zu behandeln“. Ein gesundes Maß an persönlichem Interesse am Menschen gepaart mit fundiertem (gerne auch psychologischem) Führungs-Know-how ist angebracht!

Stephan Heinrich

■ Öfter als mehr psychologisches Feingefühl empfehle ich Führungskräften größere Klarheit in der Kommunikation, eindeutige Grenzen bzw. Leitplanken. Kurz: Es gehört zum Job, Sicherheit und Orientierung zu bieten. Aber nicht über psychologisches Chichi, sondern über eine oft als brutal empfundene Ansprache.

Katharina Maehrlein

■ Die Trennung zwischen Psychologie und Führung ist künstlich. In der Praxis müssen Chefs keine Psychologen sein, um Basics gesunder Menschenführung zu beachten. Und wird ein Psychologischer zum Chef, muss auch er in erster Linie betriebliche Ergebnisse schaffen. Fazit für mich: Sich in beiden Bereichen („Menschen“ versus/und „Ergebnisse“) auszukennen und sie zu leben, schadet nicht bzw. entwickelt sich zum Soll-Standard, was gut ist.

Stefan Frädrich