

# Führungskraft als „Menschenexperte“

*Wird in den deutschen Unternehmen zu autoritär geführt?*

Prof. Dr. Peter Fischer: Das stimmt in weiten Teilen. Anders als in den angelsächsischen Ländern kann man für circa 70 bis 80 Prozent der deutschen Unternehmen einen eher autoritären, hierarchischen Führungsstil konstatieren. Psychologische Faktoren werden als irrelevant abgetan, man begegnet ihnen generell abwertend. Während sich diese Grundhaltung bei uns erst heute allmählich zu ändern beginnt und die psychische Verfasstheit des Menschen langsam in den Fokus rückt, hat man in den USA bereits in den 1950er-Jahren mit Wirtschaftspsychologen zusammengearbeitet. Deshalb hat sich die US-amerikanische Unternehmenskultur auch ganz anders entwickelt.

*Welcher Führungsstil ist Ihrer Ansicht nach der modernen Arbeitswelt adäquat? Was ist „gute Führung“?*

Wir sprechen uns für einen humanistischen Führungsstil aus. Das heißt, der Anspruch an die Führungskraft ist, ein Menschenexperte zu sein. Diese Forderung wurde auch in einer Studie empirisch untermauert: Viele Führungskräfte berichteten davon, am Ende eines Arbeitstages oft nicht sagen zu können, was sie überhaupt gemacht haben. Mithilfe einer App wurden die Probanden in der Studie aufgefordert, zu dokumentieren, was sie gerade machten. Dabei kam heraus, dass die typische Managertätigkeit als „Kommunikation“ beschrieben werden kann. Bis zu 80 Prozent der Arbeitszeit einer Führungskraft werden dafür aufgewandt. Nimmt man diesen Befund ernst, so muss eine Führungskraft in erster Linie ein guter Psychologe sein. Dazu gehört ganz zentral ein gutes Abstraktionsvermögen, das heißt, man muss von der eigenen mentalen Verfasstheit absehen können. Wir gehen nämlich im Alltag davon aus, dass der

andere so denkt wie wir. Aber es gibt höchst unterschiedliche Grundhaltungen und Einstellungen. Das muss die Führungskraft erkennen, um jedem Mitarbeiter gerecht werden zu können: Der eine braucht mehr Struktur, der andere weniger, ein junger Vater findet Elternzeit selbstverständlich, ein anderer vollkommen abwegig. Der humanistische Führungsstil ist übrigens auch effizient: Motivation, Kreativität und Kooperationsbereitschaft lassen sich so um 15 bis 20 Prozent steigern.

*Wie kann im Unternehmen ein Veränderungsprozess angestoßen werden?*

Führungskräfte brauchen zunächst ein tiefes Grundverständnis für die menschliche Psyche. Das kann nicht kurzfristig erlernt werden. Hinzu kommt, dass die späteren Führungskräfte in ihrer Ausbildung mit dieser Thematik in der Regel keinerlei Berührung hatten. Die Führungskräfteentwicklung muss längerfristig angelegt werden, in Form einer kontinuierlichen, professionellen Begleitung.

*Neben der Digitalisierung ist der demografische Wandel ein Megatrend unserer Zeit. Wie beeinflusst dieser die Führungskultur?*

Es halten neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit in die Unternehmen Einzug. Außerdem hat die Generation Y auch keine Lust mehr auf Hierarchie. Sie will mitbestimmen und kann sich diesen Anspruch auch leisten – denn die Generation ist kleiner und hat gute Jobchancen. Darauf müssen sich Führungskräfte einstellen. In dieser Generation ist auch die Bereitschaft höher, psychologischen Faktoren Gewicht einzuräumen und zu sagen, wenn man sich nicht wohlfühlt. Auch Tabuisierung psychischer Krankheiten weicht allmählich auf.